



Centre de Ressources pour la Politique de la Ville - PACA

ATELIERS
REGIONAUX DE LA
VILLE

EVALUER LA POLITIQUE DE LA VILLE : POINT D'ETAPE

COMPTE-RENDU

Journée organisée par le Centre de Ressources
pour la Politique de la Ville - PACA

Compte-rendu réalisé par : Marie-Pierre CHUFFART

PROGRAMME

Journée au Centre de la Baume les Aix, animée par Arinna Latz, maître de conférence associée - Université de la Méditerranée, consultante

MATIN

- 9h00 - 9h30 **Accueil du public et ouverture de la journée**
Dominique Michel, directeur du CRPV PACA
- 9h30 - 9h50 **Introduction : quelques questions à propos de l'évaluation des politiques publiques...**
Philippe Méjean, maître de conférence, Institut d'Aménagement Régional, Aix-en-Provence, consultant
- 9h50 - 10h30 **Evaluation de la politique de la ville : état des lieux régional
Et état des lieux national**
Jean-Pierre Perrin, Région PACA ; Philippe Cordier, SGAR
Isabelle Reynaud, Délégation Interministérielle à la Ville
- 10h30 - 11h30 **Débat : de l'utilité de l'évaluation...**
animé par Arinna Latz
- 11h30 - 11h50 **L'Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles : une nouvelle donne ?**
Philippe Choffel, Délégation Interministérielle à la Ville
- 11h50 - 12h30 **Débat**
animé par Arinna Latz

12h30 - 14h00 Déjeuner sur place

APRES-MIDI

- 14H00 - 15H45 **Trois ateliers**
Chantier 1 : Evaluation du Contrat de Ville de Romans
Hervé Paris, Cité publique, consultant
Denis Rigal, chef de projet, ville de Romans
Chantier 2 : Evaluation du Contrat de Ville d'Avignon
Sonia Fayman, ACT consultant
Denis Chastagnier, directeur des politiques urbaines, ville d'Avignon
Chantier 3 : Evaluation du Contrat de Ville de Grenoble
Luc Chambolle, Economie et humanisme
Hélène Lacroix, METRO, communauté d'agglomération de Grenoble
- 16h00 - 16h45 **Table-ronde : quels enseignements des ateliers ?**
Témoins des ateliers : Yannick Barbeau, chef de projet ville d'Arles
Nicole Streff, B. E. Lieux-dits
Claire de Séverac, consultante
- 16h45 - 17h00 **Conclusions de la journée**
Arinna Latz et Dominique Michel

L'évaluation des Contrats de Ville est inscrite dans le principe même de la contractualisation entre les différents signataires (Etat, Régions, Départements, Communes et autres partenaires). Elle est présentée comme mode normal d'ajustement des programmes d'action. Evaluation en continu associant les habitants, principes et moyens à y consacrer sont sensés avoir été arrêtés dans les conventions cadre des Contrats de Ville. Si cette conception de l'évaluation peut être acceptée et partagée entre divers acteurs de la politique de la ville, elle recouvre néanmoins des réalités très différentes et ce, pour plusieurs raisons :

- L'évaluation est récente dans les politiques publiques, notamment en politique de la ville. A l'échelle régionale, seules quatre villes avaient conduit des évaluations lors du plan précédent (1994-1998). Actuellement, la totalité des villes signataires des contrats se sont engagées dans cette démarche. Cette réalité fait ressortir des situations très contrastées : leur état d'avancement, les modalités de leur mise en oeuvre, les nouvelles interrogations relatives à leur gouvernance.

- Les objectifs des Contrats de Ville peuvent paraître trop larges et de fait, les évaluations se heurtent souvent à l'absence de critères préalablement définis.

- Quelles que soient les méthodes engagées, il est nécessaire de considérer les démarches d'évaluation comme des processus qui permettent l'accompagnement des politiques publiques dans des conduites de transformation, de changement, d'amélioration des organisations des territoires prioritaires et des conditions de vie des habitants.

- La politique de la ville est en mutation du fait des évolutions législatives de ces dernières années. Par conséquent, l'évaluation doit permettre de clarifier le débat sur son évolution. S'il apparaît évident que la maîtrise d'ouvrage des Contrats de Ville se situe à l'échelon de l'agglomération, cela pose la question de l'articulation entre les agglomérations et les communes. Il y a là des questions essentielles qui se posent à tous les niveaux de la gouvernance.

Après la journée sur les contours du renouvellement urbain¹, celle sur la gestion urbaine de proximité², le CRPV-PACA vous propose une nouvelle rencontre, que nous espérons riche par la diversité des intervenants, et qui sera l'occasion de faire un point d'étape sur ces questions et de prendre rendez-vous à l'automne 2005 afin de mesurer le chemin parcouru.

¹ ARV 1 du 24.06.03 « **Renouvellement urbain, effet de mode ou nouvelle approche de la ville** », animateur Philippe Oliviero, directeur de l'association régionale des organismes HLM PACA Corse

² ARV 2 du 6.11.03 « **La GUP : théorie et pratiques de terrain** », animateur Patrick-Yves Mathieu, directeur, Ressources et territoires

SOMMAIRE

Programme.....	p. 2
Préambule.....	p. 3
Accueil du public et ouverture de la journée..... Dominique Michel, directeur du CRPV PACA	p. 5
Introduction : quelques questions à propos de l'évaluation des politiques publiques... Philippe Méjean, maître de conférence, Institut d'Aménagement Régional, Aix-en-Provence	p. 7
Evaluation de la politique de la ville : état des lieux régional..... Jean-Pierre Perrin, Région PACA ; Philippe Cordier, SGAR	p. 12
Evaluation de la politique de la ville : état des lieux national..... Isabelle Reynaud, Délégation Interministérielle à la Ville	p. 16
Débat : de l'utilité de l'évaluation... animé par Arinna Latz	p. 20
L'Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles : une nouvelle donne ?..... Philippe Choffel, Délégation Interministérielle à la Ville	p. 26
Débat..... animé par Arinna Latz	p. 30
Table-ronde : quels enseignements des ateliers ?..... Témoins des ateliers : Yannick Barbeau, chef de projet ville d'Arles, Cyril Giraudou, B. E. lieux-dits Claire de Séverac, consultante	p. 34
Conclusions de la journée..... Arinna Latz, Dominique Michel	p. 38
Chantier 2 : évaluation du Contrat de Ville d'Avignon..... Sonia Fayman, ACT consultant Denis Chastagnier, directeur des politiques urbaines, ville d'Avignon	p. 41
Chantier 3 : évaluation du Contrat de Ville de Grenoble..... Luc Chambolle, Economie et humanisme Hélène Lacroix, METRO, communauté d'agglomération de Grenoble	p. 57
Liste des participants.....	p. 73
Bibliographie.....	p. 78

Accueil du public et ouverture de la journée

Dominique Michel

Dominique Michel

Directeur du CRPV-PACA

Bonjour, merci d'être venus. Je vais commencer par quelques mots d'accueil et d'introduction puis je passerai la parole à Philippe Méjean.

C'est donc le troisième ARV qui est géré par le CRPV depuis juin 2003. Chronologiquement, il y a eu l'Atelier sur le **renouvellement urbain**³, au mois de juin, l'Atelier sur la **gestion urbaine de proximité** au mois de novembre et aujourd'hui, a lieu l'Atelier autour des questions de l'évaluation.

Ces Ateliers se situent dans le prolongement des Ateliers Rencontres Régionales de la Réhabilitation (ARRR) qui existaient précédemment.

Aujourd'hui, vous êtes environ cent cinquante inscrits. Dans la journée, on va tourner en moyenne entre cent quarante et cent cinquante personnes.

Le thème d'aujourd'hui n'est pas neutre, évaluer la politique de la ville ou évaluer les Contrats de Ville va être le cœur du débat. Il semble intéressant de situer cette journée dans la perspective d'une rencontre programmée entre l'automne 2005 et le printemps 2006, date de la fin des Contrats de Ville et du renouveau des politiques territoriales. On n'en sait rien. Il reste plein d'interrogations. Je crois qu'aujourd'hui, notre rencontre sera intéressante autour de ces questions.

L'autre intérêt de cette journée réside dans le fait que les évaluations sont prévues dans les Contrats de Ville 2000-2006. Elles en sont une composante même. Ce thème est intéressant à aborder car nous sommes au carrefour de trois ou quatre étapes que révèlent plusieurs documents qui ont été publiés et je pense que l'intervention de Philippe Méjean en traitera.

La politique de la ville est actuellement réinterrogée à partir de la loi sur la rénovation urbaine. Elle est réinterrogée aussi par rapport aux transferts et déplacements en cours et à venir, dans ce qui va se jouer autour des

agglomérations qui sera probablement accentué avec les lois de décentralisation. Elle est de même interrogée dans tout ce qui tourne autour de la réforme de l'Etat et à ce sujet, je vous invite à consulter le document qu'a produit Ressources et Territoire, "**Quel(s) avenir(s) pour la politique de la ville ?**"⁴ où sont les textes de Marie-Christine Jaillet, de Philippe Méjean, et d'Antoine Anderson qui sont dans des rencontres controversées autour de ces questions.

Les ARV sont des lieux d'échanges, de débats et de controverses où l'on ne propose pas de recettes mais où l'on construit à partir de connaissances partagées. Je crois qu'il est indispensable de tenir ce genre de posture. Ainsi, pour ce matin, nous avons volontairement diversifié les interventions, avec Philippe Méjean, Isabelle Reynaud, Jean-Pierre Perrin (Philippe Cordier ne peut pas venir) et Philippe Chauffel. Et pour cette après-midi, nous proposons des interventions sous forme de travaux en ateliers, la formule permet de relancer le débat et de diversifier les exemples, au nombre de trois. Ces trois expériences sont bien distinctes, avec leurs unités urbaines de tailles et de natures différentes, entre Avignon, Grenoble et Romans. Et de plus, dans la composition des exposants, nous avons opté pour la co-représentation avec les commanditaires et les prestataires chargés de l'évaluation. Ce binôme par atelier ne manque pas d'intérêt.

Enfin, je vous donne encore quelques informations supplémentaires sur le CRPV.

A partir de la semaine prochaine, débiteront des journées sur des financements européens, avec le CNFPT. Ces journées se présentent sous forme de séminaires qui seront amenés à se décentraliser. Elles commencent au CRPV puis, au mois de mai, elles iront dans le Vaucluse et dans les Alpes-Maritimes. Vous pouvez vous y inscrire, sans hésiter.

Par ailleurs, en partenariat avec le CNFPT et les jardins d'AMELIE, démarrera dans deux semaines un cycle de quelques mois sur

³ cf. notes n°1 et 2

⁴ "**Quel(s) avenir(s) pour la politique de la ville ?**" Ressources & Territoires, n°2 février 2004 (in site internet de Ressources et territoires : www.ressources-territoires.com)

l'économie solidaire. Philippe Méjean, c'est maintenant à toi de prendre la parole et de

nous provoquer un peu...

Introduction : quelques questions à propos de l'évaluation des politiques publiques

Philippe Méjean

Philippe Méjean

Maître de conférence à l'Institut d'Aménagement Régional (IAR), Aix-en-Provence

Bonjour. Il me revient d'introduire cette journée. Ce n'est jamais une affaire très simple. De manière un peu irrévérencieuse, on pourrait dire qu'il en est de l'évaluation des politiques publiques comme d'une certaine activité que fait l'homme dont on dit que moins il en fait, plus on en parle. On parle beaucoup de l'évaluation des politiques publiques, on en parle pour la promouvoir, pour l'expliquer, pour l'appareiller au niveau des méthodes, on en parle aussi pour l'évaluer : l'évaluation des politiques publiques est devenue en France un art assez coutumier. Donc, nous n'échappons pas à la règle. Nous sommes là pour en parler. Espérons que nos travaux seront utiles. Et on verra tout à l'heure que la question de l'utilité est au centre de nos préoccupations.

On ne va pas bouder notre plaisir puisque nous disposons d'une littérature importante sur l'évaluation des politiques publiques, sur ce qu'il y a lieu de penser des politiques publiques et de la façon dont elles sont évaluées. Je commencerai par vous restituer quelques enseignements rapides tirés de ces travaux d'évaluation des évaluations : quels sont les principaux constats que l'on est amené à faire après une quinzaine d'années d'évaluation des politiques publiques puisque, traditionnellement, on fait remonter l'évaluation, au sens où nous l'entendons aujourd'hui, à 1990 avec le décret du 22 janvier qui a mis en place l'ensemble du dispositif.

Je dirai d'abord quelques mots pour vous faire part de ces quelques enseignements ; ensuite, je traiterai de ce qu'il en est de l'évaluation de la politique de la ville par rapport à ce que l'on peut dire de manière plus générale de l'évaluation des politiques publiques. Troisièmement, pour introduire nos débats et plus particulièrement les ateliers de cette après-midi, je vais essayer de vous

proposer un questionnement qui pourrait éventuellement nous servir de fil conducteur.

Quelques enseignements sur la politique de la ville

Que dire en quelques mots de ces quinze années d'évaluation des politiques publiques ? Il y a eu de nombreuses rencontres pour en parler. Je m'inspirerai essentiellement d'un excellent colloque qui s'est tenu à l'Ecole Nationale de l'Administration en décembre 2001, sous le titre "**L'évaluation de l'action publique pour quand ?**" Je vous renvoie aux actes de ce colloque qui sont sortis dans la revue *Politique et management public*, en décembre 2002. Les auteurs qui sont aussi éminents que Jean-Claude Thoenig ou Patrice Duran disent, en résumé, que l'évaluation est une idée simple dont a eu tendance à en compliquer l'énoncé, je cite P. Duran, « *au point d'en rendre la traduction opérationnelle difficile voire improbable.* » C'est une idée simple mais il ne suffit pas d'avoir des idées simples, il faut avoir l'intelligence de la mise en pratique. C'est sur cette question que le bât blesse. Le constat montre que l'évaluation souffre de ce que les auteurs appellent un « *déficit d'appropriation parce que l'on n'a pas su penser la mise en contexte de l'évaluation des politiques publiques dans la mesure où l'évaluation doit être appropriée à son contexte et appropriée par son contexte.* » (Patrice Duran) A l'inverse, on a eu tendance à promouvoir l'évaluation comme une démarche en kit où la procédure a primé, où les modèles se sont progressivement standardisés et où on a eu tendance à raffiner à l'excès les méthodologies. En fait, on a fini par confondre l'évaluation avec son propre dispositif qui est un dispositif très souvent particulièrement complexe. C'est pour ces raisons que l'évaluation est restée, pour l'essentiel, étrangère au monde de l'action, faute de n'avoir pas produit de connaissances vraiment utilisables par ceux qui en ont besoin. Le principal problème est ce manque de

productions effectivement utilisables par ceux qui en ont besoin, c'est-à-dire par les décideurs, ceux qui ont la responsabilité des politiques publiques ainsi évaluées. C'est un peu embarrassant si l'on considère avec un autre éminent spécialiste, Nicolas Tenzer que *« la seule évaluation qui compte est celle qui produit un surcroît d'efficacité de l'action publique. »* L'évaluation ne serait qu'une simple affaire de pratique, mais dans ce cas, la faire n'est pas simple (excusez le jeu de mot) puisque le même Nicolas Tenzer va jusqu'à se demander dans un article de "l'Information sociale" consacrée au sujet : une politique peut-elle être évaluée ? Il parle à ce sujet d'une question très souvent occultée : est-ce qu'on peut évaluer une politique ? Je le cite : *« les politiques ne sont pas, dans bien des cas, évaluables, pour des raisons politiques. Les questions qu'il convient de se poser sont "mortelles", en même temps qu'il est souvent impossible de leur apporter une réponse scientifique appropriée, au moins exploitable par le pouvoir politique, l'administration et l'opinion. »* C'est vrai que l'évaluation des politiques publiques fait peur, comme le terme qu'on a tendance à utiliser qui est celui de *jugement évaluatif*. C'est un terme qui peut faire confusion et faire peur au politique. Malgré ces craintes, rassurons-nous, nos auteurs concluent cependant à la faisabilité de l'évaluation à certaines conditions sur lesquelles je reviendrai plus tard.

C'est un constat général sur l'évaluation des politiques publiques, une idée intéressante et simple que l'on a eu tendance à dévoyer s'agissant de sa mise en pratique.

Evaluation de la politique de la ville et évaluation des politiques publiques

Qu'en est-il de l'évaluation de la politique de la ville sur fond de ces constats plus généraux qui intéressent l'évaluation des politiques publiques ? Contrairement à ce que certains pensent cette politique de la ville a été très évaluée. C'est sans doute la politique publique qui a été la plus évaluée et on pourrait dire que c'est une chose logique et normale, une ardente obligation pour la politique de la ville que d'être évaluée puisque cette politique a pris sa source, en quelque

sorte, dans la défaillance de l'action publique. C'est la moindre des choses qu'elle ait le souci de s'assurer de son efficacité, de la pertinence de ses réponses dans son entreprise de correction, d'ajustement et d'actualisation de cette action publique qui s'est révélée défaillante.

C'est une politique très évaluée et dont l'évaluation a déplacé progressivement son centre de gravité. Sans rentrer dans le détail de l'histoire de l'évaluation de la politique de la ville, on peut dire qu'on s'est déplacé du central vers le local. Les premières grandes évaluations ont été des évaluations nationales (le rapport Lévy, les travaux de la commission Geindre, le rapport Figeat) et progressivement, au fil des séquences de cette politique, le centre de gravité s'est déplacé vers le local. A cette échelle, il a d'abord été vers le niveau régional à partir de 1993-94, avec le dispositif d'évaluation des contrats de plan et de la politique de la ville dans les contrats de plan. Ensuite, il s'est déplacé vers la commune ou l'agglomération qui a signé un Contrat de Ville.

Est-ce que l'évaluation de la politique de la ville échappe aux constats plus généraux que je faisais en débutant ? Je pense que l'on ne prend pas trop de risques à dire qu'elle n'y échappe pas. Par exemple, le rapport Geindre du commissariat général du Plan de 1993, qui est un excellent travail et qui s'intitulait "**Ville, démocratie, solidarité**" (dans une période importante de jonction entre ce qui se passait avec les DSQ et ce qui allait se passer ensuite avec les Contrats de Ville), ignore le fait que le gouvernement de l'époque ait déjà décidé de promouvoir le Contrat de Ville comme dispositif de base de la politique de la ville pour la période 94-99. Vous avez là un formidable travail qui se fait et qui est déconnecté de la décision politique déjà intervenue qui est la généralisation des Contrats de Ville pour la période 94-99. Au niveau régional, il devait y avoir systématiquement des évaluations régionales de la politique de la ville. Pour cette période, il y en a eu quelques-unes qui sont restées très clandestines car dans la circulaire de 1993, il n'était pas précisé aux Préfets qu'ils avaient la possibilité de rendre publiques les conclusions de l'évaluation. Et ce faisant, les Préfets n'ont pas diffusé les conclusions, ne s'en sentant pas

autorisés de façon explicite. Je crois que dans cette région, il y a eu quatre évaluations de Contrats de Ville sur cette même période. Pour l'instant, on peut parler d'un bilan mitigé. Tout à l'heure, on verra que c'est en train de changer, semble-t-il, l'évaluation se généralise, se banalise. On fera le point tout à l'heure au niveau régional et national.

Qu'en sera-t-il demain ? Est-ce que les questions que l'on se pose aujourd'hui, notamment sur l'évaluation du Contrat de Ville est encore une question valable ? On peut se poser cette interrogation dans la mesure où l'on n'entend plus tellement parler des Contrats de Ville au niveau national. Le discours sur le sujet est assez éloquent (par son silence) malgré des impulsions importantes qui ont été données par le ministre Claude Bartelone dans la circulaire de novembre 2000 qui propose à la fois les objectifs et les moyens d'évaluations des Contrats de Ville, malgré les excellents travaux de la DIV. Il n'est pas sûr que cette question soit encore vraiment portée au niveau national, on ne parle plus que de rénovation urbaine et s'agissant des Zones Urbaines Sensibles, on ne parle plus que de programme d'action à élaborer pour chacune de ces zones. On ne parle plus non plus beaucoup du Comité national d'évaluation de la politique de la ville qui avait pris place en 2002. Est-ce que c'est un simple coup de frein passer sur une politique ? L'histoire nous le dira et l'évaluation devra s'en saisir afin de savoir si on a juste là un changement de cap véritable ou un simple ajustement.

Questionnement pour introduire nos débats

Comment tirer profit, pour notre propre questionnement, de ces constats un peu globaux faits sur l'évaluation des politiques publiques et dont on voit bien que la politique de la ville n'y échappe pas ? Comment ces constats peuvent-ils nous aider collectivement à expertiser les démarches d'évaluation qui sont en place ? Comment peuvent-ils nous aider à les ajuster, les améliorer ? Pour cela, je vais faire simple, je vais reprendre les quatre questions classiques : du *qui* ? du *quand* ? du *quoi* et du *comment* ? Comme vous le voyez, c'est un questionnement très sophistiqué !

La question du *qui* est celle de : qui commande l'évaluation ? C'est la question du commanditaire dont il ne faut jamais oublier que c'est un politique dans ce cadre. Nous sommes dans un système un peu paradoxal. On voit bien que pour qu'une évaluation soit utile, il faut que les commanditaires se l'approprient. C'est fondamental. Mais le paradoxe est qu'on est dans un système de quasi-obligation d'évaluer. Comment concilier le "désir" (qui est ce qui manque le plus s'agissant de l'évaluation) et l'injonction de faire une évaluation ? Comment donner à un élu, l'envie d'évaluer sa politique ? Cela suppose d'abord de la part des professionnels de l'évaluation d'avoir une bonne et vraie intelligence de ce qu'est un élu et ce qui est acceptable par lui. Il faut se poser la question de l'acceptabilité de la démarche de l'évaluation par l'élu et de ce que seront ses conclusions. Il faut donc être attentif à trouver la bonne distance entre le niveau d'indépendance de ceux qui mènent l'étude et le *politiquement supportable*. Nous, les professionnels, avons un premier problème qui est de trouver les mots pour convaincre l'élu de l'intérêt de l'entreprise dans laquelle nous l'invitons à s'engager.

La deuxième question que l'on pose est celle du *quand*. En paraphrasant Nicolas Tenzer, est-ce une fatalité que l'évaluation soit en retard d'une guerre ou qu'elle n'arrive qu'après la bataille ? Il faut, pour éviter cette fatalité, trouver l'agenda propice. Cette dernière notion me semble bien vue car l'évaluation doit se glisser dans un agenda propice et s'articuler au temps administratif comme au temps politique. Cette question du *quand* est double si l'on pense aux évaluations que l'on qualifie d'ex/post, celles qui viennent après l'action et non pas celles qui sont en continu. A quel moment lance-t-on l'évaluation ? Avons-nous le choix de ce calendrier ? Il faut constater que la plupart du temps le calendrier nous est dicté par les procédures et notamment par le calendrier du Contrat de Plan Etat/Région. Ce n'est pas forcément le moment propice. Il va falloir trouver dans le calendrier imposé le moyen de ménager cet agenda.

Le deuxième point est celui de la durée de l'évaluation. Un des grands constats qui est fait s'agissant de l'évaluation des politiques publiques est qu'on a monté pendant

longtemps des évaluations très longues et lourdes, qui pouvaient durer plusieurs années. C'est moins le cas aujourd'hui. La question est aussi : comment promouvoir des évaluations plus courtes, qui soient bien calées sur le temps de la décision ? Mais le problème dans ce cas est, vous voyez venir l'écueil, que les évaluations ne deviennent pas pour autant partielles, trop modestes et que l'on obtienne des approches trop limitées, partielles. Il s'agit de trouver la bonne distance entre le caractère assez global des évaluations et la brièveté du temps d'évaluation.

La troisième question est celle du *quoi* : que s'agit-il d'évaluer ? On a l'embarras du choix. Evalue-t-on des résultats, des processus, des modes opératoires, des thématiques, des territoires ?... On se perd en conjectures sur ce qui serait bon d'évaluer, sur ce qui serait préférable d'évaluer. Il est clair qu'un excès de complexité est l'ennemi naturel de l'évaluation. Rendre une politique évaluable revient, qu'on le veuille ou non, à la simplifier. C'est donc tout l'enjeu de l'identification du champ que l'on se propose d'étudier, qui détermine l'évaluation, l'identification du fameux référentiel dont on parlera tout à l'heure. Comment simplifier sans appauvrir ? Comment simplifier sans tronquer ? Est-ce que le critère que l'on va privilégier n'est pas une fois de plus celui de l'efficacité ? Ne faut-il pas privilégier les questions sur lesquelles on va pouvoir effectivement agir ? N'est-ce pas le critère qui doit présider pour la sélection des questions de l'évaluation et pour la construction du référentiel ? Parce que la plupart des évaluations souffrent de ce que certains appellent l'hypertrophie de la dimension rétrospective. Ce critère est intéressant mais s'il ne nous permet pas d'agir pour demain, l'intérêt baisse d'un cran. Donc, il s'agit éventuellement de mettre en place un questionnement évaluatif peut-être moins sophistiqué, moins complet mais guidé par la capacité d'agir à la suite des travaux d'évaluation.

Reste la question du *comment*, qui est la question majeure puisqu'on a vu que l'idée de l'évaluation était simple mais c'était sa mise en pratique qui posait problème. Comment s'organiser pour mettre l'évaluation au service de l'action ? Cette question n'est pas tellement celle des méthodes mais bien plus celle de

l'organisation. On peut gloser longtemps sur le choix des méthodes, sur les questions d'indicateurs, on est beaucoup moins disert et performant concernant l'organisation de la démarche d'évaluation. Comment mettre l'évaluation au service de l'action alors que l'on est sur deux registres étrangers, le registre de la connaissance qui est celui de l'évaluation et celui de l'action ? Ils peuvent même se repousser l'un l'autre, il y a des logiques de production de connaissances qui contredisent les contraintes de l'action et ne s'y prêtent pas. Comment faire pour éviter ce qu'un bon auteur appelle *le rituel bureaucratique de la remise du rapport d'évaluation*, avec le rapport qui termine souvent au placard ? Comment ne pas en arriver à cela ? Il me semble que cela suppose trois éléments dont on pourra débattre.

Le premier est qu'il faut impérativement construire ce que Bernard Perret appelle judicieusement la *scène évaluative*, cela signifie d'agencer de manière délibérée le système d'acteurs qui va être mobilisé pour l'évaluation et identifier clairement chacun des acteurs selon sa place et ses actions. Qui sont le commanditaire, le chef de projets, les chargés d'évaluation, les membres de l'instance d'évaluation ? On souffre très souvent d'un flou quant à la définition de ces identités respectives et de l'agencement entre ces acteurs. C'est bien la question de l'instance qui est posée, alors que je lis ici ou là que finalement on pourrait se passer de l'instance de l'évaluation. A mon avis, l'instance a vocation à constituer cette scène évaluative dont on a impérativement besoin. Une fois encore, il s'agit de trouver la bonne distance entre des instances autonomes. Si l'instance est trop autonome, si elle se coupe de la commande, si elle exclut le commanditaire, elle va tourner à vide. Il s'agit de trouver la bonne distance entre la nécessaire autonomie et la nécessaire proximité qu'il faut maintenir avec la commande tout au long du processus.

La deuxième condition pour concevoir la démarche d'évaluation de manière non séquentielle, car on a tendance à s'enfermer dans un schéma très séquentiel où l'on a "avant l'évaluation" (l'élaboration de la commande, le cahier des charges), ensuite on a "l'exécution de l'évaluation" et enfin, on a la remise du rapport. Ce système ne permet pas

l'appropriation en temps réel par le commanditaire des productions. C'est véritablement une itération qu'il faut essayer de concevoir et non pas un système trop séquentiel.

La troisième condition est le souci qu'il faut avoir à l'esprit, dès le début, de ce que pourraient être les suites de l'évaluation. On a tendance à privilégier les questions premières, celles de la commande du cahier des charges en minimisant la plupart du temps celles de l'après : mise en forme des résultats, mise en débat de ces résultats, communication de ces résultats, capitalisation de ces résultats, utilisation concrète pour la redéfinition de l'action de ces résultats. Cette question des suites n'est donc pas une question à poser en dernier, elle est plutôt à intégrer dès le départ dans la conception même du dispositif et l'avoir présente à l'esprit tout au long de la conduite de la démarche. La question de l'utilité est à poser initialement, elle suppose d'avoir intégré une réflexion et une définition assez précise de ce que peuvent être les suites effectivement apportées à la démarche.

Mon propos était d'apporter quelques repères pour une évaluation au service de l'action, alors que l'on s'est finalement assez

peu posé cette interrogation lors des démarches d'évaluation. Il me semble qu'il faut que cela devienne la question centrale et que l'ensemble de la conception et de l'animation des dispositifs soit organisée selon ce fil de conduite qu'est l'utilité de la démarche évaluative.

Je vous remercie.

Arinna Lutz

Maître de conférence associée, université de Méditerranée, consultante

Au regard de l'exposé de Philippe Méjean, on peut interroger la dynamique régionale et surtout regarder quels sont les éléments sur lesquels on peut s'appuyer aujourd'hui en terme d'utilité de l'évaluation.

Je rappellerai que la notion d'utilité correspond aux résultats effectifs d'une évaluation : quels sont les éléments de la conduite du changement qu'on peut observer et les résultats de l'évaluation.

Est-ce qu'on peut, sur la région Provence Alpes Côte d'Azur, avoir un exposé exhaustif, pertinent et impertinent de l'état d'avancement de l'évaluation ?

Evaluation de la politique de la ville : état des lieux régional

Jean-Pierre Perrin

Jean-Pierre Perrin

Chef de service politique de la ville, Région PACA

Après les propos extrêmement enthousiasmants de Philippe Méjean, mais néanmoins le rappel à des principes tout à fait pertinents, je crois que, sans reprendre ce qu'il vient de dire, il y a deux points qui me paraissent essentiels sur la commande publique : la précision de cette commande, le cahier des charges et surtout l'intégration dans l'évaluation des suites qui lui seront données. Cela me paraît être deux éléments essentiels, sur lesquels on reviendra tout au long de la journée.

Éléments de contexte de la politique de la ville

Sur l'état des lieux régional, nous devons faire un duo avec Philippe Cordier et le compléter avec Isabelle Reynaud, au niveau national. Avant de faire un tour d'horizon très rapide sur l'état des lieux régional au niveau de l'évaluation, je voudrais rappeler quelques principes de règlements.

La politique de la ville est une politique publique qui embrasse trois dimensions : des publics, des territoires et des thèmes d'intervention. L'évaluation est inscrite dès le rapport Dubedout, dans le premier Contrat de Plan Etat - Région signé au niveau de la Région Provence Alpes Côte d'Azur en 1984 et reprise successivement par des instructions dans des circulaires qu'a citées Philippe Méjean de novembre 2000, qui portaient sur l'évaluation "*un impératif d'efficacité et une exigence démocratique*" et le pilote de l'évaluation des Contrats de Ville de la DIV de 2002. Dans le contexte de la montée de l'intercommunalité et de la raréfaction des crédits pour un certain nombre de partenaires qui travaillent sur la politique de la ville, l'évaluation correspond bien à un enjeu stratégique. Philippe Méjean a rappelé ce besoin d'aide à la décision que représentent les évaluations, la nécessité parfois de réorienter des politiques, cela devrait être aussi un outil

de la cohérence de l'action publique, on y reviendra dans les ateliers de cet après-midi. Il faut aussi insister sur le problème de la restitution de la suite, c'est aussi une exigence démocratique, cette nécessité de la transparence, du rendre compte.

Je rappellerai aussi la circulaire du 31 décembre 1998 qui est un document de référence qui précise les conditions dans lesquelles l'évaluation doit s'inscrire. Cette circulaire précisait bien que les principes d'une évaluation en continu, en associant les habitants, et des moyens qui y seront consacrés devront être définis dans le Contrat de Ville. Et ce dernier devra faire l'objet d'une révision sur la base des résultats de l'évaluation qui seront mis en place en 2003.

Sur le plan précédent, malgré l'opportunité qui était offerte à toutes les communes qui avaient signé un Contrat de Ville, il n'y a eu effectivement que cinq communes qui ont répondu à l'appel conjoint du SGAR avec Jean-Paul Tister et Françoise Santon et ceux de la Région. Il y a cinq ans, on a eu beaucoup de difficultés à mobiliser les villes sur l'évaluation. A ma connaissance, il n'y a qu'une seule ville qui a utilisé véritablement les préconisations liées à l'évaluation pour élaborer son nouveau Contrat de Plan. Il s'agit de Carpentras. Au niveau de la Région, et cela me fait plaisir de le rappeler, même si ces évaluations ont un caractère un peu clandestin, que, parallèlement à cette réflexion avec les communes, à l'issue du Contrat de Plan précédent, la Région a lancé des audits urbains sur l'ensemble des sites de la politique de la ville. C'était un outil qui devait servir de référence pour l'élaboration du Contrat de Plan mais aussi pour l'élaboration des programmes d'action. C'était un outil de connaissance qui était à la disposition des communes dont peu de communes se sont appropriées.

