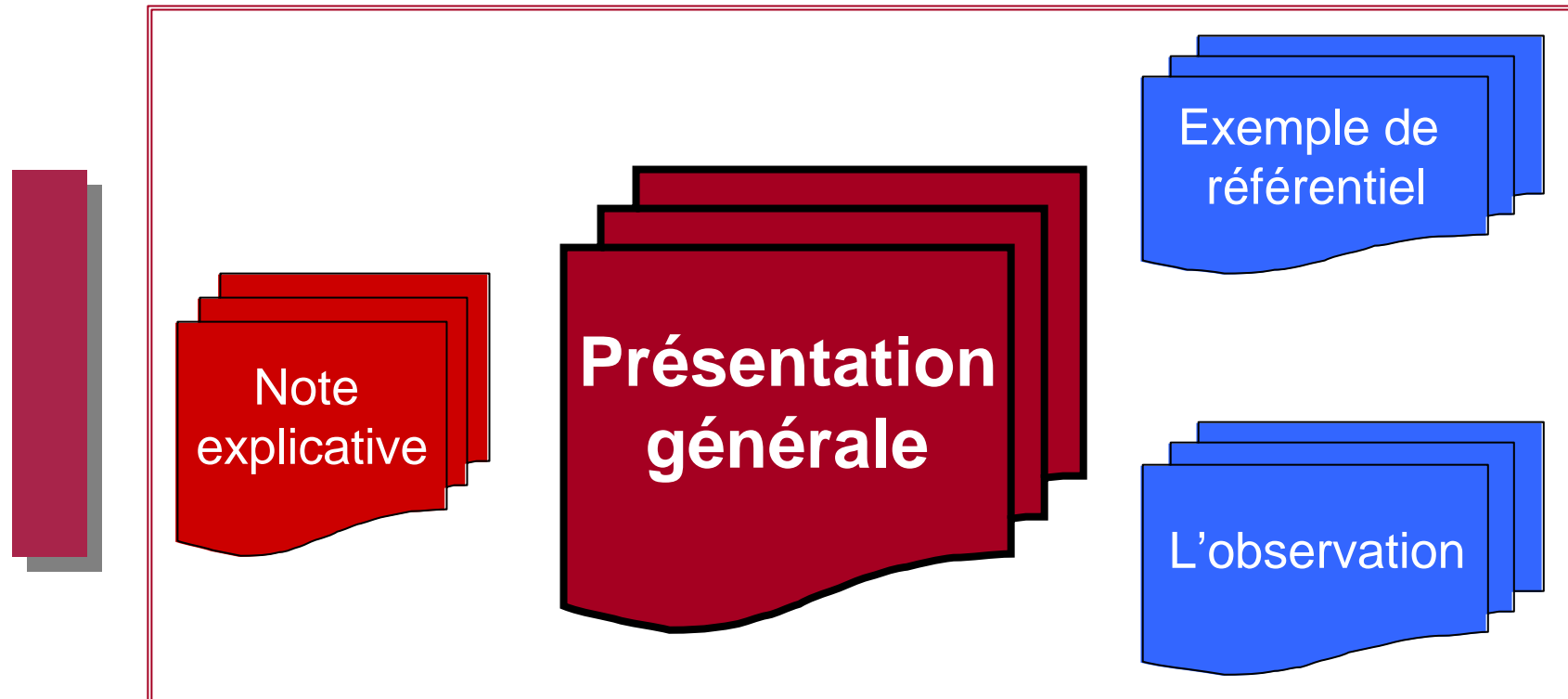


L'évaluation du GPV : une stratégie de progrès.





L'évaluation du Grand Projet de Ville

Note introductive

1 Introduction

1.1 L'évaluation à mi-parcours des GPV : des textes de référence à la mise en œuvre locale

Les orientations pour la politique de la ville sur 2000-2006 ont posé le principe de l'évaluation des contrats de ville et des Grands Projets de Ville en fin de période (2006) et à mi-parcours (2003), et ce dès la signature des conventions territoriales (circulaire du Premier Ministre du 31 décembre 1998). Deux textes fondamentaux en précisent les contours et les objectifs : la circulaire du Premier Ministre du 25 août 1998 et la circulaire du Ministre délégué à la Ville du 13 novembre 2000.

Ces orientations laissent une place importante à l'initiative locale et à la prise en compte des enjeux du GPV pour la définition et la mise en œuvre de l'évaluation. La finalité de l'évaluation à mi-parcours est de faire progresser le GPV : améliorer la stratégie, avancer dans l'atteinte des objectifs et la maîtrise des effets du projet. L'évaluation contribue, au moyen d'un regard et d'un jugement extérieurs, à la compréhension des causes de la ségrégation urbaine et sociale et de ses évolutions, à dégager les réponses adaptées, à rendre plus efficaces les politiques mises en œuvre, et donc in fine à la résolution des effets et des processus de décrochage des quartiers. Elle est un instrument au service du projet. Il ne s'agit pas de faire prévaloir le point de vue d'un partenaire sur un autre, mais de co-construire une démarche collective avec l'ensemble de la Maîtrise d'ouvrage de projet pour que chacun des partenaires soit en mesure de s'interroger sur sa contribution à la stratégie du GPV, sur les ajustements à opérer pour l'optimiser.

L'évaluation est un moment-clé du déroulement du GPV. Elle oblige à une prise de distance par rapport au projet pour le comité de pilotage et pour l'ensemble des partenaires. Elle permet d'une part de se ré-interroger sur la stratégie, les objectifs, la programmation de la convention territoriale. Elle interpelle, d'autre part, les principes fondamentaux du programme 2000-2006 des GPV et leur mise en œuvre dans la définition des orientations stratégiques du GPV. L'évaluation est aussi un processus particulier dans la vie du GPV. Pour produire des interpellations utiles, sa définition doit être rigoureuse et réaliste :

- En prenant en compte la situation et les objectifs spécifiques de chaque GPV.
- En utilisant des méthodologies d'enquête adaptées aux questions évaluatives posées.
- En s'attachant à analyser les articulations entre les thématiques du projet, et l'articulation du GPV aux autres dispositifs contractuels.

- En définissant les priorités d'analyse en fonction des enjeux particuliers de progrès pour le projet.
- En établissant un jugement d'ensemble sur le GPV, sa stratégie, ses objectifs, son système d'action.
- En mettant en perspective la stratégie du GPV par rapport aux orientations de la politique de la ville.

L'objectif ultime de l'évaluation est en effet la prise de décisions stratégiques et opérationnelles, sur la base des apports de connaissance et des jugements produits par un ou des acteurs externes au projet. Un regard extérieur, distancié et critique est porté sur le GPV, son fonctionnement, ses résultats et ses effets. Cette perception renouvelée vise à approfondir la connaissance du territoire, à mieux spécifier les objectifs du GPV, à renforcer le dispositif. Ce travail d'expertise doit mettre la Maîtrise d'ouvrage en situation d'opérer les choix décisifs pour améliorer le système d'acteurs, corriger les actions, renforcer, déplacer ou minorer les moyens engagés ; mais aussi l'éclairer sur les enjeux nouveaux, à partir d'une analyse des évolutions de la situation du territoire.

Avant d'aboutir à ces résultats, la direction de projet et les partenaires qui constituent le comité de pilotage du GPV doivent s'assurer que toutes les conditions sont réunies pour que l'évaluateur puisse conduire son travail, et fournir la production attendue. L'évaluation est une entreprise qui engage le partenariat stratégique du GPV. Elle peut nécessiter plusieurs mois selon les situations et les demandes formulées. Son coût n'est pas négligeable. Une analyse préalable de la définition du projet est nécessaire pour apprécier la faisabilité de l'évaluation. Ensuite, il est nécessaire d'effectuer des choix entre les objets et les thématiques à évaluer, au moyen d'une réflexion sur les enjeux de progrès pour le GPV, pour déterminer les buts, le périmètre de l'évaluation, et in fine, la production attendue.

1.2 Concrétiser localement la réflexion engagée le 5 décembre 2002

La Mission Nationale des Grands Projets de Ville entend prolonger le travail amorcé collectivement sur l'évaluation, à partir des enseignements qui ont été dégagés lors de la journée des directeurs de GPV organisée le 5 décembre 2002 à Saint-Denis. En prenant appui sur le contenu des débats avec les directrices et directeurs de site, et pour répondre, autant que possible, aux attentes exprimées lors de cette journée, il est apparu utile de produire des éléments de repères méthodologiques aux Maîtrises d'œuvre, afin de faciliter l'appropriation de la démarche et sa concrétisation site par site.

Les documents produits suite à ce séminaire offrent un complément utile au « Pilote de l'évaluation des contrats de ville » édité par la DIV. Ils ont été élaborés en intégrant les spécificités des Grands Projets de Ville, à partir d'une analyse de matériaux collectés lors d'investigations de terrains effectuées en octobre et novembre 2002 dans une dizaine de GPV.

L'ambition est réaliste. Il ne s'agit pas de proposer un schéma général et uniforme de l'évaluation applicable à tous les projets, mais simplement de permettre à chaque direction de GPV de se saisir des conclusions dégagées à l'issue de cette mission pour :

- Repérer les principales étapes de la démarche, proposer, pour chacune de ces étapes, des questionnements utiles à l'analyse de la situation du projet, à l'expression des attentes en matière d'évaluation.
- Donner à voir aux partenaires de la Maîtrise d'ouvrage du GPV les apports de l'évaluation et faire émerger les interpellations qui doivent accompagner la décision de faire et le cadrage de la démarche. L'implication collective de la Maîtrise d'ouvrage dans les phases clés de l'évaluation est essentielle à sa valeur ajoutée, à l'acceptation des conclusions, jugements et préconisations de l'évaluateur aux fins de correction, de redéfinition ou d'accélération du GPV.
- Mettre en évidence les conclusions à tirer des interpellations : les décisions à prendre, les travaux à matérialiser, les enseignements à dégager pour réaliser une évaluation à la fois réaliste et rigoureuse. Afin d'enrichir cet angle de lecture du document, nous avons choisi de lui annexer des exemples recueillis sur le terrain pour illustrer l'usage des outils d'observation et du référentiel d'évaluation.

Ce travail est retranscrit dans plusieurs documents électroniques (format PowerPoint pour PC) annexés à la présente note :

- Une présentation générale intitulée « l'évaluation du GPV, une stratégie de progrès ». Ce support est destiné au directeur ou à la directrice du projet pour une présentation de l'évaluation du GPV à la Maîtrise d'Ouvrage. Il se veut directement utilisable, en suscitant une série d'interrogations sur la situation du GPV et les étapes de préparation et de réalisation de l'évaluation. Il est évidemment susceptible de faire l'objet d'adaptations et d'illustrations à partir des expériences du terrain.
- Deux supports de réflexion à l'usage de la direction du GPV. Ces supports n'ont pas vocation à être utilisés comme outils de débat avec les Maîtrises d'Ouvrages partenariales. Ils permettent un approfondissement de la réflexion engagée par le réseau des directeurs de GPV lors de la réunion du 5 décembre 2002 sur l'évaluation, les observatoires et le référentiel d'évaluation :
 - Un exemple d'élaboration de référentiel d'évaluation pour une convention thématique emploi-insertion.

- Un document sur l'observation des territoires et l'usage des outils d'observation, construit à partir des exemples recueillis sur le terrain lors de la phase d'investigation.

Ces supports sont ré-escomptables pour aider la direction de projet :

- à identifier la situation du GPV au regard des conditions de réussite de l'évaluation à mi-parcours,
- à formaliser la production des connaissances sur le territoire en reliant les outils utilisés par les observatoires à leur usage pour le projet et son évaluation,
- à préparer les commandes d'évaluation et à analyser les réponses des évaluateurs externes.

2 La méthode de construction des repères méthodologiques

2.1 La prise en compte des principes de constitution des GPV

Des GPU aux GPV, les évolutions de la politique de la ville impliquent une évolution des questions évaluatives. L'antériorité de l'application des dispositifs de la politique de la ville sur un site ne conduit pas « naturellement » à l'élaboration d'un projet plus défini, et partant, à une plus grande facilité dans la mise en œuvre de l'évaluation. Quel que soit le projet, la préparation de l'évaluation à mi-parcours est le moment de s'interroger sur la prise en compte des principes de constitution des GPV, définis par les orientations de la politique de la ville pour 2000-2006, à savoir :

- Une politique globale qui vise à lutter contre les phénomènes de ségrégation urbaine et sociale, ce qui suppose un projet équilibré dans ses dimensions urbaines et sociales. Le GPU relevait d'une politique sectorielle focalisée sur le renouvellement urbain.
- Une mobilisation des crédits des services de droit commun, où les financements de la politique de la ville sont destinés à l'expérimentation et à produire un effet de levier sur le droit commun. Le GPU mobilisait des financements spécifiques, sans logique de fléchage des moyens des institutions locales ou des services déconcentrés de l'Etat.
- La recherche d'une cohérence du projet et des actions à l'échelle de l'agglomération, alors que la définition du GPU était ciblée sur le quartier sensible. Cela suppose d'intégrer cette échelle :
 - dans la compréhension des phénomènes de ségrégation urbaine et sociale,
 - dans la définition des objectifs par la prise en compte des orientations et des modes d'organisation des territoires de l'aire urbaine (articulation avec le projet d'agglomération, le SCOT, le PDU, ... et bien sûr le contrat de ville),

- pour la mobilisation des dispositifs spécifiques à un domaine d'intervention (emploi, éducation, santé...),
- pour que le GPV joue pleinement son rôle d'ensemblier dans la mobilisation des moyens du droit commun relevant des différentes collectivités locales et des services déconcentrés de l'Etat.

Intégrer ces orientations constitutives des GPV pour la préparation, le cadrage et la réalisation de l'évaluation est incontournable : elles font partie des questionnements indispensables à l'interpellation de la stratégie et à la compréhension des résultats obtenus par le GPV en terme de réduction des écarts sociaux et urbains.

2.2 Les investigations de terrain

Cette étude a été réalisée à partir des matériaux recueillis lors des enquêtes de terrain sur des sites répartis dans toute la France. Les dix GPV ont été choisis en fonction de la diversité de la situation des projets :

- GPV avec une dimension urbaine et sociale *versus* GPV avec une dimension urbaine prédominante.
- Diversité du mode de pilotage opérationnel et du niveau de portage stratégique : le portage du projet relève d'une Maîtrise d'ouvrage partenariale (qui se traduit généralement par la constitution d'un GIP) *versus* la conduite du projet a été déléguée à une institution locale (Commune, Communauté d'agglomération...).
- Importance plus ou moins forte des logiques territoriales (qu'il s'agisse de l'articulation aux autres projets territoriaux ou de la prise en compte des connaissances des phénomènes sociaux et urbains à l'œuvre dans l'environnement) pour la définition du projet, de sa stratégie et de ses objectifs.

