

LIVRET  
DIDACTIQUE À  
DESTINATION DES  
ACTEURS DE LA  
POLITIQUE DE LA  
VILLE

# D'une « obligation d'évaluer » à une évaluation intégrante des contrats de ville

JANVIER 2023

**3 FICHES-REPÈRES POUR LA FUTURE  
CONTRACTUALISATION**





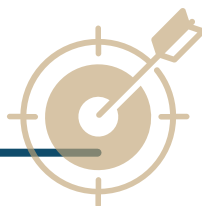
I. L'étude de capitalisation des contrats de ville en Occitanie.....	4
1. Le contexte de l'étude.....	5
2. Zoom sur le recueil des données de l'étude de capitalisation.....	7
3. Le rôle des CRPV d'Occitanie dans l'évaluation des contrats de ville.....	9
II. Les enseignements tirés de l'évaluation des contrats de ville 2015-2022 en Occitanie.....	10
1. Un engagement fort autour d'une démarche évaluative peu anticipée.....	11
2. Gouvernance, pilotage et animation des contrats de ville : des socles à réaffirmer.....	18
A. Pilotage et dynamique partenariale : le contrat de ville comme projet de territoire partagé et partenarial.....	18
B. L'articulation du contrat de ville aux autres politiques publiques, dispositifs et programmes nationaux.....	21
3. Conseil citoyen : une politique volontariste mais une réalité contrastée.....	24
4. Zoom sur la perception du contrat de ville par les opérateurs/porteurs de projet.....	26
III. Conclusion et propositions pour la future contractualisation : les 3 fiches-repères.....	28
Conclusion.....	29
Fiche n°1 : Gouvernance, pilotage et animation au service d'un projet collectif et partagé.....	30
Fiche n°2 : L'intégration de la démarche évaluative dans les prochains contrats de ville.....	31
Fiche n°3 : La dynamique participative et les conseils citoyens .....	32
Annexes.....	33
Résultats enquête chefs de projet politique de la ville.....	34
Résultats enquête opérateurs / porteurs de projet du contrat de ville .....	39
Glossaire.....	48

# L'étude de capitalisation des contrats de ville en Occitanie

LE CONTEXTE DE L'ÉTUDE  
ZOOM SUR LE RECUEIL DES DONNÉES DE L'ÉTUDE DE CAPITALISATION  
LE RÔLE DES CRPV D'OCCITANIE DANS L'ÉVALUATION DES CONTRATS DE VILLE

---

# Le contexte de l'étude



En 2022, à la demande de la DREETS Occitanie, les deux centres de ressources ont partagé et capitalisé les actions d'accompagnement à l'évaluation des contrats de ville qu'ils ont menées auprès des territoires en politique de la ville d'Occitanie.

**Cette étude de capitalisation des évaluations des contrats de villes en Occitanie s'articule autour d'une double approche :**

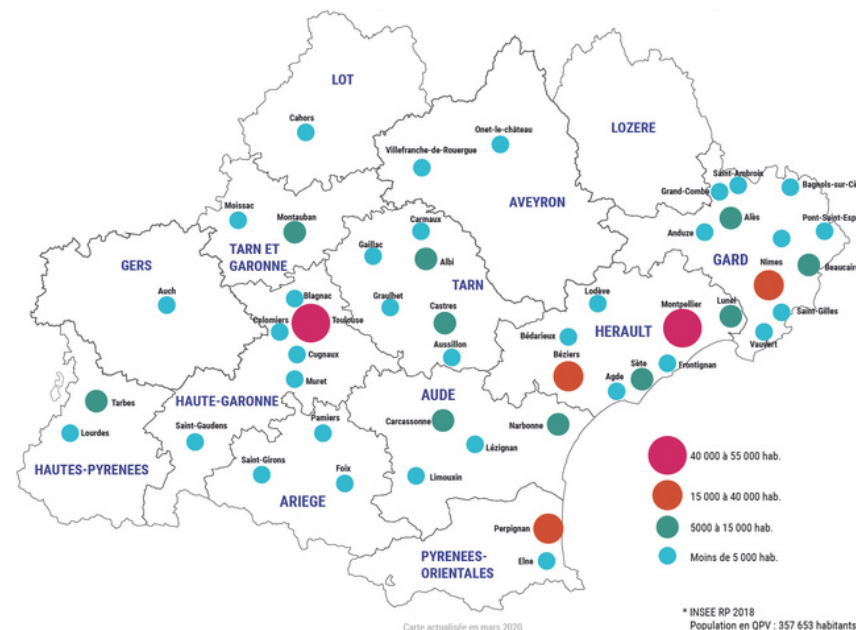
- **Rétrospective**, par l'analyse des différentes formes de démarches évaluatives (que les collectivités aient été, ou non, accompagnées par un centre de ressources) ;
- **Prospective**, en dégagant les enseignements des évaluations menées et en émettant des propositions en vue de la prochaine contractualisation.

**Cette étude a également eu comme objectif de :**

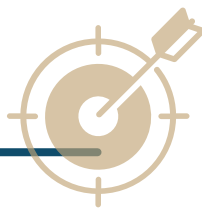
- **Partager et capitaliser** les actions d'accompagnement à l'évaluation menées par les CRPV
- **Nourrir réciproquement les pratiques** d'intervention et les propositions autour de l'évaluation des deux centres de ressources
- Produire des éléments d'analyses à l'échelle régionale, afin de **faciliter le travail de synthèse de la DREETS** sur l'évaluation des contrats de ville
- **Produire des repères** méthodologiques relatifs à l'évaluation **pour les acteurs de la politique de la ville**
- **Favoriser les espaces de coopération** entre les deux centres de ressources en vue de développer des actions communes.

Le territoire couvert par l'étude en quelques chiffres clés

**358 000** habitant·e·s soit (6% de la population régionale)  
**105** quartiers prioritaires  
**48** communes  
**39** contrats de ville



# Le contexte de l'étude



L'étude est réalisée dans un contexte d'inquiétude relativement forte des collectivités, liée à l'évolution de la géographie prioritaire et du devenir des quartiers de veille active.

## Les critères de définition de la géographie prioritaire

La notion de quartier prioritaire renvoie à des réalités très variées. En ce sens, les acteurs de la politique de la ville ont parfois le sentiment d'une politique qui ne s'adapte pas suffisamment dans sa déclinaison à cette forte hétérogénéité territoriale. Ils aspirent au contraire à sortir d'une vision uniforme des territoires prioritaires. Les aires continues dont les contours sont uniquement déterminés par le critère de revenus médians ne leur paraissent pas pertinentes ou tout du moins insuffisantes.

## L'enjeu des territoires de veille

Le constat récurrent est de dire que les quartiers en veille renforcée n'ont finalement pas ou peu bénéficié de la politique de la ville et se sont pour la plupart encore plus paupérisés qu'ils ne l'étaient auparavant. Pour les acteurs de la politique de la ville, il est nécessaire de tendre vers des territoires de veille dont le repérage répond à des diagnostics croisés des acteurs de terrain sur la base des critères cumulés de cohésion sociale et du cadre de vie.

## Les territoires ruraux

Dans les territoires ruraux, les partenaires, tout comme les porteurs de projets, sont confrontés à un besoin qui dépasse largement le périmètre du quartier prioritaire. Il existe d'innombrables poches de pauvreté, qui parce qu'elles sont disséminées, échappent à la politique de la ville. Or, tous constatent la précarisation de cette population rurale, et la difficulté, à moyens constants de répondre aux besoins grandissant de ces publics géographiquement éparpillés mais tout autant en demande de soutien que le sont les habitants des quartiers prioritaires. En ce sens, tous s'accordent à dire que telle qu'elle est conçue, la politique de la ville n'est pas adaptée aux réalités rurales.

# Zoom sur...

## le recueil des données de l'étude

### LES DONNÉES QUALITATIVES SUR LESQUELLES L'ÉTUDE S'APPUIE

- La lecture et l'analyse de plusieurs **rapports d'évaluation** finale (1) ;
- Le **fruit des expériences des CRPV en appui** à l'évaluation des contrats de ville ;
- De nombreux **entretiens qualitatifs réalisés**, dans le cadre des évaluations finales, auprès d'acteurs très divers : agents de l'Etat et des collectivités, partenaires des contrats de ville, conseils citoyens ;
- Des **entretiens semi-directifs** menés avec une dizaine de cheffes de projet entre octobre et novembre 2022 dans le cadre de l'étude ;
- Les **analyses partagées de 45 acteurs** de la politique de la ville lors de la Rencontre régionale **Les contrats de ville en Occitanie : rétrospective et prospective**, organisée à Narbonne le 8 décembre 2022 ;
- une **mise en perspective avec la contribution nationale du RN CRPV** sur l'évaluation des contrats de ville.