Conseils préalables à l'évaluation

Avant de commencer sur l'état des lieux régional, je voudrais faire deux observations.

Sur le problème des éléments de connaissance et d'observation qui sont des éléments préalables et constitutifs de la démarche d'évaluation, je crois qu'il y a un véritable besoin de relire l'ensemble des documents qui ont contribué à l'élaboration des Contrats de Ville et à relire les Contrats de Ville. Je crois que dans cette région, il y a des Contrats de Ville qui ne sont pas très bons, quelques évaluations soulignent le caractère quelque peu limité de leur contenu mais néanmoins la plupart sont plutôt bons et ils se sont appuyés pour la plus grande part sur des diagnostics plus ou moins partagés. Cette réappropriation des documents de base me semble être un point important. Il est aussi important, et cela ne va peut-être pas faire plaisir à Philippe Méjean qui propose des évaluations non séquentielles, de revoir le processus d'ensemble du Contrat de Ville qui part du diagnostic partagé en passant par les objectifs stratégiques, le programme d'action, le dispositif opérationnel et le niveau de responsabilisation politique et de participation des habitants. C'est un ensemble qu'on a ensuite tendance à perdre de vue. J'ai été très agréablement surpris de voir qu'une évaluation relie et reformule les orientations du Contrat de Ville dans ce processus d'ensemble, parmi les cinq évaluations effectuées au niveau régional.

La seconde observation que je voudrais dire pour ce qui est de la connaissance est qu'il y a une relative pauvreté des bilans annuels sur les sites de la politique de la ville. On a peu d'éléments de suivi sur la politique de la ville et lorsque l'on en a, ils ne sont pas utilisés pour retravailler les orientations de programmations de l'année précédente.

Mon dernier point concernant le problème de la connaissance est celui qui a été souligné dans le rapport de la Cour des Comptes de février 2002, quand il euphémise sur les lacunes du système d'information. Il est remarquable de constater que l'on ne dispose que depuis très peu de temps d'éléments statistiques liés à l'évolution entre 1990 et 1999 sur les quartiers sur lesquels nous travaillons. Je remercie l'INSEE d'avoir fait un gros effort dans ce domaine.

Les freins à l'évaluation

C'est l'empilement des dispositifs qui perturbe la mise en oeuvre d'une bonne évaluation. Les acteurs de la politique de la ville sont confrontés systématiquement à des dispositifs territorialisés, contractualisés, que l'on a beaucoup de mal à articuler avec la politique de la ville. Comme le dit la circulaire Lionel Jospin, la politique de la ville n'est pas une politique sectorielle. Elle constitue une dimension de toutes les politiques publiques. Cet empilement de dispositifs qui tournent autour de la politique de la ville sans jamais la rencontrer est tout à fait défavorable, tout comme me paraissent défavorables les mesures qui sont successivement rajoutées sans que l'on tire le moindre bilan des mesures précédentes. Je pense qu'il y a une sorte de ras le bol lié au fait qu'à chaque alternance politique, on invente une nouvelle politique et ce balancier est préjudiciable. Je pense qu'il faut laisser aux collectivités territoriales, aux habitants, aux acteurs de la politique de la ville, l'intelligence et le sens des enjeux et des réponses à ces enjeux.

L'état des lieux régional, à des degrés d'avancements divers et à quelques nuances près

Pratiquement l'ensemble des communes de la région PACA se sont lancées dans une démarche d'évaluation, à des degrés d'avancement divers et à quelques nuances près. En accord avec l'Etat, ont été privilégiées des évaluations de niveau local, et aucun cadre méthodologique rigide n'a été imposé, ce qui ne va pas sans poser quelques problèmes pour une lecture à une échelle régionale.

Globalement, il y a trois démarches distinctes d'évaluation sur la région PACA. Il existe une approche départementale, une démarche de formation-action et des évaluations que je qualifierai de sèches, en espérant qu'elles ne le soient pas. Sur ces évaluations dites sèches, cinq sont actuellement terminées. Sur l'approche départementale, l'Etat et la Région ont confié à un cabinet la mise en place d'un système d'outillage pour mesurer les effets des quatre Contrats de Ville du Var, Toulon/la Seyne, Draguignan, Fréjus, St Raphaël, de définir le processus par lequel les résultats des

évaluations seront saisis pour améliorer la performance de la politique de la ville. Ce travail a eu pour objectif de proposer un cahier des charges type pour l'évaluation des Contrats de Ville et de proposer un dispositif de suivi et de pilotage pour l'évaluation au travers notamment d'indicateurs. L'étude a ciblé l'outillage de l'évaluation sur trois clefs d'entrée :

- mesurer l'efficacité des Contrats de Ville qui intègrent des thèmes stratégiques comme la mesure de l'efficacité,
- évaluer la gouvernance et la mise en oeuvre,
- apprécier les Contrats de Ville au regard de trois dimensions transversales : l'intervention du droit commun, la participation des habitants et l'articulation des échelles territoriales.

Pour chaque grande entrée, ont été précisés l'objet, l'enjeu d'évaluation, la méthode proposée, les résultats attendus et le questionnement évaluatif. C'est une démarche qu'a mise en place l'Etat, la Région, dans le département du Var

La deuxième démarche de formation-action a été, à ma connaissance, initiée sur Martigues/Port de Bouc, Aix-en-Provence. Elle a été suivie par les Alpes Maritimes et les six communes en convention d'objectif du département du Vaucluse. On en reparlera lors de la troisième démarche que j'ai appelée des évaluations dites sèches.

Petit tour des évaluations de la région

Marseille possède des cahiers des charges que je trouve tout à fait remarquables et qui méritent d'être diffusés. Marseille s'est lancé dans une démarche d'évaluation autour de deux thèmes qui sont l'éducation et l'économie emploi formation.

Sur un certain nombre de sites de la ville, ces évaluations ont démarré récemment. Sans entrer dans les détails de la méthode qui a été longue à mûrir et dont l'accoucheur qui est à notre table a permis d'accélérer le mouvement.

Avignon s'est aussi lancée dans une évaluation qui a retenu deux entrées *enfance-jeunesse* et *amélioration du cadre de vie sur la rocade sud*. La commande de cette évaluation souffre sur un certain nombre de points : les

préconisations sont faibles, l'absence d'indicateurs et l'absence d'éléments permettant une évaluation en continu.

A Carpentras, l'évaluation est en cours. Le bureau d'étude doit rendre un premier rapport le 25 mars 2004.

Gap mène une évaluation que je trouve fort sympathique avec des préconisations qui permettent d'améliorer le Contrat de Ville mais qui souffre aussi d'une absence de réflexion sur des indicateurs pour l'évaluation en continu.

Martigues/Port de Bouc, on en a parlé, je crois que l'évaluation est en cours et le rapport sera remis en avril 2004.

Port St Louis a aussi fait l'objet d'une évaluation, le rapport a été rendu il y a peu. Il me semble que c'est aussi une évaluation intéressante parce qu'elle propose des pistes d'amélioration et aussi des outils de suivi précis et des indicateurs pour l'évaluation en continu.

L'évaluation de Miramas est terminée. Je vais bientôt avoir en ma possession le rapport pour le lire avant le 9 mars.

A Arles, l'évaluation doit démarrer. Le cahier des charges est bâti.

A la Ciotat, l'évaluation est en cours.

A Salon, les questions évaluatives reprennent le Contrat de Ville. Elles reposent sur la pertinence des objectifs du Contrat de Ville rapportés aux enjeux sociaux et urbains du territoire à l'articulation des différents dispositifs et de la politique de la ville avec le droit commun, la participation des habitants, à l'extension de l'agglomération, etc. Je vous recommande cette évaluation parce qu'elle fait une proposition de *matrice de la pertinence* qui mérite d'être connue, des indicateurs pour l'évaluation en continu ; par contre, il n'y a aucune préconisation ou peu.

Pour conclure

S'il y a des points communs aux évaluations qui donnent une forme d'homogénéité (le rapport avec le droit commun, l'adéquation des thèmes avec les besoins et les objectifs de la commune, la

gouvernance, la participation des habitants), il n'en demeure pas moins que chaque évaluation est très particulière, avec ses spécificités. Il sera assez difficile de tirer des enseignements sur le plan régional, ne serait qu'en ce qui concerne les objectifs fixés sur le Contrat de Plan Etat-Région. Le travail de synthèse de ces évaluations est en cours et devrait être terminé dans deux mois.

Il y a véritablement une nécessité de mener une évaluation au niveau régional au regard des objectifs définis dans le Contrat de Plan Etat-Région sur le volet politique de la ville. Le niveau régional de la politique de la ville a été une des politiques dont les objectifs sont assez précis et ajustés d'après des indicateurs liés à ces objectifs. Il suffit de relire le Contrat de Plan pour s'en souvenir. Je crois que tout le monde l'a oublié.

Je terminerai en rejoignant la perplexité et les questionnements de Philippe Méjean sur le problème de la restitution des évaluations. En dehors des comités de pilotage, je ne sais pas si les évaluations qui ont été menées ont fait l'objet de restitution devant des habitants. Je ne le crois pas.

Quid des préconisations émises dans les évaluations ? Sous quelles formes vont-elles être prises en compte ? Quid de la mise en oeuvre d'un dispositif d'évaluation en continu ? Quel est le souci de la volonté politique sur les résultats de ces évaluations ?

Arinna Latz

On va passer à l'état des lieux de l'évaluation nationale.

Evaluation de la politique de la ville : état des lieux national

Isabelle Reynaud

Isabelle Reynaud

Délégation Interministérielle de la Ville

Je repars de ce qui vient d'être dit. On termine sur plus de questions que de réponses, c'est peut-être l'avantage de l'évaluation.

Si je reviens maintenant à l'exposé de Philippe Méjean qui avait le mérite d'être clair, simple, tout en rappelant qu'on était constamment dans l'obligation de tenir une bonne distance entre le fait que l'évaluation prend du temps mais qu'en même temps, il faut l'inscrire dans un calendrier qui la rende opérationnelle. Evaluer une politique publique et évaluer la politique de la ville notamment, c'est être constamment dans de grands écarts, dans un équilibre permanent. Moi-même qui essaye de voir de quoi il en retourne en matière d'évaluation que nous appelons territoriale, l'évaluation locale, c'est-à-dire l'évaluation des Contrats de Ville par eux-mêmes, quand je vois la difficulté qu'il y a à faire une synthèse de l'évaluation en région, vous comprenez bien qu'au niveau national, on arrivera peut-être à quelque chose, à condition de prendre une vue extrêmement aérienne voire astrale. Je suis prise moi-même entre, de temps en temps, le découragement et, de temps en temps, au contraire, un optimisme élevé. Aujourd'hui, je suis d'un grand optimisme.

Je ne parle que de l'évaluation territoriale, celle des Contrats de Ville. Pourquoi cet état des lieux national de l'évaluation des Contrats de Ville ? D'abord parce que depuis 2001, la DIV est organisée de telle sorte que l'évaluation nationale relève de la mission observation veille scientifique, avec Philippe Choffel ; l'évaluation régionale a été prise en charge par la coordination territoriale, avec Marie Rey et je me suis occupée de l'évaluation sous l'angle des méthodes essentiellement, même si ce ne sont pas les méthodes qui font forcément l'évaluation.

Beaucoup d'éléments d'incertitudes pèsent sur la question de la région. Il n'y a pas que cette décentration dont parlait Philippe Méjean entre une évaluation de la politique de la ville qui en fait partie intégrante depuis le début et qui s'est progressivement décentrée. En un

sens, le niveau régional fait problème. Dans l'évaluation des contrats de plan Etat-Région, il y avait l'évaluation de la politique de la ville telle que prise en charge par un certain nombre de contrats de plan Etat-Région, c'était vrai dans le Nord-Pas-de-Calais, en PACA, en Auvergne, quelque peu en Bretagne. Finalement, cette évaluation a été remontée par anticipation et puis elle n'a pas été diffusée. Le Conseil national de l'évaluation qui était abrité par le commissariat général au plan, on ne sait pas bien où il va. Il y a beaucoup d'éléments d'incertitudes.

Quant au rôle de la Région qui était sensé venir en appui aux évaluations locales dans une dimension fédérative, en fait très souvent c'est le niveau départemental qui a joué ce rôle fédératif, y compris en PACA. Cet état tient peut-être aux compétences à venir ou déjà engagées des différentes collectivités territoriales par rapport aux champs de la politique de la ville. La dernière raison qui n'est pas des moindres est l'importance attribuée à l'évaluation locale au moins dans les discours. L'évaluation des Contrats de Ville, dès le dossier ressource de 1995, est jugée particulièrement pertinente pour évaluer une politique partenariale et territorialisée. Donc, c'est l'évaluation locale qui compte. Elle doit être une déclinaison de la politique de la ville qui forcément diffère selon la situation diagnostiquée. L'impact des différentes actions de la politique de la ville est variable selon les contextes locaux ; les priorités de la politique de la ville diffèrent par conséquent. L'évaluation est en somme principalement destinée au Contrat de Ville, à son pilotage, au retour sur ce pilotage et au débat démocratique à l'échelle du Contrat de Ville. Si on reprend les trois circulaires qui ont organisé l'évaluation des Contrats de Ville, de 1998, de 2000 du Premier ministre, et puis celle du ministre de la Ville, on voit que ce qui était prévu était : le Contrat de Ville, ayant vocation à constituer le cadre d'une véritable recomposition de l'action publique est énoncé comme un outil perfectible, pourvu que les partenaires du contrat répondent à l'invitation qui leur est faite de ne plus dupliquer

localement un modèle national mais d'inventer les réponses spécifiques adaptées à chaque territoire.

Sous ce signe de l'optimisme, j'évoque deux points : que savons-nous au niveau central, à la DIV, de l'évaluation locale et comment le savons-nous ? Quelle est l'acculturation à l'évaluation locale ? Quelle appropriation, les équipes locales se sont-elles faites de l'évaluation ? (d'après ce que l'on en sait).

La diffusion de l'information locale à la DIV

Pour commencer, nous pouvons dire que nous avons une certaine vision du local. Les informations remontent avec des variations de calendrier local qui sont un impératif pour les équipes locales. Nos informations sont assez partielles et leur rythme est très variable. Sur PACA, j'ai eu beaucoup d'informations, dans un premier temps, sur les Alpes de Haute Provence. Maintenant, il y a beaucoup d'informations sur le Var, puis il y a des informations isolées. Nous n'avons pas toujours les mêmes Contrats de Ville : quand on regarde l'Atlas des Contrats de Ville, certains Contrats de Ville pour nous ont disparu. Autrement dit, c'est une information un peu délicate à avoir. Nous nous sommes quand même organisés pour faire remonter cette information. Après avoir consulté, les évaluateurs des Contrats de Ville de la génération précédente pour savoir ce qui s'était passé, nous nous sommes dits qu'il fallait que les équipes locales aient du temps, il faut que l'on rappelle régulièrement qu'il y a une évaluation à mi-parcours et elle paraît, dès le départ, extrêmement difficile à tenir pour beaucoup d'équipes mais c'est un rappel utile pour qu'une évaluation déontologique se mette en place pour 2006.

Il nous semblait que c'était un bon prétexte de rappeler qu'il y a une évaluation à mi-parcours, que les équipes qui se sont mises en branle assez tôt pourront fournir des rapports d'évaluation à mi-parcours, et que celles qui n'avaient pas réussi n'en produisent pas une parce que c'est une obligation administrative mais essayent de se mettre en ordre de marche de façon à ce que l'évaluation leur soit utile, à elles d'abord (puisqu'il s'agit du but) et qu'elle

le soit à l'évaluation de la politique de la ville, puisque ce sont les Contrats de Ville qui font cette politique.

Diffusion d'un questionnaire

Nous avons donc produit un questionnaire en espérant que la réponse à ces questions soit utile pour avoir une vision d'ensemble. Ce questionnaire était divisé en quatre parties. Les deux premières donnaient l'identité du Contrat de Ville et définissaient sa mise en place (détermination du cadre), puis les deux autres parties portaient d'avantage sur ses résultats. Le premier questionnaire devait revenir à la fin mai et le deuxième pour le mois de décembre. Il y a eu un taux élevé de réponses au premier questionnaire. Mais les équipes locales ont-elles eu connaissance de ce questionnaire en dépit du fait qu'on a largement diffusé dessus, qu'il y a eu des articles dans la Lettre de la DIV, que cette Lettre a fait un état des résultats de ces questionnaires en novembre 2003 ? (comme quoi l'information circule mal dans les deux sens.)

Le début du questionnaire nous apprend que ce n'est pas parce que nous avons répondu que nous avons vraiment fait quelque chose. Très souvent, le questionnaire n'est pas renseigné par chaque Contrat de Ville, beaucoup de réponses ont été fédérées au niveau départemental. Lorsque les équipes n'ont pas répondu, on le sait parce qu'on a déjà fait remonter de l'information à plusieurs reprises, c'est peut-être qu'elles étaient déjà très occupées, à préparer le dossier de rénovation urbaine, ou parce que les gels budgétaires qui ont duré longtemps en 2003 ont fait que les crédits disponibles rendaient la démarche impossible. Mais, nous savons que l'évaluation se pratique malgré tout, même quand on ne le sait pas, nous. Donc, notre information est relative.

Trois raisons d'être optimiste

A bout des résultats du premier questionnaire, nous avons trois raisons d'être optimistes.

Le taux des réponses est élevé (70%). Sur ces 70%, 6% seulement des Contrats de Ville qui avaient répondu n'avaient rien entrepris,

on peut donc considérer que les autres avaient entrepris quelque chose.

On peut souligner aussi le caractère partenarial fréquent de l'évaluation. L'évaluation est évidemment partenariale puisqu'elle est inscrite au budget du Contrat de Ville. Mais, on avait demandé des précisions sur les financements. Des partenaires financeurs sont mentionnés : l'Etat dans 75% des réponses, le conseil Général dans près de 40%, l'intercommunalité dans un peu plus de 40%, les communes dans les mêmes proportions, la Région n'est signalée que dans 17% des cas (mais c'est peut-être déjà pas mal), la Caisse des dépôts et consignation dans 14% des cas, le FASILD, dans six Contrats de Ville, les bailleurs sociaux, dans deux (on ne désigne personne, c'est l'ordre des choses).

La troisième raison d'être optimiste est l'existence d'outils de suivi physique et financier. Si on en croit les réponses, 80% des Contrats de Ville sont dotés d'instruments de suivi physique et financier. Etant donné la manière dont sont manipulées les lignes budgétaires dans les réponses, on peut avoir quelques doutes sur ces 80% mais il y a du progrès.

Des points moins encourageants

Il y a des points moins encourageants comme le faible niveau d'équipement d'observation des territoires. Un quart seulement des Contrats de Ville qui ont répondu mentionne un observatoire permanent du territoire. 10% seulement ont un observatoire permanent dédié au Contrat de Ville, ce sont les agences d'urbanisme ; dans trois cas sur quatre, on cite des observatoires départementaux ou régionaux, il y a des conventions ; des Contrats de Ville (trois seulement) recourent à un CETE. Donc, c'est pas mal mais c'est perfectible. Une organisation plus centralisée ou une articulation entre l'observation locale et un système d'information nationale peut avoir du bon.

Le deuxième point est le retard pris par l'évaluation, même lorsque les Contrats de Ville se sont mobilisés très tôt ou en ont donné l'apparence. Nous attendions à peu près quatre-vingt rapports d'évaluation à mi-parcours. On pensait que les 30% des Contrats

de Ville qui n'avaient pas répondu allaient enfin nous répondre. En fait, les réponses tardent. On nous les promet pour le premier semestre 2004 et beaucoup disent qu'ils commencent seulement maintenant et puis cela risque d'être bloqué. Si la réception a lieu à la fin 2004, est-ce qu'on est encore dans une évaluation à mi-parcours ? Est-ce que cela pourra être utile à la réorientation du Contrat de Ville ? Peut-être ou peut-être pas. Ces rapports d'évaluation, nous espérons pouvoir les interroger, vous vous rappelez que nous avons dit qu'il n'y avait pas de cadre national de l'évaluation, mais on espérait que les Contrats de Ville s'interrogent à la fois sur les territoires, sur le rattachement, sur le décrochage et les manières dont ils ont obtenu tel ou tel degré de raccrochage du territoire à l'agglomération à laquelle ils appartenaient, la vie quotidienne des habitants et puis l'efficacité du système d'acteurs ou du partenariat. Mais nous ne pourrons rien en faire, nous, si c'est à la fin de l'année 2004. Mais ce n'est pas grave si l'évaluation est utile au local et si elle est mise en oeuvre avec la déontologie requise.

Quelle acculturation de l'évaluation dans ses remontées ?

Comme l'évaluation n'est ni une technique ni une discipline scientifique, elle est une démarche, une pratique sociale. Elle est une démarche à caractère institutionnel et à visée opérationnelle (en paraphrasant Bernard Perret). Elle met autour de la scène évaluative de nombreux acteurs de tous genres, des institutionnels, des experts, des chefs de projets opérationnels, etc. Et par rapport aux contrôles, aux audits et autres dispositifs qui impliquent de la connaissance dans le renseignement des politiques publiques, elle n'a pas de méthode spécifique mais sa spécificité repose sur trois points : la définition concertée de ses finalités, le choix parmi les méthodes disponibles de celles qui sont adaptées à ses finalités et la diffusion la plus large possible des résultats. On voit bien qu'on est dans autre chose que dans le contrôle mais on ne l'est pas pour des raisons de méthode, on l'est pour ces trois raisons conjuguées.

Que font, que disent les équipes locales ? Quelles sont leurs finalités ? Les résultats du

questionnaire nous répondent sur quatre points : les finalités, la mise en place de la scène évaluative c'est-à-dire la question de l'instance, la prise en compte de la question d'un projet de territoire dans l'évaluation des actions thématiques et l'aptitude des commanditaires à définir les critères d'une réussite locale de la politique de la ville c'est-à-dire la question de ce que, dans le pilote de l'évaluation, nous avons appelé le *référentiel local de l'évaluation* mais on sait bien que là aussi la terminologie est un point de différence selon les gens.

Les finalités

Pour la question des finalités (sans parler des objets de l'évaluation thématique ou des axes structurants d'un projet...): 74% des Contrats de Ville ont répondu mais il n'y a que 61% de réponses strictement locales, les autres sont fédérées par les Départements. La très grande majorité se donne des finalités dites gestionnaires ou décisionnelles : mesurer des résultats, apprécier des effets, mieux articuler, actualiser les priorités, dégager des propositions. Sans entrer dans tous les détails, ce document est diffusable, je peux le laisser au CRPV qui se chargera de vous le donner, plusieurs indiquent que l'axe des réorientations envisagées concerne l'interaction Contrat de Ville et agglomération : repréciser les objectifs au regard de la construction de la communauté d'agglomération, progresser dans la construction d'une politique territoriale d'agglomération ou bien articuler le Contrat de Ville et le droit commun.

La deuxième grande catégorie de finalités est la finalité d'apprentissage : remobiliser les partenaires autour des enjeux et des objectifs de la politique de la ville, clarifier les rôles et les responsabilités, perfectionner le système de décision. Plusieurs, mais beaucoup moins, classent l'évaluation dans la perspective de répondre à une exigence démocratique, or c'est pourtant la première vocation de l'évaluation, travailler à la restitution des résultats auprès des acteurs et des habitants, rendre compte aux responsables politiques, aux citoyens, etc. Un petit nombre se propose d'apprécier la pertinence de l'outil Contrat de Ville : est-ce que cet outil méthodologique,

est-ce que le partenariat est pertinent ? A quelles conditions pourrait-il l'être ?

En ce qui concerne la mise en scène évaluative, la question de l'instance : 25% des Contrats de Ville ont constitué une instance d'évaluation conformément au texte de la circulaire en allant au-delà du comité de pilotage du Contrat de Ville. Cela fait peu. Dans 41% des cas, c'est le comité de pilotage du Contrat de Ville qui tient lieu d'instance. Dans un certain nombre de cas, c'est seulement le comité technique qui tient ce rôle. Faut-il se réjouir qu'il y en ait au moins un quart ou faut-il déplorer qu'il n'y ait qu'un quart des Contrats de Ville qui aient constitué une vraie instance d'évaluation ? Quant à la prise en compte du projet global de territoire, en tant que projet, c'est extrêmement rare, c'est à peine chiffrage. Dans la plupart des cas, un certain nombre de Contrats de Ville n'évaluent que des actions. Les plus performants, les plus intéressants, ceux qui ont pris des initiatives sont ceux qui ont isolé une thématique en essayant de l'évaluer puisque c'était ce point qu'ils voulaient voir se développer.

Je terminerai sur l'aptitude des commanditaires à définir les critères d'une réussite locale de la politique de la Ville. Même lorsque les commanditaires se sont faits accompagner pour construire, disaient-ils, un référentiel d'évaluation de la politique de la ville, il n'y en a que 17% qui en avaient vraiment élaboré un avant d'avoir passé leur commande. Il m'est apparu extrêmement inquiétant que les commanditaires de l'évaluation se dessaisissent de la définition de ce qui est pour eux les critères de réussite de la politique de la ville.

Arinna Latz

Il me semble que ces trois premiers exposés permettent de lancer un premier temps de débat. On peut faire un premier constat : si la politique de la ville ne va pas très bien l'évaluation va bien et peut-être commencer un débat autour de cela. Finalement tout va bien en terme d'évaluation, tout le monde il est content. Vous avez la parole.

Débat avec la salle : de l'utilité de l'évaluation...

Henri March

Chargé de mission évaluation, conseil Régional PACA

intervention non audible

...Je crois qu'il est extrêmement important que l'évaluation soit soumise au débat et fasse l'objet de délibérations de la part de ceux qui ont en charge les politiques publiques. Je crois qu'actuellement c'est un manque important pour ce que j'ai pu observer. Merci.

Arinna Latz

C'est vrai qu'à écouter Jean-Pierre Perrin et Isabelle Reynaud, on a plus l'impression que la procédure d'évaluation a été mise en oeuvre, par contre l'ensemble des interrogations qui portent sur la construction de la commande, les conditions de la mise en oeuvre, l'installation de l'instance d'évaluation, la nature des résultats, le choix des thèmes, l'utilité de l'évaluation dans la décision, dans la conduite du changement et dans l'organisation, du fait même de leurs positions, il y a peu d'éléments là-dessus. Je pense que pour les prestataires, les chefs de projets qui sont ici, là est le vrai débat de l'intérêt ou non de conduire des démarches d'évaluation. Je pense qu'il faudrait mettre à profit ce temps de débat autour de ce thème qu'avait posé de manière très claire Philippe Méjean parce que ces démarches permettent de sortir d'une simple comptabilité, et d'une simple démarche analytique de fait en raison de l'exercice un peu lointain et qui donne une vision printanière, extrêmement satisfaisante de l'évaluation. Je pense que c'est autour de ces thèmes qu'il faut aller chercher des choses un peu plus compliquées et la manière dont ont été mises en place les évaluations dans les collectivités locales et dans les Contrats de Ville.

Jean Dutech

Directeur de projet Contrat de Ville Martigues/Port de Bouc

Nous avons commencé notre dispositif d'évaluation à mi-parcours. Je vais un peu

polémiquer avec la DIV sur la question des délais de la remise des rapports. Enoncer les difficultés sur lesquelles on peut se trouver au niveau local peut éclairer le débat.

Nous avons commencé en 2002. Nous avons convenu de former l'ensemble des acteurs de la politique de la ville. Stratégiquement, nous avons même fait le choix de sélectionner un Institut Régional de l'Administration, un organisme de l'Etat pour nous aider à nous former à l'évaluation. On avait également monté un comité d'évaluation issu du comité de pilotage, très près de l'instance de décision, et en même temps, un groupe d'évaluation qui rassemblait l'ensemble des acteurs du Contrat de Ville. Nous avons tenté de réunir cette instance quelques fois dans la procédure. L'ensemble des travaux en fin d'année 2002 ont donné naissance à un cahier des charges qui définissait l'ensemble de la procédure. Nous avons convenu dans la méthode que le commanditaire serait l'ensemble des organismes signataires du Contrat de Ville, nous avons pensé à un co-mandatement.

En décembre 2002, pour mettre en oeuvre le co-mandatement, l'Etat nous a demandé d'attendre parce qu'il n'avait pas la bonne ligne de crédit, les crédits contractualisés ne peuvent pas servir à commander, etc. L'histoire a duré.

En juillet 2003, on s'est retrouvé avec une demande faite par le comité de pilotage à la ville de Martigues de porter l'évaluation parce que le co-mandatement était impossible. A partir de là, tout l'aspect déontologique, méthodologique et politique qu'a évoqué Philippe Méjean est tombé à l'eau. On s'est retrouvé dans un schéma qui était finalement celui d'un seul commanditaire, la collectivité locale. Etant en juillet, le temps de consulter, le soutien de l'expert au groupe d'évaluation a commencé au mois d'octobre 2003 ce qui explique peut-être les décalages. C'était un simple témoignage.

Ali Lehani

Chef de projet, Mairie de l'Isle sur la Sorgue

L'Isle sur la Sorgue par rapport à la politique de la ville est sur une convention

d'objectifs. C'est donc de la politique de la ville *light*. La DIV ne nous reconnaît même pas. On essaye de faire avec ce que l'on a.

Ma question se réfère à la circulaire de 1998, à l'histoire de la conception de la politique de la ville. Je remarquais dernièrement que l'on n'est plus sur une politique de la ville qui a été conçue comme une politique levier, une politique d'exception, qui permettait à un moment d'expérimenter, de développer. Elle est devenue une politique que je qualifierai de traditionnelle, de droit commun, classique, même si on ne peut pas lui donner cette étiquette-là, que l'on essaye de traiter de manière procédurière. Et cette situation bloque énormément toute la machine qui est derrière et les énergies. La question de l'évaluation, nous l'avons rencontrée récemment sur le Vaucluse lorsqu'il a fallu élaborer le cahier des charges pour désigner le cabinet qui devait faire l'évaluation, toutes ces questions ont été posées : du pourquoi de l'évaluation, du comment, de quelle finalité, qu'est-ce que l'on va en faire ? Tout ce questionnement a été élaboré mais on s'est rendu compte qu'on était confronté à des finalités ou à des orientations assez obscures : on demande aux chefs de projets de se projeter loin et de pousser des gens qui sont dans un marasme économique et social impossible de se projeter aussi, et on s'est rendu compte que les institutionnels eux-mêmes avaient de la difficulté à se projeter. On leur disait :

« - Et après qu'est-ce qu'on fait ?

- On verra. »

La politique de la ville n'est plus annoncée publiquement comme une politique d'exception qui est là pour agir sur les autres politiques publiques, pour produire du changement dans leur fonctionnement que ce soit dans la mécanique de décision, ou dans la mécanique de leur mise en oeuvre.

Philippe Choffel

DIV

La dimension territoriale de la politique de la ville demeure. L'aspect de mise en cohérence de différentes politiques sur des territoires prioritaires reste une dimension qui est transformatrice de la logique de l'action publique. Même si la politique de la ville

s'étend, même s'il y a plus de Contrats de Ville qu'il n'y en avait dans le passé, il n'y a pas renoncement à cet aspect de changement dans l'organisation des politiques, dans leurs articulations entre elles sur des territoires et dans la recherche d'une cohérence d'actions des différents départements ministériels. Cela demeure.

Ali Lehani

Le portage politique de l'action au niveau local n'y est plus. Quelle est la légitimité de décision d'un comité de pilotage ?

intervention inaudible

Yannick Barbeau

Chef de projet, Contrat de ville d'Arles

Je suis très contrarié de voir qu'il y a un décalage important entre la lucidité des interlocuteurs que vous êtes aujourd'hui, qui pouvez avoir un bon recul des travers de ce que peut-être l'évaluation et de comment il faudrait être plus pertinent pour la mettre en oeuvre et le peu de répercussions que l'on a sur le terrain. Je voudrais vous interroger sur ce qui ne va pas entre l'approche intellectuelle, le discours déclaratif et l'opérationnalité des évaluations sur le terrain. Les chefs de projet Contrats de Ville sont attentifs à ce que vous dites (l'exigence de démocratie, la transformation de l'action publique, etc.) Mais on ne retrouve pas la déclinaison de ce discours dans les relais que constituent l'Etat, la Région et les autres partenaires au sein de la gestion même des contrats sur le terrain. Y-a-t-il deux niveaux, un niveau intellectuel et un niveau technique ? Entre ces deux niveaux, y a-t-il incompatibilité de les décliner ? Y a-t-il un manque de formations des équipes locales ? Je suis interrogatif.