L'étude a mis en évidence le rôle essentiel de ces facteurs de contexte sur les attentes en matière d'évaluation : ils doivent amener à s'interroger sur la faisabilité et les apports de l'évaluation à mi-parcours pour le GPV. Nous avons donc fait le choix de présenter une typologie lors de la journée des directrices et directeurs de projet afin de lancer le débat sur l'évaluation à partir des caractéristiques du GPV. La définition et le portage du projet impactent très fortement les conditions de réalisation, voire la faisabilité de l'évaluation. Réciproquement, l'évaluation peut constituer une stratégie de progrès pour le GPV, offrir l'opportunité d'un saut qualitatif ou du dépassement de certains blocages causés par le manque de structuration initial du projet.

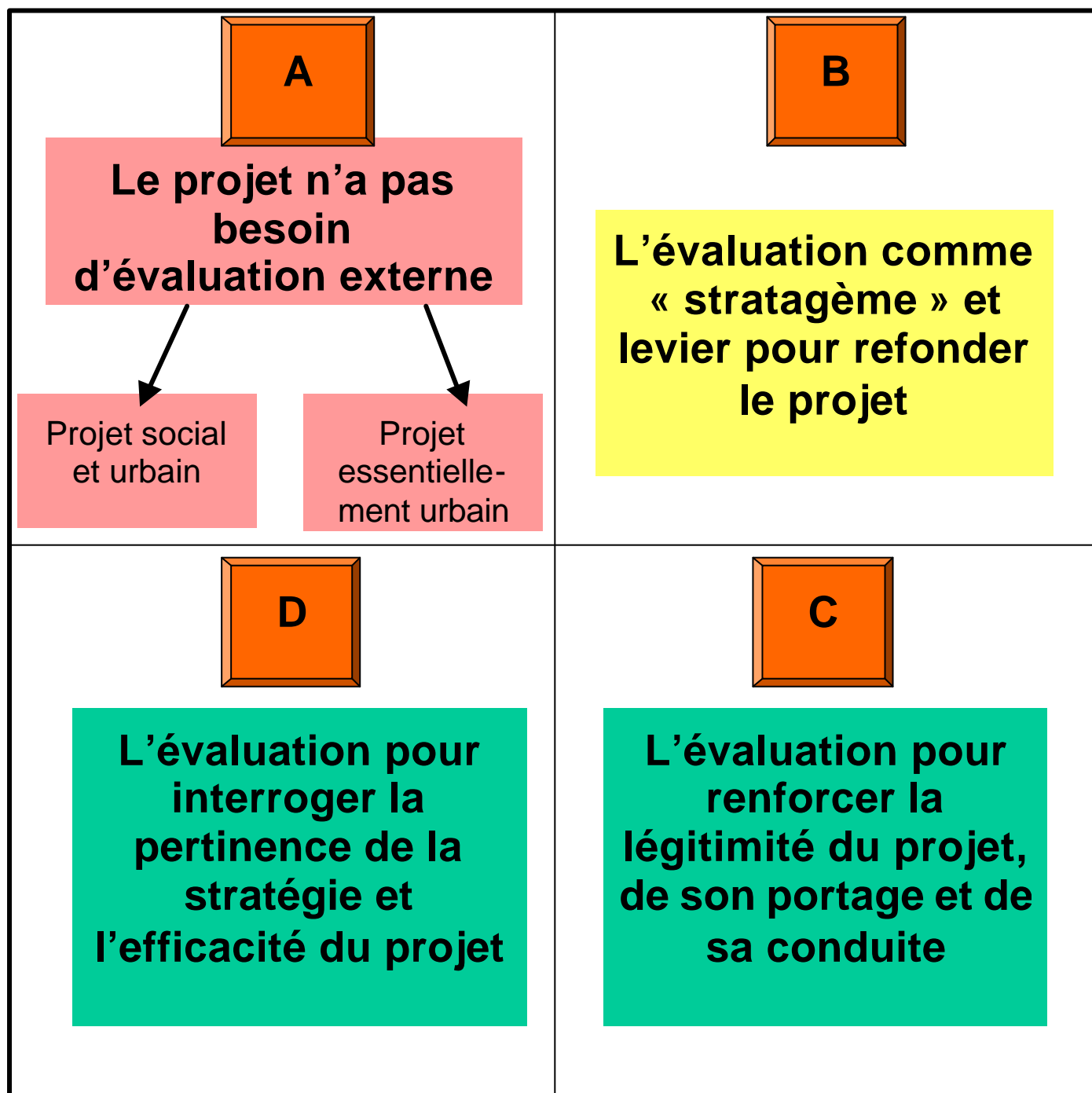
Ainsi, un projet qui n'est pas évaluable en l'état n'est pas non plus pilotable dans la durée : sa stratégie, ses objectifs ne sont pas lisibles dans le temps, les résultats et les effets recherchés avec la mise en œuvre des actions ne font plus sens pour les

acteurs de terrain et les opérateurs. La définition du GPV (avec des objectifs spécifiés déclinés sous forme de résultats mesurables à atteindre) est donc une condition à la réalisation d'une évaluation externe pertinente, mais traduit aussi sa capacité à mobiliser et à suivre, à terme, l'engagement des moyens du droit commun.

Pour autant, il serait délicat de conclure à l'existence d'un lien formel entre la stratégie de progrès dans le domaine de l'évaluation et la stratégie de progrès du projet lui-même. La posture de l'évaluateur et la posture du pilote du GPV sont différentes : c'est aussi une condition pour que l'évaluation ait un sens, qu'elle puisse déboucher sur des apports spécifiques. Dans certains cas, l'affermissement du projet est donc un préalable à la réalisation de l'évaluation, et constituera l'apport prioritaire pour l'atteinte des objectifs et l'efficacité du GPV.

Cette typologie ne prétend évidemment pas s'appliquer *de facto* à tel ou tel site. La richesse des projets, la diversité des contextes locaux est trop importante pour que l'ensemble des caractéristiques définies dans un type ou un autre puisse recouper les réalités d'un projet. Elle présente quatre « cas d'école » qui déterminent des attentes et des besoins spécifiques en matière d'évaluation. Elle permet de donner à voir –en fonction de la situation dont on se rapproche le plus- les stratégies qui ont été adoptées pour préparer, définir et lancer l'évaluation ; et ce qui peut être reproduit, adapté et amélioré.

3 Une typologie des GPV selon les attentes exprimées en matière d'évaluation.



3.1 Le type A : le projet « n'a pas besoin » d'évaluation externe.

Pour ces sites, la volonté et le portage politiques sont forts, la stratégie est explicite : le GPV est un élément essentiel du projet politique de la ville, de l'agglomération où il est implanté. Il est clairement identifié comme le projet de la structure institutionnelle qui le porte (commune, communauté d'agglomération...), et à laquelle la Maîtrise d'œuvre est intégrée. Le projet est lisible dans ses intentions et ses objectifs finaux, son déroulement et son aboutissement sont « certains », « inéluctables ». La stratégie et les objectifs sont visibles pour les acteurs du territoire et les partenaires opérationnels. Il s'agit généralement d'un projet structuré autour d'un volet urbain de grande ampleur.

La question prioritaire est celle de la mise en œuvre du programme, de l'effectivité des réalisations. Le système de pilotage s'est doté d'outils de suivi et d'observation en continu des actions. C'est le référentiel de programmation du projet qui sert de base au jugement, à l'analyse des actions. La volonté d'atteindre les objectifs spécifiés initialement laisse peu de place à une interpellation des finalités du projet. L'évaluation externe n'est donc, à ce stade, pas considérée comme nécessaire. La Maîtrise d'ouvrage ne s'est pas saisie de cette question.

Des fonctions « d'évaluation » et d'observation ont été dimensionnées à partir des besoins opérationnels du projet. Il s'agit avant tout d'une mise en perspective des connaissances produites par et pour la mise en œuvre opérationnelle des actions :

- Les données des opérateurs urbains et des bailleurs sont utilisées pour alimenter des outils de suivi spécifiques. Des indicateurs ont généralement été spécifiés au fur et à mesure des opérations de démolition et de reconstruction, et en fonction des besoins de la gestion urbaine de proximité.
- Des groupes de travail ont été mis en place par thématique. Ils réunissent des acteurs de terrain, des opérateurs, des représentants de la Maîtrise d'ouvrage..., pour contribuer à l'avancement du projet. Ils participent à la définition des indicateurs de suivi et à l'interprétation des éléments de connaissance soumis à leur lecture (portraits de quartiers, données, études et enquêtes sur telle ou telle thématique). Ce sont des lieux d'échange des informations du terrain et des pratiques professionnelles, avec une visée opérationnelle : établissement de diagnostic pour faire émerger des projets d'actions, élaboration de priorités d'actions, repérage des lacunes de l'intervention publique et identification des actions et prestataires en mesure d'y remédier, amélioration des actions conduites, suivi de l'effectivité des actions et des résultats produits par les opérateurs et services publics, mutualisation des connaissances sur le territoire, appropriation collective des objectifs pour la mobilisation des acteurs du projet....

Les attentes exprimées quant à un regard extérieur sur le GPV concernent l'amélioration du pilotage opérationnel (fonction d'audit), et le contrôle de la trajectoire (effectivité de la mise en œuvre des actions programmées, alignement des moyens et des acteurs de terrain sur les objectifs). De fait, l'évaluation externe est plutôt perçue comme une obligation issue du cadre législatif et comme un facteur de risque pour les acteurs du projet et le système partenarial :

- En premier lieu, l'évaluation externe - à mi-parcours - n'est pas jugée nécessaire parce qu'elle ne s'inscrit pas dans les temps du projet. L'analyse des effets et des impacts du GPV n'aura de sens qu'à l'achèvement des opérations urbaines programmées, c'est-à-dire dans 10 à 12 ans. L'évaluation pourrait donner à voir une photographie de la situation à un instant « T », sans la remettre en perspective avec les objectifs, la situation initiale du quartier, les avancées obtenues au regard des difficultés. Elle fait courir le risque d'une démobilitation des acteurs investis dans la réalisation des objectifs du GPV.
- En deuxième lieu, l'évaluation externe ne doit pas interpellier le droit commun, ce qui pourrait provoquer des tensions au sein du partenariat construit pas à pas. Donner brutalement à voir sur la production des services publics ou sur les résultats obtenus présente, là encore, des risques potentiels de démobilitation des acteurs ou de remise en cause du partenariat.
- En troisième lieu, l'évaluation externe ne doit pas rentrer en contradiction avec les objectifs politiques énoncés pour le territoire. Elle n'a pas pour fonction d'interpeller la stratégie et le portage du GPV. Si la décision d'évaluer est prise, la démarche doit être fortement liée à la conduite du projet. La Maîtrise d'ouvrage devra en maîtriser les buts, le périmètre, ainsi que les rythmes, la méthode d'investigation et les conclusions.

3.2 Le type B : l'évaluation comme « stratagème » pour affermir le projet.

Pour les GPV dont les caractéristiques générales recourent celles de ce type, un détour de production est nécessaire, préalablement à la réalisation de l'évaluation. En effet, le décalage entre la définition du projet et la finalité de l'évaluation est trop important : l'évaluation ne permettrait pas de faire progresser le GPV.

Le projet n'est pas suffisamment défini et/ou le volet social insuffisamment structuré et/ou le diagnostic trop peu renseigné pour permettre une évaluation externe pertinente (difficulté à déterminer les buts, à fixer le périmètre – quelles priorités choisir ? – à approfondir la connaissance – à quels objectifs mesurables, à quels indicateurs se référer ?). Lancer une évaluation globale comporte un risque d'échec important :

- soit l'évaluation produira des conclusions donnant à voir, sous une forme différente, ce qui était connu initialement (effet-miroir),

- soit la faisabilité de la démarche sera remise en cause en cours de mission, et le travail de l'évaluateur se repositionnera en assistance à Maîtrise d'ouvrage (de redéfinition du projet et d'approfondissement des connaissances du territoire).

Les besoins de redéfinition diffèrent selon la situation des projets, mais peuvent se cumuler sur un même site :

- Les éléments de connaissance nécessaires à la définition du projet ont été conçus et utilisés avec une visée principalement opérationnelle, lors de l'élaboration des actions, ou des thématiques d'actions. Mais cette connaissance disponible n'est ni capitalisée, ni formalisée. L'enjeu est la mise en cohérence des informations (et leur actualisation), la construction et l'animation d'un système d'observation du territoire dédié au GPV pour :
 - établir un diagnostic formalisé du territoire (ou l'actualiser),
 - faire partager cette connaissance du territoire à l'ensemble des acteurs et des partenaires du projet,
 - rendre possible l'évaluation des objectifs et du système d'action à partir d'un « état 0 ».
- La structure en charge du projet ne dispose pas des outils permanents d'observation en mesure de produire et d'actualiser un socle minimal de connaissances. La Maîtrise d'œuvre pallie cette lacune en effectuant au coup par coup les études préalables à la réalisation des opérations urbaines, et en mobilisant la connaissance factuelle des acteurs de terrain dans le champ social. Mais faute d'une vision d'ensemble construite à partir d'indicateurs définis et maîtrisés, faute de repérage des forces et faiblesses du territoire, faute de pouvoir bien appréhender les caractéristiques sociales et leurs évolutions ; il est difficile d'identifier des publics-cibles et les leviers d'actions, de définir des objectifs de réduction des écarts sociaux et urbains, et partant, d'élaborer des actions en fixant des résultats à atteindre. La convention du GPV est avant tout une mise en forme des projets et des actions courantes des opérateurs et des services publics partenaires. Une réponse stratégique à des enjeux clairement identifiés et objectivés reste à élaborer et à décliner de manière opérationnelle.
- Les évolutions des finalités de la politique de la ville n'ont pas été intégrées dans la définition du projet. Celui-ci repose avant tout sur une logique urbaine, où les effets de la rénovation des quartiers sont censés tirer la réduction des écarts sociaux, soit pour la population (amélioration du cadre de vie matériel, voire réalisation d'équipements structurants), soit pour le territoire (stratégie de renouvellement du peuplement). La connaissance des phénomènes « immatériels » reste lacunaire, la visibilité du projet social est floue en raison du manque de spécification des objectifs.

- Le volet social est inexistant, ou, au mieux, est renvoyé aux dispositifs spécifiques mobilisables (PLIE, CLS, CEL, PNAE...), voire au Contrat de ville. Mais les phénomènes qui structurent les évolutions du territoire sont ignorés ou insuffisamment renseignés. Les articulations avec les dispositifs thématiques ou avec le contrat de ville sont mal prises en compte.

Dans ces deux derniers cas, il y a un risque d'impasse stratégique pour la réalisation des objectifs recherchés dans le cadre des opérations de renouvellement urbain (pérennité, désenclavement des quartiers, capacité à prendre en compte et à utiliser les leviers des dynamiques d'agglomération...), notamment du fait de l'impossibilité de définir une stratégie de peuplement assise à la fois sur la connaissance et la maîtrise des dynamiques à l'échelle de l'aire urbaine et sur la connaissance de réalités sociales et la maîtrise des leviers d'action.

