



Moyenne Vallée de l'Arve : évaluer pour réajuster le pilotage du contrat de ville

Anne Koenig, chargée de l'évaluation du contrat de ville de la Moyenne Vallée de l'Arve, et aujourd'hui intégrée à l'équipe du contrat de ville, détaille la démarche suivie pour conduire cette étude. Le contexte de cette vallée située en Haute-Savoie exigeait un travail en commun pour ajuster le mode de portage du contrat de ville et construire un partenariat investi sur une politique récente, dans une intercommunalité elle-même en construction.

La moyenne vallée de l'Arve s'identifie depuis longtemps à son activité industrielle dominante : le décolletage. Cette forte identité industrielle s'est traduite par des initiatives de développement économique et social menées directement par certaines entreprises (système paternaliste). Dans ce contexte, les pouvoirs publics locaux se sont emparés tardivement des politiques sociales, et la coopération entre les communes n'avait guère dépassé la constitution de syndicats intercommunaux à vocation essentiellement technique ou gestionnaire. Cette absence de cadre approprié a conduit à la création d'un syndicat intercommunal à vocation unique (Sivu), pour porter le contrat de ville en 2000. Cette démarche s'est déployée sur un périmètre géographique discontinu, composé de sept communes présentant des problématiques disparates, et fonctionnant en trois bassins de vie distincts. La première intercommunalité de projet de cette vallée naissait dans un contexte difficile : **une compétence nouvelle, la politique de la ville, et un territoire nouveau, sur lequel n'existait pas d'habitude de travail en commun**. Lié à ces difficultés, le contrat de ville a connu quatre changements successifs de chefs de projets, en trois ans.

Ainsi, les élus, et le chef de projet nouvellement recruté, ont souhaité faire porter l'évaluation du contrat de ville non seulement sur la politique mise en œuvre, mais aussi sur le fonctionnement du dispositif de pilotage de cette politique. Le cahier des charges de l'évaluation **conférait à cette évaluation une portée directement opérationnelle**.

L'ÉVALUATION, SOCLE D'UN TRAVAIL EN COMMUN

Élus et partenaires ont opté pour une méthode sur mesure, réalisée de manière « externe » mais « internalisée ». Cette mission d'évaluation a été confiée à un prestataire extérieur pour en garantir l'objectivité, et éviter une surcharge supplémentaire au chef de projet. Dans le même temps, l'analyse du dispositif de portage du contrat de ville exigeait une étude approfondie du fonctionnement interne du Sivu, que pouvait faciliter une immersion du consultant au sein du syndicat. Par ailleurs, l'accompagnement des acteurs, dans un

objectif d'appropriation par chacun de cette politique, et d'élaboration d'un partenariat à construire, nécessitait un travail sur un temps long. Un chargé de mission a donc été détaché d'un bureau d'étude spécialisé et recruté par le Sivu pour mener cette évaluation au cœur du système. La méthodologie employée a combiné plusieurs approches – analyse documentaire, entretiens et questionnaires qualitatifs – mais l'ensemble de la démarche s'est principalement appuyée sur l'implication des acteurs concernés. Les partenaires institutionnels, les associations mais également les habitants ont été associés aux différentes étapes. Par ailleurs, la présence de la chargée d'évaluation au sein du Sivu a facilité l'observation des pratiques, et les échanges avec l'équipe administrative et les élus.

Ce travail de remise à plat des dysfonctionnements a permis de jouer un rôle de médiateur entre ces différents partenaires. L'éloignement géographique de la vallée, le manque d'habitude de travail en commun contribuaient à une méconnaissance réciproque des acteurs. L'évaluation a ainsi permis l'ouverture d'un espace pour la construction d'un partenariat local. C'est également au cours de ces échanges qu'une acculturation commune à la politique de la ville, à ses enjeux et à ses spécificités, a pu prendre place.

DES PRÉCONISATIONS PARTAGÉES, EXPÉRIMENTÉES CHEMIN FAISANT

Les préconisations ont pu être élaborées dans ce processus d'échanges. Bénéficiant d'un accompagnement en continu, certaines **préconisations** ont ainsi pu être **expérimentées au fur et à mesure**, et réajustées avant leur validation définitive. Au vu des attentes des communes et des partenaires, les missions du chef de projet – qui assurait aussi la fonction de directeur du syndicat –, ont été recentrées sur l'animation du contrat de ville. Pour pallier le manque de travail en commun sur les projets et l'absence de débat d'orientation en comité de pilotage, une réorganisation de l'ensemble du travail de programmation a été réfléchi. L'évaluation a ainsi permis de préciser le rôle de chacun, de définir les missions de chacune des instances et d'élaborer un échéancier annuel afin d'anticiper et d'harmoniser les étapes de travail entre partenaires. Ce temps de travail en commun a aussi permis d'établir des relations de confiance.

L'évaluation a ainsi directement contribué à mettre en place le dispositif et les processus de travail pertinents pour la mise en œuvre de cette politique partenariale. ■

Anne KOENIG