Philippe Méjean

Il me semble que c'est ce que j'ai essayé de poser dans mon propos introductif, vous aurez noté que je n'ai pas parlé de transformation d'action publique, que je n'ai pas parlé d'évaluation démocratique. J'essayais de poser

la question de la compréhension par le décideur local de ce que peut être pour lui une démarche d'évaluation, du gain qu'il pouvait en tirer. Je pense qu'il faut repartir de cela. L'hiatus que vous pointez est réel. Peut-être que l'on ne s'est pas posé la question du sens que pouvait revêtir aux yeux d'un Maire cette question de l'évaluation. J'ai envie de dire de ne pas repartir sur de grands propos amphigouriques sur la transformation de l'action publique, l'évaluation démocratique : je ne sais pas ce que cela veut dire. Cela pose d'abord la question de savoir quelle place fait-on aux habitants dans cette politique, ce qui est un sujet préalable avant de se poser la question de savoir quel pourrait être l'apport de l'évaluation à ce processus démocratique préalablement engagé et qui serait nourri par la démarche d'évaluation. Finalement, j'ai un discours, comme Isabelle Reynaud l'a noté, très prudent, très en retrait et très basique. Cela fait quinze ans qu'on fait de l'évaluation, le constat qu'on fait de manière systématique est ce constat de l'hiatus entre l'ambition intellectuelle et l'appareillage méthodologique assez formidable dont on dispose et puis la réalité sur le terrain. Je sors modérément optimiste des résultats de l'enquête dont nous avons fait part Isabelle Reynaud. Je ne vois pas tout à fait le printemps avec la faible mise en place d'instances d'évaluation, le problème autour du référentiel. Ce sont quand même des signes tout à fait importants. Et répondre qu'on a des outils de suivi physique et financier, je ne vois pas en quoi cela intéresse l'évaluation. Oui, ça peut intéresser en tant que boîte à outils dans laquelle on va puiser des informations ; de même l'observation ce n'est pas l'évaluation. On en reparlera tout à l'heure, je pense, avec Philippe Choffel. Ne confondons pas, si évaluer c'est produire collectivement un jugement sur une action entreprise, il faut s'expliquer drôlement avec les commanditaires. Tout à l'heure, j'ai été un peu rapide sur le *qui*. Le *qui* c'est également la fabrication d'un *qui* collectif avec ce que cela suppose d'accords à négocier entre les parties prenantes. On sait combien le quiproquo est souvent au rendez-vous entre les partenaires, il l'est encore plus souvent sur les questions d'évaluation. Quand le conseil Régional s'associe à une évaluation locale aux côtés de l'Etat et aux côtés des Maires, quels sont les objectifs poursuivis par les uns et les autres

pour l'évaluation ? Qu'est-ce qu'on en attend ? Prenons-nous suffisamment le temps pour expliciter cela ? Est-ce qu'on prend le temps de cette négociation politique ? Le fossé est important. Il nous réinterroge tous autant que nous sommes, en tant que techniciens au sens large. Comment avons-nous parlé à nos politiques ? En leur disant : « *on va faire une évaluation, les textes le disent, il y a un peu d'argent et il faut y aller ?* » Quelle a été notre capacité à rendre cet exercice intelligible voire appétissant ? C'est un vrai challenge alors que c'est rébarbatif, complexe, dangereux voire mortel. C'est la seule question qui m'intéresse vraiment aujourd'hui sauf à déclarer la fin des évaluations des politiques publiques.

Je ne suis pas sûr que nos amis du conseil Régional soient très clairs dans le rôle qu'ils ont à jouer par rapport au terrain. Il me semble que l'on confond deux choses : on confond l'évaluation d'une politique régionale, et à mon avis le conseil Régional a un rôle éminent à jouer dans l'évaluation d'une politique régionale de la ville, et on confond l'évaluation régionale de la politique de la ville. Ce n'est pas la même chose.

Arinna Latz

Il n'y a pas d'évaluation régionale. Il n'y a aucune instance entre l'Etat et la Région pour traduire les enjeux de la politique de la ville aujourd'hui.

Philippe Méjean

C'est ce que j'appelle l'évaluation de la politique régionale de la ville.

inaudible

Il n'y en a pas mais... Je ne sais pas ce que Jean-Pierre Perrin appelle des évaluations sèches. Je trouve que ce n'est pas terrible comme qualificatif. Parce que tu nous présentes une approche départementale qui n'est pas locale, après tu nous présentes des approches qui sont les formations-actions qui sont quand même locales et après des évaluations sèches, c'est celles-ci qui m'intéressent. Pourquoi sont-elles sèches ? En quoi sont-elles sèches ?

Henri Rossi

Parce que personne ne se mouille.

Jean-Pierre Perrin

Je ne vais pas clarifier la situation auprès de Philippe Méjean. Toutes les évaluations que j'ai présentées sont des évaluations d'initiatives locales.

Sur le Var, un outil méthodologique a été construit, maintenant les villes se lancent avec plaisir à faire un cahier des charges de l'évaluation et cela a fait boule de neige : Draguignan a frémi et on attend le frémissement des autres villes.

Sur la formation-action, je ne vais pas y revenir. C'est aussi un processus et Michel Favrin est là sur l'expérience qu'il peut tirer du Vaucluse, c'est bien aussi une acculturation, c'est la mise en place d'une "auto-évaluation cadrée", c'est très intéressant.

Sur les évaluations sèches, il est incroyable que les bureaux d'études ont oublié d'interroger les maires voire parfois les élus responsables des politiques. Dans la liste des personnes rencontrées, les bureaux d'études ont eu beaucoup de difficultés et parfois ils se sont arrêtés à cause des délais. Sur les cinq évaluations, il n'y a pas eu de maires interrogés sur l'évaluation, sur la mise en oeuvre, le diagnostic. On me dit non.

Inaudible.

Jacqueline Vesseyre

Consultante, B.E. ATHES

Sur les sèches, Digne a aussi eu une évaluation.

Jean-Pierre Perrin

Je cherchais Digne mais je ne suis pas renseigné au niveau national, seul le niveau national a des informations sur les Alpes de Haute-Provence, je n'ai pas lu le rapport de Digne.

C'est quand même un constat terrible.

Philippe Méjean parlait tout à l'heure d'enthousiasme. Les évaluations que j'ai vues

m'ont mis dans un état de démoralisation complète

Arinna Latz

Ce débat montre bien que l'évaluation aujourd'hui est une procédure appliquée ce n'est pas un dispositif d'évaluation, ni une démarche d'évaluation. La vraie question qui est à regarder est comment partir d'une procédure d'évaluation au regard des différentes circulaires et de la pression d'un certain nombre d'acteurs institutionnels pour que l'évaluation intermédiaire soit mise en oeuvre. Et en fait, elles ont été mises comme système de procédure et non pas comme dispositif permettant aux acteurs de la politique de la ville, à un moment donné, de se saisir d'une autre manière pour questionner leurs pratiques. C'est vrai que du coup, on a une perception d'une véritable dynamique des évaluations qui sont conduites tant au niveau national que régional, on regarde de plus près les éléments de résultats et on interroge le sens même de l'intérêt de conduire des procédures d'évaluation, l'utilité et le risque que l'on prend de tuer l'évaluation avant qu'elle ne soit en capacité de produire des éléments de changement. Les vraies questions sont là parce que le printemps est bien réel mais dans la procédure.

Dominique Michel

Le printemps est réel dans la procédure. La question qui peut se poser est que les trois-quarts, si ce n'est la totalité des équipes régionales, sont lancés dans un processus, et que fait-on à partir des travaux et de la mobilisation des jeux d'acteurs locaux par commune ? Comment utilise-t-on ce travail dans la dynamique et dans les négociations des politiques contractuelles ou de modification, etc. ? Il n'y a pas forcément une réponse immédiate mais on ne peut pas laisser ces questions maintenant que la trentaine de villes de la région PACA, toutes procédures confondues, sont lancées, à la différence du plan précédent où il y avait quatre villes qui avaient été embarquées dans ces aventures. Que fait-on de ce capital ? Cela renverra à un questionnement sur l'usage de l'évaluation aussi bien pour l'Etat que pour la Région outre

les questions que vont se poser les acteurs locaux.

Philippe Méjean

J'appelle à la révolte. Il faut se libérer des circulaires. Il faut s'exonérer des agendas. Arrêtons. Ce n'est pas le sujet. Le sujet est : quelle envie on a à monter des évaluations ? J'ai envie de me retourner vers les chefs de projets : sont-ils dans l'exercice d'une procédure obligée ou ont-ils eux-mêmes le moindre début de conviction que l'évaluation peut leur être utile, à eux ? Avant de la vendre à "des décideurs", quelle vision ont-ils de l'évaluation ? Quelles envies ? Quelle image ? Quelle lecture ?

J'en ai fait à l'époque des circulaires là-dessus, je crois qu'il faut savoir s'en libérer.

Intervention inaudible

Henri March

Je dois vous avouer que je n'ai pas eu l'occasion de travailler sur les politiques de la ville et pas davantage sur l'évaluation des politiques de la ville régionales ou autres. En revanche, j'ai travaillé dans d'autres domaines de politiques publiques, où on retrouve les mêmes questions. Je sens une inquiétude, une insatisfaction des uns et des autres, puisqu'il y en a même qui appelle à la révolte. Je crois que ce qui nous perturbe le plus est la question de la complexité et de la façon dont on la gère. La gouvernance qui a été évoquée, on y travaille tous plus ou moins dès lors qu'il nous faut aller vers le développement durable (ce qui ne simplifie pas puisqu'on élargit le champ), la complexité et la simplification me paraissent essentielles. C'est le vrai problème de la gouvernance, sachant que l'objectif de gouverner est de gouverner efficacement sur des objectifs clairs de développement, d'amélioration de la société, etc. J'ai rencontré des responsables, des élus notamment, et heureusement ils ne sont pas tous comme cela, tenant le discours suivant : « *les études, ça suffit, c'est trop compliqué, on n'y comprend rien. Nous on sait ce qu'il faut faire et on va vous dire ce qu'il faut faire. Et puis on veut*

des choses qui soient comprises par les populations et qui produisent des résultats immédiats. » En d'autres termes, c'est une démarche que l'on peut comprendre de la part d'un responsable politique qui veut aller dans des délais, les responsables politiques en ont, ils sont dans une position légitime lorsqu'ils veulent que l'on aboutisse à des résultats dans les délais fixés. Là où ils me semblent moins légitimes, c'est lorsque, face à des systèmes complexes que l'on ne pourra pas bien gérer si on ne les a pas bien compris, ils refusent l'exercice d'intelligence nécessaire pour aller tout de suite aux solutions qui les intéressent. Ce n'est bien sûr pas le cas de tous les élus mais c'est malheureusement assez fréquent. Face à cela, on a eu des réactions dites parfois technocratiques (je ne suis pas contre les technocrates quand ils font bien leur boulot de faire avancer les recherches) envers la gouvernance, partant du principe qu'il fallait associer tous ceux qui étaient concernés et essayer la culture du consensus. En fait, on gère une situation complexe et difficile par une complexification du système de gestion, comme si la réponse à un système complexe était un système de gestion complexe. Dans ce cas, on n'avance pas non plus, on se noie. Quand on veut faire de bonnes évaluations, on dit qu'elles soient *partagées*, que tout le monde depuis la conception à la volonté de la commande soit associé. Ensuite, on veut que tout le monde participe à tout pour arriver à l'appropriation de la démarche et du résultat des propositions. Et pourtant, il y en a qui n'en ont pas forcément envie. Je vous donne une piste sur laquelle nous essayons de travailler : on a des systèmes complexes, il ne faut pas se tromper d'endroit pour simplifier, le travail intellectuel doit rester adapté à la complexité, en revanche, il faut trouver des solutions simples. Les solutions simples sont peut-être, après avoir fait tout le travail de concertation avec, bien sûr, les partenaires incontournables de l'action, en revenir à simplifier les systèmes de responsabilité. Il ne faut pas diluer la responsabilité dans la confusion de prétendus consensus qui ne sont souvent que des moyens pour se partager la tirelire. Merci.

Arinna Latz

Dans les différents points qui ont été abordés, on peut souligner qu'on a commencé à aborder la question du *qui* qu'a introduit Philippe Méjean au sujet de la place de l'élu dans le dispositif. Dans la mesure où on parle de l'évaluation locale, c'est vrai que c'est un élément clef. A été effleurée la place des corps intermédiaires et particulièrement celle de l'Etat. Philippe nous propose de nous libérer du *quand*, autrement dit, on fait fi de la

circulaire et on évalue quand on veut et comme on peut : ce qui revient à dire qu'il y a une décision d'évaluation, ce qui serait déjà une grande avancée.

On pourrait maintenant passer la parole à M. Choffel pour qu'il nous explique le sens de l'observation par rapport à l'évaluation. Comment se construit-elle aujourd'hui au niveau national, avec quelles nouvelles perspectives du point de vue de la loi Borloo et de la politique de la ville ?

L'Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles : une nouvelle donne ?

Philippe Choffel

Philippe Choffel

DIV

Contexte de la mise en place de l'Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles

Je vais commencer par quelques mots sur cet Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles qui trouve son origine dans la loi Borloo du 1^{er} août 2003. Il est une pièce du dispositif mis en place avec le titre I de la loi qui vise à une action programmatique réduisant des inégalités entre territoires. L'Observatoire trouve son sens par rapport à ce titre I. La fonction de ce titre dans la loi est de dépasser le cadre de la rénovation urbaine, d'afficher d'autres ambitions que l'intervention rénovation urbaine sur le dur dans un nombre restreint de territoires, ceux qui vont faire l'objet d'opérations de rénovation urbaine et de contourner l'obstacle d'une politique de la ville ou d'un programme qui serait resté très monocolore, uniquement axés sur la rénovation urbaine. Ce premier chapitre affirme des ambitions dans un certain nombre de grands chapitres de la politique de la ville et des politiques sectorielles qui concourent depuis longtemps aux politiques de la ville et qui ont trouvé leur place dans les thématiques de très nombreux Contrats de Ville : les interventions sur l'emploi, la santé, l'éducation, la sécurité, le développement économique, les services publics. Afficher ces thématiques d'action, essayer de proposer des objectifs comme c'est fait dans l'annexe qui accompagne la loi, c'est essayer de nouer des partenariats, de prolonger ces actions au sein de l'Etat avec l'interpellation des différents départements ministériels qui conduisent ces politiques qui concourent à la politique de la ville. Mais aussi, c'est renouveler les partenariats entre villes et Etat, entre les différents échelons des pouvoirs publics. Tout cela dans un contexte d'assez faible lisibilité puisque avec l'arrivée de la deuxième phase de la décentralisation, des questions se posent autour du renouvellement des formes partenariales entre l'Etat et les collectivités

locales. Ce titre I vient occuper un besoin d'affirmation d'objectifs sur ces différents thèmes.

Le deuxième besoin qui apparaît dans la loi et auquel l'Observatoire apporte une contribution est de porter de façon plus générale et plus publique la mise en débat de la politique de la ville puisque la loi fixe deux types de voies, une au niveau national avec la remise, tous les ans, d'un rapport par le Gouvernement à l'Assemblée Nationale et au Sénat au moment de la discussion des orientations et une au niveau local. La première voie donne un débat d'orientation au niveau national ce qui n'avait pas jusqu'alors été affiché dans les dispositifs de mise en débat de la politique de la ville. Au niveau local, ont été évoquées les questions de mise en débat et celles de ces rapports d'évaluation qui terminent dans des tiroirs. La loi stipule que les collectivités locales et les intercommunalités qui mettent en oeuvre des actions sur les Zones Urbaines Sensibles doivent, chaque année, organiser un débat qui rende compte des évolutions constatées dans ces territoires et les actions qui ont été menées. On est dans la création d'obligations un peu nouvelles. Pour répondre à ces obligations, un besoin d'observation et des demandes d'observation vont se trouver amplifiées par rapport aux pratiques actuelles. C'est à cet objet que vise à répondre la mise en place de l'Observatoire, au moins au niveau national.

Les fonctions de l'Observatoire

Les fonctions de cet Observatoire sont de préparer un rapport national rendant compte de l'évolution des disparités entre les territoires, d'essayer de montrer l'évolution des moyens mis en oeuvre et aussi d'essayer d'évaluer les effets par rapport aux objectifs fixés dans la loi. Ces objectifs sont très ambitieux.

Sa deuxième fonction est de venir en appui aux démarches locales d'observation, en diffusant les informations qu'il aura pu collecter et en favorisant l'adoption de méthodologies d'observations communes.

Son organisation

Dans la procédure de mise en place de cet Observatoire, dont c'est actuellement le cas, se préparent des textes complémentaires, un décret et un arrêté qui vont fixer son organisation, préciser ses fonctions et la composition d'une de ses instances.

Cette dernière est un conseil d'orientation dans lequel seront représentés les différents acteurs concernés par la mise en oeuvre des programmes évoqués dans la loi, au premier rang desquels les différents ministères qui participent à ces politiques thématiques (intérieur, justice, éducation, santé, emploi, équipement), des établissements publics (ANPE, Caisses d'Allocation familiale, le logement social, le FASILD), les collectivités locales qui seront représentées par des représentants désignés par les associations d'élus et le CNV. C'est l'instance de débat et de construction de l'observation. De façon opérationnelle, une équipe formée au sein de la DIV va jouer un rôle de secrétariat permanent avec pour mission d'être une "cheville ouvrière" pour la préparation des rapports pour la vie de l'Observatoire.

Le calendrier de la mise en place

L'effort actuel porte sur la constitution des bases d'information nécessaires à la réalisation des rapports. La loi là encore est très ambitieuse puisqu'elle énonce dans son annexe un assez grand nombre d'indicateurs en anticipant l'état des outils de connaissance actuel et elle stipule que ces indicateurs devront pouvoir être déclinés au niveau de chacun des territoires concernés et que des comparaisons devront pouvoir avoir lieu avec le reste des territoires urbains. Le premier travail "souterrain" qui a lieu à la DIV est de parfaire le dispositif actuel. Il a été question précédemment d'un certain nombre de manques du dispositif d'observation statistique actuellement disponible. Il s'agit d'aller au-delà et par conséquent, de nouer tous les partenariats avec les producteurs d'informations pour pouvoir disposer dans les différents champs de la loi d'une information plus actualisée. On ne part pas de rien puisque depuis plusieurs années la DIV avait mis en place un système d'information géographique qui est un outil de diffusion d'informations

vers les centres de ressources politique de la ville et vers les échelons déconcentrés de l'Etat. On souhaite maintenant ouvrir ce système d'informations plus largement pour que l'ensemble des villes et des partenaires aux différents échelons de la politique de la ville puissent y avoir accès. Cet outil rassemble une masse assez importante d'informations actuellement disponibles mais qui, pour l'instant, ne couvrent pas l'ensemble des champs. Nous avons des efforts à faire dans le domaine de la sécurité et des partenariats à nouer. Avec le ministère de la Défense, la démarche est en bonne voie. Dans le domaine de l'éducation, il y a déjà un certain nombre d'informations qui circulaient mais qui vont être systématiquement actualisées dans cet outil. Dans le domaine de l'équipement aussi avec des informations sur le logement social, les informations sur le programme de rénovation urbaine vont être transitées par le programme de rénovation urbaine et par l'agence qui a la charge de l'animation. Sur l'emploi et le développement économique, depuis plusieurs années, on avait déjà un certain nombre d'informations sur l'état du marché du travail, les informations vont devenir plus régulières et réactualisées avec une fréquence plus rapide sur le marché du travail, sur les populations au chômage, sur les créations d'entreprises pour tout ce qui est du développement économique.

Définition du territoire d'intervention

Pour mieux comprendre les dynamiques en oeuvre dans ces territoires, il ne s'agit pas uniquement de les observer seuls et de limiter l'observation à ce seul périmètre. Il s'agit plutôt de replacer l'évolution de ces territoires dans une vision plus large de l'évolution de la ville. C'est d'ailleurs dans cette direction que va le système d'information géographique avec des cartographies qui replacent les Zones Urbaines Sensibles dans le maillage en quartier des villes, de façon à pouvoir, au regard d'un certain nombre d'indicateurs (pour l'instant pas tous ceux qui sont prévus par la loi mais on espère pouvoir avancer dans ce sens), resituer l'évolution de ces quartiers prioritaires par rapport à l'évolution que connaissent les autres quartiers. Une vision de ce type permettra aussi de ne pas rester

simplement à ces territoires tels qu'ils ont été nommés par la loi, les Zones Urbaines Sensibles. On sait bien que la focale sur ces zones a pu paraître problématique à plusieurs acteurs de la politique de la ville puisque avec les Contrats de Ville 2000-2006 d'autres territoires étaient aussi entrés dans la géographie prioritaire et beaucoup d'acteurs pensent que ces territoires prioritaires ne se limitent pas aux ZUS. A la DIV, nous en sommes parfaitement conscients mais nous avons aussi la conviction que, parmi les territoires où les difficultés sont les plus grandes, la plupart sont dans les ZUS. L'outil dont on disposait jusqu'alors était adapté à l'observation de ces territoires mais moins bien adapté à l'observation d'autres territoires prioritaires qui n'ont souvent pas fait l'objet d'une délimitation géographique très précise, ce qui est absolument indispensable pour pouvoir faire des observations statistiques. Le dispositif qu'on met en place contient aussi l'idée de pouvoir observer relativement ce qui arrive à d'autres territoires de façon à pouvoir faire évoluer ces territoires prioritaires et ne pas rester sur quelque chose de figé.

Articulation des observations avec les évaluations locales

Ce que nous souhaitons dans le développement de cette observation nationale n'est pas de s'appuyer systématiquement sur des remontés d'informations qui viendraient du local. Pour un certain nombre de thématiques, nous pensons plutôt essayer de procéder dans l'autre sens, c'est-à-dire que les outils qui existent ou qui sont mobilisables depuis le niveau national peuvent apporter une information plus homogène permettant des comparaisons territoriales plus aisées, d'une ville à l'autre, d'un quartier à l'autre, que de s'appuyer uniquement sur des informations déjà mises en place par chacun des niveaux locaux, avec des méthodologies qui ne permettent pas la comparaison. Il y a un très fort investissement à réaliser pour pouvoir utiliser et faire masse de l'ensemble de ces travaux.

Nous pensons que ces investissements peuvent être bénéfiques pour les niveaux locaux. Les dispositions sont prises et en cours de mises au point de pouvoir faire circuler

auprès de l'ensemble des partenaires les informations sur chacun des territoires, de façon à ce que les investissements qui peuvent apporter des informations à tous ne restent pas d'un usage limité mais soient bien mutualisés. Nous travaillons à des questions d'évolution de règles de diffusion de façon à ce que tout ce partage d'informations soit possible.

Des indicateurs susceptibles d'évolution

Les indicateurs qui ont été mentionnés dans la loi sont susceptibles d'évolution. Un certain nombre sont cités. Ils sont déjà relativement nombreux. Mais des concertations ultérieures peuvent amener à des enrichissements et particulièrement au niveau local. Ces indicateurs déjà proposés peuvent être plutôt considérés comme le coeur d'indicateurs mais d'autres doivent pouvoir les accompagner, pour qu'il y ait un enrichissement à partir des thématiques qui sont traitées au niveau local. Ils ne doivent pas être conçus comme un carcan extrêmement précis.

Je voulais insister sur ces points pour que, dans les démarches d'observation locales qui vont inévitablement prendre une certaine ampleur avec l'obligation que la loi fait d'organiser ces débats aux niveaux locaux, des évolutions et des adaptations, en fonction des besoins, puissent avoir lieu.

Arinna Latz

Il y a quelque chose que je n'ai pas compris dans votre exposé, quel est le territoire de référence ?

Philippe Méjean

C'est la France.

Philippe Choffel

Les territoires prioritaires dans l'exposé de la loi sont actuellement les ZUS. Mais les territoires de référence sont les territoires urbains, l'ensemble des agglomérations ayant une ZUS. La loi parle d'un examen de l'évolution des écarts entre des quartiers prioritaires et l'ensemble des villes, cette mécanique étant déclinée au niveau local, où là

aussi la référence devient les territoires prioritaires dans leur ville. C'est le territoire de l'agglomération...

Arinna Latz

En fait, vous refondez l'INSEE.

Philippe Choffel

Non. Ce que la loi perçoit est que les dynamiques de ces territoires ne peuvent pas être comprises sans une perception de l'ensemble des dynamiques de la ville, au sens

d'agglomération. De nombreux travaux montrent que l'organisation économique et spatiale des territoires urbains se fait autour de cet échelon, donc il sert de référence. Et en particulier, pour le logement, l'échelon de l'agglomération est considéré comme pertinent pour l'organisation d'une bonne répartition spatiale des logements sociaux. C'est effectivement cet échelon qui est proposé.

Arinna Latz

Merci beaucoup. Vous avez la parole, Philippe.

Débat avec la salle

Philippe Méjean

J'ai déjà eu l'occasion d'en parler avec toi, Philippe. Je suis assez interrogatif sur à cette formidable entreprise de construction d'un Observatoire National. Ce que je ne comprends pas en t'écoutant, c'est où est la politique de la ville ? Je conçois que l'on puisse bâtir, et c'est méthodologiquement et techniquement très complexe, un Observatoire des territoires mais cela ne nous renseigne en rien sur ce qu'est la politique qu'ici ou là on entend conduire sur ces territoires. Cela ne nous renseigne en rien sur ce que sont les objectifs poursuivis localement ni sur la tenue de ces objectifs. Vous êtes à côté. Vous n'êtes pas dans une tentative d'observation, d'analyse, de mesure de la moindre tenue d'objectifs puisque vous n'êtes que sur des objectifs nationaux. Les annexes de la loi sont très claires là-dessus. La réduction de l'écart entre un territoire et une ville n'a absolument pas le même sens selon les lieux. La réduction de l'écart entre le quartier d'Ousse des bois à Pau, cette ville sympathique qui roupille aux pieds des Pyrénées, avec ce quartier conçu pour recevoir les rapatriés d'Algérie qui est devenu un des quartiers les plus écartés et la réduction de l'écart entre tel quartier de Maubeuge et l'agglomération de Maubeuge et la vallée de la Sambre, cela n'a pas du tout le même sens. Je ne comprends pas où se logent dans le raisonnement, dans la construction même du dispositif, les politiques de la ville conçues ou décidées ici ou là et qui n'ont de sens que par rapport à un territoire et à des choix politiques faits en relation avec ces territoires ? La question que je me pose est : quel est le profit que l'on va pouvoir tirer de cette formidable mécanique par rapport au sujet qui nous préoccupe qui est celui de l'évaluation ? Comment peut-on imaginer de faire le pontage ? Cette politique, Isabelle le disait très bien tout à l'heure, est une politique nationale à énoncés locaux, c'est la relecture par le local d'un certain nombre de grands dogmes nationaux relus à l'aune du territoire, de ses dynamiques, de ses spécificités, de son histoire et à l'aune, plus encore, de la volonté politique qui s'applique ou qui ne s'applique

pas au territoire en question. Je suis dans une grande interrogation. Mais tu vas nous éclairer.

Arinna Latz

Mais ne prenez pas la responsabilité de Borloo, on ne vous le demande pas.

Philippe Choffel

Je voudrais simplement signaler deux points.

Les travaux d'observation qui sont proposés par la loi ne se limitent pas simplement à un observatoire territorial et à l'observation d'écarts. L'effort est aussi d'observer les politiques conduites, les moyens mobilisés par ces politiques, avec toutes les difficultés que cela présente, encore peut-être plus au niveau national qu'au niveau local. Il y a cette volonté de faire dialoguer des observations sur un certain constat de disparités territoriales mais aussi des situations des populations et puis l'observation des moyens mis en oeuvre. On commence à parler politique si on croise ces deux domaines et on commence aussi à nourrir l'évaluation.

Sur les objectifs, la loi énonce un certain nombre d'objectifs nationaux avec une certaine généralité, elle recommande aussi que des objectifs soient déclinés au niveau local dans une certaine articulation avec les objectifs nationaux. Bien sûr, cela n'implique pas que l'ensemble des objectifs nationaux énoncés soient repris tels que. Il y en a quand même un certain nombre qui sont suffisamment généraux pour que des thématiques qui sont mises en oeuvre dans le cadre de Contrats de Ville retrouvent leur place autour de ces objectifs, les déclinent, les adaptent mais je ne pense pas qu'ils deviennent une négation de l'émanation des objectifs locaux.

Philippe Méjean

Ce n'est pas une négation. Mais il y a un problème de saisie des objectifs locaux, sinon vous allez additionner des carottes, des petits

pois avec des choux-fleurs, ce qu'à l'école primaire on nous déconseillait fortement de faire. La question que je pose est la question du sens que revêt la lecture d'indicateurs.

Philippe Choffel

Je pense que dans la loi est de dire que les objectifs nationaux qui ont pu être énoncés sont d'une certaine façon un peu fédérateurs d'un certain nombre d'objectifs qui sont très souvent énoncés dans les Contrats de Ville ou dans les programmes d'actions, qui concernent la dynamique économique, l'emploi, l'amélioration de la sécurité, etc. Ces différentes thématiques sont assez présentes dans les Contrats de Ville comme des objectifs énoncés par le local. Ils sont dans une sorte de compromis, un coeur de cible, ce n'est pas un outil pour juger de la pertinence de chaque démarche locale, c'est plutôt une façon de faire un bilan global de l'ensemble des démarches, en essayant de couvrir un certain nombre de thèmes mais pas trop.

Arinna Latz

Merci, vous avez la parole dans le public.

Ali Lehani

J'ai deux questions. La première est de savoir si dans l'évaluation, on évalue la politique de la ville ou est-ce qu'on évalue les Contrats de Ville, qui sont des documents contractuels dont on va vérifier les objectifs ?

Si on va évaluer la politique de la ville, comment expliquer que depuis début 2003, on annonce la mort prochaine de la politique de la ville ? En 2006, il n'y aura plus la politique de la ville telle qu'elle est conçue, or on est en train d'évaluer pour réajuster des objectifs, pour continuer d'avancer sur une politique de développement social urbain (c'est un mot oublié depuis ce matin, et je le remets un peu sur la table). Il y a des injonctions qui nous demandent d'évaluer une politique ou des contrats avec des objectifs sur des territoires, de mesurer les écarts entre les territoires et la ville, la commune ou l'agglomération alors qu'en même temps, on nous annonce un peu partout, directement ou en lisant entre les

lignes, la mort de cette politique. On évalue, pourquoi ? C'est une question que j'adresse à tout le monde.

Arinna Latz

Je crois que l'intervention de M. Choffel avait à voir avec la construction de l'observation et pas sur la nature et la finalité de l'évaluation de la politique de la ville et encore moins des Contrats de Ville. Je pense qu'il faut distinguer les deux. Qui répond ?

Isabelle Reynaud

Je considère que tant que les Contrats de Ville ne sont pas morts, ils sont vivants.