Dans le premier exemple, la refondation à entreprendre sera partielle, voire, pourra être réalisée dans la première phase de l'évaluation à mi-parcours. Dans les autres exemples, un affermissement plus ou moins profond du projet doit être entrepris préalablement.

Ces illustrations ne recouvrent pas l'ensemble des obstacles possibles à la démarche évaluative. La réflexion collective organisée avec les partenaires de la Maîtrise d'ouvrage doit faire émerger les difficultés objectives, les réticences éventuelles de certains acteurs, auxquelles il faudra répondre pour décider de lancer l'évaluation ou d'un affermissement plus ou moins profond du GPV

Toutefois, au stade actuel du déroulement du projet, il est délicat de proposer la réalisation d'un nouveau diagnostic territorial, et/ou la ré-écriture des engagements partenariaux définis lors de la signature de la Convention territoriale du GPV. Un « stratagème » de progrès peut s'avérer nécessaire : engager la redéfinition des objectifs et la ré-énonciation de la stratégie initiale en s'appuyant sur les acquis et les enseignements tirés des actions mises en œuvre et de l'analyse de la programmation. A partir de ce bilan, il est possible de repérer les manques d'intervention, les besoins de redéfinition du système d'actions et des objectifs stratégiques.

Les travaux touchant à la connaissance à produire pour le pilotage du projet, à la mesure de ses résultats et effets doivent être entrepris en parallèle. C'est un facteur conditionnel de l'affermissement du GPV (...et de son évaluation ultérieure). Que le système de production de la connaissance sur les réalités sociales et urbaines du territoire et l'action des services publics soit internalisé ou externalisé, l'assistance à Maîtrise d'ouvrage aura sur ce point un rôle important à jouer pour construire les indicateurs, formaliser les outils, avec le chargé d'observation, l'observatoire, l'agence d'urbanisme ou tout autre prestataire.

3.3 Le type C : l'évaluation pour renforcer la légitimité du projet, de son portage et de sa conduite.

Les projets de ce type sont directement évaluables. Le projet a été ou est en cours de redéfinition avec une assistance à Maîtrise d'ouvrage qui a accompagné le projet sur une période longue. Les besoins de reformulation et de ré-écriture du projet sont apparus au fur et à mesure de la mise en place du système d'actions sur le territoire du GPV. C'est la recherche de cohérence entre les objectifs stratégiques, le système de pilotage et le niveau de portage du projet qui a impulsé le travail d'affermissement, en vue d'un projet refondé : transfert de la compétence « politique de la ville » à l'agglomération, recherche d'une organisation plus efficiente par la subsidiarité dans la répartition des responsabilités, définition des processus de décision adaptés à la mise en œuvre de la stratégie, au portage des objectifs et au déclenchement des actions. Le repositionnement du projet et de son portage n'est toutefois pas achevé. Le travail de l'évaluateur doit rester en relation étroite avec la Maîtrise d'ouvrage, l'affermissement de la légitimité du projet et de son niveau de portage étant un but essentiel de l'évaluation.

Un dispositif d'observation permanent des réalités urbaines et sociales du territoire est réalisé ou en voie d'achèvement. Dans les cas rencontrés, il a été confié à un opérateur externe, mais la négociation des conventionnements avec les fournisseurs de données a pu faire l'objet d'un travail approfondi de la Maîtrise d'œuvre. L'assistance à Maîtrise d'ouvrage a été amenée à jouer un rôle d'interface et d'expertise avec l'Agence d'urbanisme pour l'élaboration des indicateurs. La définition des données à produire pour les portraits de quartiers et les conventions thématiques a été envisagée en intégrant les objectifs de l'évaluation.

Il existe un dispositif de suivi de la production ou de la participation des services publics à la réalisation du projet. Cet ensemble d'outils de gestion et d'analyse, enrichi ponctuellement d'enquêtes externes, est placé sous la responsabilité de la Maîtrise d'œuvre. Par contre, approfondir ce champ de connaissances en portant un regard sur l'évolution du fonctionnement, des pratiques ou de l'organisation des services publics relève du travail de l'évaluateur : un positionnement extérieur au projet est nécessaire à l'acceptation, par les partenaires, des conclusions qui pourront être formulées.

Les grands blocs constitutifs de l'évaluation porteront sur :

- Les moyens engagés pour la réalisation des objectifs du projet par la structure de pilotage, par les services de droit commun, les opérateurs et les associations travaillant en « délégation de service public » (étude des éléments de bilan physiques et financiers notamment).

- Les évolutions dans le temps des territoires du GPV, des publics-cibles, en fonction d'une situation initiale (état 0) et d'un territoire de référence. Ces « photographies » seront réalisées par l'observatoire des quartiers (confié à une Agence d'urbanisme), et, dans le cas d'un projet à forte logique d'agglomération, leur angle de vue devra appréhender à la fois les évolutions du quartier (dans le temps et en rapport aux dynamiques de l'agglomération), et la contribution particulière GPV à l'évolution des territoires de projet et à leur environnement.
- La mise en évidence de la valeur ajoutée, par le mode de pilotage stratégique et opérationnel choisi, à l'atteinte des objectifs du GPV et à la valorisation des quartiers et du territoire de référence.

Sur ces points, les décisions prises à l'issue de l'affermissement du projet influencent les buts et le périmètre de l'évaluation (choix d'une priorité). Elle vise notamment à vérifier la validité, la prise en compte, la perception des objectifs et du mode de pilotage du projet refondé. La démarche évaluative joue un rôle pour véhiculer et donner à voir la stratégie et l'organisation du GPV refondé.

3.4 Le type D : l'évaluation pour interpeller la pertinence de la stratégie et l'efficacité du projet.

Les GPV de ce type sont ceux pour lesquels il est possible et souhaitable d'engager une démarche d'évaluation globale, qui donne à voir les résultats, les effets et les impacts du GPV sur le territoire.

Le projet est très défini, les objectifs sont clairement spécifiés et déclinés sous la forme de résultats mesurables à atteindre, avec une échéance et des responsabilités fixées. Le GPV comporte un volet urbain et un volet social fortement structurés, articulés entre eux.

La définition du projet repose sur une connaissance du territoire, construite à partir d'indicateurs sociaux et urbains. Le diagnostic initial a été élaboré non seulement pour les besoins de pilotage, de définition des actions, mais aussi pour permettre de se donner des points de comparaison à des territoires de référence. Un dispositif d'observation outillé autorise l'actualisation régulière du diagnostic, et partant, le suivi de l'évolution du territoire et des publics-cibles. La production de connaissances a fait l'objet d'une prise en compte par la Maîtrise d'ouvrage dès la mise en place du GPV, les données produites sont partagées et discutées entre les partenaires. Cette production est directement ré-escomptable pour le travail de l'évaluateur.

La stratégie du GPV est portée par un partenariat fort, avec une volonté politique affirmée. L'énonciation du projet est appropriée par tous les niveaux de décision et de mise en œuvre du projet. Les partenaires sont en mesure de recevoir les conclusions

et les jugements d'une évaluation externe : ils souhaitent vérifier l'adéquation des objectifs du projet et des actions avec les évolutions qui ont marqué le territoire, les habitants, les publics-cibles depuis le lancement du GPV. La finalité est la formalisation d'un jugement en vue d'une validation, d'une correction ou d'une redéfinition des objectifs stratégiques et du programme d'actions.

3.5 Conclusion

La grille de questionnement présentée dans « L'évaluation du GPV, une stratégie de progrès - repères méthodologiques pour l'évaluation à mi-parcours » peut s'appliquer à l'ensemble des types définis ci-dessus. Elle s'utilise aussi sans qu'il soit nécessaire de rattacher explicitement la situation du GPV à l'un ou l'autre de ces cas « chimiquement purs ». Ces repères visent à susciter la réflexion, à mettre en évidence les résultats à atteindre à chaque étape de la préparation de l'évaluation (décision de faire, définition des buts, du périmètre, de la production du prestataire) pour que celle-ci soit un élément-clé dans pour le progrès du Grand Projet de Ville, de sa mise en œuvre et de sa stratégie.

Les types A, B, C, D traduisent une posture du GPV face à l'évaluation, autrement dit, l'expression d'attentes spécifiques en matière d'évaluation, voire simplement d'apports extérieurs au projet.

La typologie des situations n'a d'intérêt que par la mise en évidence des progrès à accomplir dans la définition et le portage du GPV pour recevoir une évaluation globale (situation du type D). La typologie est un constat, elle ne propose pas un chemin souhaitable, elle ne dit pas qu'il soit indispensable de passer par chacun des cas présentés comme s'il s'agissait de phases nécessaires. Surtout, elle ne dit pas que l'évaluation est le véhicule adapté pour le passage d'une phase à une autre.

Ainsi, le type B met en évidence des besoins d'affermissement plus ou moins fort du projet. La réponse, l'apport externe à ce besoin ne relève pas de l'évaluation, mais de l'assistance à Maîtrise d'ouvrage. Les GPV proches du type C sont évaluables en l'état. Ils ont fait l'objet d'un affermissement de la stratégie et des objectifs, et utilisent en partie l'évaluation à des fins de légitimation de ce processus, pour conforter le portage stratégique et le portage opérationnel du projet avec les partenaires à chacun de ces niveaux. La réponse à ce besoin particulier aurait, là encore, pu faire l'objet d'une assistance à Maîtrise d'ouvrage. L'aboutissement à un GPV refondé aurait alors autorisé une évaluation globale, correspondant au type D, une fois le portage stratégique conforté, le rôle d'ensembliser de la structure opérationnelle re-légitimé. Ici, l'évaluation à mi-parcours est utilisée (partiellement) à cette fin parce qu'elle offre une opportunité du fait de la rencontre entre un besoin (conforter le portage) et une étape dans le déroulement du GPV (l'évaluation à mi-parcours).

4 Les observatoires et l'évaluation

Les observatoires peuvent jouer un rôle important dans l'évaluation, qu'il s'agisse de fournir des données, des portraits de quartiers, de la connaissance sur le projet pour l'évaluateur, ou encore d'expertiser les méthodes d'analyse proposées, de participer à la construction des indicateurs pertinents, voire de réaliser certaines études ou enquêtes. La faculté de mobiliser un ou des observatoires à des fins d'évaluation est toutefois très variable selon les sites.

Les investigations de terrain conduites lors de la réalisation de cette mission ont montré la diversité des situations, tant du point de vue de la capacité à capitaliser et à actualiser la connaissance sur les territoires, que du point de vue des questionnements et des méthodes de présentation ou d'analyse des données collectées. Certains sites sont très outillés, d'autres très démunis en matière de production de connaissance sur les territoires. Il existe une grande variété d'outils, d'études et d'enquêtes sur les questions urbaines et sociales, mais ces productions ou outils de production sont insuffisamment mis en perspective avec les besoins de définition, de suivi et d'évaluation des GPV. La mise en cohérence des connaissances produites par les opérateurs, les observatoires ou institutions partenaires du projet est rarement une question réglée, ou même envisagée.

Au vu du coût, mais aussi des difficultés techniques, politiques, administratives que peuvent poser la fourniture et le traitement des données urbaines et sociales et en raison de l'importance que revêt l'accès aux informations pour la définition, le suivi et donc l'efficacité du projet, cette question n'est jamais secondaire pour les directions de projet. Elles expriment généralement des attentes fortes en matière d'accès aux données, de spécification des indicateurs pertinents, etc.

Des facilitations sont à rechercher au niveau national (conventions entre les administrations centrales et la DIV, réseau d'échange sur les pratiques locales, indicateurs-type...). Mais, en fonction des objectifs du GPV et des actions conduites, la structure du projet doit organiser ses propres accès aux données et aux ressources d'analyses existantes dans son environnement.

Il appartient à chaque GPV de trouver un équilibre entre ce qu'il est souhaitable de produire au niveau de la direction de projet (au minimum les tableaux de bords physiques et financiers et le recueil des informations de terrain), ce qui relève de commandes ponctuelles passées à des prestataires, et ce qui relève de l'exploitation approfondie en ayant recours à des compétences techniques particulières (Agences d'urbanisme, bureaux d'études, laboratoires de recherche...).

Le choix d'un observatoire interne présente l'avantage de la souplesse et de la meilleure adaptation des études conduites aux impératifs et aux logiques du projet. Il

peut être un facteur rassurant pour certains fournisseurs de données quant à l'usage et la diffusion des éléments quantitatifs et qualitatifs mis à disposition. Un observatoire externe confié à des structures existantes permet de se consacrer davantage au développement du projet lui-même, d'apporter un savoir-faire et une technicité plus aboutie dans la spécification des indicateurs et le traitement des requêtes. Un dispositif mixte est envisageable selon les capacités de production et d'analyse des deux types de structures, le souhait de la direction de projet, ou la sensibilité de certaines données pour tel ou tel fournisseur.

Connaître les réalités d'un territoire, c'est aussi mettre en évidence les leviers et les atouts sur lesquels il est possible de s'appuyer pour atteindre les objectifs du projet. C'est avoir accès aux données sur la production des services de droit commun (et non plus seulement sur les caractéristiques des publics prioritaires). C'est porter un regard sur leurs modalités d'allocation des moyens, sur l'utilisation qui en est faite. Cela pose les questions sensibles de la productivité des services publics, de l'organisation de leur système de production, de la définition de leurs critères d'action et d'allocation de leurs ressources.

La production des connaissances indispensables à la définition et au suivi du projet passe donc par l'implication de la Maîtrise d'ouvrage partenariale, et doit se traduire par l'établissement de conventions avec les détenteurs de données, le plus en amont possible : lors de la définition du projet. Cet aspect n'a pas été systématiquement intégré dans les conventions territoriales des GPV, malgré la réalisation de diagnostics initiaux. A défaut, l'évaluation à mi-parcours peut ouvrir des opportunités pour la formalisation des données, le conventionnement de leur fourniture et de leur traitement.

Enfin, la mise en regard des connaissances disponibles et des connaissances à produire fait partie du travail de préparation de l'évaluation, tant pour en minorer les coûts, que pour en maximiser les apports. Il est nécessaire de s'interroger sur le stock de connaissances auquel le GPV est en mesure d'avoir accès, et les ressources sur lesquelles il peut compter pour produire et traiter des données à partir des systèmes d'information mis en place par les partenaires. De même, il faut prendre en compte, selon les cas, les transferts de savoir-faire demandés au prestataire externe lors de sa sélection : spécification d'indicateurs, construction d'outils pérennes, interface avec une Agence d'urbanisme, formation d'un chargé d'observation, etc.

