

—
GUIDE
—


PETIT GUIDE SUR L'ÉVALUATION FINALE DES CONTRATS DE VILLE

MARS 2022

10 FICHES PRATIQUES
POUR VOUS ACCOMPAGNER
DANS LA CONCEPTION DE
L'ÉVALUATION



Pays et
Quartiers
de **Nouvelle-Aquitaine**



Directeur de publication : Jonathan DELPECH
Coordination : Laurence LIEGEOIS
Création graphique : Nolwenn CLOAREC

MARS 2022

Nous remercions également les territoires Politique de la ville en Nouvelle-Aquitaine, l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT), l'Observatoire National de la Politique de la ville (ONPV) et le groupe Pluridécision pour leurs contributions à ce guide.

SOMMAIRE

1

Introduction

2

PARTIE 1 : PRÉPARER L'ÉVALUATION

3 . . . Fiche 1 : Le cadre national de l'évaluation

5 . . . Fiche 2 : L'instruction du 14 décembre 2021

6 . . . Fiche 3 : Les ressources et outils de l'évaluation

8 . . . Fiche 4 : Mobiliser les acteurs

10

PARTIE 2 : CONSTRUIRE UN CADRE ÉVALUATIF

12. . . Fiche 5 : Dix questions pour bien démarrer

13. . . Fiche 6 : Choisir un type d'évaluation

14. . . Fiche 7 : Quoi évaluer ?

16. . . Fiche 8 : Déterminer une méthode

18. . . Fiche 9 : Définir un plan de vol

19. . . Fiche 10 : Faire, ou faire faire ?

INTRODUCTION

En Nouvelle-Aquitaine, la géographie de la Politique de la ville adoptée en 2014 englobe 81 quartiers prioritaires réunis au sein de 26 EPCI qui portent des contrats de ville. Ces contrats de ville ont fait l'objet d'une évaluation à mi-parcours en 2018, exercice qui a donné lieu à la mise en place des Protocoles d'Engagements Réciproques et Renforcés. Prorogés jusqu'en 2022, puis 2023, les contrats doivent désormais faire l'objet d'une évaluation finale, en vue de la préparation de la future contractualisation qui entrera en vigueur au 1er janvier 2024.

C'est dans ce contexte que PQN-A, centre de ressources Politique de la ville pour la Région Nouvelle-Aquitaine, a initié en janvier 2022 un cycle de travaux visant à accompagner les acteurs des territoires dans leur démarche évaluative. L'ambition est à la fois de leur fournir des repères méthodologiques, de les outiller au plus près de leurs besoins et de favoriser les échanges de pratiques aux échelles régionale et interrégionale. Ce cycle de travaux s'adresse aux professionnels de la Politique de la ville qui sont chargés de conduire et/ou de piloter l'évaluation des contrats de ville.

Une première étape réalisée en janvier et février 2022 a porté sur la construction du cadre évaluatif et sur les méthodes pour bien préparer et démarrer son évaluation. Différentes séquences de travail ont permis de consolider la matière qui est rassemblée aujourd'hui dans ce guide pratique. Il est constitué de dix fiches pratiques portant sur la préparation de l'évaluation et sur la construction du cadre évaluatif proprement dit. Après un rappel du cadre juridique de l'évaluation et des outils et ressources existants, ce guide fournit des clés pour mobiliser efficacement les acteurs autour de la démarche, puis pour définir collectivement une ambition, des partis-pris d'évaluation, choisir un périmètre et une méthode.

Pour réaliser ce guide, nous nous sommes appuyés sur différentes sources d'informations :

- Les travaux du Groupe Pluricité que PQN-A a mobilisé en janvier 2022 ;
- Les retours d'expérience de différents territoires de Nouvelle-Aquitaine interrogés ;
- Les ressources mises à disposition au niveau national par l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) et l'Observatoire National de la Politique de la ville (ONPV) ;
- Des ressources complémentaires : Société Française de l'Évaluation (SFE), rapports d'information du Sénat, Légifrance.

Nous souhaitons que ce guide puisse servir de « fil rouge » dans les différentes étapes de l'évaluation et qu'il serve de repère régulier aux acteurs dans la conduite de cet exercice afin qu'il puisse servir d'appui pour une réflexion prospective ultérieure sur les enjeux de la Politique de la ville de demain.

Bonne lecture à toutes et à tous !



PARTIE 1 : PRÉPARER L'ÉVALUATION



LE CADRE NATIONAL DE L'ÉVALUATION

La loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014 prévoit que la Politique de la ville est mise en œuvre par le biais de contrats de ville qui doivent faire l'objet d'une évaluation menée par l'instance de pilotage, avec l'appui méthodologique de l'Observatoire National de la Politique de la Ville (ONPV).

I- LA LOI DU 21 FÉVRIER 2014

ARTICLE 1, I

« Pour mesurer l'atteinte des objectifs de la Politique de la ville énoncés au I par rapport aux moyens mobilisés dans le cadre des politiques en faveur des quartiers prioritaires de la Politique de la ville, un Observatoire national de la politique de la ville analyse la situation et les trajectoires des résidents de ces quartiers, mesure l'évolution des inégalités et des écarts de développement au sein des unités urbaines, contribue, de manière indépendante, à l'évaluation de la mise en œuvre des politiques en faveur de ces quartiers prioritaires et évalue les progrès en matière de participation des habitants aux instances décisionnelles de la politique de la ville. Il élabore une méthodologie nationale et apporte son concours aux structures locales d'évaluation. »

ARTICLE 6, I

« Une instance de pilotage est instituée en vue de l'élaboration, de la mise en œuvre et de l'évaluation du contrat de ville. »

ARTICLE 6, IV

« Les contrats de ville élaborés sur les territoires comprenant un ou plusieurs quartiers prioritaires de la politique de la ville fixent [...] »

4° Les moyens d'ingénierie pour l'élaboration, la conduite et l'évaluation du contrat de ville ;