De deux choses l'une, ou les Contrats de Ville sont effectivement utiles parce que le développement urbain tout seul ne sert à rien, il faut faire du développement social urbain et les équipes locales tiennent tellement à l'évaluation, à ce moment-là, comme je le demandais tout à l'heure, le niveau régional, les équipes locales font parvenir à la DIV leurs évaluations locales avec leurs propositions de manière claire que l'on puisse en faire état. Si l'évaluation sert à quelque chose, si elle démontre que l'outil Contrat de Ville est un outil performant, inégalement performant, capable d'additionner des carottes et des choux-fleurs, on ne va pas non plus considérer que tout était bien avant. Si c'est bon pour le pot au feu local, le local doit le dire. La question qui est derrière ce que disait Philippe Méjean est : est-ce qu'il y a une politique de la ville avec des déclinaisons locales ou est-ce que, dans l'avenir, il y aura des politiques de la ville, comme d'aucuns s'emploient à le dire depuis très longtemps ? Il y a quand même beaucoup d'experts qui parlent des politiques de la ville. Mais, si on veut faire une évaluation de la politique de la ville, c'est-à-dire de la prise en charge d'un certain nombre de problèmes graves de la nation conjointe par l'Etat, les collectivités territoriales et par des établissements publics, des associations à délégation de services publics, l'évaluation, c'est le sens de mon discours optimiste de tout à l'heure, je pense que le pilote de l'évaluation s'est mis dans la posture de dire : *« l'évaluation administrative, qu'elle a peut-être contribué à développer, finalement, n'a*

pas de sens, il faut lui redonner du sens et il se trouve qu'elle en a. Que les équipes locales qui estiment qu'elle en a, le disent et qu'elles le disent de façon exploitable. Si on ne peut pas faire un agrégat ni une synthèse des évaluations sèches, même mouillées au niveau régional, qu'en sera-t-il au niveau national ? »

Les questionnaires, c'est très ennuyeux et en plus, vous n'en avez pas forcément connaissance mais quand ils remontent et qu'ils sont renseignés d'une façon qui fait allusion de manière elliptique à ce qui a été décidé comme réorientation au niveau local ou bien le référentiel d'évaluation va aller voir le rapport machin qu'on n'a pas... Si on a fait un questionnaire, c'est pour faire en sorte que l'information soit susceptible d'être informatisée et traitée dans les grands noms. Encore faut-il que les marges d'interprétations ne soient pas trop grandes. Tout à l'heure quand je parlais du temps, nous avons dit : «prenez le temps de mettre en place une instance d'évaluation». Je pense que les résistances institutionnelles sont considérables dans le partenariat. Je pense qu'il n'y a qu'à prendre la monarchie depuis Hugues Capet pour savoir qu'en France, on dit que l'on va créer un dispositif provisoire et ce dispositif devient éternel et s'additionne aux autres. On n'a pas attendu la politique de la ville pour faire les mille feuilles en France ou en Europe. La transversalité est très difficile. Si c'est si difficile et qu'il faut simplifier et que vous avez des propositions de méthodes pour simplifier, allez-y. Répondez au questionnaire.

Sonia Fayman

Consultante, ACT consultant

Je pense qu'en demandant pourquoi évaluer, votre question complète celle de Philippe Méjean.

C'est intéressant parce qu'on se trouve en 2003-2004, dans une situation qui n'est plus la même qu'au début de la politique de la ville. Il me semble que la dimension des objets des politiques de la ville a été oubliée ce matin. Ces objets ont évolué, ils concernent l'amélioration de la vie dans les quartiers pauvres, le développement des personnes, le développement de la vie sociale ; tous ces aspects concernant des habitants des quartiers en politique de la ville. Ces objets sont au

cœur des Contrats de Ville, des GPV et de l'évaluation. Si on garde bien en tête que c'est cela la matière, que cela s'appelle *Contrat de Ville*, que cela se soit appelé *DSQ* et que cela s'appelle ensuite *opérations en rue*, c'est finalement peut-être un peu secondaire. Vous dites que l'évaluation a du sens. Le rôle de l'évaluation est aussi de faire sortir le sens. A côté des dimensions procéduriers réglementaires, des circulaires qui sont très utiles mais dont il faut se dégager un peu pour s'adapter au contexte local. Il faut bien penser que l'on est dans une situation où ce qui est important dans l'évaluation c'est de créer des processus locaux où élus, chefs de projets, opérateurs de la politique de la ville arrivent à réfléchir ensemble sur ce qu'ils font et pourquoi ils le font. C'est un peu simpliste de parler comme cela mais quelquefois c'est utile de revenir à des notions un peu simples pour savoir ce que l'on fait et pourquoi on le fait. Ce n'est pas seulement pour répondre aux circulaires ni pour mesurer des écarts (ce n'est pas un but en soi de mesurer des écarts, c'est intéressant pour savoir si une situation a changé ou pas). Ensuite toute la question se pose de savoir les causes du changement, sont-elles liées aux actions de la politique de la ville ou sont-elles combinées à plein d'autres choses ?

D'une part, l'évaluation est tout à fait nécessaire. Il faut que cela soit un processus et une démarche. D'autre part, il faut essayer de simplifier les relations et partenariats au niveau local pour que cela serve à tout le monde.

Jocelyne Roussel

Directrice, ASMAJ⁵

Je vais me présenter avec deux fonctions, une fonction de directrice d'association qui décline des services d'accès aux droits et de médiation dans des sites considérés comme prioritaires par la politique de la ville, l'ASMAJ et une autre fonction, bénévole, de déléguée régionale de la Fondation PACA. La raison de cette déclinaison de cette double identité est que j'ai deux entrées possibles et deux chambres d'écho sur le rapport entre

⁵ Association de Soutien à la Médiation et aux Antennes Juridiques

associations et acteurs de la politique de la ville dont notamment leurs représentants. Ce qui me questionne par rapport aux interventions de ce matin est la place des associations dans ces évaluations. Dans le *qui*, on a vu que l'on ciblait les commanditaires, dans le *quoi*, on a parlé des thématiques, des territoires, d'un dispositif, dans le *comment*, on a parlé de procédures. Les associations sont des actrices porteuses dans le cadre de la politique de la ville et forces de propositions en tant qu'action. Alors pourquoi ne seraient-elles pas non plus forces de propositions dans l'évaluation ? Hier après-midi, on a eu une réunion où très clairement, un représentant de l'Etat nous a fait une espèce d'injonction : « faites de l'évaluation ». Cela part du principe que, jusqu'à maintenant, les associations n'en auraient pas fait. Et par rapport à cette injonction, il n'y a pas de déclinaison concrète sur la manière de procéder. Je ne crois pas que les associations soient contre le fait qu'elles soient évaluées ; la seule préoccupation qu'il y a actuellement est de savoir si, dans ce qui va être évalué, ce sont les associations qui vont être évaluées. Dans ce cas, ce serait bien qu'elles y soient associées à un moment ou à un autre et non pas étudiées comme des objets de cette évaluation. Merci.

Arinna Latz

Je crois qu'il faut faire très attention de ne pas confondre la démarche d'audit des associations et l'évaluation au sens des politiques publiques. On ne peut évaluer une association que si on lui assigne un certain nombre d'objectifs et que l'on vérifie, en fonction des politiques publiques, si elle les a atteints ou pas. Ce n'est pas spécifique à la politique de la ville.

Aujourd'hui, les délégations de services publics qui sont assignées aux associations posent ce problème dans la mesure où la définition des objectifs est rarement précisée. Du coup, se pose la question de la pertinence de la démarche d'évaluation. Ce qui renvoie à la vision que l'on a de la conduite de la politique publique et en fonction de quelle typologie d'associations, on va décider des acteurs de cette politique publique. Je pense qu'il faut du coup être extrêmement prudent sur la manière dont on positionne les associations en fonction de la politique publique que l'on évalue.

Fin de la matinée

Table ronde : quels enseignements des ateliers ?

Yannick Barbeau, Claire de Séverac, Cyril Giraudou

Arinna Latz

Au regard des questions qui ont été abordées dans les ateliers, il s'agit d'avoir une approche un peu analytique, surtout en terme de propositions. Nous allons écouter successivement les trois témoins, Claire de Séverac, Yannick Barbeau qui est chef de projet à Arles et Cyril Giraudou du bureau d'études Lieux-dits.

Comme nous sommes au lendemain de la Journée de la femme, c'est Claire de Séverac qui va commencer.

Chantier 2 Evaluation du contrat de ville d'Avignon

Claire de Séverac

Consultante, GEM. ORCA

L'atelier portait sur l'évaluation du Contrat de Ville de Grenoble avec pour intervenants Luc Chambolle d'Economie et humanisme qui a conduit l'évaluation avec Algoé et Hélène Lacroix qui est à la METRO, la communauté d'agglomération de Grenoble.

Je vais d'abord situer le contexte et puis vous développer les cinq points clefs qu'on a pu faire ressortir d'après les questions posées.

L'agglomération de Grenoble représente vingt-trois communes. Il y avait auparavant huit Contrats de Ville. L'agglomération a engagé la démarche d'évaluation chemin faisant dès 2000, en même temps qu'elle prenait la compétence politique de la ville, qui a eu un contrat au niveau de l'agglomération.

Les objectifs de l'évaluation

De cet ensemble, on peut noter un premier point sur l'engagement de l'évaluation, avec :

- Une forte participation des consultants qui sont toujours à cœur et tout à fait en écho avec les autres participants. On peut rappeler les principes d'un temps de spécification des attentes, des objectifs qui peut déjà être le premier temps de l'évaluation.

- Une recommandation était de faire attention aux cahiers des charges impersonnels, passe-partout, qui deviennent une procédure et une contrainte. Bien au contraire, cette phase est un véritable temps de construction des attentes, de ce que doit apporter et produire une évaluation dans laquelle l'implication des commanditaires, des élus, qui n'est pas facile, doit être constante, même si l'opérationnalité est une question pilotée par les techniciens.

- On a aussi souligné l'importance de fixer les enveloppes d'évaluation pour que le débat sur le choix de prestataires se fasse sur des critères, sur des contenus parce que ce qui a été mis en avant est la qualité de ce que l'on veut produire, sur le contenu.

Un travail de construction de système d'analyse

Sur le deuxième point, on a, à plusieurs reprises, parlé des rythmes dans la démarche avec des temps de construction de référentiels puis de mise en application lors d'une évaluation à mi-parcours.

On signale l'intérêt de la construction d'un système d'analyse. C'était bien cela l'intérêt de la démarche de construction de référentiels et non pas l'analyse stricto sensu par rapport à une norme.

On a aussi souligné l'obsolescence rapide d'indicateurs. Ces derniers doivent être contextualisés et réactualisés en permanence..

La construction de cohérence entre l'agglomération et les communes

Le troisième point est revenu aussi souvent sur la construction de cohérence entre l'agglomération et les communes. Le cheminement de la démarche d'évaluation a permis de dégager des thématiques communes aux territoires. Bien au-delà de la situation de Grenoble, elles concernent toutes les agglomérations avec le passage du Contrat de Ville communal à une échelle intercommunale. Les questions des instances

de construction de la cohérence ont été soulignées. Que ce soit l'Agglomération ou le consultant chargé de l'évaluation qui a joué un rôle de médiateur, de régulateur de construction de cohérence, que ce soit l'agence d'urbanisme, il y a une mobilisation de moyens dans la durée, avec des questions qui restent posées, avec une ingénierie, une expertise plus à l'agglomération, reste à conduire aussi l'évaluation au niveau des communes et une articulation pas aisée autour de ces différentes instances mais la démarche d'évaluation est un moyen de construction de ces cohérences.

Utilisations de la démarche d'évaluation

Le quatrième point concerne la manière dont on s'est saisi des résultats de la démarche de l'évaluation, de ce qui a été mis en avant au-delà de cet exemple.

On a produit de la connaissance en commun, de la mise en débat, sans craindre d'instrumenter l'évaluation, d'en faire un prétexte à faire évoluer pour produire des changements.

De la même façon, l'équipe chargée de l'évaluation de ce Contrat de Ville est intervenue en appui organisationnel sur l'évolution de l'équipe de la MOUS.

C'est un temps aussi de réflexion sur la restitution de l'évaluation, certains qui y engagent la production d'un livre, de journées de débat ou de baromètre des silencieux (des équipes de sociologues viennent sonder périodiquement les habitants).

Cela revient à poser la question de comment sonder, reprendre et restituer en permanence les résultats de l'évaluation ?

Et enfin, on a souligné, et c'est une recommandation en même temps qu'une synthèse, l'occasion de relancer à travers l'évaluation un système d'acteurs, de refaire une implication en tant que partenaire Département, Etat et Région des instances critiques et extérieures. Que derrière cette question de l'évaluation, de la construction du système jusqu'à sa mise en oeuvre, c'est bien cette construction de système d'acteurs qui est apparue déterminante tout au long.

Chantier 3 Evaluation du contrat de ville de Grenoble

Yannick Barbeau

Chef de projet, Mairie d'Arles

L'expérience d'Avignon nous a été présentée par Denis Chastagnier et Sonia Fayman. Le premier travaille à la ville d'Avignon et la seconde au bureau d'études ACT consultant.

Avignon a terminé son évaluation. De façon synthétique, on a un processus assez classique dans son dysfonctionnement : malgré une démarche commune des opérateurs avignonnais, du fait de l'antériorité des pratiques politiques de la ville, les différents membres de la maîtrise d'ouvrage ont eu une difficulté à formaliser leur commande. La commande étant insuffisante dans sa définition, le cahier des charges s'en est trouvé faible. On avait un thème, un territoire, la gouvernance, des éléments un peu disparates. On avait surtout l'absence de questions évaluatives, l'absence du traitement du problème du référentiel, du problème de l'instance d'évaluation. Ce cahier des charges un peu léger a entraîné des difficultés pour le prestataire dans la mise en oeuvre de sa mission.

Le prestataire a passé beaucoup de temps à comprendre la situation locale, au détriment d'un véritable travail sur le contenu de l'évaluation. Le travail s'en est trouvé comprimé dans le temps, mal réparti sur les prestations.

On a eu des préconisations qui ont pu paraître décalées à certains membres de la maîtrise d'ouvrage et surtout, conclusion un peu fatale, on a aujourd'hui l'absence du mode d'usage du travail fait : quel est le mode opératoire de cette évaluation en continu ? Un travail a été fait. Il n'est pas inintéressant. Mais surtout, il ne dégage pas aujourd'hui de véritables perspectives opérationnelles.

A partir de cet enchaînement dont on voit que le manque de formalisation de la commande de départ a entraîné jusqu'à la fin une succession de conséquences, les préconisations que l'on peut en tirer sont de :

- Donner du temps en amont à la formalisation de la commande. C'est l'aspect essentiel.

- On a évoqué plusieurs outils. Le travail de formation en amont qui a été fait sur Martigues dans le cadre d'un dispositif conduit par l'IRA de Bastia est tout à fait pertinent. Il permet de créer ce socle de culture commune qui est indispensable à la conduite future de l'évaluation.

- La reformulation de la commande collective : asseoir de façon opérationnelle un temps de reformulation de la commande collective pour que tout le monde soit bien en phase avec les objectifs.

- Ensuite, il y a des modalités indispensables qui viennent d'être évoquées comme estimer précisément le volume de travail et l'enveloppe financière pour qu'il n'y ait pas de contradictions entre le montant de la prestation prévue et le travail demandé, évaluer précisément le temps nécessaire dans la composition de la mission et dans la répartition de la mission dans le temps : est-ce que le temps défini est trop long ou trop court ? N'a-t-on pas construit des processus évaluatifs sur des durées trop courtes ? Faut-il prévoir plus ? N'y a-t-il pas de contractions à faire l'évaluation à l'instant T et puis en continu ? Il s'agit de réfléchir sur la gestion du temps dans le processus de formalisation de la commande.

La deuxième préconisation très forte est de légitimer et de faire fonctionner l'organisation de l'évaluation. Il faut qu'il y ait un pilotage, un terme du fonctionnement de l'évaluation, que l'instance d'évaluation se sente en pleine responsabilité, qu'elle joue pleinement son rôle de pilotage de l'évaluation et qu'elle soit l'interlocuteur du bureau d'études qui a besoin d'avoir quelqu'un à qui il va renvoyer sa problématique au quotidien.

La troisième préconisation est de définir en amont l'usage de l'évaluation. L'usage ne se décrète pas une fois que c'est terminé. L'usage se pressant dès le départ de la démarche de manière à ce qu'il n'y ait pas de point de rupture, comme c'est souvent le cas, entre la production d'un rapport et la mise en oeuvre des préconisations.

Le quatrième point est la construction des modes opératoires et l'instrumentation des

préconisations : de quelle façon, une fois des préconisations identifiées, elles sont déclinées sur un mode opérationnel de manière à donner des outils à l'équipe opérationnelle qui va rester sur le terrain et qui a besoin de savoir comment s'y prendre pour avancer.

Chantier 1

Evaluation du contrat de ville Romans

Cyril Giraudou

Chargé d'études, B.E. Lieux dits

L'expérience de Romans a été présentée par Denis Rigal, chef de projet et Hervé Paris, consultant Cité publique qui réalise la démarche d'évaluation. Le contexte de Romans est celui d'une ville moyenne qui a déjà une expérience des dispositifs contractuels mais dont l'évaluation se fait jusqu'alors, a minima, sur la base d'indicateurs quantitatifs.

Le premier point qui apparaît est la différence qui existe entre les attentes et les objectifs de l'évaluation. Cela se concrétise par un cahier des charges qui exprime une attente sur des résultats mais en fait, ce cahier traduit une véritable attente du chef de projet ou de l'équipe MOUS sur une remobilisation des acteurs. C'est une véritable évaluation du dispositif et de la manière dont il se met en place. Cela aboutit à une réalisation dont l'enjeu est de créer des conditions de la restitution. A ce niveau-là, la réflexion sur l'instance a été première dans l'évaluation du Contrat de Ville de Romans où on voit déjà le comité de pilotage qui a sélectionné le bureau d'études, qui a commandé la démarche d'évaluation; en fait, on s'aperçoit que les décideurs, ceux qui ont à charge l'évaluation, ne sont pas là. Pour le bureau d'études, sa démarche d'évaluation se confronte à une absence d'instances.

Le deuxième point est que la politique de la ville de Romans est basée sur un territoire d'exception. Ce territoire très limité au quartier de la Monnaie permet à la fois d'être un "laboratoire" (c'est le mot qui a été employé) pour créer des pratiques particulières. Mais en même temps, cette exceptionnalité induit une délégitimation des

acteurs et de leurs conduites expérimentales. Tout l'enjeu de l'évaluation est de redonner le sens à cette expérimentation. L'enjeu porte sur la manière de légitimer cette démarche d'expérimentation qui est aussi un des objectifs de la politique de la ville. La démarche d'évaluation est là sur un travail, sur les pratiques qui également consistent à réhabiliter des modes opératoires "biaisés", dans un contexte où le partenariat n'existe pas ou peu. Tout le travail est de remettre de la légitimité dans ces modes opératoires et de vraiment conduire une expérimentation, c'est-à-dire trouver la manière de poursuivre.

Le problème aussi de la démarche d'évaluation a été de travailler sur un objet qui n'était pas clairement explicite dans la

commande. La difficulté réside dans l'écart qui existe entre cette commande qui porte plus sur une évaluation de résultats et une évaluation d'actions et le travail réellement opéré qui s'intéresse plus aux pratiques et aux conditions de changements de pratiques dans la mise en oeuvre, dans l'ingénierie du Contrat de Ville.

En terme de préconisations, est ressortie la diffusion d'une culture de l'évaluation entre les différents partenaires parce que, de la mise en oeuvre de l'évaluation de Romans, est apparue la nécessité que chacun des partenaires puisse faire l'objet d'évaluation, à commencer par les services de l'Etat. Et ce n'était pas gagné, dès le départ. Pour ce faire, l'échelon régional semble décisif, que ce soit au niveau de la région ou de l'Etat.

Conclusions de la journée

Arinna Latz, Dominique Michel

Arinna Latz

Je vais essayer de faire une synthèse de ce qui a été dit au cours de cette journée. Tout d'abord, je voudrais remercier les chefs de projets et les bureaux d'études des trois communes qui ont accepté cet exercice. J'ai assisté à celui de Romans et c'est vrai que l'on pose des questions sans réfléchir à la difficulté des contextes, la critique est aisée et l'art est difficile.

Je trouve que c'est bien que l'on puisse travailler sur des exemples en ayant ce double témoignage qui enrichit les thématiques auxquelles sont confrontés les décideurs et les acteurs.

Le premier élément que l'on peut tirer est que la politique de la ville ne va pas très bien tandis que l'évaluation va plutôt bien. On a vu que statistiquement, notamment dans la région PACA, les villes s'étaient lancées dans une évaluation. C'est un premier résultat qui apparaît comme satisfaisant. On est beaucoup plus interrogatif compte tenu de l'exposé de Jean-Pierre Perrin, sur la nature des résultats attendus de ces évaluations. On ne va pas dire qu'elles sont médiocres parce qu'elles ne sont pas achevées. En revanche, on peut d'ores et déjà dire qu'une politique qui ne définit pas d'objectifs ne peut pas attendre qu'une évaluation définisse des objectifs en lieu et place de. On peut déjà conclure, en terme de préconisations, des éléments que certains ont pu lire dans des rapports, dont notamment celui de la Cour des Comptes : il est difficile d'évaluer une politique sans objectifs, il est difficile de construire de la lisibilité, il est difficile de construire de la transparence, de la transversalité, etc. On voit bien qu'autour des questions qui se posent au niveau local, les thèmes qui ont été évalués dans le cadre du rapport de la Cour des Comptes sont finalement des thèmes récurrents qu'on va trouver. A ce moment-là, l'enjeu de l'évaluation n'est pas tellement une évaluation d'éléments nouveaux mais bien de se saisir de la question de comment les acteurs locaux vont utiliser ces résultats parce que ce sont eux qui

seront peut-être les porteurs des éléments de transformation de l'action publique. C'est là où cela commence à être intéressant de parler d'évaluation.

Le deuxième élément qui me paraît important et qui va structurer la suite de mon intervention est qu'il me semble que l'on devrait parler dorénavant de projet d'évaluation. On a parlé de projet politique de la ville. Peut-être peut-on se dire que, dans le cadre du projet d'évaluation, cela vaut la peine de se poser un certain nombre d'objectifs de réalisation. Philippe Méjean a souligné l'intérêt d'être basique, je pense qu'effectivement au regard de la littérature et du jargon qu'avance l'évaluation, le grand intérêt de se donner comme discipline et règle de fonctionnement d'être basique c'est d'être crédible et entendable par les décideurs, d'essayer d'écarter cette image de l'évaluateur scientifique, de celui qui sait ou qui s'oppose à. Il me semble que le mérite de l'exposé de Philippe Méjean était bien de nous dire que l'on est sur des objets concrets qui produisent des résultats, donnons-nous les moyens simplement de les regarder et arrêtons de faire une fausse problématisation.

La deuxième chose était peut-être que le jour où l'on sera vraiment basique, des opérationnels de l'évaluation peut-être pourra-t-on intéresser un élu et aura-t-on une commande d'évaluation. L'enjeu, dans les travaux que nous avons à faire, est d'avoir une commande et non pas de se construire une commande pour répondre à une procédure d'évaluation. L'écueil dans lequel on risque d'être à la fin de l'année est d'avoir une somme de procédures d'évaluation, des rapports qui seront obsolètes avant même d'être mis dans le tiroir. L'intérêt d'être basique est d'être compris pour avoir une commande politique venant de l'élu ou des autres partenaires, Région, Département, etc. Isabelle Reynaud a rappelé très justement que l'évaluation était avant tout au service du projet local. Cet élément local est ressorti à travers l'exposé des trois témoins, comme quoi

il faut du temps. On s'est aperçu à mettre l'évaluation dans une procédure, on a voulu qu'elle soit opérationnelle, pour certains dans une programmation 2004, on n'y est pas arrivé. Maintenant on a plus de temps, mais a-t-on les moyens ? On a très très rarement fait allusion aux moyens financiers alloués à l'évaluation bien que l'on s'aperçoive que c'est une question cruciale. Sur Romans, elle est posée de manière forte pour savoir comment continuer. Elle pose la question de dire qu'il faut du temps, de l'argent, du pilotage : créons les conditions pour qu'il y ait du pilotage, soyons basiques.

Enfin, quel usage va-t-on faire de l'évaluation, à quoi va-t-elle servir ? Et comment s'en saisit-on ? Lorsque l'on regarde les éléments un peu interrogatifs sur le devenir de la politique de la ville, il y a de quoi se flinguer sur l'usage. Si la politique de la ville s'achève ou du moins arrive à la fin d'une période, à quoi vont servir les éléments de préconisation ? Il y a plusieurs éléments à prendre en compte, il y a des chantiers à ouvrir. Le premier des chantiers est la capitalisation de l'ensemble des évaluations qui sont conduites. Isabelle Reynaud s'échine à avoir des rapports au niveau national mais on pourrait interroger le Centre de Ressources de la Politique de la Ville qui a une mission de capitalisation et peut-être lui donner comme mission qu'il ait ce travail de capitalisation des évaluations non pas pour dire si elles sont bonnes ou mauvaises, le problème n'est pas là, mais pour savoir ce qui se fait et comment cela pourrait servir aux autres pour la mise en pédagogie des expériences, dans la mesure où vous essayez tous, aussi bien les bureaux d'études que les chefs de projets, une première expérimentation de ce qui est de conduire une évaluation et vous mesurez la difficulté de savoir si on choisit d'évaluer le territoire, le système d'acteurs, les actions, etc. Ce travail de capitalisation fait, cela vaudrait éventuellement la peine d'inviter quelques élus, de ceux qui sont prêts à avoir une intelligence collective, qui ont un sens de l'intérêt général, ceux qui, par exemple, se posent la question de la solidarité, qui nous auraient rappelé ce pour quoi ils sont intéressés d'avoir des résultats, je crois que cela nous motiverait. L'enjeu d'essayer de se mobiliser sur la question de l'évaluation porte

aussi sur le devenir de la politique de la ville. Vous savez tous qu'il y a une refonte à travers la loi d'orientation financière des finances de l'Etat et le risque majeur est que l'on n'ait plus d'évaluations, que l'on n'en ait plus avant qu'elles n'existent mais on aura l'audit comme élément de mesure d'efficacité de nos actions. Et ce n'est pas très rigolo de n'être basé que sur la mesure de l'efficacité parce qu'elle est pauvre intellectuellement. On passe à côté de la question de la pertinence. On passe à côté de l'impact qui est le sens même du pourquoi on est sur des enjeux de cohésion sociale et de solidarité. Le risque de faire prévaloir l'audit à la place de l'évaluation (je ne suis pas du tout contre les audits, je pense qu'ils sont nécessaires dans les situations d'urgence quand il y a un risque frauduleux) comme règle de fonctionnement public et qu'il est très très pauvre intellectuellement. Il faut plaider pour l'évaluation or la LOF nous conduit à des gestions de ressources humaines qui ne sont pas non plus très excitantes. Un autre élément qu'il faut regarder est la question du niveau communautaire de la politique de la ville. Celui-là je le trouve beaucoup plus passionnant parce qu'il ouvre sur la question du territoire. Il ouvre sur la question de la solidarité et de la cohésion sociale. Il nous oblige en tant qu'acteurs de la politique de la ville à aller voir ce qui se passe dans les Plans Locaux d'Habitat, les Plans de Déplacements Urbains et autres dispositifs dans la mesure où à chaque fois la question de la solidarité de la cohésion sociale doit être regardée.

Et enfin, dernier élément, le niveau communautaire nous permet de passer de l'évaluation à la prospective. Et aujourd'hui, il y a une sorte d'évitement, on scinde l'évaluation et la prospective, on ne fait ni de la prospective, ni de l'évaluation. Cela ne présente donc aucun intérêt. Le conseil Régional PACA en est un exemple pathétique. Un moment donné, il serait quand même intéressant d'associer prospective et évaluation, non pas pour se faire plaisir au niveau intellectuel mais bien pour construire des outils dont on a besoin pour mesurer les évolutions dans les territoires.

Je finirai par dire qu'il y a une tarte à la crème qui va nous arriver qui s'appelle le développement durable. Le développement durable va nous poser la question de la

cohérence de l'ensemble des politiques publiques à travers le champ économique et social, à travers le champ des territoires, à travers le champ du pilotage général des politiques publiques en vue d'un certain nombre d'objectifs. La politique de la ville a beaucoup de ressources pour aborder tout cela. On a toujours dit qu'elle était innovante dans les métiers qu'elle mettait en oeuvre, dans la manière dont elle les abordait. Elle a toujours été définie comme un fer de lance et de modernisation des politiques publiques. On peut prolonger le raisonnement et dire qu'en matière d'évaluation la politique de la ville l'est fortement. Créons donc les conditions de la capitalisation pour les donner au niveau communautaire de manière à ce qu'à la fois en terme de contenu, de méthode puissent être reconnu l'ensemble des éléments qui ont été construits. Autant, on peut être dans une désespérance sur bien des points mais c'est une histoire qui est en voie de finition et la nouvelle politique qui s'installe de manière assez inéluctable nous conduit à regarder les choses à une autre échelle, avec d'autres regards et de manière peut-être un peu plus complexe mais plus intéressante. Ces nouveaux défis me semblent nécessaires.

Peut-être qu'il serait intéressant que le CRPV conduise un séminaire permanent sur le niveau communautaire de la politique de la ville de manière à brasser les nouveaux professionnels qui, aujourd'hui, tournent autour de ces champs aussi bien dans la question du transport, de l'habitat, de manière à ce que la politique de la ville puisse enfin devenir la politique des territoires. Et je vais piquer l'idée à Henri Rossi, en troisième préconisation, je propose que le CRPV ne s'appelle plus *Ville* mais *Centre de Ressources de la Politique des Territoires*.

Je vous remercie.

Dominique Michel

Lors de l'Atelier du 6 novembre, Christian Mercier m'avait fixé une feuille de route autour des questions de gestion urbaine, aujourd'hui, j'ai une autre feuille de route qui est fixée. A chaque Atelier, il va y avoir une feuille de route fixée au centre de ressources et ce n'est pas plus mal !

Effectivement, le positionnement du centre de ressources dans un travail de capitalisation des évaluations qui sont conduites est d'être en permanence dans l'échange d'expériences et c'est intéressant. Ce qu'il faudrait aussi comme condition sine qua non pour que l'évaluation soit transparente, lisible par tous et non pas qu'elle reste dans le fonds de documentation, est qu'il y ait les autorisations pour qu'elle soit accessible et prêtable parce que c'est une information qui va alimenter le débat public.

Je reprends la question d'un des chantiers que l'on a pointé au démarrage du centre des ressources qui n'a pas encore été commencé, il concerne la question de ce qui se joue dans le passage des villes aux agglomérations, des zones de rencontres, d'échanges, de confrontation et de débat ne sont pas encore effectifs. Pour aborder sereinement ces questions c'est beaucoup plus un marquage de territoires et de pouvoirs : qu'est-ce que je perds en donnant à l'agglomération ? Qu'est-ce que je garde ? On sent ce questionnement très fort dans divers lieux. Est-ce que la politique de la ville va disparaître ? Je n'en sais rien. Est-ce qu'elle va évoluer vers une politique de développement territorial ? Là, il y a un enjeu qui me semble très très fort.

J'ai une petite remarque concernant les élus. D'habitude dans les Ateliers les élus sont invités, qu'ils viennent ou pas, c'est un autre problème. Mais dans les invitations à la journée d'aujourd'hui, aucun élu n'avait été invité, car cela mettait en difficulté les représentants de l'Etat de quelque administration qu'ils soient, dans leur obligation de réserve, ils auraient été interdits de venir s'exprimer dans un contexte électoral. Par contre, trouvons les moyens de restitution, au-delà du mois de mars et de rencontre avec les élus autour de ces questions, cela me semble très très important.

Je remercie l'ensemble des participants et des intervenants, certains sont venus de loin et seulement l'après-midi parce qu'ils avaient un agenda très pris, ils nous ont donné un sacré coup de main en participant à cette rencontre.

Je vous donne rendez-vous dans trois mois pour un autre Atelier.

Chantier 2 : Evaluation du Contrat de Ville d'Avignon

Yannick Barbeau

Chef de Projet politique de la ville, Mairie d'Arles

Je vous propose de donner la parole à Denis Chastagnier qui est le représentant du maître d'ouvrage de l'évaluation sur le Contrat de Ville d'Avignon, ensuite à Sonia Fayman qui était le prestataire qui a réalisé l'évaluation.

Je vais laisser un temps de parole de dix minutes à chacun, sachant que l'on se donne quatre fils conducteurs dans le cadre de l'appréhension de ce qui s'est fait à Avignon : en premier lieu, les objectifs de l'évaluation vus par le maître d'ouvrage qui a fait la commande, ensuite l'organisation de la mission de l'évaluation, les questionnements évaluatifs et les méthodes de travail, et enfin l'usage de l'évaluation.

Il faudra prendre garde de ne pas tomber dans du trop descriptif en partant sur ce qui s'est passé pour comprendre le contexte tout en essayant de problématiser, de sortir des éléments un peu méthodologiques puisque l'objectif est de prendre connaissance des difficultés ou non qu'a connues Avignon, le déroulement de son évaluation pour avoir des éléments d'évaluation applicables sur d'autres sites.

A la suite des deux interventions, on fera un débat en vous réinterpellant sur ces quatre points. Puis, je reformulerai un peu le contenu de l'atelier en fin de parcours pour être sûr que la compréhension que j'ai pu en avoir correspond à la vôtre et à celle qu'ont voulu faire passer les intervenants.