### LES TYPES D'APPUI A L'ÉVALUATION FINALE RÉALISÉS PAR LES DEUX CENTRES DE RESSOURCES

- **15** collectivités d'Occitanie ayant bénéficié d'un **appui individualisé (2)** sur l'évaluation finale ;
- **11** collectivités ayant bénéficié d'un **appui collectif à l'évaluation à l'échelle départementale (3)** ;
- L'animation de **temps d'échanges de pratique lors des rencontres du réseau** des cheffes de projet politique de la ville.
- En fonction de demandes ponctuelles : **conseil, partage d'outils méthodologiques**

(1) Saint-Girons ; Foix ; Tarn (5 CV) ; Grand Auch ; Tarbes et Lourdes ; Evaluations du Gard, de l'Hérault, de l'Aude (Limoux, Lézignan-Corbières, Carcassonne)

(2) Foix ; Grand Auch ; Lézignan-Corbières ; Limoux ; Lodève ; Bédarieux ; Agde ; Sète Agglopolo ; Lunel ; Nîmes Métropole ; Vauvert ; Beaucaire ; Alès Agglomération ; Uzès ; Gard-Rhodanien.

(3) Tarn, Gard, Hérault

# Zoom sur...

## le recueil des données de l'étude



### LES DONNÉES QUANTITATIVES SUR LESQUELLES L'ÉTUDE S'APPUIE

- Une **enquête en ligne** diffusée à l'automne 2022 à l'attention des **chef-fe-s de projets politique de la ville** de la Région Occitanie (cf. résultats détaillés en annexe n°1);
- Une **enquête en ligne** diffusée en 2022 à l'attention des **opérateurs / porteurs de projets** des contrats de ville en Occitanie (cf. résultats détaillés en annexe n°2);
- Des **données nationales issues de la contribution du RN CRPV** sur l'évaluation des contrats de ville.

#### 111 retours

- Les données obtenues portent sur 111 contrats de ville soit plus du quart des 435 contrats de ville, représentatifs de la diversité du territoire national (métropolitain et ultramarin)

### LES RETOURS

#### 21 retours

- **Le public cible était interrogé sur 4 principaux sujets** : le portage de la démarche d'évaluation ; la méthodologie adoptée dans le cadre de la démarche d'évaluation ; l'implication des acteurs dans la démarche d'évaluation ; les grands enjeux de demain.

#### 377 retours

- 377 porteurs de projets dont **90% d'associations** qui interviennent sur 47 des 48 collectivités en politique de la ville.
- **Les porteurs de projets ont été interrogés sur 4 principaux sujets** : l'effet levier du contrat de ville, les dynamiques de coopération et d'innovation, la relation construite avec les habitant·es, les grands enjeux de demain.
- Les collectivités qui le souhaitent peuvent obtenir les résultats de cette enquête sur leur propre périmètre.



# Le rôle des CRPV dans l'évaluation des contrats de ville

## L'INTERVENTION DES CRPV AU NIVEAU NATIONAL

Globalement, les centres de ressources ont joué les rôles suivants :

- **Assistance à Maîtrise d'Ouvrage** : des centres de ressources ont assuré le pilotage, l'animation, la production de l'évaluation en partenariat avec l'État et les territoires. Cette modalité d'intervention fut particulièrement présente dans les territoires les moins dotés en ingénierie.
- **Accompagnateur** : réunissant plusieurs territoires ou en accompagnement individuel, les centres de ressources ont proposé de l'appui méthodologique et de la ressource. Au programme, des séminaires entre professionnel.le.s, des animations avec des expert.e.s permettant à tou.te.s une montée en compétence souvent en privilégiant des démarches évaluatives volontairement participatives.
- **Tiers facilitateur** : les CRPV ont suivi et conseillé les collectivités en fonction de leurs besoins, jouant parfois un rôle d'ensemblier, mettant à disposition la ressource suivant différentes modalités (espaces numériques, repérage d'intervenant.e.s par exemple).

Extrait de la contribution nationale des CRPV, novembre 2022.

## L'INTERVENTION DES CRPV D'OCCITANIE

### L'appui à la maîtrise d'ouvrage

Les CRPV sont intervenus comme de véritables assistants à l'ingénierie du projet d'évaluation : (co)animation d'ateliers de travail concernant l'élaboration de questions évaluatives, de référentiel d'évaluation, d'identification de données à recueillir, etc.

Villes et Territoires, à la demande des DDETS (dans l'Hérault et le Gard), a proposé à l'ensemble des collectivités un **appui à l'élaboration du référentiel d'évaluation, le recueil des données de droit commun liées à la question évaluative recueillie et la prise en charge de la question relative à la gouvernance**, assurant ainsi la neutralité parfois nécessaire au traitement de cette dimension de l'évaluation.

### Un appui au service d'une approche résolument collaborative

Aussi, **l'intervention des centres de ressources a souvent permis de fédérer et de remobiliser les partenaires du contrat de ville autour d'une démarche qui se voulait résolument collaborative** : co-construction des questions évaluatives (notamment avec les conseillers citoyens), partage de données, analyses concertées via des groupes thématiques, formulation collective de préconisations, etc.

Ressources & Territoires, à la demande de quelques collectivités, les a accompagnées dans une logique de **tiers facilitateurs** dans l'animation de groupe de travail et dans la **mise en place d'outils collaboratifs de partage de documents** via une plateforme où chaque partenaire pouvait déposer les documents mais surtout travailler sur des documents communs.

# Les enseignements tirés de l'évaluation des contrats de ville 2015-2022 en Occitanie

UN ENGAGEMENT FORT AUTOUR D'UNE DÉMARCHE ÉVALUATIVE PEU ANTICIPÉE  
GOUVERNANCE, PILOTAGE ET ANIMATION DES CONTRATS DE VILLE : DES SOCLES À RÉAFFIRMER  
CONSEIL CITOYEN : UNE POLITIQUE VOLONTARISTE MAIS UNE RÉALITÉ CONTRASTÉE  
ZOOM SUR LA PERCEPTION DU CONTRAT DE VILLE PAR LES OPÉRATEURS/PORTEURS DE PROJET

---

# 1. Un engagement fort autour d'une démarche évaluative peu anticipée

---

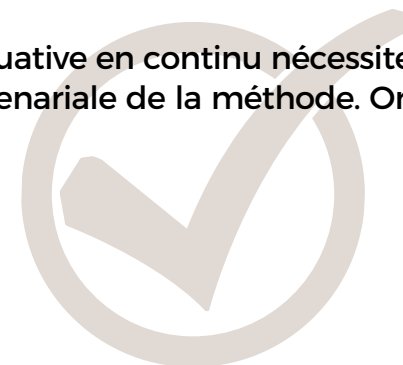
## Solidité, engagement, patience

tels sont les indispensables de l'exercice délicat et complexe qu'est l'évaluation finale du contrat de ville.

**L'évaluation est rarement utilisée comme un outil de pilotage.** Elle est vue comme contraignante aux yeux des équipes projets, dans la mesure où elle leur paraît vaine et que trop peu d'élus s'en emparent comme un outil stratégique de gouvernance. Les préconisations formulées à mi-parcours n'ont pas toujours été déclinées de manière opérationnelles. Quand elles l'ont été, cela concernait le plus souvent le renforcement d'un sous-axe dans un pilier.

**L'évaluation nécessite un langage commun et une culture évaluative commune.** La politique de la ville est peut-être celle la plus soumise à de l'évaluation. Rares sont les politiques aussi fréquemment évaluées et rares sont les collectivités qui ont développé une démarche intégrée de l'évaluation. L'intervention d'un expert ou des centres de ressources a permis d'harmoniser une approche collective autour d'un langage, de logiques, d'outils partagés.

**Elle n'est pas ou peu intégrée dans les pratiques professionnelles quotidiennes.** Une démarche évaluative en continu nécessite non seulement des moyens dédiés mais aussi un travail en amont de préfiguration concertée et partenariale de la méthode. Or, très rares sont les collectivités qui ont élaboré un référentiel partenarial d'évaluation en 2015.



# 1. Un engagement fort autour d'une démarche évaluative peu anticipée

## L'effet levier de la démarche évaluative

un exercice encore chronophage mais qui prouve toujours son utilité.

- **L'évaluation a permis une (re)mobilisation des partenaires signataires.** En effet, la fin du contrat de ville est marqué par un ralentissement général de la dynamique partenariale avec une diminution voire disparition des groupes de travail thématiques, ou encore une absence de rencontres ou de temps de réflexion avec les porteurs de projets. Cela s'explique de plusieurs manières : la fin du contrat de ville et l'attente des orientations stratégiques de l'Etat concernant le prochain conventionnement, les effets de la crise sanitaire, parfois le manque de portage politique qui donne la sensation de perdre de vue les objectifs stratégiques de la mise en œuvre de cette politique de la ville. **La démarche évaluative a souvent permis de rappeler les enjeux sous-tendus par la politique de la ville et sa déclinaison locale, mais aussi de remobiliser les partenaires pour le prochain contrat de ville.**
- **L'évaluation permet de favoriser l'interconnaissance entre acteurs.** Lorsque la démarche d'évaluation permet de mobiliser des partenaires élargis, elle favorise effectivement l'interconnaissance. Elle est également un temps favorable à la reconnexion aux porteurs de projets que les partenaires finissaient jusqu'alors par ne plus appréhender que sous le filtre d'un dossier (demande CERFA, bilan d'action).
- **Elle permet de montrer l'efficacité d'une politique publique et de la réajuster en fonction (aide à la décision des élu-e-s).** Les centres de ressources ont toujours montré auprès des collectivités que l'évaluation ne relevait pas du contrôle mais qu'elle était à comprendre notamment comme un temps de réflexion autour du réalisé et des axes d'amélioration que la démarche faisait émerger. Les collectivités ont donc également été encouragées à profiter de l'évaluation pour valoriser leur bilan et interroger le contrat de ville dans ses effets leviers. Cette posture a souvent participé à tenir la crainte d'une démarche "contrôle" à distance et à favoriser une posture constructive et prospective.