5 Conclusion

Le document de présentation destiné à la Maîtrise d'ouvrage du projet a avant tout une finalité locale : sensibiliser aux apports de la démarche, questionner sur la situation du projet et les besoins de connaissances du territoire, prioriser les questionnements évaluatifs opérables et pertinents pour le GPV.

Ce support de débat peut aussi donner lieu à une mutualisation au sein du réseau des directeurs et directrices des Grands Projets de Ville. Il serait productif que les réactions suscitées, les orientations définies et les choix effectués par les Maîtrises d'ouvrage quant aux buts et périmètres des évaluations, leur traduction dans les mandats, puis les cahiers des charges, fassent faire l'objet d'un retour d'expérience afin de faciliter la prise en main de la démarche par l'ensemble des sites.

La mise en commun de ces enseignements, sous l'égide de la Mission Nationale des GPV, participerait de la mise à niveau de l'ensemble des sites, tant pour la définition des projets que pour la réussite des évaluations à mi-parcours et la réalisation des évaluations finales en 2006.

A vertical decorative bar on the left side of the slide, consisting of a dark red rectangle with a grey shadow effect to its right.

L'évaluation du GPV, une stratégie de progrès

Repères méthodologiques pour l'évaluation à mi-parcours

février 2003

Pourquoi évaluer ?

APPROFONDIR LE DIAGNOSTIC

- Caractériser le territoire : situation, évolution, écarts socio-urbains (à une référence, aux territoires environnants...)
- Compléter et enrichir le diagnostic sur certaines thématiques
- Formuler le diagnostic en terme d'enjeux
- ...

*EVALUER
pour
DECIDER*

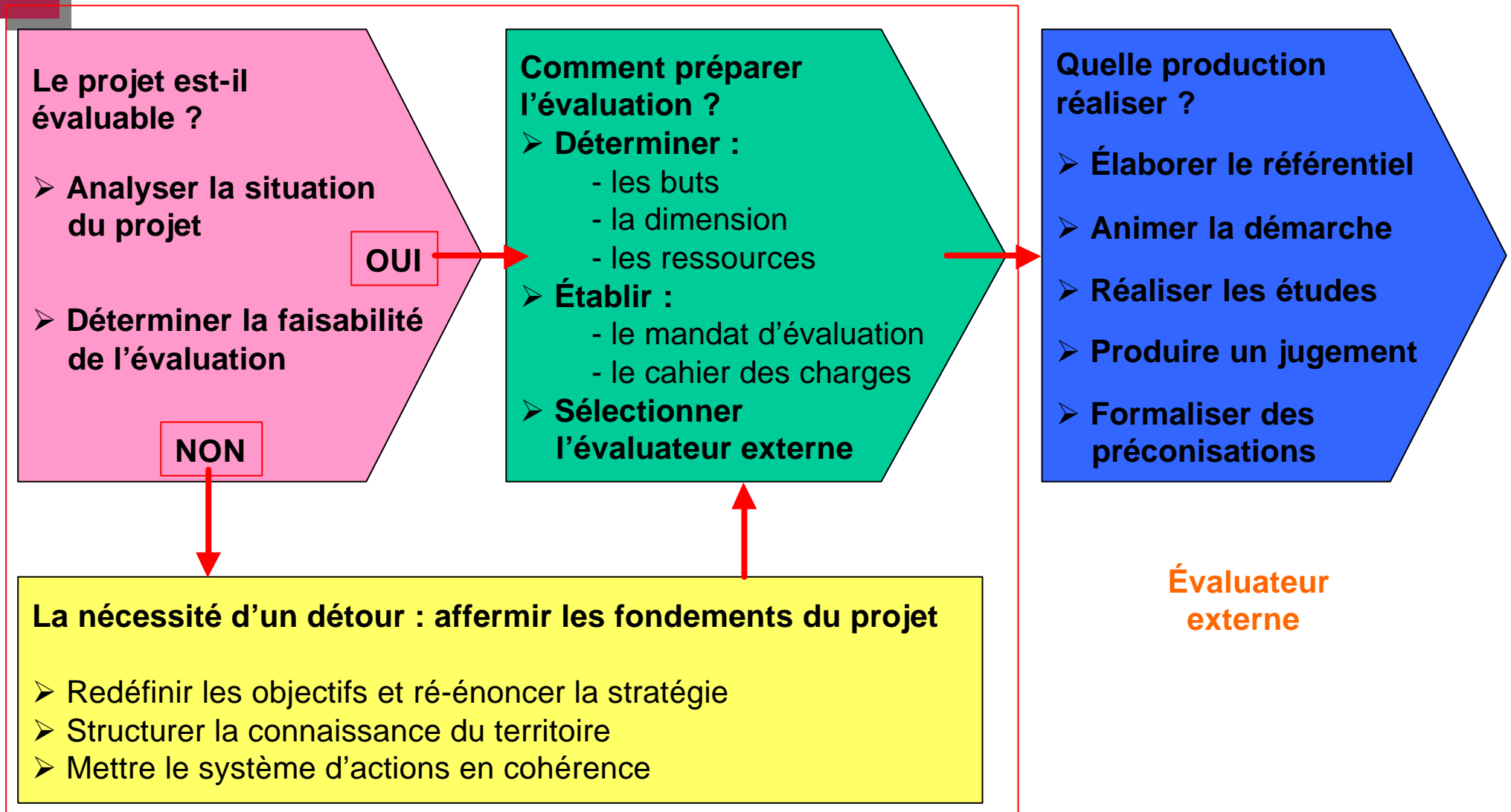
MIEUX SPECIFIER LE PROJET

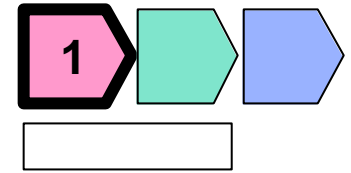
- Déterminer les priorités
- Reformuler les objectifs en termes mesurables
- Clarifier les engagements au titre du droit commun de chaque partenaire
- ...

RENFORCER L'EFFICACITÉ DU DISPOSITIF

- Clarifier les responsabilités des acteurs : Maître d'ouvrage, Maître d'œuvre, opérateurs
- Améliorer le dispositif de pilotage
- Se doter d'outils d'observation, de suivi et d'analyse du territoire
- Préciser les critères d'éligibilité des projets et de programmation
- Définir des règles de modulation des efforts financiers au prorata des problèmes
- ...

Les cheminements possibles et les étapes nécessaires pour la réalisation de l'évaluation.





Décider d'évaluer

La décision dépend de la faisabilité de l'évaluation et de la nature du GPV



Le projet est-il évaluable en l'état ?

- ❑ La définition du projet est-elle suffisante pour lancer une démarche d'évaluation ?
 - ⇒ Répondre à cette question conduit à porter un regard critique sur les documents d'orientation et de programmation du GPV :
 - ✓ note stratégique, convention territoriale, documents de programmation, conventions thématiques du Contrat de Ville le cas échéant...
- ❑ Le GPV comporte-t-il un volet urbain et un volet social distincts et articulés entre eux ?
 - ⇒ Répondre à cette question conduit à porter un regard critique sur la conformité du GPV aux orientations de la politique de la ville 2000-2006.
- ❑ Les données et éléments de connaissance disponibles permettent-ils de caractériser le territoire ? Son évolution dans le temps ? Son évolution en termes d'écart sociaux et urbains (par rapport à son environnement et/ou une référence nationale ou régionale) ?
 - ⇒ Répondre à cette question conduit à porter un regard critique sur :
 - ✓ Le diagnostic initial du territoire.
 - ✓ Le dispositif de production de connaissances nécessaire à la mise en œuvre et au suivi du projet.



La définition du projet est-elle suffisante pour lancer une démarche d'évaluation ?

1. Le projet détermine-t-il explicitement des priorités ? Sont-elles déclinées sous forme d'objectifs ?
 2. Les objectifs sont-ils spécifiés en termes de résultats à atteindre, mesurables et échéancés ?
 3. Les effets attendus sont-ils exprimés en terme de réduction des écarts sociaux et urbains par rapport à une situation de référence ?
 4. Les différents partenaires du projet se sont-ils engagés précisément sur la mobilisation de leurs moyens de droit commun ?
 5. Les crédits politique de la ville sont-ils alloués en additionnalité des crédits de droit commun (ingénierie, projets innovants, accélération ou accroissement de l'ampleur de projets financés au titre du droit commun...) ?
- ⇒ *En l'absence de réponse positive aux points 1 et 2 le projet n'est pas évaluable en l'état en 2003.*
- ⇒ *Un des buts de l'évaluation à mi-parcours doit être de progresser sur les points 3 à 5 pour lesquels il serait répondu aujourd'hui par la négative.*



Le GPV comporte-t-il un volet urbain et un volet social distincts et articulés entre eux ?

1. L'énonciation du projet est-elle porteuse d'une volonté de transformation urbaine et sociale du territoire en GPV ?
 2. Le GPV comporte-t-il un volet social ?
 3. Le volet urbain recouvre-t-il les principales problématiques urbaines du territoire (rénovation urbaine, peuplement, gestion urbaine de proximité, transports...)
 4. Le volet social recouvre-t-il les principales problématiques sociales du territoire (emploi, éducation, lutte contre la précarité, santé, tranquillité publique...)?
 5. Les volets urbains et sociaux sont-ils explicitement articulés entre eux ?
- ⇒ *En l'absence de réponse positive aux points 1 et 2 le projet n'est pas évaluable en l'état en 2003 (N.B. répondre positivement à la question 1 et négativement à la question 2 laisse supposer que les réalisations urbaines sont censées tirer à elles seules les évolutions sociales).*
- ⇒ *Un des buts de l'évaluation à mi-parcours doit être de progresser sur les points 3 à 5 pour lesquels il serait répondu aujourd'hui par la négative.*



Les données et éléments de connaissance disponibles permettent-ils de caractériser le territoire ? Son évolution dans le temps ? Son évolution en termes d'écart sociaux et urbains ?

1. Le diagnostic initial a-t-il permis d'établir un « état 0 » caractérisant le territoire à l'aide d'indicateurs dans les principaux registres urbains et sociaux ?
 2. Le diagnostic initial fait-il ressortir des écarts sociaux et urbains par rapport à une situation de référence (norme ou moyenne, territoires environnants...) ?
 3. Un dispositif d'observation permet-il de suivre les évolutions du territoire, d'actualiser et d'enrichir le diagnostic initial ?
 4. Dispose-t-on des outils physiques et financiers pour le suivi des actions, des réalisations et de l'utilisation des moyens programmés ?
 5. Dispose-t-on des outils de mesure de la production des principaux services publics et opérateurs ?
- ⇒ *En l'absence de réponse positive aux points 1 et 4, il convient de reconstituer le diagnostic social et urbain, et d'élaborer les outils de suivi physique et financier, ainsi que l'historique, avant de lancer l'évaluation ou d'en faire la première étape de l'évaluation.*
- ⇒ *Un des buts de l'évaluation à mi-parcours doit être de progresser sur les points 2 à 5 pour lesquels il serait répondu aujourd'hui par la négative.*



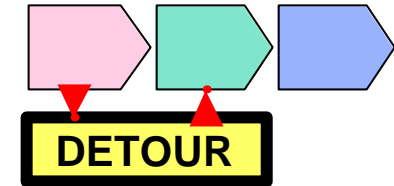
Évaluer ou affermir le projet ?

- Si le projet est évaluable en l'état, l'évaluation à mi-parcours vise à « re-visiter » la pertinence du Grand Projet de Ville - la stratégie, les objectifs, l'efficacité du dispositif d'actions - au regard de ce qui a été réalisé et de l'évolution du territoire et de son environnement au cours des trois dernières années.

↳ *La finalité est de faire progresser le projet.*

- Si le GPV n'est pas évaluable en l'état, il est nécessaire d'opérer un détour de production plus ou moins important selon les besoins d'approfondissement identifiés (spécifier les objectifs, actualiser la connaissance du territoire, élaborer le volet social...).

↳ *La finalité est d'affermir les fondements du projet.*



Affermir les fondements du projet

Ré-énoncer la stratégie en partant des actions.



Affermir les fondements du projet : les buts.

- ⇒ Ré-énoncer la perspective stratégique (en tenant compte des dynamiques territoriales aux différentes échelles).
- ⇒ Redéfinir les objectifs partagés (en intégrant les articulations entre les différents volets thématiques du projet).
- ⇒ Mettre le système d'actions en cohérence (notamment la mobilisation des politiques de droit commun)...

...pour être en mesure d'évaluer le GPV après un délai de 18 à 24 mois, en 2006 au plus tard.



Affermir les fondements du projet : les étapes (1).

1. Faire le bilan des actions entreprises, des réalisations et de l'emploi des moyens engagés :

- ⇒ Pour mesurer le décalage éventuel avec la programmation initiale.
- ⇒ Pour mettre en évidence les points forts et les points faibles du système d'actions.
- ⇒ Pour mettre en évidence les causes de décalages entre les réalisations et les objectifs initiaux...:
 - déficit de connaissance de la situation du territoire,
 - insuffisance du pilotage,
 - objectifs irréalistes ou insuffisamment définis,
 - déséquilibre entre les volets sociaux et urbains,
 - stratégie non partagée, manque de portage stratégique...
- ⇒ Pour déterminer les buts et les priorités d'affermissement du GPV.



Affermir les fondements du projet : les étapes (1).

2. Actualiser le diagnostic du territoire :

- ⇒ Disposer d'un « état 0 » permettant de caractériser la situation du territoire à partir d'indicateurs sociaux et urbains.
- ⇒ Prendre en compte les échelles territoriales (quartiers, ville, agglomération...) afin de donner à voir les écarts sociaux et urbains.
- ⇒ Formaliser les outils d'observation du GPV en établissant les conventions avec les fournisseurs de données pour le suivi des évolutions du territoire et à la mesure de la réalisation des objectifs.

3. Redéfinir les objectifs à partir des enseignements des points 1 et 2.



Affermir les fondements du projet : les étapes (2).

4. Spécifier les objectifs du volet urbain et du volet social du GPV :

- ⇒ Fixer des résultats réalistes, mesurables et échéancés à atteindre avec les opérateurs et les services de droit commun.
- ⇒ Flécher les moyens – en particulier de droit commun - à mobiliser pour s'assurer de l'engagement des opérateurs et des services publics sur la durée de vie du projet.
- ⇒ Répartir les responsabilités entre les partenaires pour assurer le portage et le suivi des actions.

5. Ré-énoncer la stratégie du GPV :

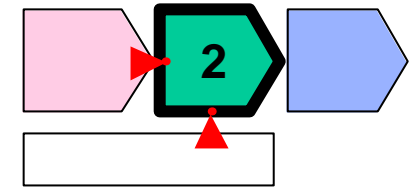
- ⇒ Pour remettre en perspective et faire partager les objectifs du projet et le niveau d'engagement correspondant des partenaires.
- ⇒ Pour mobiliser les acteurs sur les objectifs à atteindre à chaque niveau de décision et de mise en œuvre du GPV.
- ⇒ Pour légitimer le rôle d'ensemblier de la Maîtrise d'œuvre du GPV.