Denis Chastagnier

Directeur des politiques urbaines, Ville d'Avignon

Nous n'avons pas tout à fait décidé le déroulement comme vous venez de le dire mais on va essayer d'y souscrire. Initialement, je devais présenter la commande : comment on est arrivé à partir du partenariat des Contrats de Ville à passer une commande et à démarrer une étude d'évaluation. Ensuite Sonia Fayman prenait le relais et elle vous disait comment

elle avait interprété et mené la commande, le maître d'ouvrage était ensuite le maître d'œuvre de l'étude. Puis, on pensait le faire à deux voix avec des interruptions et des questions sur le déroulement et l'enseignement à tirer. Mais on était bien sur l'idée qu'Avignon n'intéresse personne et que c'est plus de méthode dont on allait parler.

Je vais donc vous présenter ce qui s'est passé entre le 8 février et le 17 décembre 2002. Le 8 février est la date du comité de pilotage où l'ensemble des partenaires du Contrat de Ville décident de faire une évaluation. Comment à partir de cette première date jusqu'à l'engagement de l'étude lors du comité de pilotage a-t-on formulé la commande ? A mon avis, si vous avez une évaluation à faire, cette première période est capitale puisque finalement l'évaluation avait commencé dès cette première réunion.

Lorsque l'on a dit, tous, d'un commun accord que l'on allait engager une évaluation, on s'est rendu compte tout de suite que derrière ce mot *évaluation*, chaque partenaire avait une idée différente. Pour le sous-Préfet de l'époque cela signifiait de disposer d'indicateurs, de chiffrer pour mesurer l'impact des politiques publiques. Il souhaitait des taux de faits constatés dans les quartiers, le nombre de chèques d'entrée en 6^e, d'enfants pris en charge dans les CLSH pour savoir si la politique de la ville avait un effet sur le quartier. La Région a dit tout autre chose. Elle a dit que ce qui l'intéressait c'était la politique territoriale : « *on a fait le pari que sur un quartier on avait engagé des politiques publiques pour le sortir de la spirale de l'échec : est-ce qu'au bout de trois ans ce que l'on a financé a eu un impact sur ce territoire ?* » L'élue de la Ville disait que ce qui l'intéressait c'était les actions : « *chaque année, je mets un million huit en financement aux associations, il faut que je puisse rendre compte du bon usage des deniers publics. Je voudrai savoir si cet argent est bien placé et si les actions menées telles qu'elles ont été financées sont valables ou pas.* » Dans cette définition, il était suivi par le conseil Général qui a dit à peu près la même chose : « *chaque*

année ce que l'on constate est qu'il a des reconductions d'actions, ce que l'on veut savoir c'est quelles sont les bonnes et les mauvaises actions de sorte que l'on puisse réorienter le contrat. » La Caisse d'Allocation Familiale, elle, s'intéressait à un public. C'est normal, c'est dans ses prérogatives. C'est l'enfance, la famille qui l'intéressait. « *Ce que je veux savoir dans l'évaluation, c'est si cette politique publique répond aux objectifs de la CAF en matière de développement en haut lieu de la famille et de l'enfance.* » Le FAS aussi était sur une thématique : « *tous les projets qui sont présentés dans le cadre du Contrat de Ville sont intéressants. Mais ce qui m'intéresse n'est pas de savoir si on va faire du sport ou une activité culturelle, c'est de savoir si ces activités répondent à mon objectif d'intégration des populations issues de l'immigration puisque j'interviens dans la politique de la ville selon cet axe.* » Et pour l'équipe opérationnelle à laquelle j'appartenais, à l'époque j'étais chef de projet Contrat de Ville, ce qui nous préoccupait était l'organisation du Contrat de Ville. C'était de dire si les méthodes employées étaient bonnes pour la réalisation des objectifs. On voit donc qu'au travers de ce premier tour de table, on n'était pas du tout sur les mêmes champs alors que tous disaient vouloir faire de l'évaluation, certains parlent de territoire, d'autres d'indicateurs, d'autres d'actions, d'autres de thèmes, et nous, d'organisation du contrat.

A partir de ce premier comité de pilotage, il a fallu rédiger un cahier des charges pour passer commande à un bureau d'études sur l'évaluation. A ce moment-là, on a eu une série de quatre ou cinq réunions auxquelles participaient des représentants de tous les partenaires et on a très vite dégagé quelques principes. C'est une constante de la politique de la ville, pour dégager des principes généraux on est très bons et on arrive à se mettre d'accord. C'est au moment de la mise en application que cela se complique. Or, dans cette phase de définition d'un cahier des charges, on est déjà dans l'évaluation de la politique de la ville puisque l'on est déjà dans une dynamique d'acteurs qui essaient d'élaborer ensemble un projet. Les principes étaient partagés par tous de dire qu'il fallait resserrer les champs de l'évaluation, que l'on ne pouvait pas évaluer toute la politique de la

ville : l'économie, l'insertion, l'emploi, l'aide aux devoirs, etc. Ce n'était pas faisable. Il fallait resserrer un champ thématique précis. Il fallait aussi mesurer l'impact de nos politiques sur le territoire. Il s'agissait de déterminer un territoire et de voir comment se coordonnait l'ensemble des actions en matière d'emploi, d'éducation, de prévention, sur un territoire pour savoir si on avait un impact sur le territoire. Le troisième enjeu est que cette évaluation devait être un outil pour modifier notre perception des choses et modifier les programmations ultérieures.

Sur ces principes, on a dit qu'on disposait d'indicateurs, de bilans annuels, des audits de centres sociaux, on ne voulait pas demander à un bureau d'études de reformuler tout cela. Il fallait partir de cette masse d'information et à partir des enquêtes, des rencontres avec les acteurs de la politique de la ville essayer de rendre compte des actions menées au regard des stratégies et des objectifs que l'on avait déterminés dans le contrat, essayer de reconstituer le chenal objectifs, stratégies, moyens que l'on s'était donné. On a choisi un thème, à la demande essentiellement de la CAF qui était *enfance, jeunesse*. Avec ce thème, on pouvait voir ce que les politiques publiques avaient accompli en matière d'éducation, de prévention, de santé, d'accueil. C'est un thème transversal. Et puis, un quartier d'étude a été choisi. Dans le cahier des charges, on a demandé à l'évaluateur de nous redéfinir les objectifs, d'analyser les modalités par lesquelles on passait commande à des associations pour réaliser ces objectifs, d'aller évaluer les actions. C'était une demande forte à la fois de la Ville et du conseil Général. Nous avons demandé de nous permettre de reformuler avec nous, les objectifs et la méthode d'intervention.

Tout cela a pris une dizaine de mois de rencontres et cela a abouti à un cahier des charges de quatre pages qui était volontairement très synthétique, qui se voulait très clair. Mais dès le début, j'ai senti que l'on n'était pas allé au bout de l'intention : on s'était défini des objectifs de resserrement et puis on avait défini un thème qui était la politique de la jeunesse. Et quand on est arrivé au bout de ce cahier des charges, le thème *enfance jeunesse* allait de 6 à 22 ans parce qu'on avait voulu faire une synthèse de toutes

les demandes qui émanaient des différents partenaires. La Région avait dit que sa priorité était l'insertion, l'emploi et les lycées donc la tranche d'âge qui l'intéressait correspondait au moment où l'on quitte le lycée pour aller dans une insertion professionnelle ; la CAF était intéressait par la petite enfance ; pour la Ville c'était l'adolescence, quand l'on peut déjà être en échec scolaire, social et si on devait avoir une action prioritaire, c'était sur cette tranche d'âge. On avait bien déterminé un thème, on avait bien resserré le champ de l'évaluation, mais une fois que l'on avait défini ce principe, chacun est revenu avec sa propre compétence dans la politique de la ville et on a eu un champ très très large. On s'est dit que l'on allait avoir un évaluateur et que cet évaluateur allait peut-être nous fixer une méthode qui allait nous aider à sortir de cette difficulté. On a lancé un appel d'offre, on a auditionné les candidats, et c'est le cabinet ACT qui a été choisi.

Sonia Fayman va maintenant prendre le relais et expliquer comment, sur la base de ce cahier des charges, elle a commencé son travail lors d'un comité de pilotage de redéfinition de l'objet d'évaluation, le 17 décembre 2002.

Sonia Fayman

B.E. ACT Consultant

Je vais essayer de vous expliquer comment on avait compris la commande d'évaluation sachant que ce que M. Chastagnier a dit ne nous était pas connu. Le premier contact avec le site est le cahier des charges, une fois que l'on décide de répondre à un appel d'offre d'évaluation.

Avant de commencer, je voudrais, pour introduire, dire que nous avons une pratique de l'évaluation de la politique de la ville qui est assez ancienne. On y travaille depuis une douzaine d'années, à tous les niveaux que ce soit l'évaluation de Contrat de Ville, l'évaluation départementale parce qu'il y en a eu dans la contractualisation de quelques-uns, l'assistance à maîtrise d'ouvrage régional sur des dispositifs d'évaluation. Nous avons des principes méthodologiques qui sont les mêmes chaque fois et que nous adaptons au contexte. Dans ce cas, on a considéré les thèmes qui

étaient abordés, les questions qui étaient posées dans le cahier des charges pour construire une réponse avec notre méthode et l'équipe mise à disposition.

L'équipe était composée de moi-même qui suis sociologue de formation, d'un urbaniste et d'une urbaniste, sociologue.

Pour ce qui était des trois domaines dans lesquels il fallait travailler dans le cahier des charges, sans répéter ce que M. Chastagnier a dit, il y avait la politique pour *l'enfance et la jeunesse, l'amélioration du cadre de vie dans un quartier et la conduite des actions et des contrats*. Là-dessus, il y avait besoin d'avoir une certaine réflexion, on a l'habitude de faire ce que l'on appelle *déconstruction, reconstruction* de ce qui est abordé dans le cahier des charges pour que cela soit bien clair et que l'on soit d'accord entre nous, l'équipe extérieure et la maîtrise d'ouvrage. On a prévu un certain nombre de moyens pour répondre à ce qui était prévu dans le cahier des charges en disant par exemple que, sur les deux thématiques, il fallait identifier les hypothèses initiales des actions à mener. A travers les diagnostics qui ont pu être faits qui en principe fondent les hypothèses, il était intéressant de savoir qui avait été initiateur des diagnostics, quels étaient les partenaires associés, et d'étudier les modalités de la conduite des actions, les coopérations engagées, qui sont des indications assez classiques. Là où notre travail a été plus personnel, c'est de dire que l'on nous demandait de travailler sur trois domaines, de requestionner les hypothèses (pourquoi est-ce que tel axe était choisi), en sachant que la politique *enfance-jeunesse* n'était pas un axe du contrat. Il a fallu rechercher dans tous les axes, ce qui était un travail intéressant, toutes les actions qui se rapportaient à l'enfance et à la jeunesse. On voit dans notre rapport et dans le résumé que vous pourrez prendre à la fin, sur quelles actions on a travaillé. Dans ce travail de regroupement, à travers les différents axes du Contrat de Ville, sont ressorties plusieurs actions : les actions sur la scolarité, sur l'accueil et la petite enfance, sur les loisirs, sur l'insertion des jeunes. Notre démarche lorsqu'on travaille sur l'évaluation est d'engager le débat, il y a eu ce matin des échanges sur l'évaluation qui favorise le débat démocratique ou pas. Nous, nous pensons que

c'est important. Une dimension centrale de l'évaluation est que les acteurs locaux, les destinataires des politiques, les initiateurs des dispositifs puissent prendre ensemble la mesure de son utilité, et de se dire s'il faut continuer comme cela ou pas. Quand on est impliqué dans une politique comme celle de la ville avec toutes les contraintes externes au niveau local, il est difficile de prendre le temps de se poser ces questions. Il y a bien sûr des fiches action, des indicateurs d'évaluation mais pas toujours et cela n'est pas forcément utilisé de manière dynamique. On prévoit donc à chaque fois, dans le temps de l'évaluation, que l'on considère comme un processus qui dure six, huit ou dix mois, cela dépend, qu'il est important de prévoir des moments où les choses sont mises en débat. On avait donc proposé de façon transversale aux deux thématiques étudiées et à ce qui était d'évaluer la conduite d'action et du Contrat de Ville qu'il y ait des groupes de travail qui se réunissent deux fois sur chacune des thématiques pendant la durée du contrat pour échanger à partir de l'expérience de chacun. Ces groupes étaient formés des acteurs concernés par les thématiques qui représentent des services, des actions et il s'agissait de les faire discuter ensemble à partir d'analyses que nous avons établies dans le cours de l'évaluation. C'est une pratique qu'on utilise tout le temps. Il se trouve qu'elle a été assez difficile à mener et sur le moment, on n'a pas très bien compris pourquoi. Il y a des raisons conjoncturelles qui ont fait que certains ateliers dans ceux qu'on avait proposés n'ont pas très bien fonctionné ni apporté grand chose mais il y a aussi, et l'on s'en rend compte après coup, le fait qu'il y a eu une insuffisance à la fois de la commande et de notre part. La commande posait des thèmes à étudier et demandait qu'on retourne voir les objectifs, les modalités d'engagement des actions mais ne problématisait peut-être pas beaucoup ce qui était fait et ne posait pas de questions, or on voit souvent les cahiers des charges d'évaluation poser des questions d'évaluations. J'ai travaillé récemment sur les évaluations de cinq communes de l'ouest de la Réunion qui représentaient deux Contrats de Ville intercommunaux. Sur leur Contrat de Ville, a été fait tout un travail d'élaboration du cahier des charges, avec un partenaire extérieur qui les a conduit à préparer des

questions. Il y avait un tableau avec des questions telles que : est-il légitime que les Contrats de Ville interviennent dans les collèges et les lycées en prévention contre la délinquance ? (avec la question à ramener aux différents sites et d'autres questions sur d'autres sites). C'était très cadré. Il n'empêche qu'après il y a encore des incertitudes, on n'est jamais dans un domaine entièrement fermé. Je donne un exemple où il y avait des questions posées, c'est un guide plus serré qu'on avait à faire. Avignon ce n'était pas le cas. Il n'y avait pas non plus de référentiel d'évaluation. Cela arrive très souvent que le référentiel n'ait pas été élaboré par la maîtrise d'ouvrage. A Orléans, l'année dernière, on a été missionné pour assister la maîtrise d'ouvrage dans la préparation de la rédaction du cahier des charges qui allait jusqu'à un référentiel. Dans le cas où il n'y a pas de référentiel, et c'est le plus fréquent, nous nous attachons pendant une première période assez courte du temps de l'évaluation, entre un et deux mois, pour faire *une évaluation préalable* où nous recadrons bien les enjeux, pour chaque partenaire, de l'implication dans le Contrat de Ville et de l'attente en terme d'évaluation, et à ce moment-là, on rédige un référentiel d'évaluation.

On a été assez impressionné par l'aspect du cahier des charges d'Avignon qui disait : « nous avons déjà des études, des évaluations sur un certain nombre de dispositifs, ne perdez pas votre temps à retourner là-dessus. » On a pensé qu'il y avait déjà un cadre de référence du référentiel. On ne s'est pas livré à cet exercice et cela a posé des problèmes tout au long de l'évaluation dans certaines difficultés de relation que l'on a eues d'une part avec la maîtrise d'ouvrage, d'autre part avec les acteurs de terrain dans le fait que l'on n'est pas bien arrivé à dialoguer. On a fait une multitude d'entretiens individuels et collectifs qui ont été très riches, on a observé des choses dans les équipements de quartiers et dans les associations mais les ateliers n'ont pas donné ce que l'on pouvait en attendre. A posteriori, il ressort cet ensemble de faiblesses de partenaires.

Pour récapituler, il n'y avait pas de référentiel et nous ne nous sommes pas autorisé à prendre le temps d'en faire émerger un au début de notre travail d'évaluation. Il

aurait eu l'avantage justement de mettre à jour les différentes attentes des commanditaires que l'on a perçues au fur et à mesure, et encore pas toujours clairement. Et on aurait pu exposer notre méthode plus clairement. Parce que l'on avait eu un échange sur ces groupes de travail, ils figuraient dans notre première proposition, on avait reçu un courrier disant que notre proposition était considérée avec intérêt tout en nous demandant des précisions sur ces groupes de travail : est-ce qu'il allait falloir que les groupes de travail écrivent eux-mêmes quelque chose sur l'évaluation ? Est-ce que ce n'était pas trop leur demander ? Nous avons donc fait une note complémentaire de proposition et c'est après une audition que l'on a été retenu pour faire l'évaluation. Mais la réticence de certains à être impliqués dans une élaboration commune et concertée n'était pas très claire pour nous. Pour nous, c'est important, nous avons notre conception de l'évaluation. Cette activité d'évaluation, de retrouver le sens de ce que l'on fait, de prendre du recul par rapport aux actions qui sont réengagées chaque année doit se faire à plusieurs pour que l'évaluation soit quelque chose d'appropriable par les acteurs locaux et la maîtrise d'ouvrage. Là-dessus, il y a eu un manque.

L'autre manque était l'instance d'évaluation ou comité d'évaluation ou groupe local d'évaluation, il est important, je souscris à cela on l'a dit ce matin, d'avoir un groupe d'individus qui sont pris dans l'instance d'évaluation, il peut y avoir des gens de la maîtrise d'ouvrage mais pas tout le comité de pilotage, des habitants des quartiers. Nous sommes en train de mener une évaluation dans une ville de Rhône-Alpes dans laquelle l'instance d'évaluation vient de se constituer. On a fait une première réunion. Il y a des habitants des quartiers prioritaires qui sont dans l'instance d'évaluation. On a déjà eu d'autres exemples sur d'autres évaluations. Il peut aussi y avoir des responsables d'associations, des opérateurs des Contrats de Ville et des personnalités extérieures (des enseignants, des universitaires, des représentants de conseil économique et social) qui ont un point de vue sur la politique de la ville et sur ce qui s'y passe même s'ils n'y sont pas complètement familiers. Le fait qu'il n'y ait pas eu d'instance d'évaluation a un peu manqué aussi parce qu'en dehors des groupes

de travail qu'on a appelés après *ateliers d'évaluation*, on n'a eu que trois réunions dont celle du rapport final du comité de pilotage, celle du 17 décembre au cours de laquelle il s'agissait de poser le démarrage de l'évaluation et puis une réunion du comité de pilotage au mois de juin. Entre décembre et juin, il n'y avait pas eu une instance qui s'empare de l'évaluation, qui critique certaines analyses ou qui discute, qui parte plus loin, qui repose quelques questions, cela a été un petit peu frustrant. Je vous laisse donner votre point de vue aussi à ce sujet.

Denis Chastagnier

Je vais parler de deux mots clefs qui sont *l'instance de l'évaluation* et *le référentiel*.

Sur l'instance, l'idée que les partenaires participent activement à une évaluation dynamique était inscrite dans le cahier des charges. On avait bien conscience, quand on a travaillé en petits groupes à l'élaboration de ce cahier des charges, qu'il y avait une nécessité de "co-construire" cette évaluation, c'était le terme employé. Au moment où la proposition qui nous était faite correspondait bien, il y a eu une réticence de la part du comité de pilotage, des élus, du sous-Préfet à la Ville qui ne souhaitaient pas être embringués dans quatre ou cinq réunions et qui considéraient que ce sont ceux qui sont payés pour faire l'évaluation qui ont à faire ce travail et à remettre le document. En filigrane, il y a l'idée que, dans la politique de la ville, il y a un très grand nombre d'acteurs et de personnes et que même si on a passé quatre ou cinq réunions à élaborer ce cahier des charges et à se faire une culture commune avec les gens qui étaient là, quand ils y étaient tous, au moment où chacun le faisait valider par ses instances, on se retrouve en comité de pilotage en disant : « *maintenant vous allez bosser* », la réaction était de dire qu'ils n'avaient pas compris cela. Bien que la réponse était en adéquation avec le cahier des charges, on a demandé au bureau d'études de modifier un peu sa méthode pour éviter que le comité de pilotage soit trop mobilisé.

Sur l'instance de l'évaluation, c'est peut-être une erreur de ma part, à ma place de chef de projet, d'organisateur, je considérais qu'à partir du moment où j'avais élaboré un cahier

des charges pour l'ensemble des partenaires et où l'évaluation commençait, je me retirais parce que je considérais que l'équipe opérationnelle faisait partie de l'objet de l'évaluation. Ce n'était pas à moi ni à l'équipe opérationnelle de piloter des réunions puisque nous-mêmes nous étions partie prenante de l'évaluation. Ainsi, dès les premières réunions, je me suis mis sur les pattes de derrière. Or, le bureau d'études attendait que tous les partenaires sortent ce qu'ils avaient à dire et s'il n'y avait pas un animateur qui force à cela, cela ne se faisait pas. Bien sûr, on avait un comité de pilotage et un comité technique mais, il y a eu un défaut d'animation. C'est peut-être quelque chose qu'il faut réfléchir quand on lance une évaluation. Est-ce que l'équipe opérationnelle, est-ce que le chef de projet doivent continuer à côté du bureau d'études à être cette instance d'évaluation ?

Sur le référentiel, même si on arrive à se mettre d'accord sur des grands objectifs des orientations pour l'année, quand on passe à l'acte, les choses se compliquent, quand chacun retrouve ses propres prérogatives. Alors que dans le champ de l'évaluation, on avait dit que le secteur économique, on ne l'évaluait pas parce que le PLIE a lui-même son évaluation, au moment du rapport intermédiaire, la Région a réagi en disant : *“ mais c'est un scandale, regardez, on parle de la politique enfance, jeunesse, on doit aller sur la tranche d'âge six/vingt-deux ans or il n'y a rien sur l'insertion, or pour moi, l'insertion, c'est ma priorité puisque c'est ma compétence.”* Je donne l'exemple de la Région mais tous les partenaires étaient ainsi. Le FAS est revenu en disant que nous n'avions pas parlé de la CODAC, alors que ce n'était vraiment pas le sujet par rapport à l'enfance et à la jeunesse. Chaque acteur, une fois passé ce travail conjoint d'élaboration d'un cahier des charges, reprend ses prérogatives et n'arrive pas à faire un travail en commun.

La conclusion que j'en tire est que si je devais refaire un cahier des charges, je serais beaucoup plus humble. Effectivement, il faut peut-être obliger les partenaires à formuler des questions très simples même si elles nous paraissent basiques par rapport à nos grands objectifs, et nous sommes sûrs que nous donnons au moins à l'évaluateur les moyens de nous apporter des réponses qui seront un terrain d'entente sur lequel nous travaillerons.

Ensuite l'analyse de ces données, le fait de pouvoir travailler en commun sur les méthodes, sur l'organisation, ce sera à nous de le faire. Et puis, si un des acteurs nous demande absolument d'évaluer la CODAC (Commission Départementale d'Accès à la Citoyenneté), on lui répond que ce n'est pas l'objet et que s'il ne veut pas le financer qu'il ne le finance pas. Mais que l'on arrête d'essayer d'avoir ce consensus mou qui nous amène à une insatisfaction. Cela étant, l'évaluation a été bonne. Là, on met le doigt sur les difficultés rencontrées.

Il est très important de définir en amont l'instance d'évaluation et du référentiel. La période amont est essentielle et l'évaluation avait déjà commencé à ce moment-là puisque cela nous avait mis en situation de travailler ensemble.

Intervention inaudible de la salle

L'évaluation s'est terminée en novembre dernier à une période où on avait déjà fait la programmation pour 2004 et on était en pleine redéfinition de programmation. Il y a bien eu un comité de pilotage de chaque partenaire. A cette époque, je n'étais plus chef de projet mais le chef de projet d'Avignon qui est là va peut-être nous dire s'il en tire partie.

Dans le comité de pilotage du mois de février 2004, a été mis en place une programmation, on a, comme les années précédentes, de grosses difficultés parce que l'on ne connaît pas les dotations de l'Etat, qu'il va falloir encore faire des coupes drastiques dans les financements et redéfinir ce que l'on fait. Je crois qu'il y a la Région, le FAS, la CAF, la Ville qui ont cité le document et qui ont dit qu'ils allaient en partir pour arriver à reformuler notre commande. Ce document, on en parle actuellement, il sert de référence dans nos débats, va-t-on en tenir compte ? Peu importe.

Sonia Fayman

Nous n'avons pas à statuer sur l'usage de l'évaluation puisque nous ne sommes plus sur place. A la question comment finir une évaluation, comment élaborer les préconisations, je dirai que c'est une interrogation qui se pose pour les équipes

extérieures et dont la maîtrise d'ouvrage doit tenir compte aussi parce que, finalement dans cette évaluation, comme dans beaucoup d'autres, il y a un gros travail qui consiste, pour nous, à travailler sur des actions précises sans que cela ne soit une simple évaluation d'actions parce que ce n'est pas la somme des évaluations qui fait l'évaluation. On pourrait évaluer toutes les actions du Contrat de Ville, ce ne serait pas l'évaluation du Contrat de Ville. Il y a à prendre en compte tout l'aspect conduite, modalités de mise en commun, partenariats, etc. Et c'est à partir des actions que l'on évalue cela. Cela veut dire que les actions, on les étudie très soigneusement dans leur naissance, dans leur conduite, dans leurs bénéficiaires, etc., toujours avec l'idée en tête que l'on veut y voir ce qu'il y a de spécifique dans le Contrat de Ville par rapport à d'autres politiques. Comment le Contrat de Ville est en relation, joue un effet levier ou pas, par rapport à des politiques de droit commun et comment les partenaires arrivent à travailler ensemble d'une autre manière que ce qu'ils font chacun dans leur propre administration ou service. C'est très complexe. Dans le cas d'Avignon, avec les difficultés dont on vient de parler sur les incertitudes qui demeuraient nous n'avions pas suffisamment la possibilité de comprendre ce qui se jouait entre les acteurs. On a perçu qu'il y avait de fortes contradictions. On nous parlait par exemple de la crise des centres sociaux. C'est un élément anecdotique mais c'était important de le savoir parce qu'on travaillait sur l'axe *enfance jeunesse* et à ce moment-là, il y avait plusieurs centres sociaux qui fermaient pour des raisons diverses. Mais au-delà de ces fermetures, il y avait une volonté de la collectivité et de certains partenaires de rationaliser l'accueil des enfants, des jeunes et des familles dans les quartiers. Il y avait une espèce de surimposition de cette exigence qui n'était pas directement liée à la politique de la ville avec ce que l'on nous demandait d'étudier dans ces équipements de quartier. C'est une des difficultés que l'on a rencontrée. On s'est un peu focalisé pendant une certaine période sur le rôle des centres sociaux dans la politique *enfance-jeunesse*. On y a peut-être consacré trop de temps, ce n'était pas l'objet de l'évaluation, ce qui fait que l'on n'est peut-être pas arrivé, contrairement à ce que l'on fait généralement dans d'autres évaluations, à

avoir une vue claire et synthétique permettant de replacer les actions dans une stratégie municipale ou partagée par les différents acteurs. Et cet état donne lieu aux insuffisances qui ont été pointées ce matin : on ne pose pas beaucoup d'indicateurs et les préconisations peuvent paraître sommaires ou trop générales à quelqu'un qui n'a pas vécu ce processus d'évaluation. Or, à notre sens, elles ne sont pas trop généralistes parce qu'elles font écho au manque de coopération entre certains acteurs, au manque de clarification des attentes de chacun, de la maîtrise d'ouvrage mais aussi des acteurs et des relations entre les points d'appui des politiques dans les quartiers, la collectivité locale et les autres partenaires. Par exemple, sur l'axe *enfance-jeunesse*, on a conseillé d'organiser des synergies plus dynamiques entre les dispositifs et les partenaires pour valoriser l'insertion au sein du Contrat de Ville. On s'est aperçu qu'il y avait une coopération entre le PLIE et une chargée de mission de l'équipe opérationnelle du Contrat de Ville et que le Contrat de Ville n'impulsait pas véritablement quelque chose alors que cela aurait été son rôle, y compris avec le PLIE dans la mesure où il y a un partenariat. Le travail a été d'affiner les bilans que l'on avait, on a porté des avis entre les rapports des bilans annuels et les programmations de l'année suivante parce qu'on pensait qu'il fallait donner cette dimension pédagogique pour les acteurs. Après ils pourraient regarder effectivement ce rapport et se saisir de certaines recommandations sur la manière de travailler en bilan annuel, d'en tenir compte dans les programmations, et de les dynamiser.

Intervention de la salle non audible

Jean-Pierre Perrin

Région PACA

Cela a été dit à plusieurs reprises, je pense que les partenaires du Contrat de Ville d'Avignon n'ont peut-être pas suffisamment été en position de maîtrise d'ouvrage collective. Il y a peut-être eu un excès de confiance vis-à-vis de Denis Chastagnier qui a fait qu'on n'a pas eu de vrai moment de travail collectif sur la commande et sur le cahier des charges. Je pense qu'il y a déjà eu un problème

de commande politique sur l'évaluation. Pour moi, le point de départ est une mauvaise appropriation de l'évaluation par les commanditaires.

Pour atténuer mes propos, je dirai aussi que la ville d'Avignon a accepté de faire son évaluation, très rapidement. Alors que parallèlement, au niveau régional, nous avons eu beaucoup de discussions et cela a mis deux ans pour aboutir sur l'approche départementale dont je parlais ce matin. Sur les préconisations, j'ai regretté que l'on n'ait pas le *comment*. C'est intéressant de dire, par exemple, de soutenir les actions de médiation, de favoriser l'implication des services municipaux, de stabiliser les équipements de quartier sur les missions qu'ils assument de façon permanente, de valoriser l'insertion au sein du Contrat de Ville, c'est le mode opératoire qui importe. Sur les préconisations, il y a un certain nombre d'interrogations sur le *comment*.

Enfin, j'ai parlé d'évaluations sèches, c'est-à-dire que je m'interroge sur l'usage de l'évaluation. Denis Chastagnier dit de façon un peu optimiste que cela sert de référence dans le débat. Je ne sais pas si cela va être approprié. Il faudrait étudier l'appropriation de l'évaluation au moins sur *enfance-jeunesse* et *amélioration du cadre de vie sur la rocade sud*. Je m'interroge, Je sais qu'il y a un travail en cours sur les PSP. Je sais que les bailleurs sont en train de travailler sur leur patrimoine. Maintenant, reste à savoir quel type de préconisations on va faire puisque j'ai lu que c'est bien l'échelon municipal qui devait définir une politique stratégique de peuplement dans ses orientations générales. Qu'est-ce que les partenaires tirent de cette évaluation ? Et comment le comité de pilotage va s'en saisir (je ne sais pas lequel) pour dire qu'il faut avancer dans tel ou tel point ?

Il y a une question soulevée sur l'implication des associations, c'est une des évaluations qui a tenté d'avoir une démarche participative avec beaucoup de difficultés d'après ce que j'ai vu dans les comptes-rendus. C'est à souligner. Sont aussi à souligner les limites de cet exercice parce qu'il y a des réunions qui se sont bien passées et d'autres qui ont été beaucoup plus difficiles à gérer.

Denis Chastagnier

L'élaboration du cahier des charges est un travail partagé selon l'idée que le partenariat que l'on a dans la politique de la ville est trop vaste et que chacun travaille avec son temps et sa proximité. Pour l'élaboration, on a eu cinq réunions avant la dernière. A chaque réunion, on reprenait le cahier des charges, on le retravaillait ensemble et on se donnait un objectif de réflexion. La Région a pu participer à certaines de ces réunions mais pas à toutes et c'est normal puisque le chargé de mission de la Région est aussi sur d'autres départements, et il est fatal qu'à l'arrivée il ne se reconnaisse plus complètement dans le travail qui a été fait conjointement. De mon point de vue, le Contrat de Ville englobe trop de personnes, et qu'on n'y arrive plus parce qu'on est tellement nombreux, chacun avec ses compétences et ses prérogatives, qu'au bout du compte il y a une réelle difficulté.

La question n'est pas « *que faire ?* » mais « *comment fait-on ?* ». C'est la deuxième grosse difficulté de ces évaluations, le champ est tellement vaste que, pour comprendre les enjeux, les fonctionnements des centres sociaux, la spécificité d'Avignon, il faut du temps. Il faut prendre connaissance des données, comprendre le fonctionnement des acteurs. Et cela dans les huit à dix mois d'une évaluation, cela en prend déjà les trois-quarts et quand le bureau d'études arrive à bien formuler la question.

Notre évaluation coûtait 30 000 euros, il y a eu une grande partie du temps qui a été consacrée à la compréhension de l'objet. Et au moment où il nous formule la question, on lui répond « *ben ça va, ça on l'avait compris qu'il n'y ait pas de politique jeunesse dans la ville d'Avignon, on le savait, maintenant c'est comment fait-on ?* » et lui, de nous dire : « *j'ai répondu à votre cahier des charges et j'en suis déjà à la fin* ». C'est pour cela que je disais qu'il vaut mieux poser des questions très simples et très ciblées pour éviter d'avoir une évaluation qui reformule les questions et qui nous laisse un peu sur notre fin.