# 1. Un engagement fort autour d'une démarche évaluative peu anticipée

## Une démarche évaluative participative

Une grande majorité des sites a mis en réflexion, avec des **prises de décision concertées, les différentes étapes d'élaboration de la démarche évaluative** : formulation des questions évaluatives, choix des outils méthodologiques, analyse partagée des résultats et préconisations collectives.

Les chef.fe.s de projets ont sollicité leurs partenaires lors de **temps de travail collectifs dédiés** (COTECH, groupes de travail thématiques, séminaires d'analyse partagée), et **pour certains à l'aide d'outils collaboratifs/partagés (drive, etc.)**.

**L'accompagnement par un tiers neutre** dont les centres de ressources, a permis de faciliter le dialogue et l'interaction entre les services impliqués dans l'évaluation mais aussi avec des acteurs tels que le Conseil Citoyen ou encore les adultes relais.

**Lorsque des échanges de pratiques intersites ont été organisés, cela s'est fait via un réseau départemental ou régional (CRPV notamment) :**

- Cela a été le cas dans le Gard où la DDETS a sollicité Villes et Territoires pour quatre rencontres départementales réunissant les chef.fe.s de projets. Les technicien.ne.s ont échangé sur leurs pratiques, ont fait état de l'avancé de leur démarche et ont pu soulever les problématiques rencontrées. Outre l'animation de ces réunions, le centre de ressources apportait aux chef.fe.s de projets, des réponses à leurs questions, des outils méthodologiques, de la ressource thématique.
- Dans la même logique, côté Ouest Occitanie, les chef.fe.s de projets se sont retrouvés via le réseau des chef.fe.s de projets politique de la ville qu'anime Ressources & Territoires.

### Focus sur le Tarn où a été menée une démarche évaluative à l'échelle départementale (appui de Ressources & Territoires)

Ce travail concerté et ouvert a été conduit par les membres du groupe projet (élus, chefs de projet, conseil départemental, CAF, Ressources et Territoires et préfecture) en s'attachant à répondre aux questions évaluatives et aux attentes fixées par la ministre de la Ville. Il a débouché sur la production de trois documents comportant une synthèse, des préconisations et un rapport complet sur l'évaluation finale des contrats de ville [...].

**Plutôt que de faire parler des chiffres issus d'une grille d'indicateurs, le choix a été fait de s'appuyer plus fortement sur la parole des différents acteurs concernés, qu'ils soient contributeurs directs ou indirects, professionnels ou habitants, responsables politiques ou institutionnels, financeurs ou opérateurs.** La multiplicité des contributeurs a permis d'avoir une vision large et de considérer le sujet sous ses différents angles. Le travail s'est fait principalement sous forme d'ateliers évaluatifs pour partager les points de vue et l'analyse, à partir du projet initial, du bilan des actions, des observations de terrain et de tout support contenant des informations spécifiques sur les quartiers.

*Extrait du rapport d'évaluation du Tarn, juin 2022*

# 1. Un engagement fort autour d'une démarche évaluative peu anticipée

---

## Une démarche sans référentiel pré-établi en 2015...

**Une ou plusieurs grandes questions évaluatives ont été établies lors de l'évaluation.** Les thématiques les plus évaluées ont été les suivantes : Développement économique et emploi / Education et jeunesse / Participation citoyenne / Habitat et Logement / GUSP / Sécurité et tranquillité publique. Si les questions évaluatives pouvaient aborder des thématiques très variées liées à la déclinaison du contrat de ville, les collectivités ont en commun d'avoir aussi questionné leur gouvernance. L'appui d'un tiers neutre a ici été bénéfique et utile dans la mesure où il ne semble pas évident d'être juge et partie sur la question du pilotage et de la gouvernance.

**Les collectivités se sont appuyées sur l'instruction du 14 décembre 2021 de l'ANCT en tant que référentiel d'évaluation mais dans la majorité des cas elle a été un point d'appui parmi d'autres.** Cependant l'instruction étant relativement souple, chaque collectivité a pu se l'approprier pour développer une démarche ajustée aux enjeux de son territoire, aux moyens dédiés à l'ingénierie et à la plus ou moins grande implication des partenaires. Certaines collectivités ont parfois eu le souhait de se tourner vers des indicateurs alternatifs : bien-être territorial, qualité d'habiter, indicateur d'isolement, etc.

**Dans presque toutes les collectivités, aucun référentiel d'évaluation n'avait été posé dès 2015.** Dans celles qui ont été suivies par un tiers neutre extérieur (prestataire, centre de ressources,...), ce cadre référentiel a été construit. Dans certains cas, des collectivités ont adopté la même démarche méthodologique que lors de l'évaluation à mi-parcours. C'est particulièrement le cas pour les collectivités qui ont été appuyées par le même centre de ressources ou le même prestataire pour les deux démarches d'évaluation.

# 1. Un engagement fort autour d'une démarche évaluative peu anticipée

Les collectivités se sont appuyées sur les conclusions de l'évaluation de mi-parcours pour l'évaluation finale. C'est notamment le cas concernant la gouvernance et le pilotage qui faisaient déjà l'objet d'un questionnement à mi-parcours. Une majorité des sites a choisi des questions évaluatives nouvelles, le retour sur les conclusions de l'évaluation à mi-parcours ne constituait donc pas le socle central de l'évaluation finale. Il faisait plutôt l'objet d'un questionnement rétrospectif : "comment nous sommes-nous (ou pas) appropriés les préconisations à mi-parcours?" Lorsqu'elles étaient restées sans réponse à mi-parcours, les équipes projets les réintégraient dans leurs conclusions / préconisations d'évaluation finale.

## Focus sur la démarche partagée dans l'Hérault et le Gard (appui de Villes et Territoires) :

### Production d'un cadre de référence avec l'ensemble des partenaires du contrat de ville :

- 2 questions thématiques évaluatives maximum + gouvernance
- production des critères et des indicateurs pour chacune des questions évaluatives ;
- Identification des détenteurs de données (engagement formel des partenaires à les transmettre) ;
- Validation des outils à utiliser pour recueillir et exploiter les données qualitatives ;
- Répartition des rôles et échéancier.

### Structuration du contenu de l'évaluation :

- Un portrait de territoire actualisé sur la base des données Insee avec identification des points de fragilité persistants ou émergents et préconisations ;
- Analyse de la programmation 2015/2022 par pilier. Un retour analytique est proposé sur les conclusions du rapport à mi-parcours et préconisations ;
- Pour produire une réponse à chaque question évaluative : 1) analyse de la programmation 2015/2022, 2) campagne d'entretiens qualitatifs auprès de partenaires concernés par la thématique, 3) analyse des données de droit commun, 4) prise en compte des résultats de l'enquête en ligne auprès des opérateurs 5) parfois enquête habitants 4) préconisations

### Une démarche concertée

Au terme de la production de contenu, un COTECH ou parfois séminaire d'analyse partagée est organisé avec l'ensemble des partenaires du contrat de ville pour enrichir, compléter puis valider les analyses et les conclusions du rapport.

# Les principaux freins et leviers de la démarche évaluative

L'enquête à destination des cheffes de projet Politique de la ville fait ressortir les principaux freins et principaux leviers de la démarche évaluative.

## 1) Les trois principaux freins : temps imparti - ingénierie dédiée à l'évaluation - recueil de données

**Le temps pour réaliser l'évaluation finale s'est avéré bien plus contraint qu'à mi-parcours.** A l'époque les équipes avaient eu suffisamment de temps pour formuler leur question évaluative, organiser de nombreux ateliers, etc. L'évaluation finale a dû être réalisée dans des délais bien plus contraints.

**Le déficit d'ingénierie dédiée à l'évaluation** est également ressorti comme un frein. Rares sont les collectivités qui bénéficient d'une ingénierie dédiée à l'évaluation des politiques publiques. Dans de nombreux cas, ce ne sont pas des postes pérennisés.

“ On a eu un début de service évaluation des politiques publiques avec un mi-temps dessus mais ce poste est mort-né du fait des dernières coupes budgétaires. ”

Extraits d'entretien avec un.e cheff.e de projet politique de la ville d'Occitanie

Si le référentiel d'évaluation finale proposé par l'ANCT était tout de même **moins contraignant en termes de données chiffrées que dans le cadre des CUCS**, la collecte et le traitements des données reste souvent perçue comme un frein de la démarche évaluative.

En effet, selon les thématiques, certaines données sont plus difficiles que d'autres à obtenir (notamment en fonction des partenaires et de leurs outils de collecte). **Les structures d'action publique n'acceptent pas toujours de trier les adresses des habitants** selon leur lieu d'habitation. Les opérateurs rencontrent également des **difficultés à recueillir des données de droit commun** lorsque le public prioritaire n'est pas l'indicateur d'intervention (les publics précaires et non les publics QPV). Cette résistance se retrouve parfois au sein même des institutions (même si une amélioration est relevée ces dernières années).