5° Les indicateurs permettant de mesurer les résultats obtenus. Outre les indicateurs disponibles au niveau national pour chaque quartier prioritaire, les contrats de ville incluent des indicateurs et éléments d'appréciation qualitative issus de l'observation locale ;

6° La structure locale d'évaluation chargée de mesurer et d'évaluer ces résultats selon la méthodologie nationale élaborée par l'Observatoire national de la Politique de la ville, à laquelle tous les signataires du contrat communiquent leurs données. »

ARTICLE 7, I

« Les conseils citoyens sont associés à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'évaluation des contrats de ville. »

[!\[\]\(5abce1a84a655b073239ab33e1199487_img.jpg\) Télécharger le texte de loi commenté](#)

II- LE DÉCRET DU 3 SEPTEMBRE 2015

Ce décret du 3 septembre 2015 relatif au rapport sur la mise en œuvre de la Politique de la ville fixe le contenu et le mode d'élaboration du rapport annuel que les Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) doivent rendre public. S'il ne s'agit pas d'un texte qui encadre l'évaluation du contrat de ville proprement dit, son contenu constitue la matière brute pouvant être mobilisée en vue de l'évaluation.

Selon le texte, le rapport annuel (article 1er) :

- Rappelle les principales orientations du contrat de ville.
- Présente l'évolution de la situation dans les quartiers prioritaires concernés au regard des objectifs de la Politique de la ville énoncés par le contrat de ville.
- Retracer les actions menées au bénéfice des habitants des quartiers prioritaires au titre de l'année écoulée par l'EPCI et par les communes, au titre de leurs compétences respectives ; le rapport peut comprendre également une présentation par les autres parties signataires de leurs actions entreprises en application du contrat de ville.
- Détermine les perspectives d'évolution au regard des résultats obtenus et des moyens mobilisés, ainsi que les améliorations qui paraissent nécessaires à la poursuite des objectifs du contrat de ville, y compris au titre du renforcement des actions de droit commun, à la coordination des acteurs et des politiques publiques, à la participation des habitants ou à l'évaluation des actions ou programmes d'intervention.

L'ÉVALUATION DANS LES CONTRATS DE VILLE : L'EXEMPLE DE LA COMMUNAUTÉ DE COMMUNES (CC) DU THOUARSAIS

Les territoires se sont saisis de la question de l'évaluation dès la rédaction des contrats de ville signés en 2015. En voici une illustration dans le contrat de la CC du Thouarsais, qui a également intégré dans le contrat des fiches action précisant les indicateurs d'évaluation.

« Le territoire de la communauté dispose d'un observatoire de l'habitat lui permettant d'obtenir des données socio-économiques et sur l'habitat à l'échelle du territoire et de la ville de Thouars. Un zoom pourrait être envisagé à l'échelle du quartier des Capucins. Un tableau de bord sera ainsi réalisé chaque année (en fonction des données exploitables) et analysé par le groupe projet, puis présenté au comité de pilotage pour évaluer l'évolution du quartier prioritaire. Les actions seront aussi évaluées en fonction des indicateurs de suivi déclinés dans les objectifs opérationnels du contrat de ville. Cette évaluation annuelle basée sur la programmation du plan d'action sera réalisée et analysée par le groupe projet et validée par le comité de pilotage. Chaque année, un plan d'actions sera programmé et comprendra :

- **la déclinaison des actions par pilier,**
- **le plan de financement du contrat,**
- **l'évaluation des actions menées l'année précédente et les ajustements nécessaires.**

L'annexe financière permettra de suivre et d'ajuster le volet financier du contrat sur la durée 2015-2020. Enfin, une évaluation globale sera réalisée à la fin du contrat de ville en 2020. »



L'INSTRUCTION DU 14 DÉCEMBRE 2021

Le Ministère de la Cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales a adressé le 14 décembre dernier aux préfets de région et de département une instruction concernant **l'évaluation locale des contrats de ville**. Voici les principaux points à retenir de ce texte qui fixe les attendus de l'Etat en la matière.

1 | LE CALENDRIER L'évaluation doit être achevée et transmise aux préfets en juin 2022 au plus tard.

2 | LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

- Rendre compte de la mise en œuvre et des résultats des actions au regard des moyens engagés
- Apprécier le fonctionnement et l'impact du contrat en tant qu'outil
- Alimenter la réflexion menée au niveau national sur la prochaine génération de contrats de ville

3 | LES ENJEUX PRIORITAIRES DEVANT ÊTRE TRAITÉS DANS L'ÉVALUATION

- Les processus de coopération entre les signataires des contrats
- La mobilisation renforcée des politiques publiques de droit commun
- Le rôle joué par les conseils citoyens
- La mise en œuvre territorialisée des engagements de la mobilisation nationale pour les habitants des quartiers de juillet 2018
- L'effet des mesures prises pour simplifier l'activité des associations au quotidien sur le terrain

4 | LE PÉRIMÈTRE DE L'ÉVALUATION

- Les dispositifs spécifiques et les politiques de droit commun
- Les trois piliers et les cinq axes transversaux du contrat de ville
- Un ciblage déterminé au niveau local sur les actions, moyens et dispositifs les plus structurants

5 | LA MÉTHODE

- Les principes de la loi du 21 février 2014 prévalent, ainsi que la méthodologie nationale élaborée par l'ONPV.
- L'évaluation finale peut s'appuyer sur l'évaluation à mi-parcours.
- Les enseignements résultant de la crise sanitaire doivent être pris en compte, notamment les solutions développées dans les territoires.
- L'évaluation doit associer et mobiliser l'ensemble des partenaires signataires.
- L'expertise des habitants, notamment par la mobilisation des conseils citoyens, doit faire partie intégrante du processus d'évaluation.
- Le recours à un prestataire pourra être financé sur l'enveloppe déconcentrée du programme 147.
- Différents opérateurs peuvent être mobilisés comme contributeurs, par exemple les services régionaux de l'Insee, les Centres de Ressources Politique de la Ville (CRPV).