Mathias Betzer

Chef de projet politique de la Ville, Mairie d'Avignon

Sur la question de pouvoir m'appuyer sur ce rapport et notamment sur la partie conduite du contrat, c'est le cas parce qu'il y a des constats et des préconisations et cela va m'aider un peu pour mieux me situer dans le cadre du partenariat existant. Actuellement, on est dans une période d'obligation de reconcentrer les priorités, on revient de temps en temps sur le rapport d'évaluation et on retrouve les éléments que nous avons dans l'équipe d'évaluation sur des priorités dans le volet *enfance-jeunesse*. Je confirme ce qu'a dit Denis, il est quand même toujours une référence. Nous l'utilisons mais d'une manière limitée.

Ounassa Cherit

Mairie de Martigues, Contrat de Ville Martigues/Port de Bouc

Je souhaiterais faire une contribution par rapport à la formation que nous avons suivie. Je crois que la formation préalable dont on a bénéficié au départ de l'injonction qui s'est transformée en désir d'évaluation a été de construire une culture commune. L'ensemble des partenaires du comité de pilotage décliné au niveau technique par le comité technique d'évaluation a participé à trois jours de formation dispensés par l'IRA de Bastia où on nous a parlé d'évaluation en terme d'impact, d'efficacité, etc. Ensuite, chacun n'a pas pu se retrancher derrière son pré carré en disant que : "*c'est cela ou cela qui m'intéresse.*" On a eu l'occasion, avant de lancer le travail du bureau d'études, de poser des questions évaluatives dont Mme Fayman parlait. On a écrit un cahier des charges en posant des questions très claires qui traversaient l'ensemble des champs territoriaux, thématiques, entrées publiques. Je ne sais pas ce que donnera le compte-rendu de l'évaluation qui va être produit d'ici le mois d'avril. En tout cas, je crois qu'on a donné toutes les chances et on s'est donné toutes les chances de pouvoir partir sur une base un peu claire par rapport à l'évaluation. J'ai partagé le sentiment avec les membres du comité technique d'évaluation de la nécessité d'avoir

cette instance dont vous parliez tout à l'heure. Nous avons deux instances d'évaluation, un comité technique d'évaluation où l'équipe opérationnelle du Contrat de Ville élargie à la Région, au Département, au FASLID participait, et un groupe d'évaluation où les porteurs d'actions étaient associés et qui ont bénéficié eux aussi de deux jours de formation de sensibilisation à l'évaluation. Pour répondre à notre inquiétude de ne pas voir les associations ou de ne pas voir les bénéficiaires des actions s'exprimer, le bureau d'études qui travaille sur notre évaluation a proposé un questionnaire postal qui va se décliner sur la base d'interviews des porteurs d'action et des bénéficiaires des actions. Je pense que c'est la formation qui nous a appris cela, nous a conduit à nous donner à peu près ces chances-là. Maintenant, je ne sais pas a priori ce que seront les résultats que produira le B.E.

Denis Chastagnier

Il faut être très attentif parce que, dans l'exemple avignonnais, toutes ces instances existaient. On avait bien un comité de pilotage, un comité technique avec des techniciens ; à la première réunion, j'avais demandé à chacun de nommer quelqu'un qui le suive du début jusqu'à la fin. Et j'avais deux obsessions qui étaient de planifier les réunions et que des personnes de la CAF, du FAS, etc., soient identifiées et s'engagent à être présentes. Il y avait la proposition aussi de faire intervenir les directeurs de centres sociaux et quelques personnes ressources. Tous ces éléments y étaient.

Malgré ces éléments, on est un peu insatisfait parce qu'on avait probablement minimisé la difficulté de faire travailler tous ces gens ensemble, au même moment. Peut-être n'y avait-on pas passé suffisamment de temps. C'est peut-être ce qu'il faut faire avec quelqu'un qui prépare l'intervention avant, comme vous êtes en train de faire. Mais il est très difficile de justifier auprès de l'élu de payer quelqu'un qui prépare à l'évaluation avant de la démarrer. C'est un peu comparable aux associations où l'on ne paie pas des actions mais des gens qui coordonnent des actions et puis le coordinateur du coordinateur. C'est très très difficile à faire passer auprès des gens qui veulent analyser des actions. Et

même lorsqu'ils disent vouloir analyser, il peut y avoir des compréhensions très très différentes parce qu'analyser une action peut se baser sur : j'ai mis 100frs, qu'est-ce qui se passe ? Le discours de l'opérateur peut-être de dire qu'avec cette somme il a mis à disposition x personnes sur l'action ou bien, son discours peut être de montrer qu'avec cette somme on a réussi à accueillir dix enfants à l'aide aux devoirs pendant dix mois. Dans le premier cas, j'évalue l'opérateur et dans l'autre, j'évalue le nombre de personnes concernées. Le troisième est de dire : parmi les dix enfants que j'ai reçus combien ont réussi leur entrée en 6^e ?

Il faut donc bien préciser avec le commanditaire ce qu'il entend par *évaluer une action* : si l'argent est bien employé, si l'association l'a mis dans sa poche, si elle a payé un salaire, s'il y a eu dix ou quinze enfants reçus à l'école ou si les dix enfants ont réussi scolairement. Quand on dit *évaluer une action*, la demande est d'avoir du concret. Mais pourtant rien que sur cette définition, il faut prendre du temps avec le commanditaire pour montrer que ce n'est pas aussi simple. Je pense que s'il fallait reprendre le dispositif, je ne me contenterai pas d'avoir quatre ou cinq réunions pour élaborer le cahier des charges, je demanderai en plus qu'une tiers personne réénonce aux différents partenaires leur demande parce que, je reviens toujours à cette idée, l'évaluation avait commencé dans l'élaboration du cahier des charges et plus on aura défini ce que l'on veut, plus on arrivera à un produit.

Sonia Fayman

Quand vous dites que l'évaluation avait commencé dans l'élaboration du cahier des charges, c'est une partie de l'évaluation que vous, la maîtrise d'ouvrage, vous vous êtes appropriée. Nous ne l'avons pas partagée. Cela a été un manque.

Sur les actions à évaluer, je souligne toujours qu'une évaluation de Contrat de Ville n'est pas une évaluation des actions. Les actions sont analysées dans la démarche d'évaluation pour illustrer la dynamique du Contrat de Ville. Si on se perd dans l'évaluation des actions pour déboucher sur ce que certains attendent (combien de ceci, de cela) c'est un écueil car cette évaluation

correspond aux bilans annuels ou pluriannuels des actions. L'évaluation doit prendre une certaine hauteur par rapport à la conduite des actions même si elle les analyse dans le cours du processus. L'intérêt de poser des questions sur des actions dans le cahier des charges même si on essaye de les faire les plus ciblées, les plus simples possibles est que, dans tous les cas, cela donne lieu à un éventail très large de préoccupations, si on se met dans la posture d'évaluation et pas seulement de bilan.

Intervention inaudible de la salle

De mon point de vue, les groupes de travail n'étaient pas trop grands. Les groupes de travail ont été réunis deux fois, chacun sur chaque thème. Il y avait plus ou moins de personnes conviées selon les thèmes abordés. Plus de quinze personnes pour le groupe de travail *enfance-jeunesse* parce que cela a mobilisé beaucoup d'acteurs et sept ou huit, pour *l'amélioration du cadre de vie et des conditions de vie à la rocade sud*. Ce dernier a mieux fonctionné, pas seulement parce qu'il y avait moins de monde, mais aussi parce qu'on avait l'expérience de l'atelier *enfance-jeunesse* que l'on avait organisé de façon très très peu directive. On avait donné une première note d'analyse dans laquelle on posait des questions oralement en pensant que cela suffirait pour qu'il y ait un échange, parce que tous étaient des praticiens, on pensait qu'ils auraient tous quelque chose à dire, y compris en contradiction les uns par rapport aux autres et que de là, nous allions forcément relancer des questions. Or il s'est trouvé un malentendu, les gens attendaient que nous avancions progressivement une question, que l'on débâte et puis qu'on passe à une autre. Cela ne s'est pas bien passé.

Pour le deuxième atelier, on avait préparé un document visuel et on a travaillé à partir de critères d'évaluations à partir de telle action choisie, on pensait qu'il y aurait des réactions mais il n'y en a pas eu beaucoup. Je crois qu'il y avait un malaise dans ce groupe pour plusieurs raisons. Le gel des crédits faisait que les gens étaient un peu dans la retenue et en concurrence. Cela a fait que le dialogue n'était pas facile entre les gens et entre eux et nous.

Intervention inaudible de la salle

Effectivement dans cette évaluation, on n'a pas construit un outil pour l'évaluation au fil de l'eau, comme on l'a fait dans d'autres évaluations. Il y a eu un problème lié au nombre de jours financés que l'on a dépassés de loin (comme c'est souvent le cas) mais à un moment on ne pouvait plus. Il y a eu des difficultés de compréhension que Denis Chastagnier a évoquées qui ont fait un contexte un peu tendu, on a essayé de faire notre chemin là-dedans. On n'a pas eu cette partie du travail que l'on avait parallèlement sur d'autres Contrats de Ville sous forme de séances de travail avec les chefs de projet et les équipes opérationnelles sur l'analyse des actions, la construction d'indicateurs qualitatifs, quantitatifs. Cela n'a pas eu lieu sur Avignon. C'est une faiblesse de notre part que j'essaie d'expliquer même si cela n'explique pas tout.

Intervention inaudible de la salle

Denis Chastagnier

Non, ce n'était pas dans le cahier des charges. Le Contrat de Ville d'Avignon date de 1978, il a une certaine antériorité. On avait fait tout un travail préalable d'élaboration d'indicateurs avec des partenaires, dans certains domaines, on suit ces indicateurs depuis plusieurs années. Le suivi des classes est de mon point de vue remarquable, je le dis d'autant plus facilement que ce n'est pas moi qui le fait. Il est fait par l'équipe opérationnelle, la CAF, les services de l'Etat dont essentiellement l'Education Nationale. On a des suivis dans le domaine de l'éducation qui sont très très cadrés et que l'on reprend chaque année. De même, pour tout ce qui est de la thématique habitat, il y a dans le cadre de la conférence régionale du logement des suivis d'indicateurs tous les six mois dans ce qui se passe dans les logements. Ces éléments on les a. Ils ne faisaient pas partie de la demande du cahier des charges. Au contraire, on leur disait qu'on avait ces informations, on leur demandait plutôt de nous aider à reformuler le sujet.

Valérie Rondot

Chef de projet politique de la ville à la communauté d'agglomération du Pays d'Aix

M. Chastagnier m'a connue auparavant en tant que consultante.

En écoutant le compte-rendu de l'évaluation de la politique de la ville sur Avignon, je me pose un certain nombre de questions sur, d'une part ce qui est demandé souvent aux bureaux d'études d'évaluer les actions, et à travers cela la politique et la dynamique de la ville, et d'autre part aussi ce qui a l'air d'avoir été demandé à ACT, la mise en place de toute une transversalité entre les institutionnels, entre la population, les gens de terrain, les professionnels de l'enfance et de l'adolescence, de l'insertion et du cadre de vie. C'est quelque chose qui est très conséquent, ce n'est pas une petite étude. Et je m'étonne vraiment du budget qu'il y a en face. L'enveloppe financière est très très largement insuffisante pour permettre à un cabinet d'aller jusqu'au fond des choses en accordant le temps nécessaire pour évaluer en profondeur, rencontrer l'ensemble des partenaires, répondre aussi bien aux demandes de la Région que du conseil Général que de la Ville et des différents partenaires. En fait, je pense qu'aujourd'hui, il faudrait se poser la question de savoir ce qu'on veut évaluer. Actuellement, je passe des appels d'offres et je monte des cahiers des charges et à chaque fois, je me demande si mon enveloppe est suffisante pour payer le bureau d'études qui me rend un travail qui m'est précieux ; je veux aussi que toutes les réponses me soient apportées. Qu'est-ce que l'on veut ? Si l'on ne veut évaluer que des actions, à ce moment-là, on peut avoir un certain budget. Si on demande à un bureau d'études de rajouter de la transversalité, du lien entre tous les acteurs, il faut rajouter un certain budget. Si on demande à un bureau d'études d'évaluer la stratégie, c'est-à-dire la politique et son efficacité réelle, qu'on diffuse totalement, partiellement ou pas les résultats, c'est une décision à prendre en interne, il faut encore rajouter un budget. C'est sûr que dans le cas d'Avignon, il y a eu quelques difficultés, il y a effectivement toute une trame qui a été mise en place, je pense que cela vient aussi de ce budget qui est largement insuffisant pour permettre une évaluation complète. J'ai connu cette difficulté quand j'ai travaillé avec

Avignon. J'ai évalué la restructuration urbaine de la cité Guillaume Apollinaire et finalement, on n'a pas fini la troisième évaluation. On a fait l'initiale, l'intermédiaire où les éléments sont sortis et on n'a pas fini la dernière puisque j'ai dit que j'avais utilisé toutes mes journées et que je ne pouvais plus fonctionner en travaillant gratuitement. Le travail a été évalué en central à la Caisse des dépôts et consignations, il y a eu un très bon retour sur ce que l'on avait fait sur la cité mais faute de crédits, on n'a pas terminé.

Je pense qu'aujourd'hui, quand on interroge l'évaluation réellement de la politique et pas seulement de l'action, si on est ambitieux, il faudrait réellement mettre en face des budgets qui soient suffisants.

Denis Chastagnier

Et aussi dans le cahier des charges annoncer le budget que vous donnez parce que cela n'a pas de sens de passer une commande d'évaluation sans cette information. A un même objet si on donne 1 ou 10 cela n'a pas le même sens.

Valérie Rondot

Et en tant que B.E., quand on répond, si on a le budget, on sait ce que l'on attend comme réponse technique et jusqu'où on nous demande d'intervenir ; sans enveloppe, il est très difficile de se positionner et cela fait des mécontents des deux côtés.

Sonia Fayman

Je crois qu'il est important qu'il y ait un travail auprès des équipes locales dans le lancement des évaluations. Nous avons été en assistance à la maîtrise d'ouvrage régionale de 2001 à 2003 dans la région Auvergne pour le lancement des évaluations locales et on a, à chaque fois, travaillé avec les équipes locales sur le cahier des charges. On leur a conseillé aussi de bien réfléchir à mettre en adéquation ce qu'ils demandaient de faire avec le montant dont ils disposaient. C'est très important.

Jean-Pierre Perrin

Sur Avignon, malgré tout le boulot que vous avez fait auprès des associations, on a un bon récapitulatif de toutes les associations qui travaillent sur le thème de *l'enfance et de la jeunesse*, j'ai une interrogation : pourquoi n'avez-vous pas rencontré le maire d'Avignon, l'élu régional en charge de la politique de la ville ?

Et puis, c'est une parenthèse, cela ne m'étonne pas, compte tenu de la durée de vie de l'équipe opérationnelle et c'est loin d'être une critique, que finalement l'évaluation a appuyé sur la dent malade parce que Denis, vous connaissiez déjà tout dans l'évaluation, sauf que vous étiez difficilement en position de dire que la politique de la ville était instrumentée par la Ville. C'est la possibilité donnée à une équipe d'avoir une vision extérieure pour appuyer et défendre un certain nombre de choses.

J'insiste encore sur l'utilisation de cette évaluation, est-ce que la question a été posée clairement sur Avignon à l'ensemble des partenaires, Etat, Région conseil Général, CAF, etc. sur ce que l'on allait faire de l'évaluation ? Sinon je ne vois pas qui serait en capacité de poser cette question.

Denis Chastagnier

Le danger aussi de l'évaluation est de vouloir faire dire par quelqu'un ce que j'ai envie qu'il dise. Effectivement, on a toujours tendance à vouloir instrumentaliser surtout quand on est l'équipe opérationnelle et que l'on répète que ce n'est pas simple, que les partenaires sont pénibles, et que si on arrive à le faire dire par d'autres, on s'en porte mieux. Je me suis rendu compte aussi que, dans l'élaboration du cahier des charges, j'ai un peu trop mis cette information, de vouloir faire dire au B.E. que l'organisation était à revoir.

L'enjeu de cette évaluation, et j'espère qu'elle va servir à cela, pour nous c'était capital, c'est d'arriver à un moment à mi-parcours à créer une rupture. On avait conscience au moment où on a élaboré le cahier des charges que déjà l'air des vaches grasses était terminé, qu'il allait falloir recentrer nos crédits et réviser nos positions.

Ainsi l'enjeu principal de ce document est d'être un outil qui nous permette une rupture dans les modes d'organisation et une reformulation de ce que l'on allait faire. Je crois que cela a même été écrit dans le cahier des charges : par delà l'analyse qui aura été faite, nous aider à reformuler nos modes opératoires dans l'avenir. Aujourd'hui, contraints par deux vagues de restrictions de crédits successives, on va y être contraint. Donc, vive la crise qui va nous permettre de reformuler nos questions ! Tant que la Région remettait de l'argent tout allait bien, on pouvait continuer puisqu'on avait des crédits et que les actions que l'on menait se justifiaient toutes. A partir du moment où il faudra faire des arbitrages, où il va falloir dire ce qui est fondamental et, ce qui est beaucoup plus difficile, ce qu'il va falloir arrêter pour pouvoir mieux reconstruire, à ce moment-là, on a besoin d'une évaluation et d'une tierce personne qui vienne nous guider dans ce choix. Parce que pour nous-mêmes, il est extrêmement difficile de dire qui l'on saborde dans la politique de la ville.

Sonia Fayman

Pour répondre au pourquoi on n'a pas vu le maire ou l' élu régional en charge de la politique de la ville, j'ai des réponses qui ne sont pas des bonnes réponses.

D'abord comme je disais précédemment, on n'a pas pris le temps de faire cette évaluation préalable à laquelle on procède d'habitude qui nous aurait amenés à rencontrer les acteurs clefs, les élus. Je dis que ce n'est pas une bonne réponse parce qu'on aurait pu aller les voir après. Mais après, on a été pris dans l'analyse des actions, par les multiples contacts avec les opérateurs et on a laissé passer mais c'est une erreur. Enfin, rencontrer le maire, je ne suis pas certaine que cela ait été nécessaire parce que l'on a vu l' élu chargé de la politique de la ville et de la jeunesse. Je ne sais pas si c'était indispensable de rencontrer Mme le Maire.

Denis Chastagnier

Et puis, en plus, dans le comité de pilotage, les élus sont sensés être représentés. Donc, s'ils avaient voulu vous rencontrer, je ne pense

pas que vous auriez refusé. Cela marche dans les deux sens. Si un élu régional avait voulu s'approprier cette évaluation, il aurait tout à fait pu le faire.

Lorsque l'évaluation a été remise en comité de pilotage, cela a été bien formulé : *“maintenant vous vous servez de cela pour réévaluer la manière de faire.”* Cela tombait bien parce qu'il y a un nouveau chef de projet, quelqu'un qui avait la pêche pour le faire. Actuellement, dans la nécessaire réorganisation que l'on doit mettre en oeuvre pour 2004 et surtout pour 2005, du fait des gels des crédits, c'est cette base qui doit nous servir à reformuler la conduite de l'opération et recentrer des actions.

Sonia Fayman

Est-ce que le comité de pilotage s'est réuni et a envisagé les modalités de l'utilisation ?

Mathias Betzer

Pour les validations des crédits de la part des partenaires, certes, certains ont utilisé les préconisations du rapport d'évaluation pour souligner quelques arguments et recentrer les priorités. On revient souvent sur quelques préconisations. Mais, l'évaluation n'était pas au centre du débat et là aussi, pour répondre à votre question, lors du comité de pilotage de restitution du rapport, chacun a pris la préconisation qu'il trouvait intéressante pour dire ce qu'il fallait faire, continuer à rencontrer les partenaires d'une façon régulière. Dans l'ensemble, il n'y avait pas de dynamique suite à l'évaluation de continuer à se réunir autour de ce sujet.

Intervention inaudible dans la salle

Denis Chastagnier

Je signalais simplement que l'équipe opérationnelle a accompagné le bureau d'études en lui fournissant tout et en étant complètement à disposition. Ce que j'ai dit au début est qu'à partir du moment où l'évaluation commençait, j'ai considéré qu'étant chef de projet du Contrat de Ville,

j'étais aussi l'objet de l'évaluation, par conséquent, ce n'était pas mon rôle de guider le processus de l'évaluation. De plus, c'est moi qui formalise la commande, je suis chargé de payer les factures et il faut que je guide quelqu'un qui est chargé de m'évaluer. Il me semblait qu'il fallait jouer franc jeu et qu'à partir du moment où une commande était passée, on s'effaçait et puisqu'on était l'objet de l'évaluation, il ne fallait pas la guider. Mais cela n'a posé débat à personne.

Sonia Fayman

Sauf qu'on a un peu regretté, sans chercher à être guidé, de ne pas avoir de contact pour vous rendre compte de l'avancement de l'évaluation et avoir un dialogue un peu confidentiel là-dessus. Cela nous aurait plus éclairés.

Georges Kammerlocher

Directeur, association Compagnons bâtisseurs de Provence

Votre présentation me fait réagir sur trois points.

Le premier est qu'effectivement, on entend bien qu'à *évaluation*, il y a une connotation par rapport à la restriction budgétaire. Ce que vous avez dit est tout à fait juste et il ne faut pas se cacher la face par rapport à cela. C'est un choix de mettre cette logique en place alors que, dans ce contexte, il y aurait peut-être une autre démarche par rapport au projet qui serait de mettre en place une évaluation pour reformuler un projet. Je ne l'ai pas trop entendu dans ce que vous avez dit.

Ensuite, j'ai été surpris du temps passé pour connaître le secteur d'intervention. Je ne connais pas le contexte d'Avignon mais cela me semble long. C'est comme s'il n'y avait pas de mémoire de diagnostic, d'une histoire, de pratiques, et on a l'impression qu'il y a un temps énorme et que l'évaluation vient s'inscrire dans le temps et dans la durée des choses qui se sont construites en amont. Une évaluation est relative à des diagnostics, à des objectifs qui ont été conduits et j'ai l'impression que, dans ce que vous avez dit, cela n'apparaissait pas.

Enfin, je voulais remarquer la position des acteurs publics quand ils se sont confrontés à l'évaluation. Tout d'un coup, chacun s'implique à partir de sa propre compétence, de son public, de ses spécificités et non plus par rapport à un projet global lié à un territoire et des habitants ou des publics. Cela m'interroge.

Denis Chastagnier

L'exposé que nous faisons durant dix minutes, on raccourcit un peu les choses et cela donne peut-être des impressions un peu erronées.

Sur la première question, ce n'est pas parce qu'il y a des restrictions de crédits qu'on a utilisé l'évaluation comme méthode de restriction de crédits. On avait déjà fait une première évaluation du Contrat de Ville d'Avignon quatre ou cinq ans auparavant et pour nous c'était fondamental, on avait inscrit dès le début qu'il fallait une tierce personne qui porte un regard et qui nous aide à reformuler ce que l'on était en train de faire. Lorsque j'ai parlé des restrictions de crédits c'était pour dire que maintenant qu'on est au pied du mur, qu'il faut recentrer un peu nos actions, on va s'en servir fatalement. Mais n'invertissons pas l'impression ce serait un peu dommage.

En matière de politique de la ville, l'histoire d'Avignon est très très longue, il y a des diagnostics, des indicateurs, une masse d'informations. Une fois qu'on a pris le temps de l'analyser, il faut vérifier tout cela. Pour le comprendre et l'intégrer, il faut du temps, même si on est très performant. Si on a une méthode, qu'on a évalué le Contrat de Ville de St Etienne, de Rouen ou de la Réunion, une politique de la ville est une organisation extrêmement complexe qui concerne des tas de champs et il faut, pour faire un travail intelligent, en prendre connaissance, comprendre, digérer et croiser toutes ces informations pour en tirer ce qui est essentiel. Tout cela prend du temps, quel que soit le budget qu'on insuffle. C'est pour cela qu'une fois que l'on a fait tout cela, si c'est pour nous recracher ce que l'on sait déjà, ce n'est pas suffisant. Il faut en plus avoir du temps pour continuer. Peut-être que l'erreur est de dire

que l'on fait une évaluation sur dix mois. Peut-être comme l'a fait le PLIE, faut-il prévoir une évaluation par un cabinet qui revient chaque année et qui, au regard de sa première évaluation, redonne des préconisations et fait le point sur ce qui a été pris en compte, ce qui a évolué ou pas. C'est probablement une bonne méthode.

Yannick Barbeau

L'impression que j'ai sur la présentation de l'expérience d'Avignon c'est l'absence au départ de réelle maîtrise d'ouvrage collective. Il y avait une divergence d'appréciation des objectifs des différents partenaires et cette divergence initiale a perturbé toute la chaîne de l'évaluation. Il y a un manque de clarté dans le cahier des charges, un manque de clarté dans la commande des prestataires, ce qui amène une difficulté pour le prestataire de se positionner et donne un manque d'efficacité du prestataire dans l'optimisation des résultats qu'il devait produire dans le cadre de l'évaluation. Et puis, en dernière étape, il y a l'absence de mode d'usage. On se retrouve en bout de chaîne avec un processus qui fait que l'on a fait un travail mais on a du mal aujourd'hui à s'en servir. Est-ce que c'est trop caricatural ou pas ?

Sonia Fayman

Oui, il y a un peu de caricature.

Denis Chastagnier

Il n'y a pas que dans les comités de pilotage que les gens se rencontrent. Il y a les instances du conseil Général, de la Région, de la Ville ou de l'Etat où les gens ont des occasions de se voir quasiment tous les quinze jours. On avait supposé que cette connivence, même si ce sont des gens avec des formations différentes, de bords politiques différents, fonctionne très très bien. Il y a une bonne entente entre les élus, il y a vraiment une culture commune. Ce serait caricatural de dire qu'ils ne se sont pas mis d'accord donc cela n'a pas marché. Ce que j'ai voulu dire c'est que même si on est d'accord, même si on a les mêmes objectifs, même si on

arrive à travailler ensemble, la difficulté subsiste.

Sonia Fayman

On a aussi évoqué les moyens, peut-être pas de diminuer mais de contourner les difficultés qui existent sans doute partout potentiellement. Je crois beaucoup à la qualification des acteurs, aux formations préalables pour développer cette culture commune, même si vous dites qu'il y a une culture commune, elle ne s'est pas développée suffisamment, en tout cas pas vis-à-vis de nous. Il y a un partage à faire qui relève de formations ou de cycles d'échanges entre les membres de la maîtrise d'ouvrage et avec le prestataire. Il y a eu un clivage qui a été un peu visible mais c'est pour envisager d'autres situations d'évaluation qu'on peut dire l'importance que vous évoquiez des formations préalables, des mises en situations d'évaluation, il me semble que c'est très important. On n'en a pas parlé parce qu'on n'était pas sur le contenu, mais on ne peut pas seulement dire qu'il y a eu des difficultés, il y a eu aussi une prise de connaissance très riche de tout ce qui se fait dans les quartiers et même si on dit rapidement que tout ce qui est écrit là tout le monde le savait déjà, le fait que cela soit écrit sur une centaine de pages laisse quand même une trace. Je ne crois pas que cela n'a pas été négatif pour certains des opérateurs qui à certains moments se sentent négligés, mal connus ou peu reconnus, un document comme celui-là, à condition qu'il leur soit diffusé et qu'il soit utilisé dans la dynamique locale, peut servir au-delà de l'évaluation.

Yannick Barbeau

Si on essaye de tirer un certain nombre de modes opératoires qui seraient souhaitables de transposer sur d'autres expériences, j'en distingue trois voire quatre, vous me direz si vous êtes d'accord :

- donner du temps en amont à la formalisation de la commande, c'est indispensable, avec différents types d'outils ;
- légitimer et faire fonctionner l'organisation de l'évaluation au niveau de l'instance, je crois que cela a été un des points faibles d'Avignon ;

• définir en amont l'usage de l'évaluation, ce qui à mon sens n'a pas été le cas. Je resterai sur ces trois points.

Avez-vous perçu d'autres éléments forts ? Tout le monde se retrouve dans ce qui a été dit et dans la façon de le formuler ?

Carole Laffont

Ville de Beausoleil, Alpes Maritimes

J'ai une interrogation sur les garanties données aux partenaires sur le suivi des préconisations. Je reprends un peu ce que Jean-Pierre Perrin a dit tout à l'heure : quelles garanties, au démarrage et pendant l'évaluation, aviez-vous que les préconisations qui allaient émerger seraient suivies des faits ? Qu'est-ce qu'on allait en faire ? J'ai bien entendu qu'il fallait des budgets, du temps pour travailler, de la technicité et que vous aviez beaucoup travaillé sur des évaluations d'actions, j'ai moins entendu que vous aviez travaillé sur une évaluation. Comment envisager les situations et les problématiques d'un point de vue nouveau ? Pour moi, l'évaluation c'est surtout cela. Et puis, les garanties données à la suite, qu'allez-vous faire des préconisations ? Est-ce que cette question a été posée au départ entre les partenaires ? Est-ce que cela a été discuté ? C'est peut-être cela qui est à achopper et qui a fait que chacun a voulu ensuite récupérer ses billes pour sa propre paroisse ou ses propres compétences.

Denis Chastagnier

Non, alors on s'est peut-être mal expliqué mais il n'y a jamais eu de volonté de récupérer l'évaluation. La question que vous formulez m'étonne beaucoup parce qu'il n'est pas question quand on fait une évaluation de dire quelle est la garantie qu'on va mettre en application ce que va préconiser le B.E. Ce sont les partenaires qui se réunissent pour confier à une tierce personne la mission de les aider à reformuler un projet. Mais il est bien évident que c'est l'ensemble des partenaires qui va ou pas prendre en compte le projet, en fonction d'instances partenariales.

Carole Laffont

Comment arrivez-vous justement à faire adhérer chacun des partenaires à cette évaluation ?

Denis Chastagnier

Je dirai que le dernier point, que vous n'avez peut-être pas souligné, est que les partenaires adhèrent bien à l'analyse, et même dans la programmation que l'on va devoir mettre en place pour 2004-2005, les partenaires encore une fois adhèrent bien au diagnostic, à l'analyse. Il faut se dire d'arrêter de saupoudrer, d'arrêter d'être sur trop de champs, il faut aller à l'essentiel, sur tout ce discours, on adhère bien, ce n'est pas le constat qui est difficile à faire en commun, c'est le comment faire. Je crois que là est la pierre d'achoppement et je n'ai pas l'impression d'être particulièrement original à Avignon parce que j'ai vécu d'autres Contrats de Ville et je pense que s'il y a d'autres chefs de projet ici, ils doivent se reconnaître un peu dans ce que je raconte. L'évaluation est aussi le révélateur de ce constat : on est tous d'accord pour établir un contrat, pour avoir des déclarations d'intentions, pour être ensemble et c'est très sincère, et puis c'est au moment du comment faire que cela se complique, même s'il n'y a pas particulièrement de conflits d'acteurs. Le Préfet a une commande aujourd'hui pour que les équipes emploi insertion continuent de vivre alors que je n'ai plus d'argent pour l'assumer. Dans le dernier courrier qu'il nous envoie sur le recentrage de crédit, on voit le catalogue de ce que le gouvernement lui demande de faire. Le conseil Général qui doit faire ce même exercice de recentrage, il est bien évident que lorsqu'il prend toute la liste des actions qui sont en demande de financement, comme il les trouve toutes bonnes il dit qu'il est d'accord avec tout ce qui est dedans. C'est le passage à l'acte qui est toujours très très difficile dans les politiques de la ville.

Yannick Barbeau

On se donne rendez-vous dans dix minutes pour la restitution. Merci.

Chantier 3 : Evaluation du Contrat de Ville de Grenoble

Luc Chambolle

Chargé d'études, B.E. Economie et humanisme

Je suis chargé d'études à Economie et humanisme, une association lyonnaise d'une soixantaine d'années qui a beaucoup travaillé sur les politiques publiques en général, qui effectue pas mal d'évaluations en politique publique et qui est intervenue en particulier sur l'évaluation du Contrat de Ville de la METRO, à Grenoble.

Hélène Lacroix

Chargée de mission, METRO communauté d'agglomération de Grenoble

Je travaille à la communauté d'agglomération de Grenoble qui s'appelle Grenoble Alpes Métropole, la METRO et je suis chargée de mission *évaluation observation* dans l'équipe politique de la ville.

Claire de Séverac

Consultante, GEM. ORCA

Pour le déroulement de l'atelier, nous allons centrer une bonne partie de l'exposé autour de la présentation de l'évaluation de la ville de Grenoble, tout en gardant du temps pour échanger avec vous sur vos propres questions et démarches d'évaluation.