Aussi, il convient de noter que les territoires (et notamment les petites et moyennes villes en QPV) souhaiteraient davantage **recueillir des données sur les quartiers de veille active**, mais les observatoires de la politique de la ville se limitent aux QPV.

Au niveau national, le **caractère essentiel de l'ONPV** n'est plus à prouver mais le RNCRPV ou encore les associations d'élus souhaiteraient qu'il retrouve une dimension plus grande. En effet, cet observatoire n'est pas toujours une référence pour les techniciens en proximité qui souhaiteraient avoir accès à des données actualisées sur divers champs thématiques et à un niveau très « infra ».



# Les principaux freins et leviers de la démarche évaluative

**La mobilité résidentielle** a souvent été évoquée pour relativiser le sens à accorder aux données de contexte. Les habitants qui améliorent leurs conditions et leur niveau de vie ont tendance à s'extraire des QPV pour être remplacés par d'autres habitants (parfois plus) précaires. L'ONPV rappelle que 10 à 12% des ménages en QPV déménagent chaque année\*. Cela signifie qu'au terme du contrat de ville plus de la moitié de la population d'un QPV aura été renouvelée. Ainsi, les chiffres (en stock et non en flux) ne permettent pas de valoriser l'effet potentiel de la politique de la ville sur l'amélioration des niveaux de vie et la mobilité résidentielle qu'elle induit.

\* *Mobilité résidentielle en QPV*, ONPV, rapport 2017



## 2) Les trois principaux leviers : le portage politique - l'appui extérieur - l'implication des partenaires

**Le portage politique** est variable d'un territoire à l'autre, notamment car la sensibilisation et la formation des élus aux enjeux de la politique de la ville le sont tout autant. Ainsi, si la démarche n'a pas été portée politiquement, l'investissement temporel et qualitatif dans la démarche a été plus faible.

Comme évoqué précédemment, **l'appui extérieur est un levier à plus d'un titre** : une aide à l'ingénierie de projet, du conseil et de l'aide à la décision, etc.

Comme tout contrat d'une durée assez longue, **les dynamiques partenariales sont fluctuantes et souvent affaiblies en fin de contrat**. L'évaluation a été l'occasion de remobiliser les partenaires et signataires du contrat de ville.

Dans certains territoires, les partenaires sont les mêmes depuis le démarrage du contrat de ville voire parfois à l'époque du CUCS. Lorsque tel est le cas, la démarche d'évaluation s'en est vue facilitée :

- du fait de la connaissance fine du territoire de la politique de la ville.
- de par la mémoire du contrat de ville
- d'une certaine habitude de travail collectif

A contrario, dans les contrats de ville ayant connu un fort turn-over des partenaires, il a pu s'avérer plus difficile de produire une analyse qualitative.

La dynamique partenariale et le portage politique seront davantage étayés en suivant.

# 2. Gouvernance, pilotage et animation des contrats de ville : des socles à réaffirmer

## A. Pilotage et dynamique partenariale : le contrat de ville comme projet de territoire partagé et partenarial

La loi LAMY de 2014 prône le **positionnement du contrat de ville à l'échelle intercommunale**, avec un cadre d'action commun à tous les acteurs et l'articulation des différentes politiques publiques (**via un contrat unique**). L'évaluation finale des contrats de ville a permis de mettre en lumière plusieurs difficultés relatives à la gouvernance, au pilotage et à l'animation des contrats de villes d'une part. Et d'autre part, des difficultés relatives à la mobilisation des partenaires et au partage d'un projet collectif.

### Le contrat de ville au croisement des échelles territoriales

La démarche évaluative a été menée à l'échelle territoriale du portage du contrat de ville, donc le plus souvent à l'échelle intercommunale. Rappelons que le contrat de ville a vu le jour dans le **contexte compliqué de la réforme de l'intercommunalité et de la réorganisation de services**. Cela explique très certainement pourquoi **la question de l'évaluation des contrats de ville ne s'est pas posée en amont comme évoqué précédemment**.

Le portage du contrat de ville par l'intercommunalité aurait dû faciliter l'articulation entre la politique de la ville et les projets de territoire. Or, l'appui à l'évaluation des contrats de ville permet de constater qu'il existe encore souvent une difficulté à s'emparer pleinement de la politique de la ville à l'échelon intercommunal. Il existe encore des zones d'incompréhension entre des élus peu sensibilisés à la politique de la ville, et des acteurs de terrain, des techniciens, en proximité. De manière plus générale, les élus manquent de connaissances sur la politique de la ville, ce qui n'en favorise pas une approche intégrée.

Cette méconnaissance n'est pas sans répercussion sur le positionnement de la politique de la ville dans l'organigramme où l'ingénierie dédiée n'est pas suffisamment légitimée, alors qu'il s'agit d'une compétence obligatoire. En fonction des territoires, **la politique de la ville n'est pas forcément positionnée de la même façon dans les services** : parfois rattachée à l'habitat, parfois pas, parfois à la santé, ou encore directement rattachée à la direction générale des services. Dans certains cas, la politique de la ville flotte encore dans l'organigramme des services, et cela peut parfois conduire à l'ultra-polyvalence du chef de projet (mobilisation logistique suite à recours de prestataires extérieurs, surcharge de travail, absence de coordination inter-services, etc.).

## 2. Gouvernance, pilotage et animation des contrats de ville : des socles à réaffirmer

### Un pilotage affaibli au fil du temps

Tout d'abord, concernant la démarche évaluative, **dans une majeure partie des cas, il n'y pas eu de COPIL spécifiquement dédié au lancement de l'évaluation.** Elle faisait tout au plus l'objet d'un point de l'ordre du jour d'un COPIL plus général. La dimension stratégique de la démarche a donc davantage été abordée dans les instances techniques. Ainsi, les collectivités ont plus souvent mis en place un COTECH de suivi, de validation méthodologique, de construction d'un référentiel, d'une analyse partagée.

Plus globalement, sans parler de la démarche évaluative, lors de la fin de ce premier contrat de ville, son pilotage s'est souvent réduit à un voire deux COTECH annuels de suivi / validation de la programmation sans réelle vision stratégique ou logique d'évaluation des actions menées au cours de l'année... La crise sanitaire est ici venue accentuer un ralentissement de la dynamique qui était déjà à l'œuvre. Les deux principales raisons évoquées sont la surcharge générale des chef-fe-s de projets ainsi que **la lourdeur administrative que représente la gestion du contrat de ville** : lourdeur induite par le principe d'appel à projet, décalages des calendriers institutionnels, croisement de règles d'éligibilité différentes d'une institution à l'autre, suivi des dossiers de demande de subvention et des bilans, appuis au montage de dossier des petites structures. Cette lourdeur administrative laisse peu de temps aux chef-fe-s de projets pour initier des rencontres élargies avec les opérateurs, ou avec les partenaires pour mener des réflexions de fond, déconnectées des logiques financières.

### Le contrat de ville reste perçu comme levier de dynamique partenariale

Le contrat de ville est perçu comme l'un des seuls espaces de travail où l'ensemble des politiques publiques sont travaillées de manière transversale. Les partenaires voient en le contrat de ville un levier de renforcement de l'interconnaissance des acteurs d'un territoire. La démarche évaluative a d'ailleurs été bien vécue dans ce qu'elle a permis de relancer cette dynamique entre partenaires.

**De nombreux partenariats mériteraient cependant d'être renforcés ou élargis.** Dans l'enquête en ligne, il apparaît que **certains partenaires signataires des contrats de ville n'ont pas été assez proactifs (apports d'expertise, de connexions avec les acteurs de leur champs, soutien d'actions, etc.).** Ces partenaires les plus cités dans cette même enquête sont :

- L'ARS, alors même que les problématiques de santé se sont renforcées dans les QPV tout au long de la durée des contrats de ville ;
- Les acteurs économiques, notamment les chambres consulaires. Or, les partenaires ont peiné à développer le sous-axe du contrat de ville développement économique des quartiers ;
- L'Education Nationale : acteur pourtant central d'un enjeu fort des contrats de ville qu'est la réussite éducative ;

## 2. Gouvernance, pilotage et animation des contrats de ville : des socles à réaffirmer

Les partenaires institutionnels ne sont pas les seuls acteurs qu'un.e chef.fe de projet peut mobiliser. Au-delà de l'ARS par exemple, inviter un.e coordinateur.rice d'un contrat local de santé, des acteurs de la prévention, de l'accès aux droits, etc. sont autant d'expertises et d'accès à un réseau élargi d'acteurs spécialisés et d'opérateurs dont un contrat de ville peut se doter.