Affermir les fondements du projet : le rôle du consultant.

En cas de besoin d'accompagnement de la démarche d'affermissement du GPV, la position d'un prestataire externe est celle d'assistant à Maîtrise d'ouvrage. Il peut intervenir pour :

1. Formaliser les dispositifs de suivi des actions et la mise en cohérence de la programmation du GPV.
2. Expertiser le dispositif de production des connaissances sur le territoire, construire des indicateurs pertinents, identifier les fournisseurs de données.
3. Reformuler le projet (perspective stratégique et objectifs).
4. Accompagner la mise en œuvre du projet refondé.
5. Préparer l'évaluation, après un délai suffisant de mise en œuvre (18 à 24 mois).



Préparer l'évaluation du GPV

Fixer des buts et faire des choix pour formaliser la commande dans les documents de référence : le mandat et le cahier des charges de l'évaluation



Préparer l'évaluation, c'est :

1. Déterminer les buts de l'évaluation.
2. Déterminer le périmètre de l'évaluation.
3. Déterminer les ressources disponibles.

Pour :

- ⇒ Établir le mandat d'évaluation.
- ⇒ Rédiger le cahier des charges de l'évaluation.



Déterminer les buts de l'évaluation.

- ❑ La décision d'évaluer est portée par la Maîtrise d'ouvrage. Elle en détermine les buts, en fonction de la situation du GPV (stratégie, objectifs, difficultés identifiées dans la mise en œuvre, programmation réalisée et à venir...) .
- ❑ Pour faire progresser le GPV, les buts de l'évaluation à mi-parcours visent d'abord à :
 - Interpeller la stratégie du projet : est-elle toujours pertinente compte tenu des évolutions du territoire et de son environnement ?
 - Interpeller les objectifs du projet : Sont-ils pertinents au regard de la stratégie énoncée, de l'évolution du territoire ? Sont-ils réalistes au regard des moyens mis en œuvre ? Sont-ils cohérents entre eux ? Faut-il définir de nouveaux objectifs urbains et sociaux ?
 - Interpeller l'efficacité du projet : les actions ont-elles été mises en œuvre ? Avec quels résultats ?
- ❑ Selon les enjeux spécifiques de progrès du GPV, les buts de l'évaluation à mi-parcours visent à ensuite à :
 - Approfondir la connaissance du territoire, des publics-cibles.
 - Renforcer la légitimité du projet, de son portage.
 - Interpeller l'engagement du droit commun.
 - Articuler le projet à une dynamique territoriale plus large.
 - Etc.



Déterminer le périmètre de l'évaluation, en fonction des buts de l'évaluation et de la situation du GPV.

- ❑ Quelles sont les thématiques – et articulations entre ces thématiques - à évaluer en priorité ? Par exemple :
 - Le volet emploi et insertion.
 - La gestion urbaine de proximité.
 - La contribution du volet éducation à l'atteinte des objectifs définis pour l'emploi et l'insertion.
- ❑ Quels sont les problématiques transversales à évaluer ? Par exemple :
 - Quelle est la plus value spécifique du projet pour le territoire, les conditions de vie des habitants ?
 - Quelle est sa contribution à la réduction des écarts sociaux et urbains ?
 - Quelle est l'efficacité du système d'acteurs, notamment dans la mobilisation du droit commun ?
 - Quel a été l'effet levier de la politique de la ville - et ses éventuels effets pervers - au regard des dynamiques territoriales de l'agglomération ?
 - Comment a évolué la perception de leur cadre de vie par les habitants ?
 - Comment a évolué l'attractivité du quartier dans l'agglomération ?
- Les buts et le périmètre de l'évaluation doivent faire l'objet d'un accord explicite de l'ensemble des partenaires de la Maîtrise d'Ouvrage : il s'agit d'une démarche partagée.



Déterminer les ressources internes de l'évaluation.

- ❑ Identifier les connaissances qui peuvent être mobilisées ou produites par la maîtrise d'œuvre du projet et les partenaires :
 - Existe-t-il un diagnostic actualisé du territoire ?
 - Quelles données les opérateurs sont-ils disposés à fournir, à traiter ?
 - Quelle est la nature des données disponibles (production des services, caractérisation des publics prioritaires, etc.) ?
 - Quelles sont les caractéristiques de ces données (périodicité, comparabilité, stock, flux, etc.) ?
- ❑ Quelle est la capacité interne de production des connaissances et d'expertise pour l'évaluation, (et à quel coût) ?
 - Par le GIP ou la structure du GPV.
 - Par l'observatoire.
 - Par un partenaire permanent (agence d'urbanisme, par exemple).
 - Par un opérateur, sur la base des conventionnements établis dans le cadre de la convention territoriale du GPV.

Établir le mandat d'évaluation.

- ❑ Le mandat d'évaluation est le document d'orientation du comité de pilotage du GPV pour l'instance d'évaluation.
- ❑ Il explicite les buts et le périmètre de l'évaluation (ce qui doit être donné à voir par l'évaluation).
- ❑ Il précise la composition et le rôle de l'instance d'évaluation :
 - Animer la démarche et veiller au respect des buts choisis par la MOA ?
 - Déterminer l'approfondissement de la connaissance attendu de l'évaluation ?
 - Définir les livrables à produire par l'évaluateur ?
 - Expertiser et suivre le travail du prestataire ?
 - Élaborer un jugement et faire des préconisations ?
- ↪ Le rôle et la composition de l'instance d'évaluation dépendent du besoin de maîtrise de la démarche par la Maîtrise d'ouvrage :
 - Si l'un des buts est de renforcer la légitimité du projet et de son portage, l'instance de Maîtrise d'ouvrage pourra s'instaurer en instance d'évaluation, ou ne conférer qu'un rôle technique à l'instance d'évaluation.
 - Si le but est d'interpeller la stratégie du projet, l'instance d'évaluation pourra faire une large place aux représentants de la « Maîtrise d'usage » (habitants, associations, ...), des Maîtres d'œuvre (services publics, opérateurs...). La maîtrise d'ouvrage pourra même constituer une instance d'évaluation autonome, en charge de formuler, à partir du rapport de l'évaluateur, un jugement qui lui est propre.



Rédiger le cahier des charges de l'évaluation.

1. Déterminer les « livrables » attendus de l'évaluateur :

- L'élaboration du référentiel d'évaluation.
- Les études spécifiques à produire.
- Le rapport final d'évaluation.
- Les préconisations de l'évaluateur sur les outils de pilotage, de suivi des actions, de production de connaissance...

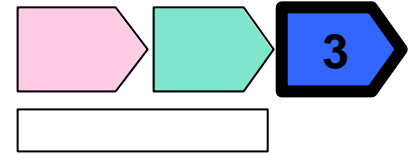
2. Définir, en conséquence, le rôle du prestataire :

- Animer et préparer les réunions de l'instance d'évaluation ?
- Expertiser le fonctionnement du GPV ?
- Construire les indicateurs ?
- Produire les études ?
- Élaborer la communication des résultats ?

3. Préciser, en conséquence, les compétences spécifiques attendues de l'évaluateur.

4. Sélectionner les documents de référence utiles à la compréhension :

- De la situation et des objectifs du GPV.
- Des buts et du périmètre de l'évaluation.



Le référentiel d'évaluation

Mettre en rapport les questionnements et les outils pour réaliser l'évaluation



Que faut-il entendre par référentiel d'évaluation ?

- ❑ Le référentiel d'évaluation ce sont les critères que les partenaires se donnent pour mesurer la réussite du projet.
- ❑ La faisabilité du référentiel d'évaluation doit être préalablement vérifiée au regard des outils méthodologiques disponibles (données des opérateurs, des institutions, études, analyses documentaires...) ou que l'évaluateur peut produire (enquêtes de terrain, panel d'habitants...).
- ❑ Le référentiel d'évaluation doit être co-élaboré avec le prestataire retenu afin de s'assurer préalablement :
 - De la compréhension des questions évaluatives et des résultats recherchés.
 - De la faisabilité des analyses et de la pertinence des méthodologies utilisées au regard des résultats recherchés.
 - De l'approfondissement de la connaissance à atteindre.



Le référentiel d'évaluation : outil d'approfondissement de la connaissance sur le GPV et le territoire.

- Il doit permettre de donner à voir :
 1. L'effectivité des actions programmées.
 2. Les résultats des actions mises en oeuvre.
 3. Les effets sur le territoire et les habitants .
 4. Les articulations entre les volets thématiques du projet.
 5. Les causes réelles de l'évolution du territoire et des conditions de vie des habitants, en distinguant ce qui doit être imputé au projet (= les impacts) de ce qui doit être imputé à des facteurs de contexte (évolutions socio-économiques, dynamiques territoriales,...).

- ⇒ Pour l'évaluation à mi-parcours, le référentiel porte à minima sur les points 1 et 2 (effectivité et résultats des actions).

- ⇒ En fonction du périmètre défini par le mandat d'évaluation, le référentiel d'évaluation pourra porter sur la mise en évidence des effets, des articulations et des impacts pour une ou plusieurs thématiques du projet.



Le référentiel d'évaluation : l'effectivité.

- ❑ Évaluer l'**effectivité** des actions programmées pour juger du respect des engagements des partenaires et de l'organisation des responsabilités prévus au contrat du GPV. Par exemple :
 - L'exécution est-elle conforme à la programmation ?
 - L'organisation prévue des responsabilités et du système de pilotage est-elle appliquée dans la réalité ?
 - Chaque partenaire engage-t-il de façon spécifique ses moyens de droit commun ?



Le référentiel d'évaluation : les résultats.

- ❑ Mesurer **les résultats** des actions mises en œuvre pour juger de l'efficacité des services publics et des opérateurs. Par exemple :
 - Nombre de personnes reçues ou suivies ?
 - Nombre de personnes bénéficiaires des actions ?
 - Autres indicateurs d'activités de service public.
- ❑ Apprécier **le degré d'atteinte des objectifs thématiques** pour juger de l'adéquation des actions avec les objectifs fixés. Par exemple :
 - Les bénéficiaires correspondent-ils aux publics prioritaires identifiés dans la convention territoriale ?
 - Quelle est l'évolution de la situation des bénéficiaires ?
 - Quelle est la satisfaction des publics-cibles ?
- ❑ Mesurer **les résultats globaux** du projet pour porter un regard plus global sur le territoire et les habitants. Par exemple :
 - Comment a évolué la perception de leur cadre de vie par les habitants ?
 - Comment a évolué l'attractivité du quartier dans l'agglomération ?



Le référentiel d'évaluation : les effets.

Donner à voir **les effets** du GPV sur le territoire, les habitants, les services publics et opérateurs... pour interpeller la pertinence de la stratégie, des objectifs, des actions et des moyens engagés :

- ⇒ Évaluer l'actualité des objectifs initiaux au regard :
 - ✓ Des évolutions urbaines et sociales du territoire et de son environnement.
 - ✓ De l'évolution des processus de ségrégation urbaine et sociale sur le territoire du GPV.
 - ✓ Des comportements des publics-cibles, des attentes des habitants.

- ⇒ Identifier les stratégies adaptatives des services publics pour interpeller, renforcer, élargir le partenariat.

- ⇒ Repérer les « bonnes pratiques » et les causes de blocage pour redéfinir les méthodes de travail du système d'acteurs et les processus de conduite des actions.



Le référentiel d'évaluation : l'articulation entre les volets thématiques.

- ❑ Évaluer l'articulation entre les volets thématiques pour juger de la cohérence des objectifs du projet :
 - Les actions mises en œuvres pour un même public-cible dans différents volets sont-elles chaînées entre elles ?
 - La mise en œuvre des conventions progresse-t-elle de manière coordonnée ou existe-t-il des décalages susceptibles de remettre en cause l'objectif d'ensemble et les résultats obtenus ?
 - Comment les structures en charge des actions thématiques intègrent-elles les objectifs d'ensemble de la convention territoriale du GPV ?
- ❑ Évaluer l'articulation entre les volets thématiques pour juger de la cohérence des effets du projet :
 - Les actions mises en œuvre pour atteindre un objectif spécifique ont-elles entraîné des effets pervers pour la réalisation d'autres objectifs (exemple : spécialisation d'un équipement public à l'usage d'une catégorie de population au détriment de l'objectif de mixité sociale, générationnelle...) ?



Le référentiel d'évaluation : les impacts.

Mesurer les impacts du projet sur le territoire c'est comprendre les causes réelles de l'évolution urbaine et sociale du territoire en faisant la part de ce qui doit être imputé :

- Au contexte général (croissance, évolution de la législation, des institutions...).
 - À l'environnement du GPV (dynamiques économiques et sociales de l'aire urbaine, dispositifs mis en œuvre à des échelles territoriales plus larges...).
 - Au projet lui-même.
-
- ⇒ En utilisant des indicateurs de comparaison pertinents au regard de l'objectif à évaluer.
 - ⇒ En rapportant les résultats obtenus sur le territoire de projet à ceux d'autres territoires de référence (département, agglomération, autres GPV...).
 - ⇒ En évaluant la capacité du projet à mobiliser les dispositifs contractuels connexes, et l'articulation de ses dispositifs avec les objectifs du GPV.
 - ⇒ En portant un regard sur les évolutions des politiques publiques en direction des populations prioritaires.

A decorative vertical bar on the left side of the slide, consisting of a dark red rectangle with a grey shadow effect to its right.

Les buts de l'évaluation 2006

Une évaluation globale et systémique



Les buts de l'évaluation finale en 2006.

- Elle doit porter sur le projet dans son ensemble (1), et ne doit pas se réduire à une juxtaposition d'évaluations thématiques.
- Elle doit permettre de resituer le projet au regard des politiques de droit commun mises en œuvre (2) : quelles contributions, quelles transformations des pratiques, pour quels résultats ?
- Elle doit permettre de resituer le projet dans le cadre des politiques territoriales conduites à une échelle plus large (3) : quelles sont les articulations entre les différents projets conduits sur le territoire ?



1/ L'évaluation porte sur le projet dans son ensemble, elle donne à voir :

- ❑ La plus value spécifique du projet (principe « d'additionnalité ») :
 - Impacts sur les conditions de vie des habitants.
 - Impacts sur le fonctionnement des quartiers et du territoire.
 - Impacts sur les phénomènes de ségrégation urbaine et sociale.

- ❑ L'efficacité du système d'acteurs :
 - Organisation de la Maîtrise d'ouvrage et de la Maîtrise d'œuvre.
 - Formalisation de nouvelles pratiques.
 - Mise en commun et exploitation régulière des données...

- ❑ La mesure de l'effet de levier de la politique de la ville, et de ses éventuels effets pervers (stratégies adaptatives des publics-cibles, des institutions, spécialisation des quartiers...).