[!\[\]\(95b425611cbd2b8716a140cf67c81822_img.jpg\) Télécharger l'instruction](#)



LES RESSOURCES ET OUTILS DE L'ÉVALUATION

Au niveau national, une diversité de ressources sont mises à disposition par l'Observatoire national de la Politique de la ville (ONPV), l'Agence Nationale de la Cohésion des Territoires (ANCT) et le Réseau National des Centres de Ressources Politique de la ville (RNCRPV). à l'échelle régionale, le CRPV Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine produit et centralise également des ressources, notamment en s'appuyant sur des cabinets d'études. Enfin, selon les territoires, des ressources locales de différentes natures existent, comme par exemple les agences d'urbanisme ou les observatoires locaux.

1 | L'OBSERVATOIRE NATIONAL DE LA POLITIQUE DE LA VILLE (ONPV)

L'ONPV est créé par la loi de programmation du 21 février 2014 afin d'assurer différentes missions, parmi lesquelles celle d'accompagner les territoires dans l'évaluation des contrats de ville. Pour cela, l'ONPV a produit les ressources suivantes :

Un guide méthodologique "Comment évaluer les contrats de ville ? Méthodologie pour une démarche locale", 2018.

Le guide s'organise en trois parties et des annexes :

1. L'analyse de l'évolution du contexte dans lequel s'inscrivent les orientations du contrat de ville (évolution du diagnostic au fur et à mesure de la mise en œuvre du contrat) ;
2. Le suivi et, le cas échéant, l'impact des actions réalisées au titre du contrat de ville ;
3. L'évaluation de la plus-value du contrat en matière de mobilisation des politiques publiques.

En annexe, un protocole d'évaluation de la mise en œuvre des conseils citoyens.

Les **rapports annuels** sur l'évolution des quartiers prioritaires :

- Rapport 2020 : Vulnérabilités et ressources des quartiers prioritaires
- Rapport 2019 : Bien vivre dans les quartiers prioritaires
- Rapport 2018 : Emploi et développement économique dans les quartiers prioritaires

Des **études**, par exemple :

- Les effets du relogement sur la trajectoire résidentielle des habitants dans le cadre des opérations de rénovation urbaine, 2021
- Les chiffres clés des Quartiers Politique de la Ville (QPV) - emploi, pauvreté et éducation, 2021
- L'image des quartiers prioritaires, 2019
- Les trajectoires d'études des jeunes des quartiers prioritaires, 2019

Le 17 décembre dernier, l'ANCT et l'ONPV ont animé un **webinaire intitulé "Les ressources de l'ONPV au service de l'évaluation des contrats de ville"** qui présente les différentes ressources mobilisables. Ce webinaire est accessible en [replay sur Youtube](#).

2 | LE SYSTÈME D'INFORMATION GÉOGRAPHIQUE DE LA POLITIQUE DE LA VILLE

Ce portail permet d'accéder à des données et analyses statistiques sur les QPV dans les domaines suivants : l'emploi, les revenus et le niveau de vie, la démographie et les prestations sociales. Le portail propose les ressources suivantes :

- [L'Atlas des QPV par région](#), édition 2022 : un outil d'analyse et de comparaison des quartiers prioritaires et de leur environnement.
- **Les fiches quartiers** : les fiches sont accessibles via une recherche par quartier dans le moteur de recherche du portail. Elles contiennent différentes données à l'échelle de chaque QPV.
Exemple : [la fiche du QPV Montanou](#), Communauté d'Agglomération (CA) d'Agen
- **La plateforme de géo-référencement** en quartier prioritaire est disponible pour tous les acteurs qui souhaitent mesurer le ciblage des habitants des QPV par un dispositif ou une mesure.

3 | LA PLATEFORME LA GRANDE ÉQUIPE

La plateforme est un lieu de partage et de diffusion d'informations et de ressources. En janvier 2022, l'ANCT a créé un groupe dédié à l'évaluation finale des contrats de ville : www.acteurs.lagrandeequipe.fr

Ce groupe est réservé aux agents de l'Etat, aux collectivités territoriales et aux centres de ressources Politique de la ville, et met à leur disposition des ressources pour animer leurs propres groupes locaux avec l'ensemble des acteurs.

4 | LA DÉMARCHE D'OBSERVATION SOCIALE DES QPV DE NOUVELLE-AQUITAINE PILOTÉE PAR PQN-A

PQN-A pilote actuellement une étude visant d'une part à réaliser une analyse fine des QPV de la région avec une approche typologique, et d'autre part à appuyer les territoires dans l'appropriation de cette observation en vue de l'évaluation finale des contrats de ville. Cette observation sociale des territoires couvre les différents champs de la Politique de la ville, et permet de construire une vision commune et dynamique, à l'échelle régionale, des enjeux des territoires de la Politique de la ville.

Cette étude permettra aux acteurs des territoires de disposer de diagnostics « clé en main » à l'échelle des QPV et des contrats de ville. Les outils mis à disposition sont :

- **Une analyse typologique des QPV** basée sur les réalités sociales des territoires s'intégrant dans un document de synthèse consolidé au niveau régional avec les grands enjeux de la politique de la ville au niveau régional ;
- **Un tableau de bord de données** sur une plateforme centralisée en ligne, destiné à mettre à disposition des territoires l'ensemble des données recueillies et organisées ;
- **Des diagnostics synthétiques pour chacun des 26 territoires de contrats de ville** de la région, afin d'appuyer les acteurs dans la production de leur évaluation finale ;
- **Un travail d'analyse régionale des enjeux de la Politique de la ville**, mobilisable dans le cadre des travaux prospectifs sur les futurs contrats de ville.



MOBILISER LES ACTEURS

1 | QUI MOBILISER ?

