

## Contribution nationale des centres de ressources

Zoom sur la démarche de formation-action à l'évaluation à mi-parcours des contrats de ville dans l'Yonne



### Éléments de contexte

« L'évaluation, prévue par la loi et encadrée par le CGET, a vocation :  
- à rendre compte de la mise en œuvre et des résultats du programme d'actions ;  
- à apprécier le fonctionnement et l'impact du contrat ;  
- à considérer la mise en œuvre du processus de co-construction via, notamment, la mise en place des conseils citoyens. »

Dès la parution des directives ministérielles début 2017, le territoire de l'Yonne en Bourgogne Franche-Comté s'est positionné pour bénéficier d'un appui du centre de ressources régional. Soucieux de répondre à cette demande sans se substituer à un bureau d'étude, et de faire en sorte que cette intervention bénéficie à l'ensemble des sites, Trajectoire Ressources a proposé aux services de l'Etat icaunais d'accompagner une démarche de formation-action à l'évaluation à mi-parcours des contrats de ville de l'ensemble du département.

Trajectoire Ressources s'est appuyée, notamment sur l'action d'accompagnement départemental des conseils citoyens déjà engagée en partenariat avec l'Etat dans le département de l'Yonne courant 2017.

Cette démarche a été proposée aux pilotes techniques et politiques des 4 territoires (commune et/ou intercommunalité), ainsi qu'aux services de l'Etat (déléguée du Préfet et services départementaux en charge de la politique de la ville – DDCSPP) à savoir :

- Communauté d'agglomération d'Auxerre
- Communauté d'agglomération de Sens
- Commune de Joigny
- Commune de Migennes

Une condition d'engagement dans la durée a été posée d'emblée par Trajectoire Ressources, engagement pris par l'ensemble des participants.

Cette démarche expérimentale a permis de peaufiner une méthode à présent transférable à d'autres territoires de la région.

## La démarche

### Les ambitions

- Apporter les outils méthodologiques permettant à chaque site de conduire son évaluation en autonomie,
- Apporter un accompagnement au plus près des besoins des pilotes grâce à l'appui d'un formateur-consultant recruté par Trajectoire Ressources.

### Le déroulé de la démarche

Octobre - novembre	Comité de pilotage de lancement Atelier 1 – Cadrage de la démarche Visites de sites	Collecte des premiers éléments Visites des 4 sites, rencontres acteurs institutionnels
Décembre	Atelier 2 – Eléments de méthode Elaboration du bilan analysé Rédactions des questions évaluatives Indicateurs	Echanges et questionnements autour des éléments de méthode liés à l'évaluation
Février	Atelier 3 – Eléments de méthode (gouvernance) et 1 <sup>ère</sup> formalisation autour du bilan analysé des territoires	Accompagnement dans les premières rédactions
Avril	Atelier n°4 – Formalisation et finalisation du bilan analysé / questions évaluatives – la conduite de la démarche évaluative	Accompagnement dans l'analyse des actions autour des orientations simplifiées
Mai	Atelier n°5 – Formalisation et finalisation : bilan analysé / questions évaluatives – la conduite de la démarche évaluative	Accompagnement à la finalisation des analyses pour présentation aux comités stratégiques de chacun des sites
Juillet	Atelier de restitution des comités stratégiques	Echanges et retours autour des présentations des démarches aux comités stratégiques
Septembre	Réunion d'échanges interministérielle	Partage des éléments issus de la démarche avec l'ensemble des services de l'Etat concernés par le contrat de ville
Octobre	Comité de pilotage de clôture et restitution de la démarche	Restitution de la démarche au niveau politique des services de l'Etat et des collectivités, ainsi qu'aux partenaires mobilisés

Au total, plus de 15 jours d'ateliers ont été assurés par le centre de ressources, en sus des appuis à distance.

## Les enseignements

### **Sur la formation-action**

- L'engagement des pilotes (techniques et politiques) a permis la création d'un espace de confiance, entre les chefs de projet, mais également avec l'Etat et avec Trajectoire Ressources, grâce à :
  - o Une implication réelle et constante des chefs de projet et de la Conseillère d'Education Populaire et de Jeunesse (CEPJ) en charge de la coordination départementale de la politique de la ville (présences régulières et continues, accueil tournant,...) ;
  - o Un rôle de tiers facilitateur assuré par Trajectoire Ressources ;
- Les pilotes techniques se sentent seuls et démunis face à l'ampleur de la tâche à accomplir ; l'évaluation est l'occasion de réaffirmer l'importance de leur mission au sein de leur organisation ; l'espace créé par cette démarche a permis aux acteurs de se qualifier collectivement et de monter en compétences en :
  - o Fixant des échéances régulières ;
  - o Croisant les expériences ;
  - o Partageant les difficultés ;
  - o En élaborant des solutions collectives et parfois individuelles ;
  - o En posant des éléments de méthode et en gardant traces (grille détaillée de présentation du bilan analysé, comptes-rendus des ateliers, trames de présentation aux comités stratégiques...) ;
- Le travail à l'échelle départemental a été éprouvé et est pertinent, bien qu'il n'apparaisse pas naturel au départ :
  - o La démarche a permis la création d'un espace de co-pilotage technique entre Etat et pilotes des collectivités ;
  - o L'échelle est pertinente pour mobiliser les partenaires de l'Etat (CAF, bailleurs,..) et pour produire des résultats ;
- La méthode proposée initialement a été mise à l'épreuve de la réalité des professionnels et des territoires :
  - o Les apports méthodologiques sont nécessaires, mais secondaires par rapport à la compréhension des fonctionnements locaux (réalités auxquelles sont confrontés les acteurs et ajustement en fonction des besoins) ;
  - o Les démarches de formation-action qui en découlent tiennent compte de ces réalités ;