2/ L'évaluation resitue le projet au regard des politiques de droit commun. Elle donne à voir :

- ❑ Le niveau de mobilisation des moyens du service public de droit commun pour la réalisation des objectifs du GPV dans la durée, et l'adéquation de cet engagement à hauteur des problèmes repérés.
- ❑ Les évolutions constatées :
 - Dans l'organisation et l'efficacité de la production de service public.
 - Dans la contribution au fonctionnement du projet (coordination et pilotage des actions, fourniture de données).
- ❑ Les résultats obtenus :
 - Les réponses apportées au traitement des phénomènes de ségrégation sociale et urbaine.
 - La territorialisation de l'intervention des services publics et des opérateurs.
 - La satisfaction des publics.
- ❑ Les innovations à étendre, à prolonger ou à reproduire dans d'autres domaines d'interventions.



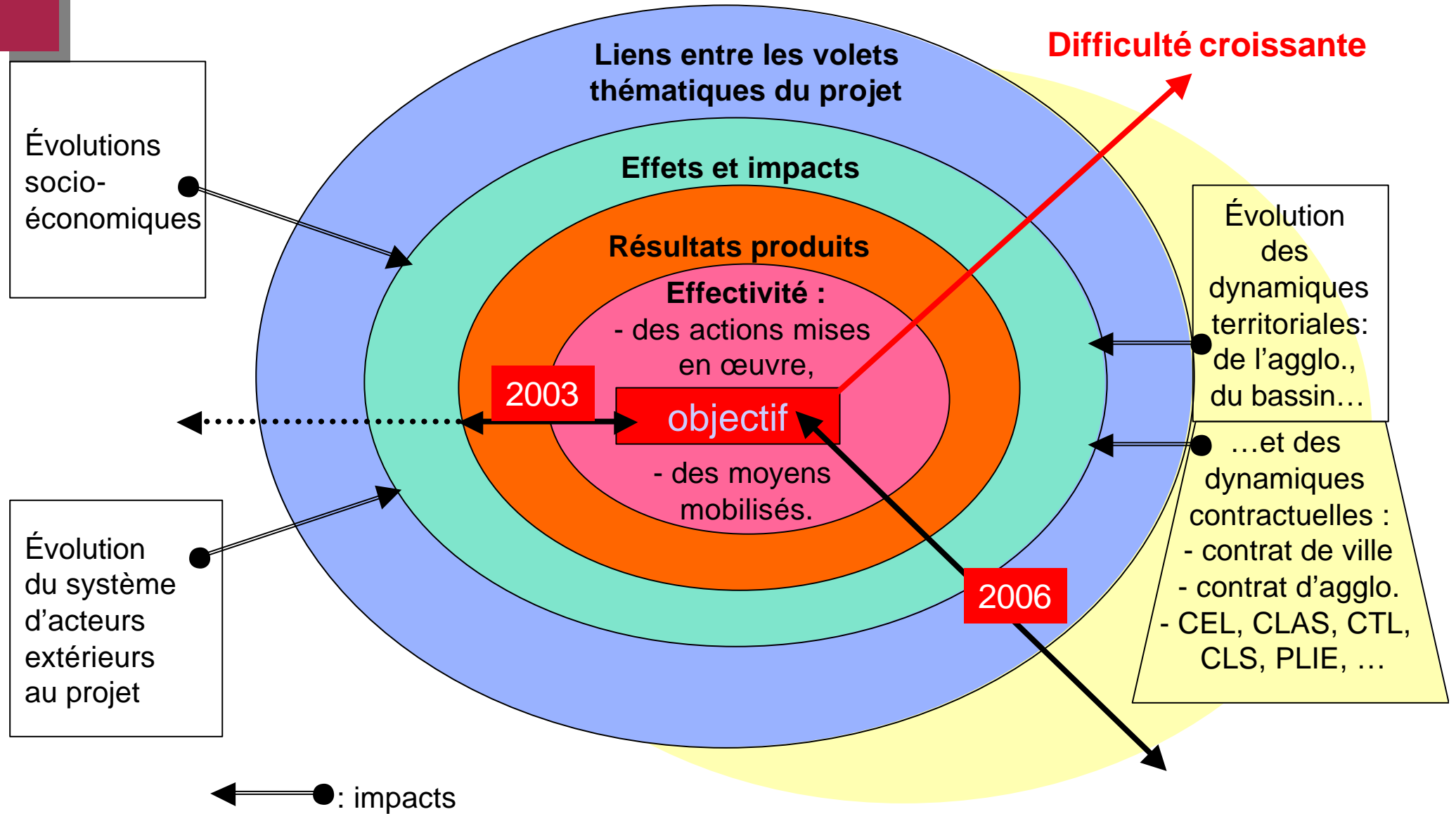
3/ L'évaluation resitue le projet au regard des autres politiques territoriales. Elle donne à voir :

- L'articulation entre le **GPV** et le **projet d'agglomération** :
 - L'intégration du GPV dans les objectifs de l'agglomération (portage, moyens spécifiques et contributions à la mise en œuvre des actions).
 - L'intégration de la stratégie d'agglomération dans les objectifs du GPV : les adaptations à engager, les moyens et dispositifs à mobiliser....

- L'articulation entre le **contrat de ville** et le **GPV**.
 - Le GPV en tant que déclinaison territoriale de la stratégie du contrat de ville.

- L'articulation entre le **GPV** et les **dispositifs connexes** : PLIE, PNAE, PLH, CEL, CLAS, CLS, ... et des programmes européens :
 - La mise en cohérence et le chaînage des dispositifs (i.e. outils de mise en œuvre du projet versus outils répondant à des logiques institutionnelles propres).
 - L'apport de connaissance sur les phénomènes sociaux et urbains, et sur l'évolution des territoires.

Le référentiel d'évaluation.



A vertical decorative bar on the left side of the slide, consisting of a dark red rectangle with a grey shadow effect to its right.

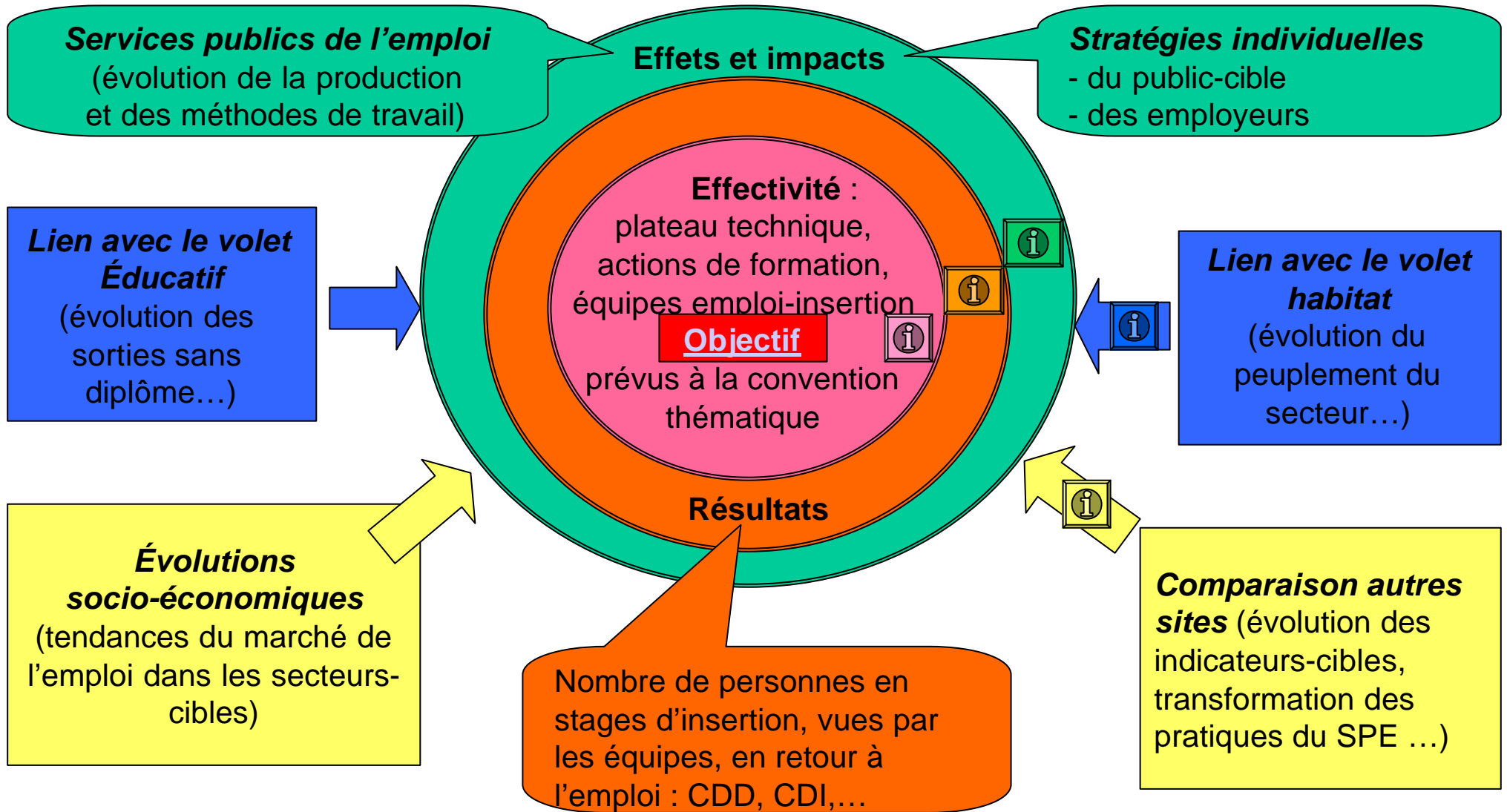
Le référentiel d'évaluation

L'exemple de la convention thématique emploi-insertion

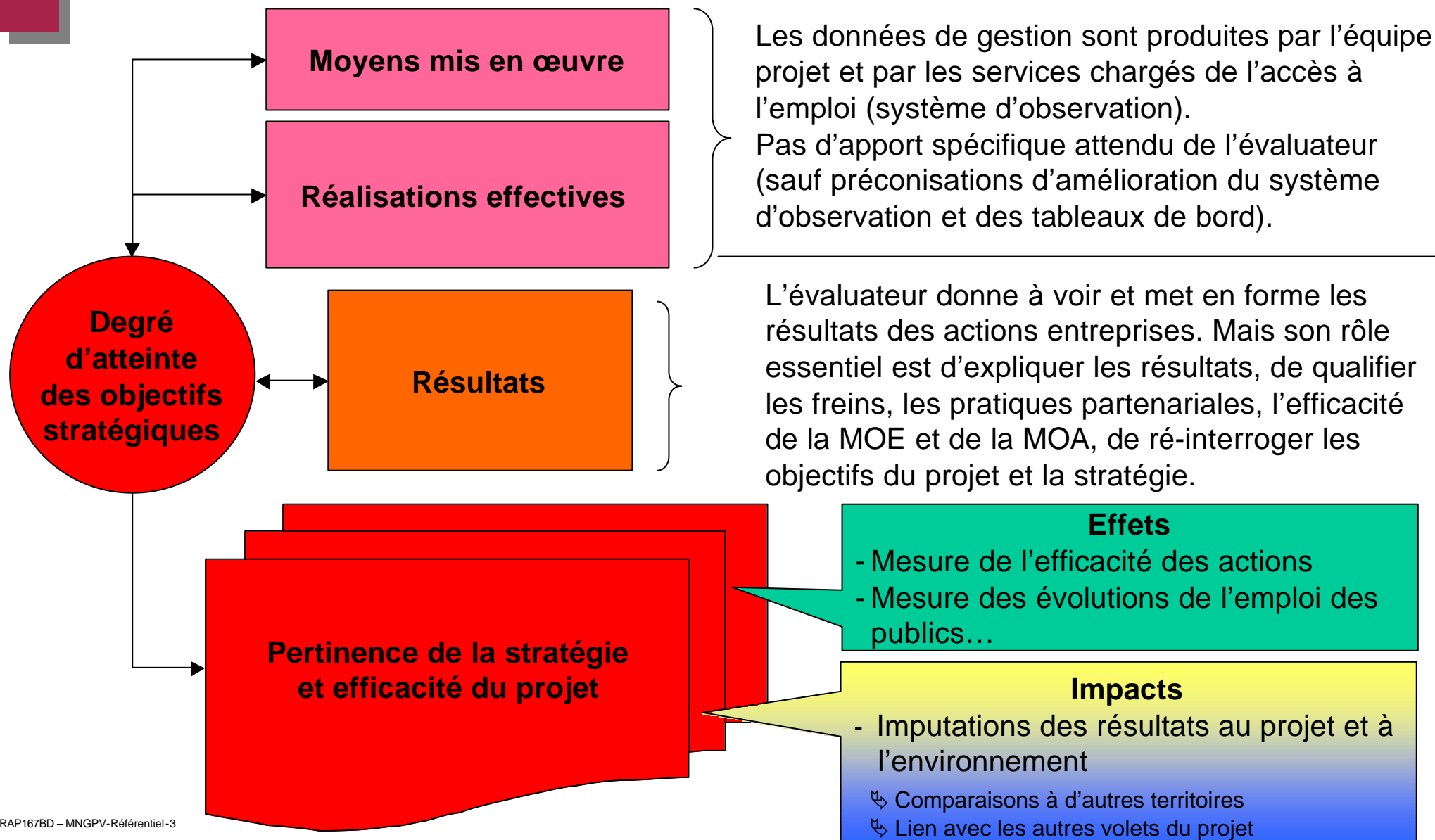
février 2003

Illustration de l'approche systémique de l'évaluation pour une convention thématique emploi (*objectif stratégique du projet : réduire le chômage au même rythme que la moyenne départementale*).

 boutons d'accès aux exemples



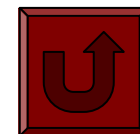
Rôle de l'évaluateur pour l'évaluation de la convention thématique emploi/insertion.





Le référentiel d'évaluation : l'effectivité des actions.

- Les actions et les structures ont-elles été mises en place ou développées conformément à ce qui était programmé ?
- Les moyens humains (personnels, formation des personnels), organisationnels et financiers ont-ils été engagés à hauteur et dans les temps prévus à la programmation ?
- Les procédures de travail et de coordination prévues pour le suivi des actions et des publics-cibles ont-elles été mises en place ?
- Quels sont les freins et les blocages identifiés dans la mise en œuvre des moyens, quelles en sont les raisons ?





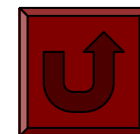
Le référentiel d'évaluation : les résultats.

