



## Donner suite à l'évaluation : à Lyon, l'articulation des différentes échelles territoriales est une question clé...

Annie Seghers, chef de projet DSU Mermoz Lyon 8<sup>e</sup>, et Michaël Baska, chargé de mission évaluation au service développement territorial de la ville de Lyon analysent la nécessité d'une articulation entre les différentes échelles territoriales, particulièrement stratégique au moment de la mise en œuvre des préconisations. L'accent est mis sur les modalités de pilotage.

Initiée dès 2001, la démarche d'évaluation de la politique de la ville à Lyon se décline autour des deux grands enjeux structurant la convention communale d'application du contrat de Ville : mettre en œuvre des projets de développement global des quartiers et accentuer la territorialisation des politiques publiques thématiques de droit commun.

Si des avancées ont été pointées en matière de territorialisation de l'action publique (réorganisation de certains services municipaux : insertion, projet éducatif local, mission sécurité prévention...), les travaux d'évaluation conduits à l'échelle des quartiers soulignent des écarts persistants entre des enjeux de territoire, et la capacité des institutions à les prendre en compte durablement.

### DES PRIORITÉS PARTAGÉES LOCALEMENT

À Mermoz, la démarche d'évaluation s'est appuyée sur une forte mobilisation des services et des structures intervenant dans le quartier, rejoints par les représentants institutionnels à l'occasion des différents temps de restitution. Les échanges autour du diagnostic ont été constructifs, les préconisations ont été entendues, les priorités partagées, mais **les acteurs locaux n'ont pas forcément capacité à impulser les évolutions** et les changements nécessaires pour répondre aux conclusions de l'évaluation. Elles renvoient à d'autres niveaux de décision.

Quelques exemples peuvent illustrer ce nécessaire rapprochement entre les différentes échelles territoriales d'intervention. D'un point de vue organisationnel tout d'abord, la simplification et l'efficacité préconisées supposent l'existence d'un mandat clair, confié par les institutions à leurs représentants dans les différentes instances partenariales de veille et de pilotage. Les représentants désignés doivent être réellement disponibles, disposer d'un pouvoir de décision et d'une capacité d'interpellation au sein de leur propre institution. Dans le champ du développement social, l'évaluation a fait émerger un certain nombre de principes partagés par les intervenants : appui à la citoyenneté, nécessaire réaffirmation des valeurs républicaines (laïcité...) et de la réciprocité des droits

et des devoirs. Ces approches doivent être fortement relayées par les institutions compétentes, Ville, Conseil Général, CAF, Éducation nationale, pour que les différents services publics présents sur le territoire soient en capacité de les intégrer dans leurs rapports aux habitants citoyens. L'amélioration de la gestion de proximité a également été confirmée comme une priorité, en réponse aux préoccupations des habitants que l'enquête annuelle « écoute-habitants » révèle principalement centrées sur la sécurité et la propreté des espaces communs. Cette priorité suppose que les moyens mis à disposition des services de proximité soient révisés par les autorités centrales pour être à la hauteur des besoins identifiés.

### DES PROCESSUS DE CHANGEMENT À IMPULSER AU-DELÀ DU QUARTIER

Difficile, cette articulation est cependant possible. C'est ainsi l'ensemble des modalités de fonctionnement de la piscine qui a pu être revu grâce à une forte mobilisation du service central, en lien avec les acteurs du quartier. Règlement intérieur, politique tarifaire, programme d'animations... ont été révisés pour conjuguer respect des conditions de fonctionnement d'un équipement public, et prise en compte des attentes et des problématiques propres au quartier.

**L'aller-retour entre l'échelle d'observation, d'analyse, et l'échelle de décision doit être organisé, lisible et efficient.** À défaut, le risque est grand de déstabiliser et de démotiver les acteurs locaux, « experts » du quartier, dont l'implication dans la démarche d'évaluation a renforcé l'engagement pour la mise en œuvre de ces priorités de développement.

L'instance de pilotage politique du contrat de ville doit jouer cette fonction de caisse de résonance et d'orientation au niveau de chaque institution partenaire concernée. À l'échelle de la Ville de Lyon, l'évaluation a mis en lumière la nécessité de rapprocher le niveau central des réalités territoriales. Les instances partenariales mises en place à l'occasion des évaluations locales n'ont pas toujours pu jouer cette fonction de pilotage, d'orientation et d'identification des moyens correspondants.

Dans la continuité des premières démarches évaluatives, les projets territoriaux de développement vont être retravaillés. La phase de validation sera essentielle pour établir le lien entre les priorités locales et les capacités des institutions à s'organiser pour les mettre en œuvre. ■

Annie SEGHERS et Michaël BASKA