Les textes nationaux qui cadrent l'évaluation finale le rappellent, celle-ci doit associer et mobiliser l'ensemble des parties prenantes de la mise en œuvre des contrats de ville. De qui s'agit-il précisément ?

- Les instances de pilotage du contrat (comité de pilotage, comités techniques)
- Les élus référents et les autres élus
- Les partenaires signataires du contrat
- Les conseils citoyens
- Les habitants
- Les opérateurs financés dans le cadre du contrat de ville
- Les acteurs divers des quartiers (associations, commerçants, etc.)

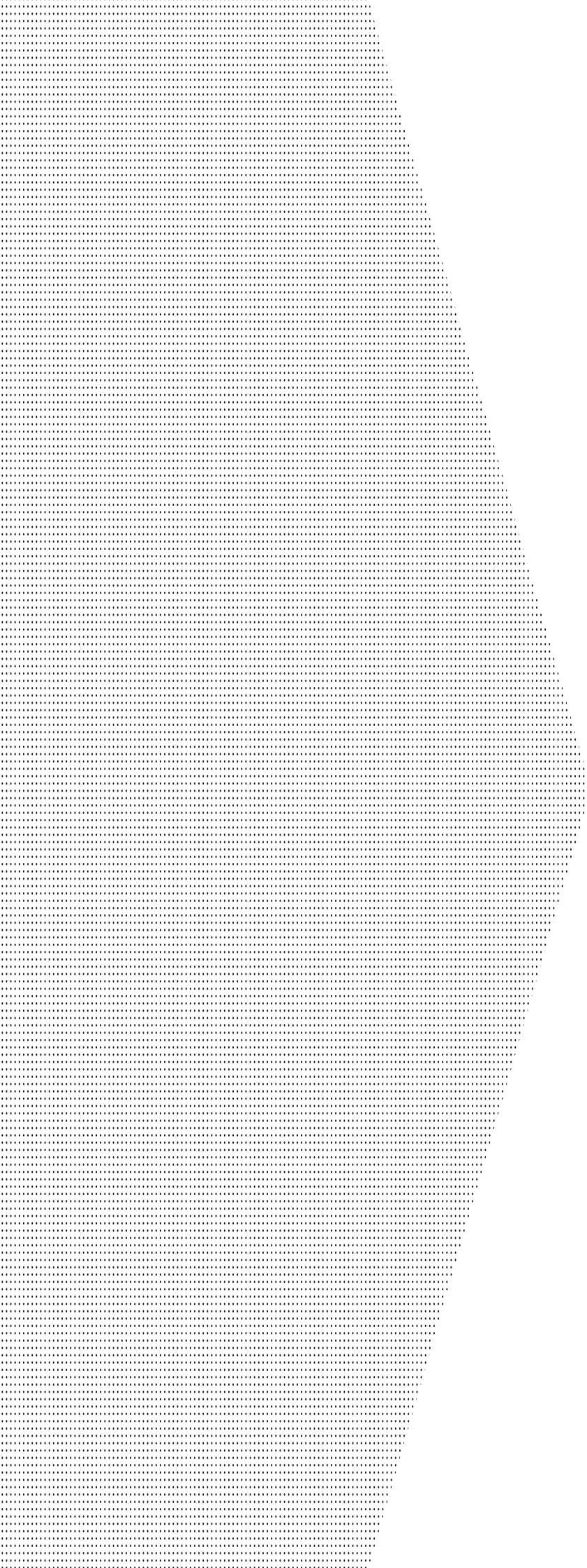
On peut ajouter à cette liste des partenaires de l'évaluation, comme les prestataires extérieurs étant intervenus sur la période, les chercheurs et autres producteurs de connaissances qui ont pu être mobilisés durant le contrat de ville.

2 | MOBILISER, COMMENT ET POUR QUOI FAIRE ?

L'objectif est de transformer un exercice obligatoire en une opportunité pour redynamiser le partenariat et engager des réflexions collectives fertiles pour l'avenir des territoires. Selon leur profil, différents leviers permettent d'assurer la mobilisation des acteurs. Il paraît utile de déterminer en début de démarche ce que l'on attend des uns et des autres et à quel moment ils seront mobilisés dans le processus.

ACTEURS	LEVIERS ET ARGUMENTAIRE DE MOBILISATION RÔLE DANS L'ÉVALUATION
ÉLUS RÉFÉRENTS	<p>Ce qu'on attend d'eux : Pilotage de la démarche</p> <p>Leviers à activer pour mobiliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ils portent une responsabilité de la mise en œuvre de la Politique de la ville. • Ils sont des relais locaux de la Politique de la ville auprès des élus et des acteurs du territoire. • L'évaluation est l'occasion de reposer un nouvel horizon politique : valoriser la démarche prospective. <p>Rôle dans l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pilotage et animation de la démarche ; • Présidence de la gouvernance avec l'Etat ; • Animation de l'écosystème politique et institutionnel local de la Politique de la ville.