- Quel est le nombre de personnes accueillies par la plate-forme emploi - formation ?
- Quelle est l'évolution du nombre de personnes reçues et suivies pour chacune des actions prévues à la convention thématique ?
- Y a-t-il adéquation entre les parcours vers l'emploi proposés et les situations et attentes initiales des demandeurs ?
- Quel est le nombre de personnes en retour à l'emploi (par type de contrat), en insertion, en formation pour chaque catégorie de public-cible ?
 - Chômeurs longue durée.
 - Rmistes,
 - Jeunes de 16 à 25 ans.
 - Hommes/femmes...



Le référentiel d'évaluation : les effets.

- Le taux de chômage sur le territoire du GPV a-t-il évolué dans les proportions prévues ?
- L'accès à l'emploi s'est-il amélioré qualitativement et quantitativement ?
- Le projet a-t-il modifié le système de production du service public de l'emploi :
 - accueil et suivi individualisé des publics-cibles,
 - relations avec les employeurs et leurs organisations,
 - mise en place et efficacité de l'organisation de travail transversale entre les différents services publics et associations ?
- La perception du territoire et de ses habitants par les employeurs a-t-elle évoluée : constate-t-on des phénomènes de discrimination à l'embauche liés au lieu de résidence sur le territoire du quartier, quels en sont les motivations ?
- Les entreprises intègrent-elle mieux les problématiques d'insertion des publics prioritaires ?
- Les publics prioritaires et les employeurs ont-ils développé des stratégies particulières en raison de la diversification et du renforcement de l'offre de formation, d'insertion et d'accès à l'emploi (spécialisation dans certains domaines d'activité, inscription de publics prioritaires extérieurs au GPV dans les dispositifs d'insertion, renforcement de l'offre de travail ...) ?



Le référentiel d'évaluation : les liens entre les volets thématiques.

- ❑ Les résultats obtenus par les actions conduites dans le cadre du volet thématique emploi-insertion ont-ils des effets sur le peuplement :
 - Les publics en retour à l'emploi sont-ils stabilisés sur le territoire ?
 - ✓ Par exemple, une analyse par le système des cohortes peut donner à voir les comportements des publics ayant retrouvé un emploi, (selon le type d'emploi et le niveau de rémunération), quant au choix de leur lieu de résidence (en fonction de la perception de leur quartier d'habitation, d'une volonté de rapprochement domicile/travail, de la scolarisation des enfants, etc.).
 - Au contraire, le territoire se spécialise-t-il dans l'accueil des populations en difficulté d'insertion professionnelle (primo-arrivants, chômeurs longue durée, personnes sous-qualifiées au regard des dynamiques de recrutement du bassin d'emploi...) ?
- ❑ L'action éducative intègre-t-elle les objectifs d'insertion professionnelle du volet emploi-insertion ?
 - Mise en place d'actions de sensibilisation et de rapprochement avec les entreprises.
 - Moyens supplémentaires dégagés pour résorber le taux de sortie sans diplôme du système scolaire.
 - Création de nouvelles filières ouvertes sur le monde du travail.



Le référentiel d'évaluation : les impacts.

- Comment l'évolution de l'offre d'emploi dans le bassin d'emploi a-t-elle contribué à l'évolution du chômage ?
 - Évolution des créations/suppressions d'emploi.
- Comment l'évolution de l'offre d'emploi dans les branches d'activité correspondant aux niveaux de qualification des publics prioritaires a-t-elle contribué à l'évolution du chômage ?
 - Évolution des créations/suppressions d'emploi par type de postes, par branche d'activité.
- La mise en place de dispositifs spécifiques de soutien à la recherche et à l'insertion par l'emploi a-t-elle modifié les pratiques de travail et d'organisation du service public pour l'emploi, et de quelle manière ?
- De quelle manière le GPV articule-t-il ses actions et ses objectifs avec les dispositifs contractuels dédiés à l'emploi : PNAE, PLIE... ?
- Les objectifs de développement économique définis au niveau de l'agglomération sont-ils cohérents avec les priorités définies dans le volet thématique et tiennent-ils compte des besoins d'accès à l'emploi pour les publics prioritaires ?



A vertical decorative bar on the left side of the slide, consisting of a dark red rectangle with a grey shadow effect to its right.

Les dispositifs d'observation :

Des outils de suivi aux observatoires

février 2003



Pour l'évaluation, comme pour le pilotage, c'est le bon usage qui fait les bons outils (et non l'inverse).

- ➔ Les chiffres sont discutables, ils sont faits pour être discutés.
- ➔ La définition des modalités d'analyse, d'exploitation des données - et de décision - est consubstantielle à la définition des outils d'observation.
- ➔ Ces modalités participent pleinement de la constitution du partenariat, et partant, de la capacité à mettre en œuvre le projet, à l'évaluer et à décider à l'issue de l'évaluation.



Une stratégie de progrès pour les observatoires : la mise en place d'un système de connaissance.

- Une mise initiale minimale de connaissances des caractéristiques urbaines et sociales du territoire est nécessaire pour :
 - Identifier les bons enjeux stratégiques.
 - Spécifier des objectifs pertinents au regard des causes de décrochage du territoire et des populations.
 - Repérer les atouts sur lesquels s'appuyer pour atteindre les objectifs recherchés.
 - Mobiliser les moyens spécifiques et les services de droit commun au bon niveau, en cohérence avec les objectifs définis pour le GPV.
 - Énoncer le projet et faciliter son appropriation par les partenaires, les acteurs de terrain, les opérateurs.

- Au démarrage, l'enjeu est de donner à voir à partir des données disponibles et utiles à la compréhension des enjeux urbains et sociaux du territoire.



Une stratégie de progrès pour les observatoires : les freins et les leviers de dépassement.

- ❑ Tous les sites sont confrontés à des obstacles de nature politique, technique ou liés aux risques perçus quant à l'utilisation des données.
- ❑ Ces difficultés reflètent avant tout l'état du partenariat : les freins à la fondation des observatoires sont ceux de la fondation du projet. Aussi :
 - La convention GPV doit définir le plus en amont possible les conditions de fourniture, d'utilisation, de diffusion et de lecture collective des données par les partenaires du projet.
 - Les requêtes doivent être bien spécifiées à l'origine. Pour certains partenaires, c'est une condition pour s'investir dans la production de données en raison du coût et du temps de traitement à partir des systèmes d'information des opérateurs et des institutions.
 - A défaut, l'évaluation à mi-parcours est un moment-clé d'approfondissement par un affermissement du projet qui prenne en compte les besoins de connaissance :
 - Des réalités sociales et urbaines.
 - De la production des services publics et des opérateurs.
- ❑ La formalisation des observatoires est donc une question stratégique qui interpelle la Maîtrise d'ouvrage, au moment de la définition du projet et au moment de la décision d'évaluer.



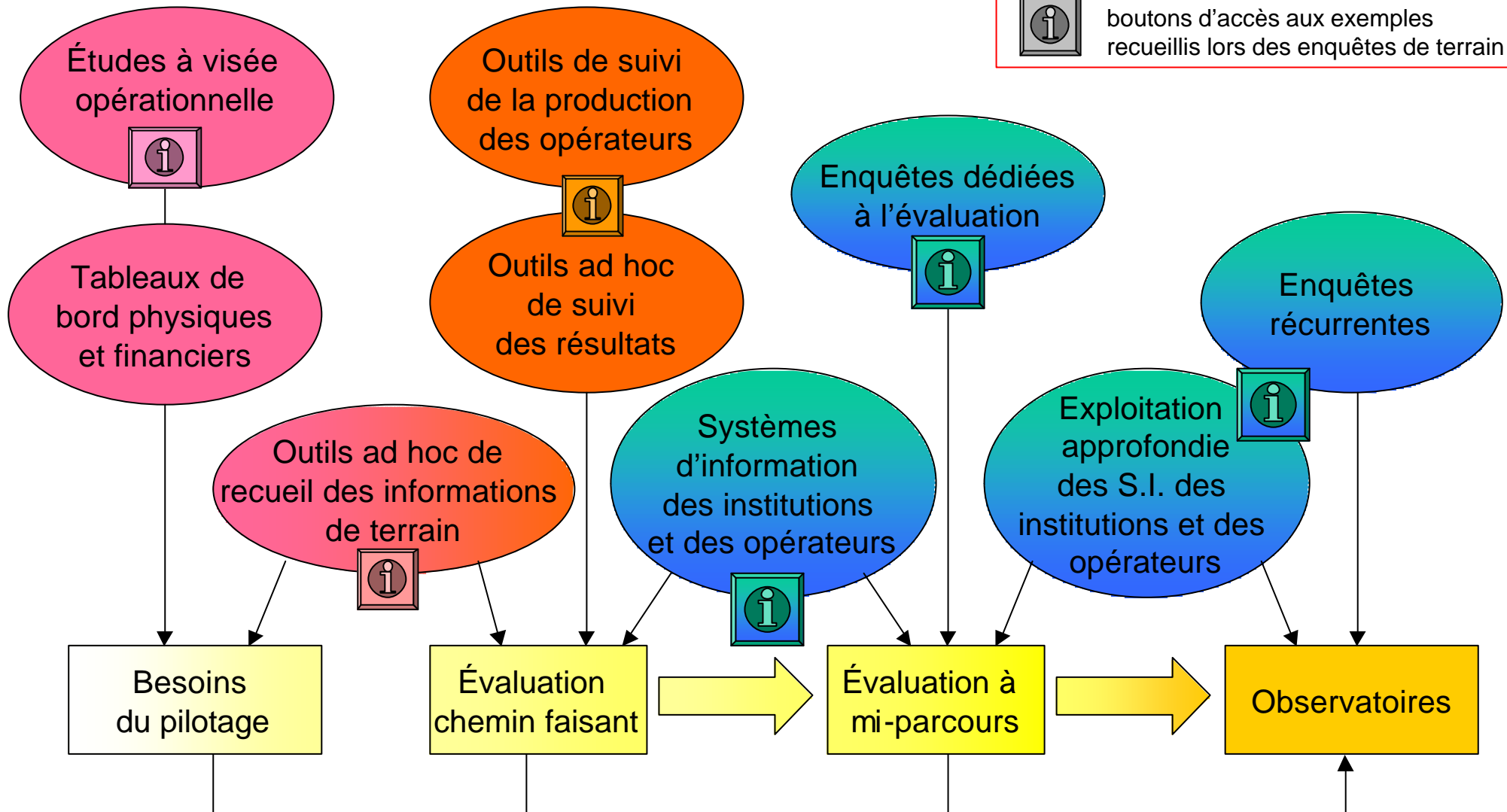
Une stratégie de progrès pour les observatoires : la formalisation des outils pour la conduite du projet et l'évaluation.


- La construction d'observatoires formalisés en fonction des besoins de conduite du projet et de l'évaluation relève d'une démarche continue :
 - Par un enrichissement progressif des informations, des analyses et des outils :
 - En s'appuyant sur les études opérationnelles.
 - Par la mobilisation des données des opérateurs et des services publics.
 - Par le recours à des prestataires externes permanents (type Agence d'urbanisme) ou occasionnels.
 - Par des sauts qualitatifs et des transferts de savoir-faire à l'occasion du diagnostic initial, de l'évaluation à mi-parcours ou de l'évaluation finale.
- Les outils et les méthodes de collecte et de traitement des données doivent être adaptés aux usages auxquels est destinée l'information produite :
 - Pilotage, correction des actions, jugement sur les objectifs, portraits des territoires.
 - Plus l'on s'éloigne du champ d'intervention directement maîtrisé par la direction du GPV, plus les outils sont complexes, coûteux à produire, et externalisés.

Exemples d'usages des outils pour l'évaluation.



boutons d'accès aux exemples
recueillis lors des enquêtes de terrain





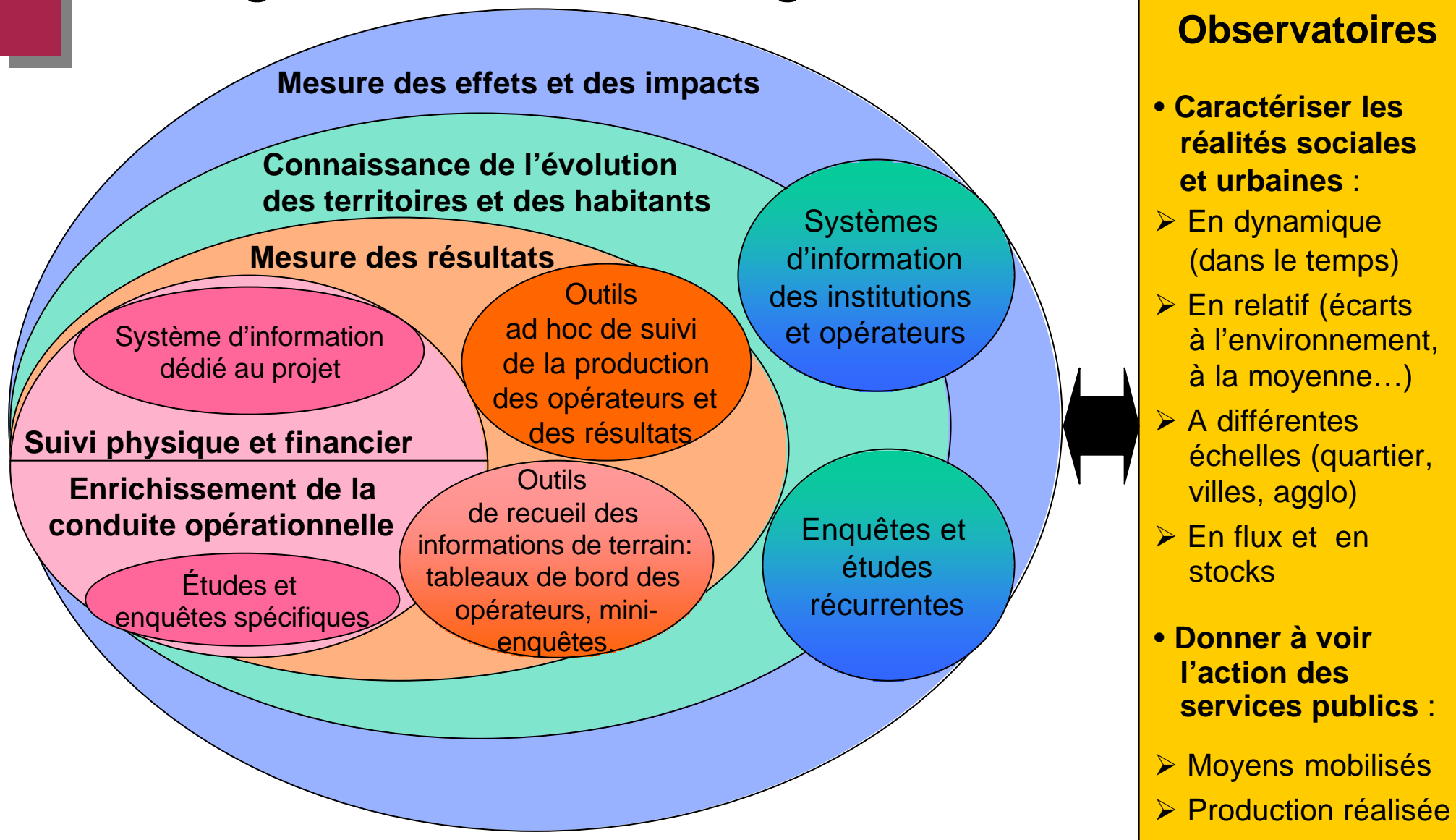
Une stratégie de progrès pour les observatoires : les dispositifs formalisés.