**L'élargissement des familles d'acteurs apparaît encore complexe à mobiliser dans des instances de diagnostics partagés au sein du contrat de ville.**

**La rencontre pour des temps d'analyse partagée avec les opérateurs reste rare, faute de temps. Elle paraît pourtant essentielle à plus d'un titre :**

- affiner la connaissance qualitative que les partenaires ont des actions déployées ;
- favoriser l'interconnaissance entre les opérateurs ;
- permettre aux opérateurs d'intégrer une vision plus exhaustive de ce qui est décliné dans le cadre du contrat de ville de manière à imaginer de la complémentarité, du partenariat, de la coopération ;
- identifier les zones de doublons ou de mise en concurrence des opérateurs ;
- identifier les champs peu ou pas couverts et favoriser l'innovation ou tout du moins le renouvellement de l'offre ;
- identifier les actions qui, de part leur efficacité et leur ancienneté dans le contrat de ville devrait transiter vers le droit commun ;
- faciliter par meilleure connaissance globale de l'offre, la capacité des opérateurs à ajuster leur action aux besoins des habitants et aux enjeux prioritaires du contrat de ville ;
- s'appuyer sur l'expertise de proximité des associations pour alimenter un diagnostic de territoire en continu, sur la base duquel maintenir une vision stratégique du contrat de ville.

# 2. Gouvernance, pilotage et animation des contrats de ville : des socles à réaffirmer

## B. L'articulation du contrat de ville aux autres politiques publiques, dispositifs et programmes nationaux

Force est de constater que le contrat de ville reste peu articulé aux autres échelles de projets de territoire (PEDT, CTEAC, CTG, CLS, politique intercommunale de développement économique, mobilité intercommunale...).

Un contrat de ville encore assez peu articulé avec les autres politiques publiques

“ Dans l'analyse globale des programmations, nous avons pu relever le **peu d'actions spécifiques et de liens entre le NPNRU, les bailleurs sociaux (ATFPB) et la coordination technique et le pilotage des Contrats de ville** du territoire. ”

“ La prise en compte du contrat de ville dans les projets plus larges est souvent **difficile à faire accepter et/ou comprendre... notamment sur la CTG ou le CRTE.** ”

“ Le contrat de ville n'est **pas intégré au projet de territoire intercommunal.** ”

*Extrait de réponses de chef·fe·s de projet à l'enquête en ligne*

Dans les campagnes d'entretiens menées auprès des différents partenaires de la politique de la ville, a été posée la question de la prise en compte des habitant·e·s issu·e·s des QPV dans la mise en œuvre d'une politique publique, d'un dispositif, d'un projet de territoire.

Trois principales raisons sont alors évoquées pour expliquer l'absence de prise en compte de la politique de la ville :

- la méconnaissance (souvent des élu·e·s mais aussi des technicien·ne·s du droit commun) qui ne favorise donc pas de focale particulière sur ce périmètre d'action ;
- le périmètre souvent bien plus large que celui du/des QPV, qui rend le périmètre prioritaire anecdotique ;
- le public cible rend la notion de périmètre géographique illégitime : pourquoi porter un regard particulier sur les habitant·e·s du QPV alors que l'ensemble du public ciblé rencontrent les mêmes problématiques que ces habitant·e·s.

# 2. Gouvernance, pilotage et animation des contrats de ville : des socles à réaffirmer

**Ce manque d'articulation avec la diversité des politiques publiques, dispositifs, etc. est dommageable car lorsqu'elle existe, elle est une vraie force à plus d'un titre :**

- meilleure prise en compte des besoins des habitant·e·s ;
- mise en cohérence des politiques publiques ;
- élargissement des partenaires d'un secteur donné permettant le renforcement de l'expertise thématique, l'identification de nouveaux opérateurs, ou d'actions nouvelles susceptibles de bénéficier aussi aux habitant·e·s des quartiers ;
- la possibilité de mutualiser certains moyens (instances de travail mutualisées, actions partenariales, coopérations, etc.) ;
- l'émergence de nouvelles formes de coopération.

## Quelques exemples d'articulations réussies

- **La Ville de Limoux (Aude)** articule son contrat de ville à son CTEAC (contrat territorial pour l'éducation artistique et culturelle) qui est devenu le volet culture du contrat de ville. Le contrat de ville se dote ici d'une offre culturelle élargie.
- **La ville de Vauvert (Gard)** a mis en place une commission réunissant l'ensemble des acteurs économiques, les agents de l'Etat et des collectivités. Cette commission est devenue le groupe de travail "emploi et développement économique" du contrat de ville de Vauvert. Ce contrat de ville maintient ses réflexions stratégiques autour de la thématique et peut plus facilement mobiliser les acteurs économiques.
- **A Lodève (Hérault)**, la coordinatrice du contrat local de santé est systématiquement invitée aux COTECH du contrat de ville, et invite le chef de projet aux groupes de travail du CLS. Le contrat de ville se dote alors d'une expertise santé renforcée.
- **A Montauban (Tarn-et-Garonne)**, là aussi le CLS est étroitement lié à la politique de la ville, de manière historique, avec un travail qui avait été mené avec les ASV autour de l'alimentation. Désormais des plus petites communes de l'agglomération s'y investissent également.
- **A Gaillac (Tarn)**, la cheffe de projet contrat de ville est également en charge du Projet Social de Territoire (PST), ce qui permet une meilleure articulation des dispositifs. L'Analyse des Besoins Sociaux mené dans le cadre du PST viendra enrichir le futur contrat de ville.
- **A Auch (Gers)**, le contrat de ville a été un véritable levier sur la coordination des deux polices et du parquet avec la création notamment du Contrat de Sécurité Intégrée, comprenant un volet sur la réussite scolaire et le soutien à la vie associative. Les dynamiques de coopération se sont élargies au delà même du périmètre du Quartier.

## 2. Gouvernance, pilotage et animation des contrats de ville : des socles à réaffirmer

Les dispositifs nationaux dans lesquels sont inscrits les territoires en politique de la ville



**25**  
villes en  
politique de la  
ville  
**52%**  
des communes  
en politique de la  
ville



**63**  
quartiers  
prioritaires  
**60%**  
des QPV  
d'Occitanie



**25**  
commune en  
politique de la  
ville  
**52%**  
des QPV  
d'Occitanie



**10**  
communes en  
politique de la  
ville  
**18%**  
des communes  
en politique de  
la ville



**4**  
communes en  
politique de la  
ville  
**8%**  
des communes  
en politique de  
la ville

Concernant les dispositifs nationaux dans lesquels sont inscrits les collectivités, certaines en tirent des bénéfices en lien avec la politique de la ville, notamment **lorsque les périmètres d'action sont quasi similaires** : exemple à Foix (Ariège) où des réunions bi-mensuelles sont organisées avec les 4 techniciens (PV, ACV, NPNRU + Etat via DDT) pour le suivi des projets. Des COPIls communs ont également été créés ou encore des cahiers des charges avec une vision croisée (via les partenaires des différents programmes).

Néanmoins, ce n'est pas toujours le cas, le programme ACV en QPV peut aussi avoir certains biais, avec un soutien renforcé à une offre commerciale haut de gamme en centre-ville sans forcément prendre en compte les besoins d'une offre accessible pour les personnes qui y vivent.

Par ailleurs, plusieurs des collectivités dans lesquelles ont été réalisées les évaluations de la Cité éducative ont déjà annoncé leur intention de travailler sur une **forte articulation entre leur prochain contrat de ville et leur Cité éducative** (Béziers et Sète).

# 3. Conseil citoyen : une politique volontariste mais une réalité contrastée



Une grande diversité de fonctionnement d'un territoire à l'autre

L'inédit de la loi de programmation pour la ville et la cohésion urbaine du 21 février 2014, a été de rendre obligatoire la création de « conseils citoyens », **élevant alors les habitants sur leur territoire au rang « d'experts d'usage »**, de partenaires des contrats de ville. Force est de constater que la participation citoyenne relève d'un lent processus d'apprentissage certes à l'œuvre mais qui **a demandé à être questionné tant sur la forme que sur le fond.**

Aussi, le cadre national de référence des conseils citoyens produit par le CGET (ex-ANCT) proposait certes des repères mais laissait une large place à l'interprétation et à l'adaptation du cadre aux réalités locales. Ainsi, il existe souvent un décalage fort entre les représentations et les attentes, de tous les acteurs de la PV et des habitants, liées au(x) rôle(s) d'un conseil citoyen.

Selon la volonté politique, la collectivité a donné **plus ou moins de moyens de compréhension et d'information pour que les conseils citoyens participent réellement aux échanges dans les instances de pilotage / gouvernance.** Idem sur le degré de consultation ou concertation des conseils citoyens sur des projets inscrits dans le contrat de ville.

Lorsque la collectivité a identifié la plus-value d'associer des habitants comme "experts d'usage", **les conseils citoyens ont alors révélé leur force de proposition et d'action.**

## Des porteurs de projets qui co-construisent peu :

L'enquête menée auprès des opérateurs des contrats de ville met en évidence **la rare co-construction des actions avec les habitant·e·s sur différentes dimensions de la participation** (sur la réflexion permettant l'émergence de nouveaux projets, sur la mise en œuvre des actions, sur les pratiques d'évaluation de leurs actions, sur l'effet de leurs actions, etc.). Par ailleurs, rien dans les indicateurs de bilan, ni dans les critères de sélection des actions portées par les contrats de ville, n'encouragent les porteurs de projets à intégrer davantage de participation et de co-construction dans leurs projets.



