



L'évaluation « enfin » prise en compte en amont de la mise en œuvre ?

L'idée que la mise en œuvre de démarches évaluatives est utile de l'amont à l'aval de la gestion de projet progresse tant du point de vue institutionnel – les textes y font explicitement référence – que du point de vue des acteurs locaux. Dans le domaine de la politique de la ville, cette approche s'est progressivement structurée et diffusée depuis les précédentes générations de contrats de ville, pour être confirmée aujourd'hui comme une étape nécessaire dans la mise en œuvre du projet de territoire.

UNE PRISE EN COMPTE PROGRESSIVE

Si les évaluations finales de contrats de ville 2000-2006 constituaient une avancée en terme de prise en compte de l'injonction d'évaluer les politiques publiques, elles n'ont pourtant pas été aussi utiles qu'espéré dans l'aide à la décision.

Les évaluations intermédiaires, continues ou finales des contrats de ville avaient largement mobilisé les acteurs en Rhône-Alpes : 90 % des territoires ont lancé une démarche d'évaluation entre 2000 et 2006. La qualité de ces démarches et leurs résultats ont pourtant été très variables, pour des raisons très différentes mais avant tout parce que les évaluations n'ont pas toujours été pensées, conçues et organisées de manière satisfaisante.

En ce qui concerne l'utilité des évaluations finales des contrats de ville 2000-2006, le contexte laissant peu de temps pour la préparation de la nouvelle contractualisation, elles ont plutôt été l'occasion de re-mobiliser sur le projet à venir et de définir les objectifs et le cadre d'organisation des Contrats urbains de cohésion sociale (Cucs). Peu de territoires ont réellement pu prendre du recul sur l'efficacité des contrats de ville, les résultats concrets en termes d'évolution des quartiers et de leurs habitants. Cependant, dans quelques cas, l'évaluation finale a quasiment été transformée en une évaluation ex ante permettant aux acteurs, à partir des premières hypothèses de travail, de s'interroger sur les véritables enjeux stratégiques et spécifiques du territoire, la pertinence des orientations à donner aux nouveaux contrats en fonction de la situation des sites concernés, et in fine de construire dans certains cas un système d'évaluation et d'indicateurs pour le Cucs.

Il n'en est pas moins vrai que de nombreux Cucs n'expriment pas de véritables **enjeux stratégiques de territoire**, et que la plupart des documents présentent un ensemble de propositions structurées autour des 5 thématiques prioritaires de l'État. Même si l'on distingue tout de même des thématiques plus fortes

que les autres et des priorités affichées, elles restent cependant souvent formulées de manière générale « mieux prendre en compte les publics en difficulté, mieux accompagner les demandeurs d'emploi... » et vont rarement jusqu'à l'expression d'un résultat concret attendu. Par exemple, sur le thème de l'emploi : « formaliser le réseau d'accompagnement et mettre en place des outils permettant de donner une réponse d'accompagnement individualisé à toutes les personnes qui se présentent à la Maison de l'Emploi » ou encore « faire diminuer les temps de parcours d'accès à l'emploi de 18 à 12 mois » ou « faire passer le taux de mise à l'emploi de 25 à 30 % sur la période 2007-2009 »...

DES CUCS QUI INTÈGENT VÉRITABLEMENT L'ÉVALUATION

L'ensemble des textes officiels d'aide à la préparation des Cucs font référence à l'évaluation, depuis la circulaire du 24 mai 2006 et celle du 15 septembre de la même année. L'évaluation n'est donc plus pensée comme un simple outil de « jugement » mais comme une méthode, **partie intégrante de la démarche de construction du projet**. À la suite de ces incitations, il faut souligner que les Cucs marquent cependant une réelle avancée par rapport aux contrats de ville : articulation entre des objectifs stratégiques et des objectifs opérationnels, processus d'évaluation intégré à la gouvernance des contrats, propositions d'indicateurs d'évaluation... On perçoit une volonté de mieux prendre en compte cette question en amont de la mise en œuvre des actions elles-mêmes, de mieux préparer le suivi, de mettre en place une instance évaluative dès le démarrage, de former les agents et les équipes Mous à l'évaluation et à ses techniques, de faire appel à l'appui d'un prestataire dès 2007 pour construire un référentiel d'évaluation. La circulaire du 5 juillet enfonce le clou en édictant certaines recommandations pour la mise en œuvre des évaluations des Cucs. Les moyens dégagés par l'État pour les mettre en œuvre en favorisent la diffusion.

L'évaluation : une réalité pour certains Cucs

Au delà même des territoires déjà fortement engagés dans l'évaluation lors des précédentes contractualisations, les démarches engagées par certains Cucs témoignent du renouvellement des pratiques. On citera à titre d'exemples quelques démarches remarquables.