<p>PARTE-NAIRES SIGNATAIRES DU CONTRAT DE VILLE</p>	<p>Ce qu'on attend d'eux : une contribution active à la construction d'une vision partagée</p> <p>Leviers à activer pour mobiliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participer à l'évaluation fait pleinement partie de l'engagement pris dans la mise en œuvre de la Politique de la ville. • L'évaluation offre la possibilité de réaffirmer un engagement et de répondre aux objectifs de leur structure. • L'évaluation est un temps qui permet de réinterroger une politique au service des habitants : donner du sens à l'évaluation et se projeter vers une prochaine contractualisation. • Une occasion de valoriser les contributions aux réussites. <p>Rôle dans l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation à la gouvernance : instances techniques et de pilotage • Contributions à l'évaluation : <ul style="list-style-type: none"> • remontée de données et/ou d'informations quantitatives et qualitatives ; • apport de connaissances en fonction des modalités d'intervention qui leur sont propres • mise en synergie des ressources.
<p>CONSEILS CITOYENS</p>	<p>Ce qu'on attend d'eux : une (re)mobilisation et une contribution active</p> <p>Leviers à activer pour mobiliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Leur faire jouer pleinement leur rôle de partenaire du contrat de ville • Ils détiennent des informations spécifiques pertinentes dans l'exercice de l'évaluation • L'évaluation est une manière de participer à l'amélioration de la vie des habitants • L'évaluation est une occasion de relancer une dynamique en vue de la prochaine contractualisation • Un exercice utile et accessible : vulgariser la démarche, convaincre de l'utilité de la démarche, chercher à recueillir une parole sincère • L'évaluation est un temps de convivialité <p>Rôle dans l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participation à la gouvernance : instances techniques et de pilotage • Contributeurs : remontée d'informations qualitatives • Interpeller les habitants et acteurs du territoire
<p>HABITANTS / ACTEURS DU QUARTIER</p>	<p>Ce qu'on attend d'eux : donner du sens et de la "chair" à l'évaluation</p> <p>Leviers à activer pour mobiliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rendre accessible une politique en axant sur des actions concrètes. • Valoriser le territoire et ses forces vives : positiver la démarche. • L'évaluation est un prétexte qui permet d'alimenter la dynamique des acteurs. • Donner de la visibilité à la Politique de la ville. • L'évaluation est un temps de convivialité. <p>Rôle dans l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contributeurs : remontée d'informations qualitatives, participation à des temps forts de la vie des quartiers ; • Interpeller les habitants et acteurs .
<p>OPÉRATEURS</p>	<p>Ce qu'on attend d'eux : rendre compte et contribuer à l'identification des enjeux</p> <p>Leviers à activer pour mobiliser :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Faire jouer un rôle dans la Politique de la ville locale, contribuer à la lutte contre les inégalités. • Un temps pour rendre compte de l'utilisation de financements, de partenariats, de projets soutenus. • Elle permet de faire le bilan des réussites, de valoriser des actions. • Elle permet de prendre en compte des échecs. • Offre l'occasion pour les structure de réaffirmer et de partager leur positionnement et leur rôle dans l'écosystème local. <p>Rôle dans l'évaluation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contributeurs : remontée de données et/ou d'information quantitatives et qualitatives ; • Participation à certaines instances techniques.



PARTIE 2 :
CONSTRUIRE
UN CADRE
ÉVALUATIF

L'ÉVALUATION PAS-À-PAS



UNE BONNE ÉVALUATION, C'EST QUOI ?

- **Des questions**
- **Des critères clairs**
- **Un processus transparent (et indépendant)**
- **Des collectes d'informations et des analyses aussi neutres que possible**
- **Des instances qui travaillent**
- **Des habitants / bénéficiaires impliqués et/ou qui témoignent**
- **Des analyses et recommandations pour préparer la future contractualisation**

Source : Groupe Pluricité



DIX QUESTIONS POUR BIEN DÉMARRER

Pour se lancer sur la bonne voie dès le départ, il est important de se poser quelques questions préalables. Les réponses à ces questions devraient idéalement être construites collectivement au sein du groupe restreint chargé de conduire l'évaluation. Il s'agit ici de définir une ambition et des partis-pris de l'évaluation dont vont découler le périmètre et la méthode.

1. A quoi cette évaluation doit-elle nous servir ?
2. Quels objectifs viser ? "On aura réussi si..."
3. Combien de temps-homme peut-on ou choisit-on d'y consacrer d'ici fin juin 2022 ?
4. L'évaluation à mi-parcours a-t-elle donné des résultats satisfaisants ? (dans la perspective d'une reprise de tout ou partie de la méthode utilisée)
5. A première vue, souhaite-t-on (ou peut-on) faire appel à un prestataire extérieur ?
6. Parmi l'ensemble des piliers et des domaines transversaux qui composent le champ des possibles de l'évaluation, quels sont ceux qui sont les plus importants à cibler ?
7. Quelles sont les actions structurantes mises en œuvre sur la période ? Parmi elles, lesquelles devraient impérativement faire l'objet d'une évaluation ?
8. Comment traiter la question du droit commun ? Dispose-t-on des ressources humaines pour mener une évaluation panoramique du droit commun ? Est-ce un domaine à évaluer en tant que tel, ou vaut-il mieux l'analyser de manière transversale à travers les différentes actions/thématiques que l'on va cibler ?
9. Souhaite-t-on approfondir ce qui a fonctionné, ou au contraire ce qui a moins bien fonctionné ?
10. Quelle place souhaite-t-on donner à la dimension participative dans l'évaluation ? Où placer le curseur ?

LES PARTIS-PRIS D'ÉVALUATION : L'EXEMPLE DE LA COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION (CA) DE SAINTES

- Parmi l'ensemble des piliers et des domaines à évaluer, la priorité sera donnée aux éléments suivants : **le pilier cohésion sociale, le pilier cadre de vie, et le thème de la gouvernance/du pilotage du contrat de ville.**
- De manière transversale, le territoire souhaite particulièrement éclairer **la contribution du tissu associatif** qui est très dense et mobilisé sur le quartier, ainsi que **la mobilisation du droit commun** qui a été marquante sur la période.
- Les ressources **du territoire étant limitées pour la réalisation de l'évaluation, la piste d'une évaluation dont la clé d'entrée serait la mobilisation du droit commun est écartée.** En effet, si cela permettrait d'obtenir une analyse exhaustive et riche des actions menées et fournirait toutes les clés de compréhension des enjeux du territoire, les méthodes paraissent trop lourdes et complexes au regard du temps et des ressources humaines mobilisables par la CA de Saintes.
- **Pour déterminer le périmètre de l'évaluation, une approche par action structurante (ou domaine) a été privilégiée,** car elle permet de répondre aux attentes du territoire tout en étant cohérente avec les moyens mobilisables dans les délais impartis.