# 3. Conseil citoyen : une politique volontariste mais une réalité contrastée

## Des conseils citoyens utiles ?

**Lorsque les conditions favorables à son fonctionnement sont réunies, les conseils citoyens démontrent toute leur utilité dans la vie des contrats de ville avec :**

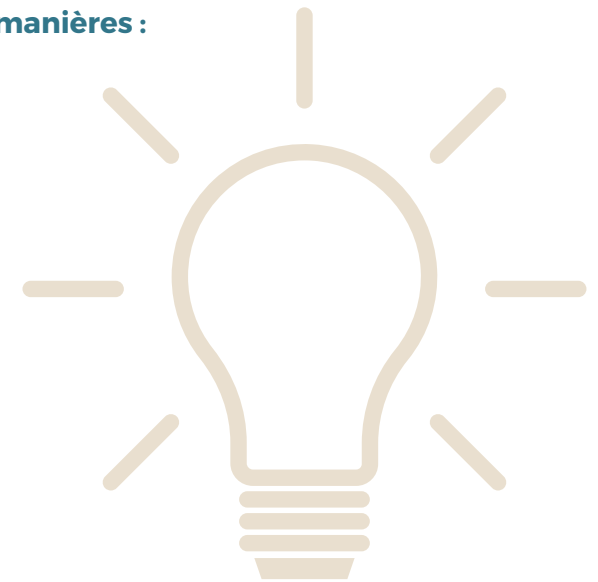
- la remontée de paroles et de besoins des habitant·e·s ;
- des actions de communication positionnant le conseil citoyen comme interface entre les habitant·e·s et la collectivité ;
- la réalisation de diagnostics thématiques mis au pot commun des réflexions partenariales au sein du contrat de ville ;
- la réalisation d'actions en coopération avec des services de la collectivité ;
- la remontée d'informations et d'observations affinant la connaissance des partenaires quant aux opérateurs financés et à la portée de leurs actions dans le quartier.

**Lorsqu'elle a été effective, leur implication dans la démarche évaluative s'est faite de plusieurs manières :**

- Participation à la définition des questions évaluatives ;
- participation aux instances de suivi et de validation ;
- participation uniquement aux réflexions relatives à la participation citoyenne ;
- réalisation d'enquête / remontée de parole pour alimenter les réflexions.

**Lorsque la culture de la participation pré-existe :**

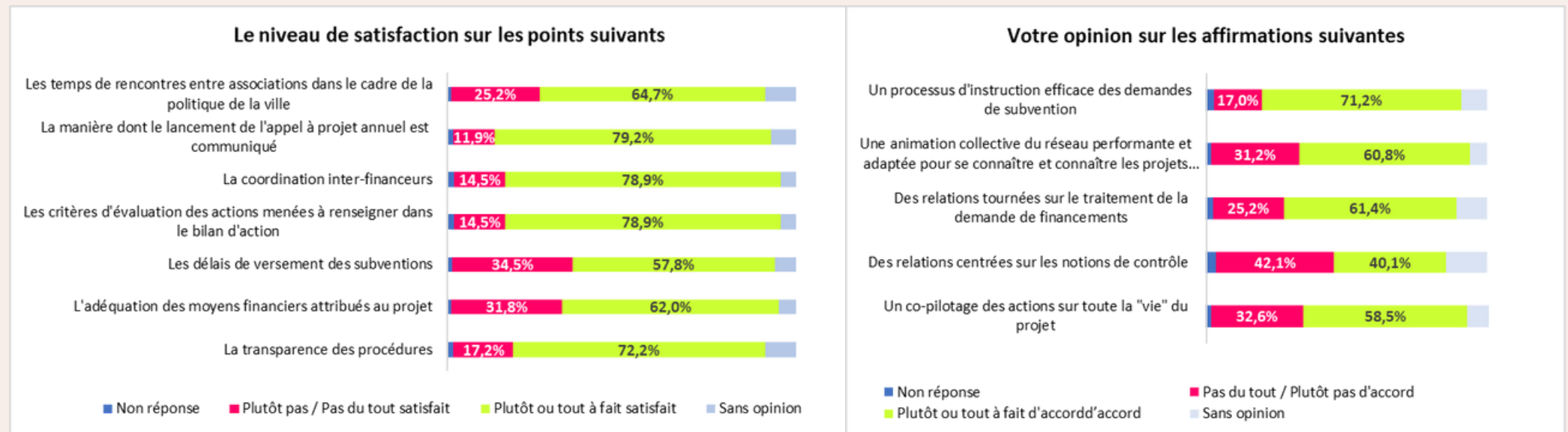
La participation via les conseils citoyens semble moins complexe à développer dans le cadre de la politique de la ville lorsqu'il pré-existe sur le territoire une culture de la participation (conseils de quartier actifs, collectifs d'habitant-es, budget participatif, tables de quartiers, etc.).



# 4. Zoom sur...

## la perception du contrat de ville par les opérateurs/porteurs de projets

Pour rappel, ces données sont issues de l'enquête en ligne, mentionnée en première partie du rapport, et menée auprès des opérateurs des contrats de ville d'Occitanie (377 opérateurs répondants qui interviennent dans 47 des 48 collectivités en politique de la ville). La suite des résultats détaillés de cette enquête sont en annexe du rapport.



Les porteurs de projet sont globalement satisfaits de la gestion administrative et opérationnelle du contrat de ville.

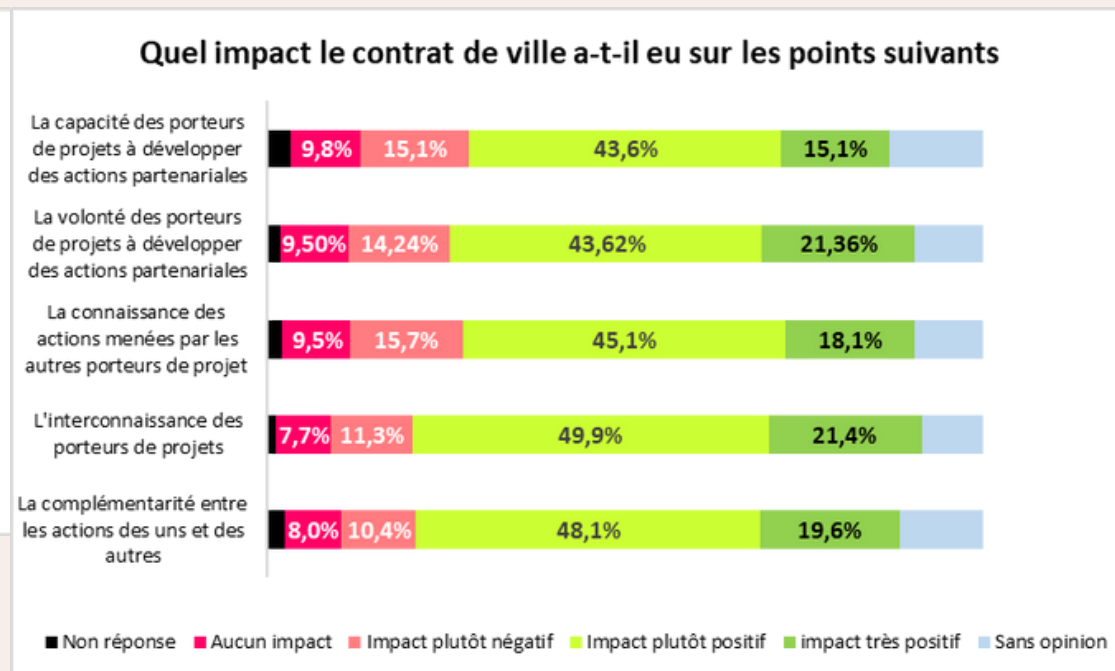
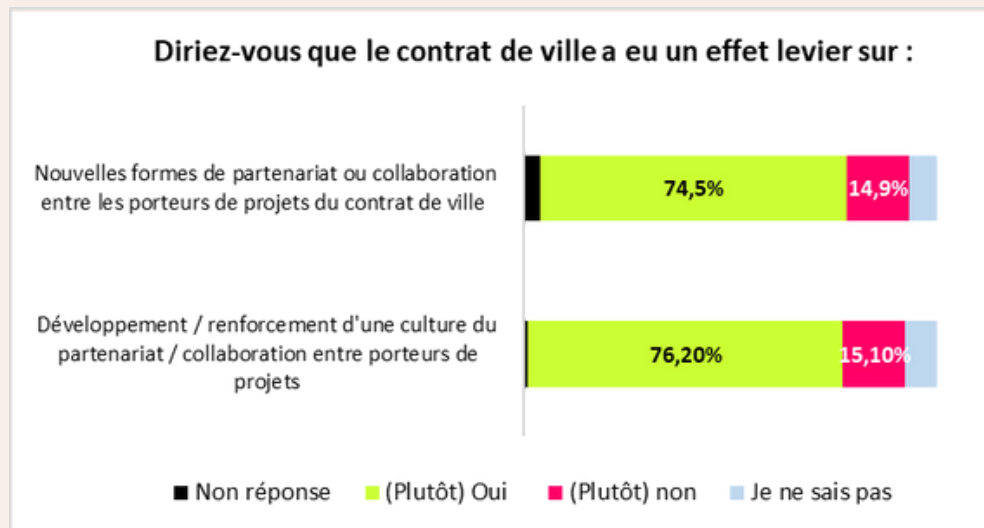
**Point de vigilance** - Les délais de versement des subventions posent cependant problème notamment aux structures les plus petites qui ne peuvent pas toujours s'appuyer sur une trésorerie suffisante pour avancer le coût des actions. Or, lorsque les subventions arrivent tardivement, le temps de réalisation des actions est parfois si contraint, qu'il impacte la qualité voire parfois le sens même de l'action menée. La lourdeur administrative se fait d'autant plus sentir qu'une structure demande une subvention relativement faible. Le temps administratif investi apparaît alors disproportionné. Certains opérateurs avec lesquels des entretiens ont été menés, questionnent alors parfois la plus-value de se positionner sur les contrats de ville.