L'observatoire formalisé produit des éléments de connaissance :

- Sur les réalités urbaines et sociales du territoire de projet :
 - Par des analyses relatives avec des données comparatives, à partir de territoires de référence et à différentes échelles géographiques.
 - Par des analyses dynamiques sur l'évolution du territoire, de ses habitants, des publics prioritaires.
 - Par des analyses de flux et de stocks afin de connaître les parcours des publics suivis (quels sont les résultats des actions sur la ségrégation sociale ?), mais aussi sur leur variation quantitative sur le territoire GPV (y-a-t-il spécialisation du territoire dans le traitement des phénomènes de relégation?).

- Sur les réalisations produites par la structure de projet, les opérateurs et les services publics, notamment grâce au suivi physique et financier :
 - Par la mesure des résultats, et des réalisations programmées.
 - Par la mise en évidence des moyens mobilisés et des effets éventuels de substitution entre les moyens du droit commun et ceux de la politique de la ville.
 - Par des analyses qualitatives sur les processus de travail, les méthodes d'organisation, les stratégies adaptatives des institutions et des acteurs.

Stratégie d'observation et usage des outils.





Outils d'observation :

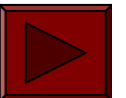
Exemples recueillis lors des investigations de terrain.



Études à visée opérationnelle (1/2) :

- **Enquête patrimoniale et sociale pour la définition des priorités des opérations de démolition, et des besoins de reconstruction.**
 - **Objectif** : produire la connaissance nécessaire à la programmation des opérations de démolition, de réhabilitation et de reconstruction.
 - **Analyse** : l'état technique du patrimoine, les indicateurs sociaux du peuplement, les parcours résidentiels.
 - **Perspective** : renouveler et enrichir l'enquête pour obtenir un suivi régulier, affiner la connaissance (quels types de logements, quels flux de population et quelles caractéristiques du marché immobilier sur l'aire urbaine?)

- **Études sur la qualité des logements anciens.**
 - **Étude pour la définition du périmètre du GPV** (centre-ville). Construction d'indicateurs agrégés à partir d'éléments sur la qualité du logement (indices de salubrité et d'hygiène, normes de confort, plaintes, cas de saturnisme...) et d'indicateurs quantitatifs (vacance, prix du foncier, loyers...). **Perspective** : études reconduites avec introduction d'objectifs quantifiés à dix ans (taux de sortie de l'habitat insalubre, stabilisation du nombre d'habitants).
 - **Observatoire des quartiers anciens**, à partir de critères similaires. **Objectif** : production d'un état 0 en 2003 pour les quartiers GPV. **Perspective** : analyse des dossiers OPAH pour mesurer la mobilisation des moyens et les effets sur le renouvellement de la qualité de l'habitat.





Études à visée opérationnelle (2/2) :

- **Étude externalisée, sur l'économie et l'emploi.**
 - **Objectif** : ajuster et proposer de nouvelles actions d'insertion et de formation des publics en recherche d'emploi.
 - **Méthode** : collecte et mise en forme des données des partenaires (ANPE, Mission d'insertion socio-professionnelle,...) par un prestataire. Établissement d'un « portrait » statistique des formations, des filières et de l'environnement économiques. Ajustement des actions en fonctions des besoins et des perspectives identifiées.

- **Étude de définition du projet urbain sur le site et ses liaisons structurantes avec son environnement.**
 - Concours d'urbanisme visant notamment à préparer la concertation publique avec les habitants sur le projet d'ensemble et son articulation avec la réhabilitation des logements et la restructuration des espaces publics du quartier d'habitation.

- **Étude économique et immobilière d'impact du projet urbain.**
 - **Objectif** : évaluer les possibilités de commercialisation des programmes de la ZAC (bureaux, activités économiques) à réaliser en bordure du quartier d'habitation.



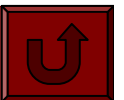
Outils ad hoc de recueil des informations de terrain (1/1) :

➤ Réunions régulières par thématiques du projet :

- **Objectifs** : remontée des informations des acteurs de terrain et des opérateurs, partage des analyses, ajustement des actions, définition de nouvelles actions.
- **Méthode** : le recueil de la perception des acteurs de terrain et la confrontation avec des données fournies par les opérateurs, les partenaires, ou des prestataires.

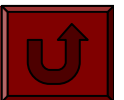
➤ Outils spécifiques qualitatifs :

- **Échelle d'ambiance du quartier sur la sécurité** par la collecte de l'ensemble des actes d'incivilité ou de délinquance à l'échelle du quartier, et des réponses apportées par les services publics. Rapports sur les éléments subjectifs perçus (rumeurs...).
- Objectif** : ajuster en permanence la réponse apportée par les services publics aux phénomènes de délinquance et d'incivilité (moyens mis en oeuvre, adaptation aux phénomènes constatés : réponses individuelles, collectives ; estimer la tolérance et la perception des phénomènes..).
- Perspective** : conduire une enquête approfondie sur la prise en compte des phénomènes par les services publics, et l'adaptation de leurs organisation et méthode de travail pour augmenter la qualité de la réponse apportée.
- **Outil de suivi du patrimoine social et des espaces collectifs**, construit à partir de l'analyse des rapports des gardiens d'immeubles, des fiches d'interventions pour entretien, des diagnostics des dysfonctionnements des bâtiments, des tableaux de bords récapitulatifs des incidents, et d'indicateurs sur les taux de rotation des logements (composition, origine et revenu du ménage).
- Objectif** : gestion interne à l'usage des directeurs d'agence.
- Perspective** : se doter des moyens de traitement de cette information par le GIP pour mesurer les effets de la résidentialisation.



Outils ad hoc de mesure des résultats et de suivi de la production des opérateurs (1/1) :

- **Enquêtes de satisfaction auprès des locataires :**
 - **Objectif** : mesurer les effets de la réhabilitation après travaux et de la gestion urbaine de proximité à partir de la perception des habitants.
 - **Méthodes** : enquêtes directes auprès des locataires, ou envoi de questionnaires.
- **Suivi de la production des associations effectuant un travail en « délégation de service public » (projet) :**
 - **Objectifs** : connaître les besoins de la population du quartier, les pratiques et résultats du travail des associations pour adapter les actions, professionnaliser et chaîner les interventions.
 - **Méthode souhaitée** (thématique emploi) : système des cohortes pour l'analyse des besoins, imputation des résultats obtenus par les associations au regard de la structure et du dynamisme de l'emploi.
- **Outil de suivi des actions confiées aux opérateurs partenaires du GPV :**
 - **Objectif** : mesurer les résultats des opérateurs engagés dans le projet, en fonction des objectifs définis pour chaque action.
 - **Méthode** : structuration des tableaux de bord des opérateurs et compléments d'analyse à partir de ces données.
 - **Traitement des données** : observatoire évolutions sociales, urbaines et environnementales intégré au GIP.





Les systèmes d'information des institutions et des opérateurs (1/2) :

- Synthèses de données à l'échelle de l'agglomération, de la ville et des quartiers permettant de référer l'évolution du site à son environnement :
 - **Observatoire des territoires sensibles sur 23 quartiers en politique de la ville de l'agglomération.**
 - ✓ **Objectif** : fournir régulièrement des portraits des quartiers en politique de la ville sur l'agglomération à partir de données sur la population, le logement, et d'indicateurs de précarité, d'emploi et de la situation scolaire.
 - ✓ **Échelles** : à l'IRIS et à la commune (selon les fournisseurs).
 - ✓ **Usages** : comparaison entre les sites et comparaison de l'évolution des quartiers par rapport aux communes et à l'ensemble de l'agglomération. Diffusion et lecture en comité de pilotage et avec les fournisseurs de données. Utilisation envisagée pour les évaluations à mi-parcours et finale.
 - ✓ **Freins** : difficultés d'homogénéisation des données dans le temps et aux différentes échelles, blocages dans la collecte avec certaines institutions.
 - **Observatoire des quartiers à partir de données de base des RGP et de services publics.**
 - ✓ **Objectif initial** : suivi de l'évolution du quartier de vie (permis de construire), de la population et de ses caractéristiques (précarité à partir des données CAF, parcours de scolarisation avec le service scolaire).
 - ✓ **Perspective** : réactualisation régulière, notamment pour permettre des comparatifs afin de mesurer les effets de la politique de la ville.



Les systèmes d'information des institutions et des opérateurs (2/2) :

- Observatoires thématiques, avec des données à l'échelle du site :
 - **Observatoire de l'emploi, de l'insertion et du chômage, par le PLIE, pour le suivi et l'ajustement des actions à l'évolution des besoins des publics-cibles, par site.**
 - ✓ **Méthode** : diagnostic du tissu économique et de ses potentialités (par commune), caractérisation des publics prioritaires aux différentes échelles (la commune pour la plus petite).
 - ✓ **Objectif** : définir les actions et les publics à prioriser sur chaque commune en fonction des taux de concentration par site des publics les plus importants et des débouchés potentiels (affectation des moyens et profil des actions).
 - **Observatoire de l'habitat, pour produire la connaissance nécessaire à la définition des opérations de réhabilitation et au suivi des réalisations.**
 - ✓ **Méthode** : analyse patrimoniale par immeuble, avec des indicateurs de stock et des flux d'entrée et de sortie. Complément : étude externe du CREPAH sur un échantillon de 300 ménages et logements (aspects techniques et sociaux).
 - ✓ **Objectif** : besoin de connaissance pour la structuration du parc immobilier (réhabilitation, requalification, démolition).
 - ✓ **Perspective** : suivi du peuplement et des parcours résidentiels en vue de la commercialisation et de l'attribution des logements construits.
- Suivi thématique :
 - **Étude en continu des politiques sociales par circonscription de service social :**
 - ✓ **Objectif** : mesurer les effets des actions du droit commun sur les évolutions de la précarité des publics bénéficiaires.



Enquêtes et études dédiées à l'évaluation (1/1) :

- **Sondage sur la perception des quartiers par leurs habitants et ceux de l'agglomération :**
 - ✓ **Objectif** : réaliser un « état 0 » de la perception des quartiers, de la politique conduite, et de la satisfaction des habitants. Renouvellement régulier pour mesurer les effets du volet social et du renouvellement urbain.
 - ✓ **Perspective** : usage pour l'évaluation à mi-parcours et finale.
 - ✓ **Freins** : coût et méthodologie d'enquête par sondage.
- **Étude sur la perception du quartier :**
 - ✓ **Objectif** : évaluer la perception du quartier par les habitants (cadre et qualité de vie, sentiment d'appartenance, perception du rapport à la ville...).
 - ✓ **Méthode** : entretiens approfondis à partir d'un panel de 170 habitants et analyse par un laboratoire de recherche en sociologie.
- **Étude sur la cohérence des politiques publiques à l'échelle du quartier :**
 - ✓ **Objectif** : alignement stratégique des interventions des services publics sur le quartier.
 - ✓ **Méthode** : analyse de l'offre de services publics sur 4 thématiques prioritaires et mise en rapport avec les objectifs du projet.
- **Étude sur le fonctionnement du partenariat opérationnel :**
 - ✓ **Objectif** : évaluer le partenariat.
 - ✓ **Usage** : évaluation à mi-parcours.
 - ✓ **Méthode** : module d'enquête anonyme sur les flux d'informations entre les partenaires techniques du projet.
 - ✓ **Limite** : mesure quantitative des échanges sur le réseau informatique.



Enquêtes récurrentes, exploitation approfondie des données issues des systèmes d'information des institutions et des opérateurs (1/2) :

- **Dispositif de veille sur les quartiers (ensemble des quartiers, ou quartiers en politique de la ville seuls, selon les cas) à partir d'indicateurs spécifiés avec les partenaires :**
 - **Objectif** : portraits de quartiers annuels à partir d'indicateurs fournis, négociés et mis en lecture avec les partenaires, au moyen de conventions.
 - **Usage** : suivi de l'évolution des quartiers et mesure en dynamique et en relatif des effets du projet sur les quartiers.
 - **Freins (et leviers) :**
 - ✓ blocage de la fourniture des données par un partenaire (ou réticences des partenaires), traduisant les difficultés de la mobilisation d'un service de droit commun (*Portage politique de l'observatoire, contournement de l'opérateur, travail de « conviction », limitation de la diffusion des données aux partenaires*).
 - ✓ Difficultés de spécification de l'outil en fonction des besoins du projet, difficultés de conception des indicateurs pertinents dans le temps, (*recours à une AMO dans le cadre de l'évaluation, élaboration d'un référentiel d'observation pour la définition et le choix des indicateurs*).
 - ✓ Coût (*réduction des ambitions*).



Enquêtes récurrentes, exploitation approfondie des données issues des systèmes d'information des institutions et des opérateurs (2/2) :

- **Observatoire de la politique de la ville : traitement des données statistiques à l'échelle du quartier, études monographiques par actions, analyses qualitatives des « dires d'acteurs » :**
 - ✓ **Objectif** : portraits de quartier à partir du diagnostic initial, enrichissement progressif par thématique.
 - ✓ **Usage** : connaissance de l'évolution des quartiers, suivi du peuplement et des publics-cibles, donner à voir aux partenaires notamment pour mobiliser le droit commun.
 - ✓ **Freins** :
 - Absence d'homogénéité des données entre les communes, les services.
 - Refus total de fourniture des données (grèves administratives) ou de la communication de certaines données en raison du rejet des objectifs d'une thématique (par exemple : « la territorialisation de l'action éducative rompt avec le principe d'égalité républicaine »).
 - Refus partiel de fourniture : oui pour les caractéristiques des publics cibles, non pour la production du service public.
 - Difficulté à établir des indicateurs agrégés adaptés à une action du projet (par exemple : « comment appréhender la journée de l'enfant ? », et donc mesurer la contribution des différents services à « l'acte éducatif »).
 - Difficulté à formaliser des commandes (méthodologie, cahier des charges, objectifs à mesurer) avec le prestataire.
- **Observatoire des évolutions sociales, urbaines et environnementales :**
 - ✓ **Objectif** : suivi de l'évolution des quartiers par l'actualisation et l'enrichissement réguliers du diagnostic initial, avec indicateurs à l'échelle du département, des villes et des quartiers du GPV.
 - ✓ **Usage** : orientations et décisions du comité de pilotage sur l'ajustement des actions et des moyens.