### **Sur les contrats de ville**

#### **Approfondir la connaissance des territoires et réduire le nombre d'orientations**

- L'Etat a piloté l'élaboration des contrats au niveau départemental et fournit le « cadre à remplir » aux pilotes techniques des collectivités :
  - o Les diagnostics des territoires suivent la même trame et la même logique. Les états des lieux des besoins ne tiennent pas suffisamment compte de la réalité des territoires ; la démarche a permis de les reprendre pour mieux connaître les besoins des habitants (qualitativement et quantitativement) et les « angles morts » des contrats de ville (notamment du point de vue des personnes) ;

- Les orientations initiales ont été posées par l'Etat et sont apparus trop nombreuses et difficiles à appréhender ; la démarche a permis de les réduire (13 orientations jugées prioritaires) ;

### ***Le contrat de ville ne se limite pas à l'exercice de la programmation***

- La programmation (gestion, calendriers) occulte l'approche intégrée des CVU :
  - Les pilotes techniques passent le plus clair de leur temps à gérer cette programmation (programmation financière, gestion administrative) ;
  - La démarche a mis en lumière, après analyse des actions financées au regard des financements, des financeurs et des orientations, que certaines orientations sont quasi-absentes des actions financées : LCD, VRL, santé, GUP et pilotage. Selon les territoires, les orientations sont plus ou moins représentées ; ceci interroge le lien avec les politiques de droit commun ;
  - La démarche a permis de réaffirmer et de réactualiser le « projet de territoire », sur les orientations et sur la complémentarité des actions à conduire en lien avec le droit commun
- Les annexes du contrat de ville sont nombreuses et auraient pu être mieux reliées au projet de territoire :
  - La convention d'utilisation de l'abattement TFPB a été réalisée en grande partie par les bailleurs et l'USH et répercutée au niveau local sans concertation avec les acteurs sur les actions à financer ; la manne financière de la TFPB est utilisée mais pas en adéquation avec les besoins ;

### ***Vers un pilotage et une approche intégrée***

- La gouvernance des contrats de ville est complexe :
  - La responsabilité portée par le contrat de ville est énorme ; elle incombe techniquement aux chefs de projet qui portent un poids considérable sur leurs épaules (à 1 ou 2 personnes). Le contrat de ville ne résoudra pas tous les maux ; le nombre, les thèmes et les modes d'élaboration des annexes qu'il comporte en témoignent.
  - Les chefs de projets sont confrontés à des difficultés de plusieurs ordres :
    - Les liens avec les élus sont très variables d'un territoire à l'autre ; plus l'échelle est fine, plus les liens observés sont étroits ;
    - L'échelle intercommunale ajoute de la difficulté et de la distance ; là où les communes sont en pilotage direct, les choses sont plus aisées ;
    - Les tâches et les missions sont nombreuses et questionnent les rôles des chefs de projet : comment être à la fois sur le terrain, avec les acteurs signataires et les partenaires ? Comment gérer le dispositif et la programmation ? Comment faire le lien aux élus, aux acteurs, à l'Etat ? ;
    - L'approche intégrée est loin d'être une réalité ; les liens en interne des collectivités sont très disparates selon les sujets et selon les territoires ;
  - Le rôle de l'Etat dans le pilotage stratégique a évolué ;
    - Très présent au moment de l'écriture et de l'élaboration, le lien entre l'Etat et les territoires s'est distendu dans la mise en œuvre ;
    - Le pilotage stratégique des contrats de ville au niveau départemental est apparu comme une nécessité exprimée durant la formation-action ;

- L'implication de la CEPJ en charge de la coordination départementale de la politique de la ville tout au long de la démarche est une vraie plus-value ;
- L'instauration des comités stratégiques dans chacun des sites, impulsés par Trajectoire Ressources durant la démarche de formation-action, a permis de mobiliser les acteurs des territoires (élus notamment).

***L'accompagnement par Trajectoire Ressources a permis d'évaluer l'impact des actions financées et de mieux flécher les financements au regard des besoins et des orientations ; la démarche a fait prendre conscience de l'importance de l'évaluation (y compris in itinere) pour préparer la deuxième partie du contrat de ville et inscrire l'évaluation de manière intégrée au projet.***