# 4. Zoom sur...

## la perception du contrat de ville par les opérateurs/porteurs de projets

Pour rappel, ces données sont issues de l'enquête en ligne, mentionnée en première partie du rapport, et menée auprès des opérateurs des contrats de ville d'Occitanie (377 opérateurs répondants qui interviennent dans 47 des 48 collectivités en politique de la ville). La suite des résultats détaillés de cette enquête sont en annexe du rapport.



Ces réponses mettent en valeur une perception largement partagée d'un contrat de ville comme levier multidimensionnel. L'implication dans un contrat de ville favorise tout autant la connaissance, que l'enrichissement du réseau d'acteurs dans lequel l'opérateur évolue.

**A la question "quelles sont les effets de votre implication dans un contrat de ville?", les opérateurs évoquent deux principales plus-value (par ordre d'importance) :**

1. Développement de la dimension quartiers (partenariats de proximité nouveaux, démarche vers les publics sur les quartiers prioritaires, etc.) ;
2. Intégration d'une logique projet dans la structuration de l'association.

**A contrario, ils évoquent également deux impacts négatifs qu'ils situent à un niveau moindre mais cependant proche du niveau d'importance que les plus-values précédentes :**

1. Inflation de la partie administrative ;
2. Approche au "coup par coup" au détriment d'une vision à long terme.

# Conclusion et propositions pour la future contractualisation : les 3 fiches-repères

GOUVERNANCE, PILOTAGE ET ANIMATION AU SERVICE D'UN PROJET COLLECTIF ET PARTAGÉ  
L'INTÉGRATION DE LA DÉMARCHE ÉVALUATIVE DANS LES PROCHAINS CONTRATS DE VILLE  
LA DYNAMIQUE PARTICIPATIVE ET LES CONSEILS CITOYENS

---

# Conclusion et propositions pour la future contractualisation : les 3 fiches-repères

---

## Et pour la suite, « Quartiers 2030 » ?

Cette étude menée par les deux CRPV a permis de mettre en lumière une diversité d'enseignements autour de l'évaluation :

- L'évaluation a rarement été utilisée comme un **outil de pilotage** ;
- Elle nécessite un **langage commun, une culture évaluative commune** ;
- Elle n'est pas ou **peu intégrée dans les pratiques professionnelles** quotidiennes ;
- Elle a permis une **(re)mobilisation des partenaires signataires** ;
- Elle a favorisé **l'interconnaissance entre acteurs** ;
- Elle démontre **l'efficacité d'une politique publique** et permet son ajustement.

Dégager les enseignements de la démarche évaluative permet également d'aller plus loin que de pointer la lourdeur administrative que peut représenter la gestion du contrat de ville. En effet, la démarche évaluative soulève aussi une **multiplicité d'enjeux relatifs à la gouvernance, au pilotage et à l'animation, ou encore au maintien de la dynamique participative**.

Au-delà de l'approche thématique mettant en exergue les problématiques (récurrentes ou plus récentes) se rapportant à la transition, à l'emploi et au développement économique, à l'éducation et au vieillissement (cf. productions de la journée du 08/12), les enseignements de cette étude constituent un appel à concevoir des contrats :

- En repensant **l'évaluation comme partie intégrante des contrats de ville**, levier d'aide à la décision, levier de (ré)activation de la dynamique partenariale et non plus comme une obligation, une contrainte ;
- En mettant l'objectif d'un **contrat de ville comme projet collectif et partagé** au même niveau que l'objectif de réduction des inégalités entre QPV et autres territoires ;
- En s'appuyant sur des **pratiques méthodologiques favorisant de nouvelles formes de coopération**.

Les différents axes qui semblent se dessiner pour la future contractualisation 2024-2030, ainsi que la place accordée à la participation citoyenne dans le cadre de l'élaboration des contrats de villes ont amené Ressources & Territoires et Villes et Territoires, dans leurs rôles de tiers-facilitateur, à la proposition de **3 fiches-repères à destination des acteurs de la politique de la ville**.

## Des constats partagés

Le binôme Etat-collectivités joue un rôle décisif sur l'articulation de la politique de la ville aux autres politiques publiques et sur la mobilisation des partenaires signataires.

Le contrat de ville repose actuellement sur un simple engagement moral et ne permet pas dès lors qu'une carence est constatée au niveau local que les acteurs produisent et apportent en coopération une réponse ou proposent une action alternative en fonction de leurs compétences.

Le positionnement de la politique de la ville au sein des services (commune ou EPCI) induit fortement le modèle de pilotage et d'animation.

La gestion administrative et financière lourde du contrat de ville empiète sur l'animation d'une dynamique partenariale forte en continu.

## Quelques enjeux-clés

Un portage politique fort, élargi et partagé.

La sensibilisation plus systématique de l'ensemble des élu-e-s aux enjeux de la politique de la ville dans sa déclinaison locale.

La mise en place d'une dynamique partenariale exigeante et lisible sur la durée.

L'engagement de l'ensemble des services de la collectivité et de l'Etat pour une meilleure articulation de la politique de la ville aux autres politiques publiques, dispositifs ou projets de territoires concernant aussi les QPV.

ACTION 

**Lancer une réflexion autour de la gouvernance, du pilotage et de l'animation du contrat de ville, au service d'un projet collectif et partagé dans le cadre de la nouvelle contractualisation.**

Pour cela, je peux :

Réinterroger régulièrement et ajuster le projet territorial en faisant glisser, sur tous les sujets, un curseur entre le bassin de vie, l'agglomération, la ville et les quartiers, en fonction de leurs spécificités.

Favoriser le travail « en mode projet » en associant toutes les parties prenantes pour définir le schéma de gouvernance du contrat de ville et identifier « le qui fait quoi » en fonction des objectifs attendus des différentes instances.

Prévoir dans la nouvelle contractualisation des conditions d'interpellation si une carence est constatée au niveau local dans la mise en œuvre et le respect des engagements et des phases de médiation.

Mobiliser d'autres partenariats davantage présents localement lorsque les partenaires signataires sont difficilement présents ou peu sensibilisés.

Proposer le rattachement direct de la politique de la ville à la direction générale de services, ou à minima le rattachement cohérent du chef-fe de projet à une direction/un service thématique.

Instaurer des temps de rencontre entre les opérateurs du contrat de ville afin de développer des formes de coopérations locales associatives inter-acteurs.

Trouver un juste équilibre entre l'AAP (qui favorise le renouvellement et l'innovation) et les CPO (qui allègent la dimension administrative au bénéfice d'une animation partenariale).

En m'appuyant sur ces leviers :

L'utilisation d'outils de communication collectifs et communs ;

L'utilisation, la réappropriation, des instances, relais de coordination existants (CL(I)PSD, CLS(M), CTG, NPNRU, etc.)

## Un point de vigilance



Ne pas négliger le temps nécessaire à la réflexion partagée sur la place et le rôle de chacun (notamment entre commune et intercommunalité).

“ Ce qu'en disent les chef-fe-s de projet politique de la ville

« C'est toujours difficile d'expliquer à un élu qui arrive tout ce à quoi touche la politique de la ville et à la fin du mandat, quand il a enfin compris, on change d'élu souvent... »

« La difficulté réside dans le fait qu'il y a de nombreux turn-over dans les institutions, avec de nouveaux interlocuteurs qui n'étaient pas à l'origine de la contractualisation et qui n'ont pas vraiment eu le temps de s'imprégner du dispositif depuis leurs arrivées. »

« la logique voudrait qu'on réunisse les opérateurs en fin d'année pour construire un bilan ensemble, partager les besoins du territoire, éventuellement co-construire les actions dans une pluridisciplinarité multipartenariale... On y arrive ponctuellement sur certaines actions mais souvent c'est du temps d'animation qu'on n'arrive pas à dégager. »

## Des constats partagés

Peu de référentiels d'évaluation ont été posés à l'étape de la conception du contrat de ville en 2015, les acteurs se sont donc retrouvés à devoir fonctionner dans un temps restreint.

Une difficulté d'accès aux données infra-communales des QPV, et notamment sur les mesures et dispositifs de droit commun.