Et je vous propose qu'en fin nous conservions un peu de temps pour élaborer deux ou trois recommandations à l'Etat, à la Région, au centre de ressources, ce qui nous permettra en même temps de faire la synthèse.

Nous vous proposons d'aborder quatre points sur lesquels nos amis interviendront en duo. D'une part, les objectifs de l'évaluation, la genèse de la démarche, le type d'évaluation, le rapport au commanditaire, au maître d'ouvrage. D'entrée de jeu, Hélène nous présentera l'historique du Contrat de Ville.

Le deuxième point sera l'organisation de la mission de l'évaluation.

En troisième lieu, le questionnement évaluatif et les méthodes de travail. Et enfin, l'usage de l'évaluation : comment s'inscrit-

elle, quelles ont été les utilisations au fil des recommandations des préconisations ?

On va procéder en trois temps.

Au démarrage, sur les objectifs de l'évaluation, sa genèse et sa mise en oeuvre avec un temps de présentation de tous les deux et un moment de débat.

Ensuite, nous prendrons le temps d'étudier la démarche, la méthode, le questionnement, l'organisation avec, à nouveau, un temps de synthèse et puis de questions.

Pour terminer, nous prendrons un temps un peu plus long sur cet usage de l'évaluation, comment elle a été mise en oeuvre.

Hélène Lacroix

Je vais commencer par une petite fiche d'identité du Contrat de Ville de l'agglomération grenobloise.

Il y a cinq évaluations qui ont eu lieu sur cinq communes, Grenoble et quatre communes autour.

Chacune de ces évaluations a pris des formes différentes. Il y en a qui sont plus centrées sur trois actions emblématiques et qui les ont évaluées, d'autres qui se sont centrés sur le système d'acteurs. Il y a déjà un minimum de culture d'évaluation dans l'agglomération grenobloise.

Dans la communauté d'agglomération en train de se créer et en train de s'approprier sa compétence politique de la ville, on a voulu être un peu bon élève et suivre les recommandations en matière d'évaluation. On nous a dit *évaluation concomitante*, on a fait une évaluation concomitante. Dès le début du mois de janvier 2000, on a fait appel à un cabinet extérieur pour nous aider à rédiger un cahier des charges. Là non plus, ce n'était pas neutre. La communauté d'agglomération était en train de construire sa compétence, elle n'a donc pas forcément la légitimité pour dire comment le cahier des charges va s'écrire. On a fait donc appel à un prestataire extérieur qui a fait un peu le tour des élus, des techniciens référents dans ce domaine. En juin 2000, on a écrit un cahier des charges avec quatre axes d'évaluation et ensuite, on a fait l'appel

d'offre et le cabinet d'évaluation Algoé et Economie et humanisme, qui ont répondu de façon conjointe, ont été recrutés et ont commencé leur mission dès décembre 2000. C'est l'idée d'évaluation en continu.

Les quatre axes d'évaluation du Contrat de Ville étaient : en quoi la politique de la ville a transformé le système d'acteurs ? Quelle a été la plus-value de l'intercommunalité ? Quelle est l'articulation entre politique de la ville et droit commun ? Quelle participation des habitants mettre en place ?

Vous voyez qu'on n'est pas allé chercher dans la grande originalité mais ce sont des questions qui ont des enjeux sous-jacents notamment celles qui sont autour de la plus-value d'agglomération. On voit que cette question a été très marquée par le contexte dans lequel on a écrit le cahier des charges parce que c'était un moment où l'on se demandait quelle allait être la plus-value de l'agglomération et il y avait une crainte de la part des élus et des techniciens communaux de se demander si cette superstructure qui intervenait avait bien une plus-value.

Sur l'articulation *politique de la ville/droit commun*, on était à une époque où l'agglomération était en train de construire son droit commun, notamment en habitat.

Il y a ces enjeux donc qui existent de façon sous-jacente.

Quand on a écrit le cahier des charges, le maître mot du cabinet d'études était que l'on ne pouvait pas évaluer tout le Contrat de Ville et qu'il fallait faire des choix. Les choix des élus se sont donc portés sur trois thématiques : *économie et accès à l'emploi insertion*, la thématique *éducation formation* et la thématique *prévention collective et sécurité* avec l'idée toujours que les enseignements que l'on tirerait de ces trois thématiques nous permettraient d'avoir une vision d'ensemble sur tout le Contrat de Ville.

Le seul choix méthodologique qui ait été fait et qui apparaissait dans le cahier des charges était que l'on souhaitait une évaluation concomitante, au fur et à mesure du Contrat de Ville. Il n'y a pas eu dans le cahier des charges comme je l'avais pensé au départ, quelque chose autour d'une instance d'évaluation. Il est inscrit dans le contrat cadre que le comité de pilotage de l'évaluation serait le comité de

pilotage du Contrat de Ville, on n'a pas créé d'instance supplémentaire. On voit que tous ces objectifs pour ce qui était de l'évaluation du Contrat de Ville étaient très axés sur le système d'acteurs. Il n'y a pas tellement eu l'envie de mesurer l'impact de la politique de la ville, en 2000 mais l'impact de la politique de la ville sur les territoires et les populations. Ce que je trouve intéressant de souligner est que les objectifs qui ont été énoncés en 2000 ne sont pas les mêmes qui ont été énoncés en 2003 au moment où on a voulu faire l'évaluation à mi-parcours du Contrat de Ville. On est resté sur ces quatre questions évaluatives.

Mais la question de l'impact est revenue en force à partir du moment où l'agglomération a pris un petit rythme de croisière et a commencé à montrer le fait que ce n'était pas une superstructure politique de la ville. On s'est un peu détaché de cette question pour plus revenir sur l'utilité de la politique de la ville et sur ses effets sur les quartiers.

Claire de Séverac

Est-ce qu'il y a des questions concernant le démarrage ? Comment a été lancée cette évaluation ?

Est-ce que par exemple les autres Contrats de Ville étaient déjà terminés ?

La METRO a-t-elle pris la compétence politique de la ville à peu près à la même période ?

Hélène Lacroix

Il y a eu l'année de transition en 1999. Les Contrats de Ville duraient de 94 à 98. 99 était une année de transition. Le chef de projet d'agglomération a été embauché en 99, il a commencé un peu à déblayer le terrain, à récupérer ces différentes évaluations, à imaginer comment on pourrait constituer une organisation à l'échelle de l'agglomération. Le passage s'est plutôt fait en douceur parce que les équipes communales sont restées en place. Il y a vraiment eu cette idée d'une compétence partagée communes/agglomérations, à l'agglomération est reconnue la compétence en matière d'outils notamment d'ingénierie. L'évaluation et l'observation ont été immédiatement perçues comme faisant partie

de cet outil. Sachant que cela a aussi un effet pervers, on le voit trois ans après, les communes se sont un peu dessaisies de l'évaluation et elles en ont fait un outil de l'agglomération. On n'a pas assez d'accroches territoriales.

Claire de Séverac

Peut-être pouvez-vous parler des élus, en disant que le comité de pilotage du Contrat de Ville devait être en même temps l'instance d'évaluation. Comment s'est fait le lien ? Qui sont les élus ?

Hélène Lacroix

Il y a eu toute une sollicitation des élus au moment de cette écriture du cahier des charges, au moment où le consultant qui était chargé de le rédiger est allé faire un petit tour des popotes. Je l'avais suivi à ce moment-là, il y avait beaucoup d'élus qui avaient intégré l'injonction d'évaluer mais qui, finalement, n'avaient pas tant d'idées que cela sur le contenu de ce qu'il fallait faire, d'autant plus que la compétence politique de la ville de l'agglomération n'existait pas encore. Ils étaient d'accord pour évaluer mais comme ils ne savaient pas encore comment on allait fonctionner, ils ne savaient pas. D'où cette prédominance de problématiques autour du système d'acteurs et de la manière que l'on aurait de s'organiser puisque la seule chose que l'on savait était qu'il fallait s'organiser à l'échelle de l'agglomération. Les élus avaient cette position, tout en ayant une certaine culture de l'évaluation, surtout chez ceux que j'appelle "initiés", ceux qui sont un peu plus au courant, qui ont une habitude de la politique de la ville. On se rend compte à présent, je ne sais pas à quel moment on a raté une étape ou si cette étape est maintenant, mais comment faire pour mobiliser d'autres élus, ceux qui ne sont pas experts de la politique de la ville ni experts de l'évaluation, pour arriver à les impliquer un peu plus ? Sans doute l'évaluation peut-elle être un prétexte ou une occasion pour les faire venir, les faire débattre et s'approprier les enjeux politiques de la ville. Quant au comité de pilotage, il n'y a pas grand chose à en dire si ce n'est qu'il fait un petit peu chambre d'enregistrement des choix.

Sur le choix du prestataire, on avait fait une procédure assez classique d'appel d'offres par la commission d'appel d'offres de la communauté d'agglomération qui a décidé du prestataire avec deux avis techniques, de la Préfecture et de la METRO, qui sont venus faire un rapport. Finalement, il n'y a eu aucune audition, c'est uniquement sur un document de réponse à l'appel d'offres que la commission constituée d'élus, qui ne connaissaient rien à la politique de la ville, a fait son choix sur le prestataire. Ce qui fait que celui qui a été sélectionné a été le mieux disant, c'est-à-dire le moins cher. L'avis des deux experts a pesé son poids mais je pense qu'il y a une certaine frustration des techniciens qui n'ont pas été suffisamment impliqués et des élus experts de la politique de la ville qui ont eu finalement à récupérer le choix de la CAO alors que l'on conduit également une procédure d'évaluation sur le GPV et sur le Pic Urban. Là on a fait un appel d'offres qui s'appelle *sur performances* qui permet d'avoir un jury dans la commission d'appel d'offres constitué d'experts extérieurs et dans ce cas, on a fait appel à des techniciens, à des élus. Cela ne faisait pas un jury énorme, six ou sept personnes qui n'avaient pas pouvoir de décision et qui ont pu donner leur avis. C'est une procédure qui permet aussi d'auditionner des prestataires. Tandis que pour le premier choix, on a sélectionné en aveugle sur documents uniquement.

Claire de Séverac

Puisque l'on en est au choix du prestataire, peut-être pouvons-nous avoir l'avis du consultant.

Luc Chambolle

Pour préciser ma position dans l'historique. Je suis rentré en 2002 à Economie et humanisme, c'est-à-dire que le dossier a beaucoup d'antériorité sur ma présence. De plus, c'est un double cabinet qui a répondu à cette commande. Il y a Algoé qui est un énorme cabinet consultant lyonnais, je crois qu'il y a cent quatre-vingt personnes, cent vingt chargés de mission à Lyon, soixante à Paris. C'est une grosse structure. Et Economie et humanisme a été associé à Algoé sur des

thématiques qu'il ne maîtrisait pas tellement, tout ce qui *était prévention et éducation*. Algoé s'est donc chargé de l'opération globale comme chef de projet et de toute la partie économie. Cette mise au point répartit un peu les rôles. Et je ne suis pas chef de projet sur cette opération.

Les réunions auxquelles j'ai assisté sont plutôt des réunions sur la méthodologie de travail dont on pourra discuter que sur les questions stratégiques de positionnements des cabinets par rapport à la collectivité.

Claire de Séverac

Des questions ?

Anonyme 1

Chef de projet, Plan de sauvegarde à Marseille

Il témoigne de la difficulté à définir des critères d'évaluation, de les inscrire dans des documents d'évaluation et de la difficulté à sélectionner un cabinet d'études, compte tenu de sa formation technique.

Il est satisfait du cabinet choisi pour son conseil et son aide pour préciser les attentes sur l'évaluation et le choix d'orientation.

Claire de Séverac

Sur cette question de définition des objectifs de l'évaluation, du système de décision, du système de pilotage, du choix du cabinet pour faire l'évaluation, est-ce qu'il y a des questions ou des remarques ?

Anonyme 2

Consultante

Je voudrai dire quelque chose qui n'a pas directement à voir avec ce sujet, qui a à voir avec l'évaluation et au-delà. Sur la question du choix du prestataire, je suis consultante, je crois qu'il faudrait vraiment que les commanditaires prennent l'habitude comme vous venez de le dire Monsieur, de donner l'enveloppe. Sur des affaires aussi complexes que celles-ci on peut faire des propositions du simple au triple dans la plupart des cas. Avec cette enveloppe connue, le bureau d'études peut regarder ce qu'il peut faire au mieux dans

le cadre de cette enveloppe. Ne pas donner l'enveloppe n'a aucun sens dans ce type de démarche. C'est beaucoup plus intéressant pour le commanditaire de travailler à prix égal sur la qualité, par exemple, là on peut, peut-être, comparer des choses comparables. Cela se fait de plus en plus mais il y a encore une espèce de mentalité comme quoi c'est un point de concurrence. Ce n'est pas un point de concurrence. Et sinon, les décideurs ne vont voir que le prix, ils vont être dans l'incapacité de juger sur d'autres critères.

Anonyme 1

Pour nous, c'était confortable parce qu'on ne s'est jamais posé la question du prix, on a travaillé sur la composition de l'équipe, la note de motivation, après que cela se joue à 1000 ou 2000 euros, on est sur la marge.

Anonyme 2

Oui, là vous êtes sur le contenu. Cela pose aussi la question de la composition du jury parce que je parle de la place où je suis en tant que prestataire d'un bureau d'études, on est amené à défendre un projet avec des gens qui parfois n'y connaissent rien. Quel argumentaire voulez-vous développer dans ce cas ? Cela ne tient pas la route.

Hélène Lacroix

Je suis tout à fait d'accord avec cette idée du prix. Cela nous aurait évité cet effet pervers et l'impression que l'on n'a pas réellement choisi le prestataire et ensuite, il y a les lourdeurs administratives qui font que quand on est une communauté d'agglomérations on est obligé de passer par une CAO.

Claire de Séverac

Je prends note pour les intégrer dans les recommandations. On les reprendra ensuite pour voir si ce sont des recommandations de l'atelier.

Anonyme 2

Ce n'est pas une recommandation uniquement pour la politique de la ville ou pour l'évaluation.

Claire de Séverac

C'est vraiment une question centrale de la définition de ce que l'on veut. Vous disiez que les élus avaient une pratique de l'évaluation, qu'ils étaient motivés, finalement il y a eu tout ce travail préparatoire de cahier des charges qui montrait assez bien ce qu'ils voulaient, ils ont été un petit peu dépossédés dans la définition. Est-ce que dans ce travail intermédiaire de critères, de dire ce qui va faire la qualité de l'évaluation, de la proposition que l'on recherche, est-ce qu'il y a eu un temps de formalisation ?

Hélène Lacroix

On l'a beaucoup plus fait sur l'évaluation du GPV et du Pic. On a eu la chance de lancer ces deux appels d'offres à un an d'écart et de pouvoir bénéficier des erreurs du précédent appel d'offres pour pouvoir faire un véritable mandat d'évaluation. On a utilisé le petit guide de l'évaluation qui est produit par la DIV qui a été notre bible pour constituer notre cahier des charges et le mandat d'évaluation. On a mis en place des critères et, parmi les critères de sélection, on avait un certain nombre de critères sur la capacité à travailler avec le cabinet qui serait retenu, notamment en terme de proximité géographique. On ne pense pas beaucoup à ce critère mais ce n'est pas toujours évident de travailler avec des gens qui viennent de Paris. Il y avait aussi des éléments autour de la motivation, le fait d'être sur la même longueur d'onde, mais c'est très subjectif. Et puis, on s'était fait une grille d'évaluations, des propositions quand on a eu le jury.

On a pu bénéficier de cette première expérience un peu plus négative pour être plus précis.

Anonyme 2

Sur la proximité géographique, je ne suis pas sûre que ce ne soit pas une fausse bonne

idée. C'est quelque chose qui ressort souvent dans les critères, la proximité géographique, la présence sur le terrain, surtout en ce qui concerne l'évaluation. En fait, ce sont des questions de logistique, d'organisation. Je pense que, pour avoir des expériences dans ce cas, c'est beaucoup plus efficace de faire une évaluation dans un contexte sur lequel on ne connaît rien, où on n'a pas d'a priori, dont on ne connaît pas le jeu des acteurs. Mais je peux dire que pour avoir connu les deux situations, avec une étude dans un lieu que je connaissais bien, ce n'était pas de l'évaluation de la politique de la ville mais peu importe, je pense que la connaissance empirique est quelque chose sur lequel il faut bien réfléchir. La soi-disant culture commune n'est pas forcément un facteur de qualité de travail. Pour l'éloignement géographique, on sait s'organiser aujourd'hui pour travailler. Je ne suis pas sûre que la proximité géographique soit toujours un bon critère pour apprécier le résultat que l'on veut obtenir.

Intervention inaudible

Claire de Séverac

Bien évidemment, la dimension des critères est quelque chose de très à vif chez les consultants parce qu'ils y sont confrontés au quotidien.

Sur le processus même de décision, de savoir quels sont les objectifs de l'évaluation, de quelle façon les élus vont être associés pour les produire, de quelle façon ils pilotent, ils prennent en charge l'évaluation, dans quels processus, est-ce que vous avez d'autres remarques ou d'autres bilans que vous pouvez tirer ?

Parce que finalement, vous nous présentez deux démarches où la deuxième est plus satisfaisante techniquement.

Hélène Lacroix

Il n'en demeure pas moins que dans l'un et l'autre cas, l'évaluation reste bien une affaire de techniciens dans la conduite, la recherche de l'évaluateur. Les élus font la demande d'évaluation ensuite quand il s'agit d'entrer

dans l'intendance, la méthode, sur le coup ils ont un avis mais sur la méthode elle-même et sur la démarche de l'appel d'offres, cela reste une affaire de technicien.

Claire de Séverac

Sur la conduite de cette évaluation, ensuite, on pourra revenir sur les relations entre les différents acteurs.

Thorn Liza

*Agent de développement économique,
Direction de la politique de l'habitat de la
Ville d'Aix*

Nous avons fait notre évaluation à mi-parcours. Nous avons été aidés par un premier cabinet pour la rédaction de notre cahier des charges. Nous avons fait partie des communes test choisies par le SGAR. C'était un moment très très intéressant parce que c'était un moment de changement municipal, avec les changements de fonction des gens, un moment où le Contrat de Ville était un peu dans le vague. Cela a permis de remobiliser les signataires du Contrat de Ville autour de la rédaction de ce cahier des charges. Cela a représenté cinq années de travail avec les représentants des collectivités signataires et l'équipe opérationnelle. Ensuite ce cahier des charges a été présenté aux responsables du Contrat de ville (*inaudible*).

Anonyme 2

Sur les questions du cahier des charges, quand on dit qu'il faut bien travailler le cahier des charges pour définir ce que l'on attend de l'évaluation, j'ai une expérience qui est un peu différente. On a intégré complètement ce premier bilan dans l'évaluation c'est-à-dire qu'en fait, on avait été choisi comme cabinet et on a proposé que l'on ait un premier temps de rencontre parce que le cahier des charges était assez flou. Lors de cette rencontre, on leur a proposé un premier temps de travail pour bien leur expliquer la méthode qu'on allait mettre en oeuvre.

On a demandé que le cahier des charges soit clair sur ses objectifs et qu'ensuite on ait

la liberté de mettre en place la méthode que nous souhaitons.

Dans la région, il y a eu plusieurs fois la mise en place de cahier des charges avec le soutien de cabinets d'études, cela a donné des cahiers des charges trop bien ficelés, bouclés qui se ressemblaient tous, c'était pratiquement le même pour toutes les villes ; les éléments de contextualisation apparaissent peu. On a l'impression que le travail qui a été fait n'a pas été un travail d'appropriation mais qu'on a produit un cahier des charges parce qu'il le fallait. Sans porter de jugement et juste en constatant des choses, je ne suis pas sûre que cela soit forcément enrichissant, c'est plutôt assez neutre avec des dispositifs que l'on retrouve partout, qui sont très administratifs. On ne sent pas la question du *comment* par rapport à la situation, il n'y a pas de déplacement par rapport à la position habituelle. On se retrouve avec un comité de pilotage, un comité technique, un comité technique bis c'est-à-dire la proposition stricto-sensu de ce qui est le "bon traitement".

Anonyme 1

Je voudrais réagir par rapport à tout ce que j'entends parce que je suis très naïf là-dedans, l'évaluation avant d'en faire une pour mon plan de sauvegarde, je ne savais même pas que cela existait, je ne savais même pas qu'il y avait des directives de la DIV pour la faire. Je me suis dit que j'avais un plan de sauvegarde de 28 millions d'euros, je l'ai mis en relation avec les huit cents logements et je me suis posé la question de savoir ce que cela avait changé dans la vie des gens. On peut regarder l'habitat, les actions associatives, l'insertion par l'économie, etc. On peut regarder des tas de trucs et après recadrer, je crois que c'est intéressant aussi d'avoir des gens qui viennent recadrer. Il y avait des gens dans l'équipe de pilotage du plan de sauvegarde qui étaient deux personnes du Contrat de Ville, elles semblaient plus informées que moi et ont questionné mon cahier des charges. Mais j'ai fait mon cahier des charges au feeling et par rapport aux reproches qui sont faits, j'ai le sentiment qu'il vaut mieux peut-être l'écrire au feeling au moins je savais où je voulais aller. Je crois que ces quartiers ce n'est pas de

l'impersonnel, d'abord ces quartiers il faut les aimer. Quand on fait de la politique de la ville, quelque chose de fondamental est d'aimer le travail que l'on fait. Par rapport à ce que j'ai entendu ce matin, je crois que je n'ai rien compris, j'étais à cent mille kilomètres. J'ai trouvé que cela manquait de sensibilité.

Claire de Séverac

On a bien compris, l'arbre ne doit pas cacher la forêt, on doit faire une démarche de procédure, revenir à ce que l'on veut, à un temps important où les élus sont associés à la construction de ce qu'ils attendent.

Alors justement, si on revient sur l'expérience de Grenoble et de la METRO, comment va-t-on continuer avec ? Comment du côté de la METRO, du côté de l'opérateur avez-vous fait vivre un système qui est riche parce qu'on avait des acquis d'évaluations, on avait déjà plusieurs Contrats de Ville ? Comment ce nouvel acteur qu'est l'agglomération peut-il intégrer à la fois des expériences de méthode et de bilans des Contrats de Ville antérieurs ? Comment avez-vous travaillé ?

Luc Chambolle

J'aurais une remarque qui est à la fois décalée et qui répond à la question. L'évaluation en continu était ce qui était choisi dès le départ, de façon assez arbitraire. C'était une évaluation en continu qui répondait à une recommandation de la DIV. Face à elle, nous étions un peu démunis, dans la mesure où il n'y avait pas beaucoup d'expériences en la matière et notamment en politique de la ville. Cela voulait donc dire qu'il fallait inventer une méthodologie, répondre à quelque chose d'un peu nouveau, avec une idée qui était un peu simpliste de dire que l'évaluation en continu est un processus qui nous permet un aller-retour entre le terrain, les politiques qui sont conduites, pour une réactivité plus grande et de façon à pouvoir être plus opérationnel tout de suite. En fait, quand on regarde ce qui s'est passé et ce que l'on a fait, on se rend compte que l'on est très très loin de cette démarche. La question qu'il faut se poser est : est-ce que cette démarche est souhaitable ? Ce n'est pas

sûr. Quand on évalue cela veut dire que l'on mobilise des acteurs et que ces acteurs vont se bouger, s'interroger, etc. On ne peut pas toujours être dans cette phase, continuellement dans l'interrogation. La politique de la ville elle-même est en permanence dans l'interrogation. En plus, il faut être conscient qu'on est dans un nombre de jours restreints, et dans ce contexte, faire une évaluation en continu n'a pas beaucoup de sens non plus. A partir de cet exemple de démarche en continu, on se rend compte que finalement cela ne correspond pas a priori à ce à quoi l'on s'attend. Et tant mieux que, d'une certaine façon, on ne puisse pas le faire.

Qu'avons-nous fait à la place ? On est en décembre 2000. Le cabinet évaluateur a servi d'une part de ressource, d'analyse, d'ingénierie à la fois pour l'évaluation mais pas uniquement et d'autre part, a servi de tiers extérieur entre les communes dans l'agglomération et la METRO en constitution pour servir de rouage pour la constitution de l'agglomération comme acteur à part entière de la politique de la ville sur un nouveau territoire. Ce sont deux choses qui se sont créées à partir de 2000 en plusieurs étapes.

En 2001, a été la création d'un référentiel qui a permis de travailler sur trois thématiques qui ont été choisies pour être évaluées en 2003, à mi-parcours, et qui a surtout permis en 2001 de clarifier les conventions thématiques. Certaines des conventions thématiques étaient très nébuleuses et de faire ce travail en commun, de penser des indicateurs, des objectifs a permis de clarifier. L'inconvénient de cet élément est que l'on travaille sur du référentiel et finalement on se rend compte qu'il ne sert pas beaucoup deux ans après, en 2003. Le travail sur le référentiel a beaucoup servi sur le moment mais finalement il est peu réutilisé par la suite.

Claire de Séverac

Comment les grandes étapes se sont passées et avec qui ?

Hélène Lacroix

Pour chacune des trois thématiques, il y avait déjà des groupes existants, on n'a pas constitué d'instance d'évaluation en plus. Sur

chacune des thématiques, nous avons un groupe de suivi *éducation*, un autre pour *la prévention* et sur *l'économie*, notre référent était le directeur de PLIE pour l'agglomération. C'est autour de ce groupe d'acteurs que l'évaluation a un peu été pensée. Finalement, il n'y a pas eu d'ajout de nouvelles organisations, l'évaluateur est intervenu dans ces groupes de travail. L'intérêt est que cela n'a pas rajouté une couche. L'aspect négatif est que ces groupes étaient déjà constitués et qu'on ne les a pas suffisamment ouverts aux problématiques d'évaluation. Ces problématiques ont été une étape dans leur travail puis ils sont passés à autre chose, les projets éducatifs locaux, la veille éducative, puis en 2003, on est revenu sur l'évaluation. Et le référentiel s'est constitué de cette manière. A un moment, on a dit que le référentiel était terminé même si ce n'était pas tout à fait le cas, mais il fallait sortir un document, c'était la fin de l'année 2001 : le rapport d'évaluation a été présenté en comité de pilotage et acté en tant que tel sans formalisation de ce référentiel. L'intérêt était qu'il y ait une première appropriation des questions d'évaluation. Cela rejoint quelque peu ce que vous disiez à propos de se réapproprier le cahier des charges, de se reposer des questions.

Claire de Séverac

Ces trois groupes se sont réunis combien de fois ?

Hélène Lacroix

Ces groupes se sont réunis deux ou trois fois en un an. On a repris les conventions thématiques d'application pour préciser leur contenu jusqu'alors trop flou. Concernant l'éducation, on s'est dit qu'on souhaitait creuser les thèmes de la parentalité, la lutte contre l'illettrisme en mettant en face des critères d'évaluation.

On a une organisation en deux pôles évaluation et observation par un dispositif d'observation par l'agence d'urbanisme grenobloise. Les questions de ces groupes de travail étaient de se demander quelles informations pouvions-nous mobiliser. Et

puisque nous n'avions pas tant de choses à mobiliser, comment créer de l'information ?

Le comité de pilotage s'empare à un moment donné des questions d'évaluation, c'est même un point à l'ordre du jour du comité de pilotage. C'est de cette manière que cela s'est passé.

En 2003, on a été un petit peu plus vertueux et on annonçait que le comité de pilotage devenait instance d'évaluation.

intervention inaudible

et les groupes travaillaient sur les thèmes entre les réunions, c'est ce que l'on a surtout fait pour l'évaluation à mi-parcours l'année 2003. Pour la constitution du référentiel, l'intérêt était que l'on construise ce discours commun.

intervention inaudible

Il est devenu caduc, il y a eu des glissements de priorités ; par exemple, en éducation, un des éléments du référentiel qui nous intéressait était le décrochage scolaire et entre temps, il y a eu la veille éducative. Et nous nous y sommes engouffrés, on avait donc plus d'éléments que ce qui avait été pensé en 2001, donc il a fallu revisiter. Mais cela concerne certaines thématiques, sur le travail existant et notamment sur toute la définition des critères d'observation, l'agence d'urbanisme a tourné pendant ce temps et elle a produit des indicateurs, des cartes, ce n'était pas du travail vide. Simplement, on n'a pas repris telle quelle la grille de référentiels en l'appliquant pour 2003.

Luc Chambolle

Notamment dans le secteur du logement, le bailleur social et les critères qui servaient comme le taux de rotation, le taux de vacance signifiaient quelque chose à un moment donné par rapport à une situation. Quand on prend maintenant les mêmes taux, ils sont fortement en baisse alors on peut dire que c'est un effet politique de la ville mais c'est surtout celui du marché du logement.

Claire de Séverac

La question qui est posée est celle de la durée de vie d'un référentiel, la capacité de l'alimenter, de le rénover en permanence.

Hélène Lacroix

Je trouve que la difficulté est encore plus nette sur ce que l'on appelle les tableaux de bord, on a encore plus besoin de les suivre continuellement. On a la chance en Rhône-Alpes d'avoir un tableau de bord des quartiers qui est entretenu par le SGAR, fourni par l'INSEE, je ne sais pas s'il existe en PACA. On a, au départ, des données du recensement des populations qui sont ensuite alimentées par l'ANPE, la CAF, le Rectorat. En fait, ne serait ce que sur les périmètres, il y a des redéfinitions régulières. Entre 99 et 90, on ne peut plus faire de comparaisons, entre 99 et 2003, pas entièrement non plus. De ce point de vue, il est très difficile techniquement d'avoir des données. Au début, nous étions assez vertueux se disant qu'il nous fallait trouver les bons critères et puis rapidement, on a cherché les grandes tendances avec des chiffres qui parlent. On a donc monté des indicateurs de précarités qui soient un peu parlant et finalement les indicateurs n'ont de sens que lorsque l'on les interroge sachant au préalable ce qu'on va leur demander. On n'a pas un tableau excel qu'on peut suivre d'une année à l'autre.

Claire de Séverac

Dans le référentiel, il y a des critères de ce que l'on veut, qui font sens par rapport aux objectifs, aux résultats que l'on cherche, à ce que l'on veut produire, et transformer. De quelle façon l'équipe technique de la METRO s'est continuellement saisie de cette démarche d'évaluation puisque le consultant venait de façon épisodique ?

Hélène Lacroix

J'ai le sentiment que l'évaluation s'appuie sur le travail du consultant, celui que l'on paye pour évaluer. Sachant qu'il évalue, on se rappelle que nous aussi nous sommes dans cette démarche. J'ai un peu l'impression que le fonctionnement se fait ainsi. Nous sommes beaucoup pris par ailleurs, donc finalement

nous aussi, nous avons fait de l'évaluation par sauts de puce.

Par contre, nous avons beaucoup plus de facilité à travailler avec l'agence d'urbanisme parce qu'elle est sur le terrain, à proximité, à Grenoble, ce qui a permis un travail en continu plus facile pour assister à des réunions, etc.

Luc Chambolle

Je voulais ajouter une réponse structurelle.

Le cabinet a participé dans le cadre d'une assistance à la maîtrise d'ouvrage à la reconstitution de la MOUS.

La MOUS communautaire était constituée de 20% thématiques, de 20% communaux, des agents communaux qui donnaient 20% de leur temps à l'agglomération. A un moment, cela ne marchait plus et du coup, le cabinet a redessiné une MOUS avec des agents thématiques communautaires, attachés à la METRO en lien avec les thématiques qui ont été évaluées : un agent se consacre à l'éducation, un autre à la prévention, etc.

intervention inaudible de la salle

Hélène Lacroix

Sur la constitution de nouvelles instances, je suis bien d'accord, a priori nous n'avons pas créé de nouvelles instances. Quant au conseil de développement, il a commencé à exister en 2001, il a pris un rythme de croisière en 2002, avec un positionnement très à côté de l'agglomération, avec des thèmes spécifiques et de la façon la plus décalée possible de l'agglomération. A partir de 2003, on a commencé à travailler ensemble. Cette année-là, le conseil de développement voulait organiser une grosse journée sur le thème "habiter dans l'agglomération", puisque à Grenoble c'est un problème récurrent. Mais l'habitat et le logement n'étaient pas dans les thématiques à évaluer mais c'est tout de même une préoccupation structurante de la politique de la ville donc on s'était dit que l'on ferait un travail d'évaluation sur la thématique habitat en utilisant les techniques du cabinet. On s'est rapproché du conseil de développement qui organisait la grosse journée en septembre et on en a profité pour organiser un atelier sur les

réponses de la politique de la ville aux questions de logement. On commence donc à travailler avec le conseil de développement qui peut effectivement être une instance de mise en débat mais qui, je pense, ne se suffit pas à elle-même parce qu'il y a un positionnement qui est très décalé.