CHOISIR UN TYPE D'ÉVALUATION

Il n'y a pas une seule bonne manière de conduire son évaluation. Il s'agit plutôt de choisir une approche, ou une combinaison d'approches qui correspond aux partis-pris de l'évaluation (voir fiche 5).

LES SEPT TYPES D'ÉVALUATION À COMBINER

1. L'évaluation quantitative : analyses statistiques dynamiques impliquant le cas échéant l'achat de données, la conduite d'enquêtes, la construction d'une grille d'indicateurs à destination des parties prenantes.
2. L'évaluation-bilan, une analyse d'ensemble des projets soutenus : nécessite un système de suivi des projets, peut être complété par des études de cas.
3. L'évaluation logique grotte : ciblage d'un ou deux thèmes maximum sur lequel on réalise une analyse globale de la gouvernance, du fonctionnement, du partenariat, des actions, des résultats, etc.
4. L'évaluation panoramique : démarche exhaustive impliquant la mobilisation d'experts, des entretiens qualitatifs.
5. L'évaluation fonctionnelle : nécessite une mobilisation des instances, des opérateurs et la conduite d'entretiens.
6. L'évaluation participative : enquêtes auprès des habitants, mobilisation forte des conseils citoyens.
7. L'évaluation de la place de la transition écologique dans le Contrat De Ville (CDV) : un angle atypique qui s'inscrit dans une stratégie plus globale de la collectivité.

COMMENT CHOISIR ENTRE LES DIFFÉRENTS MODÈLES ?

On peut raisonner en fonction de l'intérêt de la méthode, c'est-à-dire de ce qu'elle va permettre d'apporter comme plus-value et en fonction de critères de réalisation comme le niveau de difficulté ou le temps nécessaire.

	GAIN DE TEMPS PROCHAIN CDV	PRIORISATIONS PROCHAIN CDV	APPORT DE CONNAISSANCES	FORCE DE PREUVE EXPLICATIVE	DIFFICULTÉ	TEMPS PASSÉ
ÉVALUATION QUANTITATIVE	***	***	***	*	*	**
ÉVALUATION BILAN	*	*	**	*	*	**
ÉVALUATION GROTTTE	**	**	*	***	*	*
ÉVALUATION PANORAMIQUE	*	**	*	*	***	***
ÉVALUATION FONCTIONNELLE	**	*	*	**	*	**
ÉVALUATION PARTICIPATIVE	*	**	**	**	***	**
TRANSITION ÉCOLOGIQUE	**	***	***	**	*	***

Source : Groupe Pluricité. **Point de vigilance** : les appréciations portées ici sur le niveau de difficulté et le temps à passer dépendent des compétences et des ressources propres à chaque territoire. Elles sont donc à prendre avec précaution et à adapter le cas échéant.



QUOI ÉVALUER ?

LES BONNES RAISONS DE CHOISIR UN PÉRIMÈTRE ?

- On a des intuitions, mais pas de preuves / On manque de connaissance sur les résultats.
- On a mené des expérimentations que l'on aimerait peut-être généraliser.
- On souhaite prendre des décisions/orientations stratégiques pour le territoire.
- Certains points font débat parmi les partenaires.
- Il faut remobiliser les parties prenantes.
- On a l'impression qu'il y a des "trous dans la raquette".
- Il faut redéfinir une stratégie.

FORMULER DES QUESTIONS ÉVALUATIVES

Les questions évaluatives sont le point de départ de l'évaluation. Elles permettent de cadrer la réflexion et traduisent les préoccupations des acteurs de la collectivité et de l'Etat. Il y a trois types de questions évaluatives :

1. Des questions descriptives : observer les phénomènes, mesurer les évolutions
Que s'est-il passé ? Qu'avons-nous fait pour contribuer à...?
2. Des questions normatives : porter un jugement sur les résultats et impacts des actions
Est-ce que c'était suffisant ? Utile ? Pertinent au regard des enjeux ?
3. Des questions instrumentales : chercher à améliorer l'action future
Qu'est-ce qui a le mieux fonctionné et pourquoi ? Quelle est la part des phénomènes observés qui est attribuable à notre action ?



Les questions évaluatives ne doivent pas être trop nombreuses ni trop larges, il faut pouvoir y associer des critères et indicateurs opérationnels et in fine, apporter des réponses aux questions posées.

Les indicateurs peuvent être de différentes natures : de réalisation, de résultats ou d'impact (ces derniers sont les plus difficiles à manier).

QUELQUES EXEMPLES DE QUESTIONS ÉVALUATIVES	CRITÈRES D'ÉVALUATION MOBILISABLES	EXEMPLES D'INDICATEURS CORRESPONDANTS
COMMENT A ÉVOLUÉ L'IMAGE ET L'ATTRACTIVITÉ DU QUARTIER ?	Dynamiques de peuplement Ressenti des habitants	Revenu médian des arrivants et des sortants, évolution 2014-2021 Niveau de satisfaction des habitants vis-à-vis du quartier
QUELS PARTENARIATS LE CONTRAT DE VILLE A-T-IL PERMIS DE METTRE EN PLACE DANS LE DOMAINE DE L'EMPLOI ?	Evolution des modalités de travail en commun	Instances de travail et modalités de fonctionnement (nombre de réunions, outils partagés, etc.)
EN QUOI LE CONSEIL CITOYEN A-T-IL PARTICIPÉ À LA MISE EN ŒUVRE DU CONTRAT DE VILLE ?	Actions déployées	Nombre d'actions Effets observables d'une action phare
DANS QUELLE MESURE LE PRE A-T-IL PERMIS DE FAVORISER UNE LOGIQUE DE CONSTRUCTION DE PARCOURS EN RÉPONSE AUX BESOINS DES FAMILLES ?	Outillage et process Dynamiques partenariales	Niveau d'utilisation et efficience des outils de suivi et de parcours