La **Communauté d'agglomération du Pays Viennois (CAPV)** a pensé l'évaluation en transversalité, en questionnant le sens de l'action de son Cucs. Les partenaires du projet ont décidé, dès l'élaboration

L'évaluation « enfin » prise en compte en amont de la mise en œuvre des Cucs ?

de la contractualisation, d'articuler étroitement outils de suivi, d'observation et d'évaluation, pour faire de ces disciplines un outil de management et de qualité du projet. Pour ce faire, l'évaluation a été définie puis ciblée sur un nombre restreint d'objets, pour maximiser son utilité. L'observation a porté sur les questions de cohésion sociale de l'ensemble du territoire de l'agglomération, en lien avec la conduite de zooms territoriaux et d'enquêtes ciblées auprès d'habitants (cohortes). Enfin, le suivi a été défini pour permettre de donner de la lisibilité aux élus. Par rapport à la conduite de l'évaluation, les habitants des quartiers (comité de gestion du fonds de participation des habitants) ont souhaité rejoindre le Conseil local de développement, pour participer à l'évaluation de toute l'action publique conduite par la Communauté d'Agglomération, dans le cadre de cette instance. Parallèlement, une auto-évaluation des actions par les porteurs de projets a été déployée, permettant désormais d'objectiver les pratiques. Elle vise également à promouvoir l'innovation et l'expérimentation, au service des habitants des quartiers. Cette triple expérience, menée au fil de l'eau, démontre l'ambition des partenaires du Cucs de faire de celui-ci une véritable politique locale de développement solidaire et de cohésion territoriale, évaluable, accrochée à une démarche de projet qui vise l'intégration des politiques publiques au service des territoires et habitants les plus fragiles du Pays Viennois.

Il en est de même, de la démarche de construction collective d'un référentiel d'évaluation à **Saint-Étienne Métropole**. Avec l'accompagnement du CR•DSU, prenant la forme d'une formation-action, l'ensemble des acteurs du Cucs ont été mobilisés sur les questions d'évaluation. L'intérêt essentiel consiste ici dans la co-construction du référentiel avec l'ensemble des acteurs, à partir du projet de territoire, permettant de développer une culture commune et un langage commun. Mobiliser autour de cette question permet de prendre le temps a posteriori, sans la contrainte du délai de l'écriture du contrat, de retravailler la stratégie du territoire puis de la diffuser sur le terrain, auprès des partenaires du Cucs et des acteurs locaux. Ainsi, cette démarche présente le double avantage de mettre en place en amont les outils utiles à l'évaluation, et de s'accorder sur ce qui est vraiment prioritaire pour le territoire, en travaillant à la hiérarchisation des objectifs, afin de cibler l'évaluation sur les objectifs pour lesquels la connaissance des résultats produits est un enjeu au regard des problématiques fortes des territoires.

À une autre échelle, le **Pays Voironnais** a signé en 2007 son premier contrat dans le cadre de la politique de la ville. C'est pourquoi le comité de pilotage du Cucs a décidé de mettre en place dès 2007 une démarche d'évaluation qui facilite une gestion dynamique et partagée. Elle consiste dans un premier temps à remettre à plat le contrat afin de mettre en lumière ses priorités, et ensuite élaborer le référentiel et la méthode d'évaluation continue. Les partenaires envisagent ainsi d'évaluer annuellement quelques programmes d'actions présentant des enjeux particuliers afin que l'évaluation serve à ajuster les programmations annuelles.

Au final, l'évaluation est de plus en plus perçue comme une méthode faisant intégralement partie du processus de management du projet territorial et son utilité sera donc jugée à l'aune du renouvellement de la gouvernance des Cucs. Des marges de progrès sont pourtant encore à l'ordre du jour : ancrer la démarche d'évaluation dans le fonctionnement du pilotage du Cucs reste un enjeu pour un certain nombre de territoires, et l'importance de l'implication des décideurs dans ces démarches évaluatives doit encore être appuyée. La facilitation de ce travail évaluatif passe notamment par la mise en place d'outils de suivi et d'observation adéquats permettant d'atteindre les objectifs que l'on fixe à l'évaluation. La diffusion de la démarche évaluative doit aussi s'appuyer sur les pratiques des sites qui l'ont intégrée. Enfin, communiquer sur les résultats de l'évaluation et les conséquences qui en découlent, pour le territoire et ses habitants, aussi bien en direction des acteurs locaux, des partenaires institutionnels que des habitants, est un enjeu essentiel pour l'intégration de cette démarche comme une étape normale du management de projet. ■

Aude TALLARON, Michel BASSET