Claire de Séverac

On est fin 2001, le référentiel est produit. Ensuite ?

Luc Chambolle

En 2002, on intervient sur la reconfiguration de la MOUS et en 2003, on intervient sur l'évaluation intermédiaire. En 2004, cela risque d'opérer autour d'une synthèse des différentes évaluations qui sont conduites sur le territoire plutôt qu'une évaluation qui serait conduite par nos soins.

Anonyme 1

Je m'interroge sur l'évaluation : au départ n'y a-t-il pas une difficulté à initialiser l'évaluation ? Si je me réfère au Contrat de Ville, à partir de quoi évolue-t-on ? En quoi il est difficile pour les communes qui commencent ?

Est de plus, soulevée la difficulté de se référer au Contrat de Ville, son contenu est insuffisamment précis pour servir de base à l'évaluation. Ainsi, quel serait le document de référence qui pourrait servir de base de travail ?

Hélène Lacroix

Je dirai même plus qu'en amont ce n'est pas le top départ de l'évaluation qui est complexe, c'est le top départ du Contrat de Ville qui compte. On a la chance d'avoir ce tableau de bord des quartiers avec une négociation qui était individuelle avec l'ANPE, la CAF, le Rectorat. J'imagine que ce document est transférable.

Ce qui reste un peu déprimant avec ces travaux c'est qu'ils prennent des années. Nous sommes en négociation avec l'Education

Nationale qui est le pire prestataire de données qui existe. On a petit à petit un peu plus de données, malgré sa crainte que l'on juge les établissements de l'agglomération en les classant du meilleur au pire. Et de cette peur procède la nôtre qu'elle refuse de nous communiquer des informations. C'est donc tout un travail de négociation, de mise en confiance. On va entamer ce travail avec toutes les données de préventions dont parlait M. Choffel, avec la même difficulté à avoir les informations, par la police. Ce sont des données qui sont sensibles aussi.

Intervention inaudible

Claire de Séverac

Sur les périmètres, de quelle façon y-a-t-il pu y avoir des continuités dans les acquis des démarches d'évaluation ? Cette nouvelle communauté qui se constitue sur un territoire plus grand, à la fois neuve et qui a l'expérience de tous les acquis, de quelle façon réussit-elle à les intégrer à cette démarche d'évaluation ? Elle n'est pas née en 2000, au moment où est apparue la communauté d'agglomération, cela pose aussi la question des rythmes de l'évaluation. Comment gère-t-on la durée dans une démarche d'évaluation ?

Hélène Lacroix

On a la chance de travailler avec une agence d'urbanisme qui existe depuis longtemps, qui a un Observatoire de l'habitat, à qui on a donné la charge de construire cette observation en continu et qui a assuré aussi cette continuité. Pour la période de 94 à 99, elle faisait un peu l'animation des différents Contrats de Ville de façon externe parce qu'elle avait des outils. Et c'est par les outils que la légitimité s'est créée et on a transposé ce fonctionnement à l'échelle de l'agglomération où la légitimité de l'agglomération s'est construite par les outils d'évaluation, d'observation, la formation, la mutualisation progressivement. On est en train de se rendre compte qu'il y a une expertise à l'échelle de l'agglomération qui se crée et face à cela la légitimité pour l'agglomération d'être un interlocuteur unique représentant les vingt-

trois communes face aux différentes institutions.

Pour le partage des responsabilités, on est d'abord parti des outils, ensuite de la volonté d'un certain nombre d'acteurs communaux, de mutualiser leurs expériences, d'avoir des temps d'échanges. Pour cela, l'échelon de l'agglomération était le plus pertinent et progressivement nous construisons nos compétences de droit commun : la compétence habitat est en train de se structurer, la compétence développement économique. On est en train de penser à la sortie du Contrat de Ville prévue pour 2006, à la manière dont les thématiques vont se répartir à nouveau. Je pense que l'habitat va être réintégré par l'habitat, même itinéraire pour le développement économique ; ils vont rejoindre le droit commun. Mais c'est vrai qu'il reste une part de flou.

Anonyme 2

Très concrètement, actuellement quand vous avez une action Contrat de Ville, comment est-elle financée ?

Hélène Lacroix

C'est une compétence qui est complètement partagée. Les communes continuent à avoir leurs équipes communales avec des chefs de projets, des agents de développement et leurs enveloppes financières qui continuent à être les plus importantes. C'est la commune qui finance la majeure partie des actions. L'agglomération a un budget politique de la ville qui n'est pas très conséquent parce qu'il n'y a pas une volonté politique si forte que cela. Et il y a de plus en plus des apports de droits communs dans l'habitat et le développement économique.

Anonyme 2

Il y a donc une participation financière et non une prise en charge financière de la part de l'agglomération.

Claire de Séverac

Comment se construit la cohérence entre les communes, l'agglomération et l'équipe technique ? Y-a-t-il de fréquentes réunions ?

Hélène Lacroix

C'est une des préconisations de l'évaluation pendant cette année 2002. Au moment où on a construit le Contrat de Ville, on s'est dit que l'on allait mettre le paquet sur les thématiques parce que c'est une façon de dépasser l'intervention par territoire, contrairement à Lyon où l'organisation est plus par territoire. Pendant les deux premières années, on a travaillé sur les thématiques pour avoir une approche transversale sur les territoires. Des gens expérimentaient des choses sur une commune et les faisaient passer dans celle d'à côté. Et puis on s'est rendu compte qu'en fonctionnant à cette échelle thématique, d'une part on avait tendance à resectoriser, chacun avec sa compétence et sa casquette professionnelle et d'autre part, à perdre la notion de territoire et l'intervention territoriale privilégiée qui est le cœur de la politique de la ville. C'est ce que l'évaluation nous a renvoyé dès 2002. Du coup, on a mis en place un "club des chefs de projets" où les chefs de projets se réunissent une fois par mois pour partager leurs préoccupations. C'était une façon de répondre. Une autre était de faire des programmations de programmes d'actions qui soient plus territorialisés. Une troisième était notre dispositif d'observation qui est véritablement un dispositif d'observation de la géographie prioritaire.

Luc Chambolle

Dans cette construction territoriale avec des échelons différents, avec des compétences différentes pas encore bien stabilisées, on a pu jouer pendant un temps la carte des uns et des autres sans que notre appartenance soit immédiatement identifiée. Par conséquent, cela a pu jouer un rôle qui n'a rien à voir avec l'évaluation. L'évaluation et le travail qui avaient été faits sur le référentiel avaient donné une légitimité au cabinet pour intervenir ensuite sur les questions de restructuration et d'hiérarchisation sur les territoires.

Claire de Séverac

Donc l'évaluateur a une fonction de médiation et de régulation, quelle a été sa participation aux démarches d'évaluation ?

Hélène Lacroix

Pour la participation aux démarches d'évaluation, en 2003, il y a eu un partage avec les communes. Par contre, et je répète ce que je disais au début, je pense qu'il manque une évaluation communale en plus de l'évaluation de l'agglomération. L'expertise technique de l'évaluation est dans la communauté d'agglomération, mon poste de chargée de mission évaluation est dans la communauté d'agglomération et l'interlocuteur privilégié du cabinet était l'agglomération.

Ce qui me permet de poser la question de la place de l'Etat dans cette évaluation parce qu'on a eu des aller-retour pas évidents selon les sous-Préfets. Au départ, l'Etat était assez partie-prenante parce qu'il co-pilote le Contrat de Ville et co-finance l'évaluation moitié. Finalement, du fait de cette organisation avec l'expertise du côté de l'agglomération, le cabinet a plus pris l'habitude de travailler avec nous qu'avec l'Etat et je pense que l'Etat en a un certain ressenti. Régulièrement, il a fallu faire des points parce que l'Etat souhaitait aussi faire passer ses orientations auprès du cabinet. Ce matin, Philippe Méjean parlait de la tension entre le désir et l'injonction. Dans notre cas, on a eu plutôt un Etat qui, au départ, était dans le désir et la volonté de faire avec nous et puis qui est passé à l'injonction, avec l'idée que l'évaluation était pour lui un moyen de juger. Sa traduction la plus évidente a été que le sous-Préfet dise qu'en 2003, il ne voulait plus du système d'acteurs parce que c'est facile à évaluer et qu'il fonctionne. Il souhaitait plutôt une évaluation sur l'impact des projets, en quoi l'argent que l'on a engagé a eu un effet ? Du coup, l'Etat s'est de plus en plus positionné en juge alors qu'il était parti du Contrat de Ville. Je trouve cette place vraiment problématique aujourd'hui.

Claire de Séverac

Je vais essayer pour terminer de tirer le bilan : de quelle façon cette évaluation a été intégrée dans les usages ? Quelles suggestions pourrait-on faire à l'Etat, à la Région, aux partenaires de l'évaluation pour l'évaluation des Contrats de Ville ?

Hélène Lacroix

Je pense que les grosses acquisitions viennent de cette évaluation à mi-parcours que l'on a voulue beaucoup plus partagée que le travail que l'on avait fait jusque-là. On a constitué trois groupes ad hoc pour chacune des évaluations avec des gens des collectivités territoriales, de l'Etat et des associations. A l'origine du Contrat de Ville grenoblois, nous avons fait des conférences thématiques sur chacun des thèmes du Contrat de Ville, nous avons fait venir des gens sur les thématiques en les interrogeant sur ce que nous avions envie de faire ensemble et sur ce que nous pouvions faire dans la politique de la ville. Ces rencontres avaient donné lieu ensuite aux conventions thématiques. Trois ans après, nous avons envie de revenir devant ces mêmes acteurs de réfléchir à nouveau ensemble sur le chemin parcouru, les envies, les priorités. Ces trois groupes de travail thématiques se sont réunis trois fois. Ils ont travaillé sur des cartes suite à l'injonction de l'Etat d'avoir des études d'impact, en plus ces supports ont permis un point d'accroche et de débat. Ils ont produit du jugement évaluatif en lien avec le cabinet. Au mois de juin, nous avons organisé trois journées de restitution et de débat de ce jugement évaluatif, la production du final de l'évaluation à mi-parcours, du rapport des groupes de travail évaluatives. Nous avons de plus fait appel à des universitaires pour avoir un avis extérieur puisque le cabinet travaillait avec nous depuis trois ans, pour évaluer l'évaluation. La rencontre s'est bien passée, nous n'étions pas en contradiction. Cette rencontre a donné le rapport d'évaluation.

L'intérêt de cette année d'évaluation à mi-parcours a été cette mise en débat et ce travail au sein des évaluatives. La grosse limite est que finalement il n'y a pas tellement eu de suite dans le débat. Au mois de juin, nous propositions ce débat et aux mois de septembre-

octobre, nous lançons la lettre de cadrage d'appel à projets pour la programmation 2004 dans une logique d'appel d'offres, hiérarchique et non plus de débat. Je ne sais pas comment on peut arriver en continu à faire le travail de débat avec les associations et sortir de la relation entre financeurs et financés. En tous cas, nous avons réussi un moment à sortir de cette logique pour la mise en débat.

Sur l'appropriation des résultats de l'évaluation, la conséquence directe a été la lettre de cadrage qui est écrite tous les ans pour se donner des orientations prioritaires et celle de 2004 a complètement intégré les résultats de l'évaluation. Il y avait par exemple l'idée de sortir des thématiques et de faire de l'inter-thématique en annonçant plus de financements dans ce domaine sur des actions *éducation-prévention, santé-insertion, etc.* L'évaluation nous a montré l'intérêt d'actions qui étaient dans la très grande proximité, qui allaient au devant des publics, au lieu de les recevoir dans les bureaux. Dans la lettre, cette priorité ainsi que celle sur la participation des habitants ont été données.

Pour la traduction dans les financements, on a eu des surprises parce qu'il y a eu la loi Borloo qui a un peu chamboulé toutes ces recommandations. L'Etat s'est dégagé de ces préconisations et a suivi les orientations de la loi qui proposait quelque chose de complètement parallèle à la lettre de cadrage. Par conséquent, on n'a pas suivi un processus complètement rectiligne. Il y a eu un minimum d'appropriation et maintenant dans les réunions, lorsque quelqu'un veut défendre un projet, il se réfère à ce qui a été dit dans l'évaluation à mi-parcours.

Luc Chambolle

Ce qui a été adopté, ce que l'on abandonne et ce à quoi l'on tend dans cette méthode de travail.

Dans ce que l'on abandonne, finalement, il y a une sorte d'évidence de l'évaluation. La pertinence de la démarche d'évaluation est intégrée. En même temps, on se rend compte qu'évaluer est très difficile voire impossible. Evaluer une politique, nous ne savons pas faire, si nous savions le faire, les sciences

sociales elles-mêmes nous l'auraient dit depuis longtemps. Or, en paraphrasant une citation, on peut dire qu'il ne faut pas demander à un cabinet de faire en vingt jours ce que des chercheurs n'arrivent pas à faire en toute une vie au CNRS. D'une certaine façon, abandonnons l'idée de pouvoir évaluer de façon scientifique avec un début, un milieu, une fin et un programme qui est hors contexte, du toutes choses égales par ailleurs, on n'arrive pas à le faire. Du coup, que fait-on quand on fait de l'évaluation ? On peut quand même dire que l'évaluation sert à quelque chose, à produire de la connaissance avec des gens et pour des gens. Et c'est de cette manière que cela devient un peu intéressant parce que la méthodologie qui est mise en oeuvre ne répond pas aux questions scientifiques sinon nous pourrions rester dans notre coin et la faire en chercheurs de bibliothèques. Mais dans cette recherche *avec et pour*, on est obligé de mobiliser dans des groupes de travail des personnes sur des données évaluatives qui vont échanger, croiser des regards, des analyses, des diagnostics pour qu'il y ait le plus possible de croisements, de façon à avoir une idée la plus large possible de la politique qui est conduite.

Claire de Séverac

Vous dites que dans l'évaluation, on s'écarte finalement d'une évaluation experte, scientifique, où restent vos interrogations sur l'évaluation en continu, où sont les écueils ? Quels sont les acquis ?

Hélène Lacroix

Dans nos temps de débats, je n'ai pas l'impression qu'on ait fait de l'évaluation, qu'on ait dit : "*le Contrat de Ville a produit ça.*" On a dit que l'on arrivait à travailler ensemble, on a des objectifs en commun, on a produit du débat, de la connaissance mais on n'a pas vraiment dit que la politique de la ville était ou n'était pas l'outil idéal pour faire cela.

Une anonyme 3

Il y a des actions qui se sont avérées plus pertinentes que d'autres et reconnues comme telles. Et je pense que la question est : est-ce

qu'on les garde dans les Contrats de Ville ou est-ce qu'on les fait passer dans le droit commun ? C'est l'interpellation de l'articulation des actions nouvelles de la dynamique des quartiers...

Je suis assez d'accord avec l'idée que l'évaluation permet de mobiliser les gens, de partager de la connaissance, d'arriver à la définition d'un projet de quartier, d'une dynamique un peu sensée autour de quelques points forts.

Quand on découvre que depuis dix ans de politique de la ville, on traîne les mêmes actions sans aucune marge pour innover alors qu'on est acteur et que l'on a toujours des projets nouveaux et que cela peut valoir le coup d'y aller. Or, on n'a aucune marge de manœuvre, on fonctionne comme une autre délégation, nos budgets sont déjà fixés.

Inaudible

Luc Chambolle

Quand je dis que l'on abandonne l'analyse d'impact parce qu'on ne sait pas faire, cela ne veut pas dire que l'on abandonne tout jugement. Plus précisément, on peut construire du jugement sans passer par cette analyse d'impact mais en passant par ce partage en groupes de travail. Cela veut dire que l'on travaille sur des thématiques, des actions concrètes, des jeux d'acteurs, etc.

Et puis, il y a ce qu'on n'abandonne pas des objectifs de la politique de la ville qui ne sont pas seulement des objectifs d'impacts immédiats sur des populations ciblées mais aussi le travail en partenariat, le travail sur la méthodologie en transversalité, de réintroduire la globalité, de réintroduire la question de la personne dans les dispositifs qui l'entourent. De cela, on peut aussi avoir un jugement évaluatif de savoir si cela transfère, si dans les services de droit commun, on s'est saisi de ces questions. Et il faut que l'on se prononce là-dessus.

Claire de Séverac

Finalement, avec du recul, quel jugement portez-vous sur du référentiel ?

Luc Chambolle

Un point positif du référentiel est de pouvoir, comme l'a dit Hélène Lacroix, entrer dans l'évaluation à un moment. C'est un acte un peu fondateur qui permet de regrouper des personnes autour de ces questions. Après, et c'est le problème du référentiel, c'est de nous faire croire qu'il y a un début, que l'on a pu faire une photographie à un moment et que l'on va pouvoir comparer les deux négatifs pour savoir où sont les différences. Or c'est une mauvaise idée de penser que le référentiel peut servir de base pour comparer.

Claire de Séverac

On va arriver vers la synthèse. Je vais soumettre à votre approbation les points que j'ai relevés parmi ceux qui ont pu être dits :

- Sur la définition, l'engagement d'évaluation : on a évoqué l'importance de s'attacher aux objectifs et aux pratiques en vérifiant les attentes des élus, sans se masquer derrière une procédure. Ce temps pouvait être engagé comme première étape de l'évaluation. On a souligné l'importance de faire attention au cahier des charges passe-partout et en même temps celle de l'intérêt d'un accompagnement des commanditaires dans la définition du cadre de l'évaluation.

- On a évoqué l'intérêt d'une construction commune de système d'analyse : c'est l'intérêt de la démarche de référentiels, elle est à modérer et à relier avec l'analyse des cas, en y ajoutant un système de partenaires transversal.

- A propos de la question de l'articulation permanente entre agglomération et communes et de ce changement d'échelles, a été soulevée la construction de cohérence avec une volonté de bâtir au fur et à mesure en partant de thématiques transversales au territoire. Vous avez relevé aussi la difficulté à construire une fonction d'ingénierie confiée à l'agglomération, restait à savoir quelle évaluation il fallait construire.

En synthèse, on peut dire que les objectifs de votre évaluation sont centrés sur le système d'acteurs, sur ce que cela a produit, sur la mise en valeur première, pour pouvoir produire cette appropriation, cette mise en débat.

Que faut-il encore retenir ?

Hélène Lacroix

Il m'est apparu en préparant cette intervention qu'il ne fallait pas craindre d'instrumentaliser l'évaluation, de s'en servir comme d'un prétexte à faire autre chose. Elle est un prétexte à débattre, à construire de la connaissance, à faire passer des messages. L'évaluation n'est pas un objet extérieur, c'est un outil dans la boîte à outils.

Interruption de l'enregistrement

Luc Chambolle

Quand je parle d'évaluation, je serai peut-être moins catégorique qu'Hélène Lacroix quand elle dit que l'évaluation met en débat. Ce n'est pas tant qu'elle mette en débat des choses préexistantes. En fait, c'est elle-même qui construit de la connaissance. Mon discours n'est pas platonicien, il est constructiviste : l'évaluation crée quelque chose et du coup, on s'éloigne un peu de l'unique boîte à outils.

Sur la question des habitants, à Grenoble a été construite, à l'issue de chaque groupe de travail thématique, une journée évaluative, on en a parlé. Cette journée réunissait non pas les habitants directement mais, par exemple en ce qui concerne le diagnostic éducation, environ quatre-vingt personnes issues du territoire de l'agglomération : des agents municipaux chargés de l'éducation scolaire ou des coordinateurs REP ou ZEP, des personnes qui étaient en lien avec le CEL ou le PEL, des principaux de collèges, des personnels de l'Education Nationale, etc. Toutes ces personnes ont pu au moins être rassemblées à un moment où l'évaluation n'était pas terminée pour leur faire part de notre réflexion et débattre avec eux pour connaître leurs avis. C'est un moment que j'ai trouvé intéressant, qui a permis de diffuser quelque chose, qui a permis de faire se rencontrer des gens qui se connaissent vaguement et puis qui crée de nouvelles réflexions, de nouveaux sujets de discussion et de débat. Je trouve cette dynamique intéressante. Ensuite, faut-il

l'associer du côté des habitants ? Je ne sais pas.

Anonyme 1

Dans ma naïveté, on a prévu de publier un livre qui soit la restitution de toute la démarche évaluative. C'est un petit territoire avec cinq mille habitants. On l'a prévu dans le budget de l'évaluation en plus de l'évaluation technique pour la politique de la ville et pour les partenaires politiques qui sont intéressés d'avoir des indicateurs ; pour tout le monde, on a prévu des réunions publiques et surtout l'édition du roman de cette aventure qui aura transformé la vie des gens.

Anonyme 2

Je voulais revenir à la question de tout à l'heure : et l'Etat dans tout cela ? Je voulais y ajouter aussi le conseil Général et le conseil Régional et montrer une des limites de l'évaluation. Implicitement ou explicitement, c'est la Ville ou la Communauté qui est responsable de l'action. L'Etat, la Région, le Département qui sont aussi signataires se mettent en position de critiques d'art, ne se sentent pas questionnés eux-mêmes comme acteurs. On peut l'admettre. C'est la posture classique. Mais dans ce cas, ne pas continuer de parler de partenariat ou de co-pilotage. Mais c'est vrai qu'il y a aussi des changements qui s'opèrent, surtout liés à des paramètres personnels, des gens qui vont s'intéresser au sujet.

Hélène Lacroix

Sur la participation des habitants, ce n'est pas évident de la mettre en place à l'échelle de l'agglomération parce qu'on ne sait pas ce qu'est un habitant d'agglomération d'une part et d'autre part, il y a un manque de légitimité.

On utilise un outil depuis cette année, " le baromètre des quartiers " ce qui signifie que l'on mène avec l'université de sociologie un sondage auprès des " silencieux " de l'agglomération. On va faire des entretiens non directifs pour connaître la perception par les habitants de leur quartier, des interventions publiques, etc. L'idée est de faire un avis de beau temps ou de mauvais temps sur les

quartiers et de revenir tous les deux ou trois ans pour mesurer l'évolution. Ce n'est pas de la participation des habitants au sens où ils n'interviennent pas mais c'est de la

consultation et je pense que là, on va avoir une expertise intéressante.

Claire de Séverac

Merci

LISTE DES PARTICIPANTS

Alias Carole, animatrice régionale, ARDL-PACA

Albet Nathalie, éducatrice, ADVESEA 84

Allam Malik, consultant, ARGOS

Arnaud-Kantor Roseline, chef de département, IUT Gestion urbaine

Barbeau Yannick, chef de projet contrat de ville, coordinateur revitalisation revitalisation économie et emploi, Contrat de Ville d'Arles

Bartoletti Julien, association DIA

Bartolini Serge, consultant, B.E. IDC consultant

Battista Thierry, DDE 13

Belmekki Mélissa, étudiante, IUT Gestion urbaine

Benarroche Pierre, chef de service, SA HLM Logirem

Benmohamed Djillali, directeur, centre de ressources Aix Nord

Ber Annie, attachée de direction, CRPV PACA

Berra Mustapha, prestataire, CRPV PACA

Bertrand Hassua, ADVESEA 84

Bessin Estelle, directrice régionale, B.E. Urbanis

Betzer Mathias, chef de projet CDT Avignon, mairie d'Avignon

Bielicki Laurent, ARDL-PACA

Borghino Béatrice, chargée d'études, Préfecture de Région PACA

Boyer Christian, chargé d'études, CETE Méditerranée

Brulet Jean-Bernard, urbaniste, CETE Méditerranée

Carbonnel Léopold, inspecteur, DRE

Carmigniani, DDE 13

Castellani Eric, coordinateur lien social GUP et démocratie FPH, Mairie d'Arles

Cauvin Frédéric, chargé de mission, SEM aménagement du Pays d'Aubagne

Cerdan Pierre, chef de projet politique de la ville, Mairie de Martigues

Ceruti Jean-François, chef de projet politique de la ville, chargé de mission prévention, Mairie Port de Bouc

Chambolle Luc, chargé d'études, B.E. Economie et humanisme

Chastagnier Denis, directeur des politiques urbaines, Mairie d'Avignon

Chékroun Caroline, les jardins d'AMELIE

Chenal Sylvie, formatrice consultante politiques publiques-travail social

Chérit Ounassa, attachée de direction politique de la ville, Mairie de Martigues

Chéron Daniel, président, atelier aménagement et développement

Chevillot Patrick, chargé de mission, Région PACA

Choffel Philippe, Délégation Interministérielle à la Ville

Colson Annie, DDE 83

Corlay Lysiane, chargée d'études, Connection's

Culler Jérôme, stagiaire, SA HLM Vaucluse logement

Decker Carina, chargée de mission politique de la ville, Région PACA

De Leusse Christian, chargé de mission, Région PACA

Deniau Dominique, chargé de mission, Grand Projet de Ville de Marseille

Descoins Hervé, adjoint au chef de service habitat construction politique de la ville, DRE

De Séverac Claire, consultante, GEM. ORCA

Deulofeu Jordi, centre social des 13^e/14^e Marseille

Donnarel-Pont Audrey, chargée d'études, CETE Méditerranée

Donzel André, LAMES MMSH

Dufour Emilie

Durand Chantal, directrice, B.E. Le cerf

Dutech Jean, directeur de projet politique de la ville, Mairie de Martigues

Farache Alain, chargé d'études, PACT ARIM 83

Faudon Suzanne, services des études, INSEE PACA

Faure Jean-Claude, chef de mission solidarité insertion ville, Préfecture des Alpes Maritimes

Fayman Sonia, B.E. ACT Consultant

Federighi Patrice, conseil Général 84

Fournier Roger, Ville de Marseille

Gallardo Marc, chargé de mission, Mairie de Marseille

Ganneau, étudiant

Garcia Isaïa, B.E. Chorus

Gauvin Jean-Louis, responsable projets urbains, agence régionale équipement et aménagement

Gasmi Labib, étudiant, Institut d'Aménagement Régional, Université de Provence

Geoffroy Agnès, Faculté des sciences économiques

Giraud Anne, chargée de mission, SEM aménagement du Pays d'Aubagne

Giraudou Cyril, chargé d'études, B.E. Lieux dits

Greggio Olivier, SEMPA

Grillot Danièle, chargée de mission politique de la ville, Région PACA

Guerrive Catherine, chargée de mission, DRE

Guesse Philippe, consultant, B.E.

Guinieri Frédéric, chargé de mission, conseil Général 13

Isnard Patrice, Logement social

Jaqqiou Vincent, ARENES

Jouve Benjamin, communauté d'agglomération Fréjus-St Raphaël

Kammerlocher, directeur, association compagnons bâtisseurs de Provence

Khelfa Didier, chef de projet, Mairie de Salon de Provence

Kuolouh Hosnia, étudiante, IUT Gestion urbaine

Lacaze Jean-Pierre, Région PACA

Lacroix Hélène, chargée de mission, METRO communauté d'agglomération de Grenoble

Laffont Carole, ville de Beausoleil

Lassaigne Yves, chef de service, DRE

Latz Arinna, maître de conférence, Université de Provence

Lebas

Le Guillou Anne, chargée d'études, ARENES

Lehani Ali, chef de projet PDV, Mairie de l'Isle sur la Sorgue

Leonardi Florent, association régionale HLM PACA-Corse

Lingois-Diot Magali, chef de projet politique de la ville, Mairie de Vitrolles

Loury Iris, CAF 13

Maestroni Julien, conseil départemental de l'accès au droit des Bouches du Rhône

Makowski Sébastien, chargé de mission politiques territoriales, SA HLM Vaucluse logement

March Henri, mission évaluation, Région PACA

Marchand, OP départemental HLM 83

Marciliac Jérôme, DDE 13

Marguerettaz Pascale, chef de projet, St Maximin la Ste Baume

Marguerite Isabelle, documentaliste, CRPV PACA

Martinelli Daniel, service des études, INSEE PACA

Meguerditchian J-M

Méjean Philippe, enseignant, Institut d'Aménagement Régional, Université de Provence

Michallet Sylvain, chargé de mission, Ville de Marseille

Michel Dominique, directeur du GIP, CRPV PACA

Mivielle Jean-Pierre, association d'aide aux victimes d'infractions pénales du Var

Mosnat Annabel

Nadai Laurence, conseil Régional Languedoc Roussillon

Narcy Thomas, responsable développement, B.E. Urbanis

Nicolas Jérémy

Nicolas Rémi, IRA de Bastia

Notte Fabienne, DDE 13

Pace Nathalie, direction habitat et politique de la ville, communauté d'agglomération du Pays d'Aix

Panichi Laure, vérification technique et administrative, MILOS PACA

Paris Hervé, consultant, B.E. cité publique

Perez David, chargé de mission, B.E. Urbanis

Perez Laurence, chargée de mission, Mairie de Salon de Provence

Perrin Jean-Pierre, chef de service, Région PACA

Picon Elise, B.E. Amnyos consultants

Pons Joëlle, chargée d'études, CDG 13

Porta Blandine, chargée de développement, APEAS

Portale Laure, chargée de mission, CRPV PACA

Premel Danielle, ADELIES

Quaix Laurence, agent de développement, coordinatrice promotion sociale/CEL, Mairie d'Arles

Raous Cécile, B.E. Colline

Reynaud Isabelle, Délégation Interministérielle à la Ville

Riberi-Sarran Nadine, agent de développement social, Mairie de Marseille

Rigal Denis, chef de projet, Contrat de Ville de Romans

Rizzo

Rondot Valérie, chef de projet PDV, communauté d'agglomération du Pays d'Aix

Rossi Henri, consultant habitat, Région PACA

Roussel Jocelyne, Fondation PACA, ASMAJ

Saint Aman Laurent, chargé de mission évaluation, Grand Projet de Ville de Marseille

Sartorius Béatrice, directrice, mission locale Avignon

Saurel Dominique, chef de projet politique de la ville, Mairie Draguignan

Sourice Bernard, chef de projet, mairie de Manosque

Soulerin Blandine, chargée de mission, Délégation Interministérielle à la Ville

Talbourdeau Anelise, B.E. Chorus

Tekatlian Régine, chef de projet, SEM aménagement du Pays d'Aubagne

Thiec Marie-Pierre, APEAS

Thorn Liza, agent de développement économique, Direction de la politique de l'habitat, Mairie d'Aix-en-Provence

Tivoli Olivier, ADVESEA 84

Toulemonde Bertrand, chargé de mission, Région PACA

Toumi-Guettab Ouahiba, chargée d'opération, SEM aménagement du Pays d'Aubagne

Trégan Michèle, consultante, B.E. AT

Tuaille Laurent, conseiller auprès du sous-Préfet Ville, Préfecture des Bouches du Rhône

Turkiewick, conseil Général 13

Uba Hélène, chef de projet, Contrat de Ville de Bollène

Verne Valentine, directrice adjointe, centre de ressources femmes

Veysseyre Jacqueline, consultante, B.E. ATHES

Vialatte Joëlle, vérification technique et administrative, MILOS PACA

Victoria Céline, CLCV Pays d'Arles

Vigne-Lepage Véronique, journaliste, Agence de presse " **Pleins titres** "

Ville, Contrat de Ville d'Avignon

Watteau Hervé, DDE 13

DOSSIER DOCUMENTAIRE JOINT AU DOSSIER D'ACCUEIL

- L'évaluation : éléments de bibliographie par Isabelle Marguerite (19 titres), CRPV, mars 2004
- “ **Nécessité de l'évaluation** ”, Benoît Lajudie, in Pouvoirs locaux n°57, novembre 2003
- “ **La politique de la ville entre contrôle et évaluation** ”, table ronde avec Marie-Thérèse Cornette, contre-rapporteur de la Cour des Comptes sur l'évaluation des politiques de la ville ; Renaud Epstein, directeur d'études à Acadie ; François Ménard, chargé de mission à la DIV, in Informations sociales n°110, 2003
- “ **Evaluer la politique de la ville ou Sisyphe revisité** ”, Salva Condro, Métropolisation, gouvernance et citoyenneté dans la région urbaine marseillaise, éd. Maisonneuve et Larose, 2001
- “ **La détermination des objectifs dans l'évaluation du Contrat de Ville de Lyon** ”, Pierre Suchet, chef du service DSU de la communauté urbaine de Lyon, in L'évaluation des politiques publiques, la question des objectifs, compte-rendu de la journée du 12 mars 2002 du réseau évaluation CETE/CERTU, 2002. Lyon : CERTU, 2002
- “ **Le tableau de bord du suivi de la politique de la ville en Bretagne** ”, Jean-Pierre Mercier, chargé d'études CETE de l'ouest, in Evaluation des politiques publiques : faut-il quantifier pour évaluer ? Compte-rendu de la journée du 19 juin 2002 du réseau CETE/CERTU. Lyon : CERTU, 2002.