COMMENT TENIR COMPTE DE L'ÉGALITÉ FEMMES-HOMMES DANS L'ÉVALUATION ? L'EXEMPLE DE L'ACCÈS AUX ÉQUIPEMENTS SPORTIFS

Cette thématique transversale de l'égalité femmes-hommes peut être abordée à travers l'évaluation d'une action structurante, ou d'un domaine d'action particulier. On peut par exemple l'intégrer à l'évaluation d'un projet de création d'un équipement sportif au sein d'un QPV. Il s'agirait alors de :

- Identifier la part des filles/femmes et des garçons/hommes parmi les usagers ;
- Apprécier la mixité au sein des activités proposées ;
- Appréhender les causes du non-usage de l'équipement par les filles et par les garçons ou les femmes et les hommes ;
- Appréhender les éventuelles représentations stéréotypées pouvant être véhiculées dans la mise en œuvre des activités (supports de communication, approches des intervenants, etc.) ;
- Définir si possible les financements bénéficiant in fine aux garçons/hommes d'une part et aux filles/femmes d'autre part.

En termes de méthode d'évaluation, il convient de combiner une approche quantitative (analyse de données financières, des chiffres de fréquentation) et qualitative (sondage/enquête auprès des usagers, entretiens avec les professionnels intervenant au sein de l'équipement, entretiens avec les parties prenantes du projet, etc.).



DÉTERMINER UNE MÉTHODE

La méthode de l'évaluation découle directement des étapes traitées dans les fiches précédentes : les champs de contraintes (ressources humaines, temps, accessibilité des données, etc.), les partis-pris de l'évaluation (voir fiche 5) et le choix d'un périmètre à évaluer. Une grande diversité de méthodes existantes peuvent être mobilisées pour évaluer les contrats de ville. Il s'agit de sélectionner celles qui permettront de collecter les informations correspondantes aux indicateurs retenus. La méthode retenue sera donc une combinaison de plusieurs outils méthodologiques.

Si l'évaluation à mi-parcours a donné des résultats jugés satisfaisants avec le recul et qu'un travail qualitatif de construction d'une méthode robuste avait été mené, il est tout à fait envisageable de remobiliser cette méthode pour l'évaluation finale, ce qui permet de gagner du temps. Les outils peuvent éventuellement être améliorés et adaptés pour gagner en efficacité le cas échéant. Si l'évaluation à mi-parcours est jugée intéressante mais non suffisante, il suffit de compléter la méthode de 2018 avec de nouveaux outils.

Peut-on faire une étude d'impact du contrat de ville ?

Dans une étude d'impact, on cherche à mesurer les effets du contrat de ville, le lien entre les actions et les changements observés. Quelle part du changement est attribuable directement ou indirectement à la mise en œuvre du contrat de ville ? La méthode de l'étude d'impact est complexe et nécessite des ressources considérables en termes de compétences et de temps.

Dans un contexte de ressources et de temps contraints, cette approche est réalisable, mais uniquement sur un périmètre restreint.



On sélectionne un projet, une action structurante sur laquelle on est sûr de disposer de données quantitatives et qualitatives. Le recours à des méthodes qualitatives est recevable pour mesurer l'impact. Il est donc possible de réaliser des entretiens avec les parties prenantes.

LA BOÎTE À OUTILS DE L'ÉVALUATEUR

- Analyse des besoins
- Analyse coûts-avantages
- Modèles économétriques
- Analyse juridique
- Analyses financières ou budgétaires
- Analyses territorialisées
- Monographies et études de cas
- Analyse sociologique des systèmes d'acteurs
- Analyse statistique / recensements
- Enquêtes habitants, dans et hors QPV
- Analyse de parcours de vie
- Enquêtes porteurs de projet
- Focus groups évaluatifs
- Historique de la politique évaluée
- Ateliers de prospective

COMMENT FAIRE SI J'AI DIX JOURS À CONSACRER À L'ÉVALUATION ?

- > Monter une équipe "commando" : faire seul en un temps record, c'est difficile !
- > Actualiser les données sur la situation du territoire ou s'appuyer sur un diagnostic fait sur mesure par un tiers extérieur (celui qui est proposé par PQN-A et Compas par exemple) ;
- > Faire remonter des éléments physico-financiers et/ou compiler les bilans existants ;
- > Tirer des conclusions évaluatives sur la base d'analyses AFOM (Atouts - Faiblesses - Opportunités - Menaces) sur différentes entrées : la gouvernance, les conseils citoyens, deux ou trois actions structurantes, certains dispositifs (périmètre restreint) ;
- > Elaborer des préconisations à partir d'une analyse croisée comprenant les enjeux identifiés par les acteurs et les premiers éléments de réflexion sur la suite du contrat ;
- > Préparer un support au format Power Point qui fera office de rapport d'évaluation. La première partie du support, synthétique, sert à la présentation en instance.



interroger les habitants, en s'appuyant sur les acteurs associatifs et les habitants déjà mobilisés



DÉFINIR UN PLAN DE VOL

Une fois que l'on a déterminé ce que l'on allait faire et comment, il est possible d'élaborer un plan d'action de l'évaluation. De manière classique, il s'agit de se doter d'un outil de gestion du projet et de fixer la répartition des rôles, les ressources et outils mobilisables par chacun, un calendrier réaliste, et les livrables attendus.

Un travail spécifique doit être conduit sur le pilotage de l'évaluation afin de déterminer :

- si l'on souhaite créer une instance spécifique à l'évaluation ou si l'on s'appuie sur les instances existantes ;
- le degré d'ouverture de la gouvernance : associe-t-on les partenaires de second niveau, les opérateurs, etc. ?
- le rôle précis du comité de pilotage, des élus référents et des partenaires ;
- la place des conseils citoyens dans l'évaluation.

EXEMPLE DE TRAME DE RAPPORT D'ÉVALUATION

- | | |
|--------------------------------|--|
| 1. Préambule méthodologique | 5. Ce qui a été fait, les résultats obtenus |
| 2. Les questions évaluatives | 6. Les réponses aux questions / synthèse forces-faiblesses |
| 3. Les limites de l'évaluation | 7. Conclusions et recommandations |
| 4. L'état du territoire du CDV | 8. Annexes (avis du conseil citoyen, grille des indicateurs, diagnostic territorial, etc.) |

L'AVANT DE L'ÉVALUATION : UN TEMPS À NE PAS OUBLIER

Les enjeux :

- Rendre compte : transparence de la démarche, souci démocratique, pédagogie et traçabilité des décisions prises
- Appropriation et diffusion des connaissances produites : capitaliser, monter en compétences
- Conduite du changement et transformation de l'action publique, améliorer la mise en œuvre des contrats de ville, rendre la Politique de la ville plus efficace

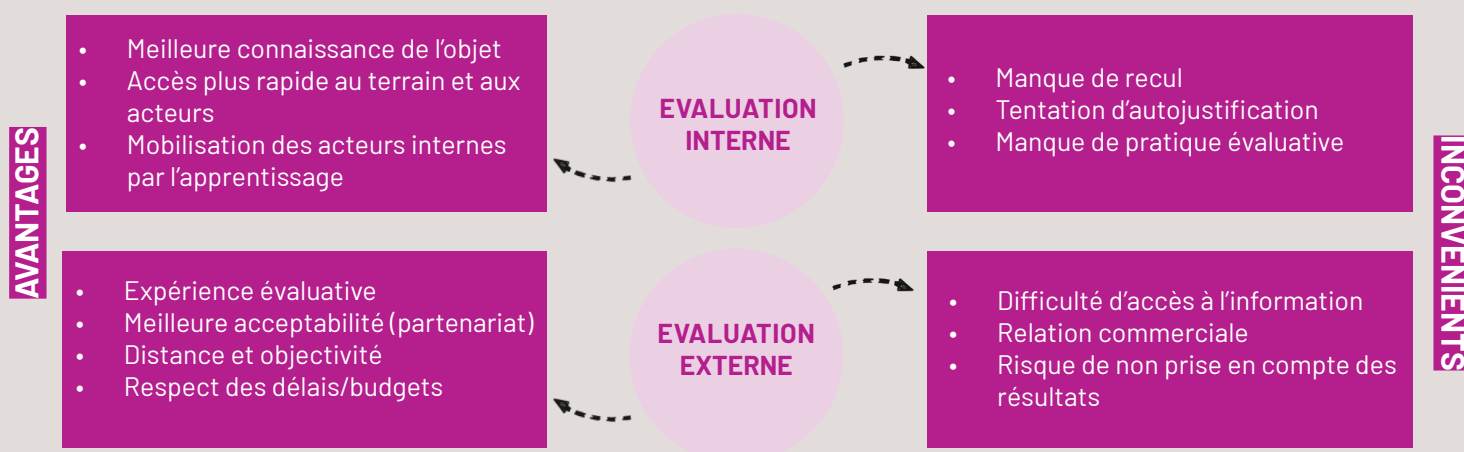
Les temps forts et les publics cibles :

- Restitution aux **parties prenantes du contrat de ville** ;
- Restitution aux **élus** et aux **directions** : accompagner les changements, aide à la décision, soutien à la pédagogie de l'action publique ;
- Restitution aux **habitants** : faire connaître ;
- Restitution aux **acteurs locaux et nationaux** : capitaliser et diffuser les connaissances ;
- Diffusion auprès des **médias** : contribuer au débat démocratique.

FAIRE, OU FAIRE FAIRE ?

Dans la phase de construction du processus de l'évaluation, il faut déterminer qui va évaluer quoi. Parmi les parties prenantes du contrat de ville, la répartition des rôles peut se faire relativement aisément en fonction des champs d'action de chacun. La question de l'externalisation de certains aspects de l'évaluation est moins aisée à traiter. Certains territoires estiment ne pas avoir besoin de recourir à un prestataire extérieur, alors que d'autres ne voient pas comment en faire l'économie, par exemple pour évaluer les effets/impacts des actions menées.

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES ÉVALUATIONS INTERNES ET EXTERNES



Source : Groupe Pluricité

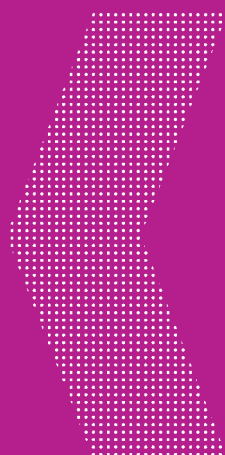
Si le choix de faire appel à un prestataire est retenu, plusieurs options sont possibles pour trouver le type d'acteur adapté. Tout d'abord, il est utile de se poser les questions suivantes :

- Ai-je besoin d'un expert de la Politique de la ville ou bien d'un expert de la méthode de l'évaluation et de l'accompagnement de démarches territoriales ?
- Vaut-il mieux faire appel à un laboratoire de recherche ou plutôt à un consultant ?
- Au vu du périmètre du travail, un intervenant seul peut-il suffire, ou faut-il mobiliser une équipe ?
- Au vu du travail à mener, ai-je nécessairement besoin d'un prestataire confirmé ?

Une fois ces questions clarifiées, il reste à déterminer l'orientation du prestataire en fonction du type d'évaluation que j'ai choisi de mener (cf. fiche 6). Il faudra choisir entre différents domaines d'expertise : l'évaluation, la mesure d'impact social, l'audit, le social, etc.



Le recours à un prestataire, même expérimenté, induit du temps de pilotage qu'il ne faut pas sous-estimer dans la planification. Les livrables attendus, notamment doivent être pensés soigneusement en amont pour éviter de devoir les retravailler au moment de la restitution de l'évaluation.



Pays et Quartiers de Nouvelle-Aquitaine

Ecosystème Darwin - 87 Quai de Queyries - 33 100 Bordeaux
05 56 90 81 00 / contact@pqn-a.fr

www.pqn-a.fr

Avec le soutien de :