Le recueil des données est peu organisée avec les partenaires signataires

## Quelques enjeux-clés

La mise en place d'une ingénierie dédiée à la démarche évaluative

La maîtrise des outils de l'évaluation et la capacité à structurer une démarche collective dans le temps

L'intégration d'une logique d'évaluation en continu et collaborative

La formation des acteurs et élu-e-s à la culture évaluative

La perception de l'évaluation comme aide à la compréhension de politiques publiques et aide au changement



**Lancer une réflexion autour de l'élaboration d'un référentiel d'évaluation comme véritable outil de pilotage et d'aide à la décision.**

Pour cela, je peux :

Elaborer un **référentiel d'évaluation** au moment de l'élaboration du contrat de ville ;

Inscrire le **volet sur la démarche évaluative sur toute la durée du contrat de ville** en associant toutes les parties prenantes, y compris les habitants ;

Définir des **questions évaluatives** qui offrent un repère tout au long de la vie du contrat de ville ;

Construire des **indicateurs** dans une démarche collaborative afin d'inciter les partenaires à créer des **outils collaboratifs** qui participent du renforcement et du maintien d'une dynamique partenariale ;

Grâce aux indicateurs, **ajuster certaines actions et mieux se projeter en évitant la perte d'une vision stratégique** de la mise en œuvre de la politique de la ville.

**Organiser une alimentation en continu des indicateurs** via l'implication régulière (annuellement) et engageante de tous les partenaires et la mise en place d'un suivi territorialisé des mesures (soumis à la mise à disposition de données actualisées) ;

Dédier un **volet de la comitologie du contrat de ville à l'évaluation** et prévoir plus spécifiquement un temps de recueil des données dans le COPIL par exemple

En m'appuyant sur ces leviers :

S'il existe, se mettre en lien avec l'**agent de la collectivité en charge des questions d'évaluation** des politiques publiques.

Une **communication élargie et lisible**, notamment à destination des habitants et opérateurs.

La **plus-value d'un regard extérieur et sa neutralité** (CRPV, bureau d'étude, agence d'urbanisme, etc.) dans démarche évaluative et dans sa construction.

## Un point de vigilance



Veiller à ne pas limiter l'évaluation à des indicateurs de réalisation. L'évaluation doit prendre en compte les résultats et effets sur les quartiers et ses habitants.

“ Ce qu'en disent les chef-fe-s de projet politique de la ville

« Poser un référentiel et des indicateurs dès le départ, ça amènerait les partenaires à réfléchir en amont au sens, à la nécessité de tel ou tel outils à développer ».

« Il existe déjà des outils, on n'a pas besoin de tout ré-inventer à chaque fois, on peut s'inspirer de l'outil de suivi mis en place pour la continuité éducative/PRE par exemple, c'est un logiciel de suivi assez lourd mais quand on sait le manipuler, il donne des résultats très intéressants. »

## Des constats partagés

La démarche participative telle que posée dans la loi LAMY de 2014 a été complexe à mettre en place et pas forcément portée politiquement ni accompagnée en termes d'animation.

L'échelle d'implication (COFIL, COTECH) est trop éloignée des préoccupations et du quotidien des habitant·e·s.

La majorité des conseillers citoyens ne disposent pas de l'ensemble des clefs de compréhension portées par le contrat de ville et permettant le plein exercice de leur expertise d'usage.

## Quelques enjeux-clés

Le développement d'une culture partagée de la participation ;

L'appropriation de cette culture de la participation par les opérateurs / porteurs de projet ;

La connaissance approfondie des formes que peut revêtir la participation et des outils existants pour la développer ;

La généralisation de la formation des professionnel·le·s à la participation ;

L'instauration de temps de réflexions concertées avec les habitant·e·s sur des formes de participation adaptées à chaque contexte local.

La perception du conseiller citoyen comme réel expert d'usage.

ACTION 

**Lancer une réflexion autour du maintien de la dynamique participative et de son inscription dans la durée du contrat de ville.**

Pour cela, je peux :

Organiser une **réflexion collective sur les conditions de réussite de la participation citoyenne** au moment de l'élaboration du contrat de ville, en posant les questions suivantes :

- **Quels habitant·e·s et comment les impliquer ?** Le tirage au sort, la formalisation (fréquence, lieu, objets sur la base desquels quelques habitant·e·s peuvent s'exprimer).
- **Quelle est la bonne échelle d'implication ?** Si la participation aux instances de pilotage est l'obligation légale minimum, elle ne favorise pas l'implication du conseil citoyen lorsqu'elle n'est pas accompagnée.
- **Quelle est la bonne échelle de participation ?** La mise en place de certains outils peut permettre de favoriser la participation tel que le Fond de Participation des Habitants.
- **Quelles sont les bonnes pratiques ?** En termes de communication, de mode de coopération, de postures, de moyens dédiés, etc. L'élaboration d'une charte/un référentiel des bonnes pratiques de la participation fait partie des conditions de réussite.

En m'appuyant sur ces leviers :

L'appui du conseil citoyen par **un tiers neutre** - Les conseils citoyens qui ont bénéficié d'une animation dédiée, d'un appui, sont parvenus à rester mobilisés et à structurer leur participation.

La désignation d'une **personne ressource au sein de la collectivité** (chef-fe de projet, adulte-relais, délégué-e de préfet, etc.), a non seulement permis d'éviter des tensions, mais a également participé de l'acculturation des conseils citoyens aux rouages des institutions, aux enjeux de la politique de la ville.

L'implication du conseil citoyen dans **d'autres espaces que celui des COTECH/COFIL du contrat de ville** (groupes de travail liés à des projets concernant leur quartier, à des projets de GUSP, aux temps de concertation des PRU, etc.)

## Un point de vigilance



Un adulte-relais peut difficilement s'emparer seul de l'animation d'un conseil citoyen.

“ Ce qu'en disent les chef·fe·s de projet politique de la ville

« Les conseillers citoyens ont souvent pris du temps, deux ans, à comprendre vraiment leur rôle, et il faut toujours qu'ils aient une mission pour maintenir la dynamique ».

« Lorsqu'historiquement sur le territoire les élus sont très présents sur la démocratie participative avec notamment des réunions de quartiers régulières, quand il y a cette culture là, ils n'ont pas peur, pas de crainte, au contraire même, ils adorent. »



# Annexes

ENQUÊTE CAPITALISATION DES ÉVALUATIONS DES CONTRATS DE VILLE MENÉE  
AUPRÈS DES CHEF-FE·S DE PROJET POLITIQUE DE LA VILLE EN OCCITANIE  
ENQUÊTE LA PERCEPTION DU CONTRAT DE VILLE MENÉE AUPRÈS DES OPÉRATEURS /  
PORTEURS DE PROJETS EN OCCITANIE

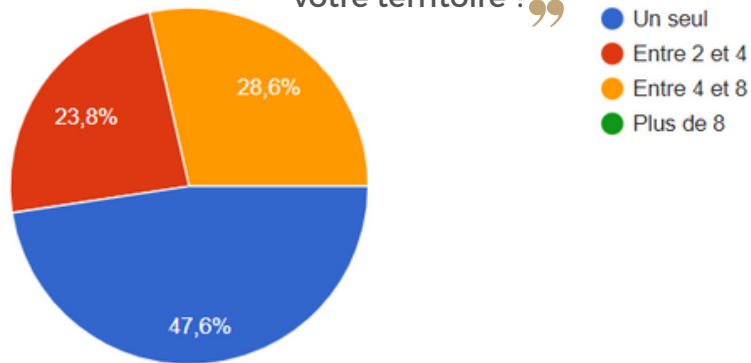
---

# 1. Enquête Capitalisation des évaluations des contrats de ville menée auprès des chef-fe-s de projet Politique de la ville en Occitanie

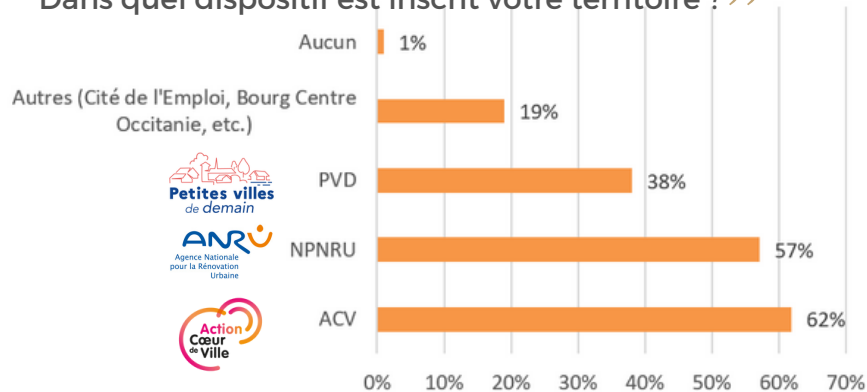
Pour rappel : il s'agit des résultats de l'enquête en ligne anonyme diffusée à l'automne 2022 à l'attention des chef-fe-s de projets politique de la ville de la Région Occitanie. L'échantillon est de 21 collectivités. Le public cible était interrogé sur 4 principaux sujets : le portage de la démarche d'évaluation ; la méthodologie adoptée dans le cadre de la démarche d'évaluation ; l'implication des acteurs dans la démarche d'évaluation ; les grands enseignements des contrats de ville et les enjeux de demain.

## 1. Portrait du territoire

« Combien de QPV compte votre territoire ? »

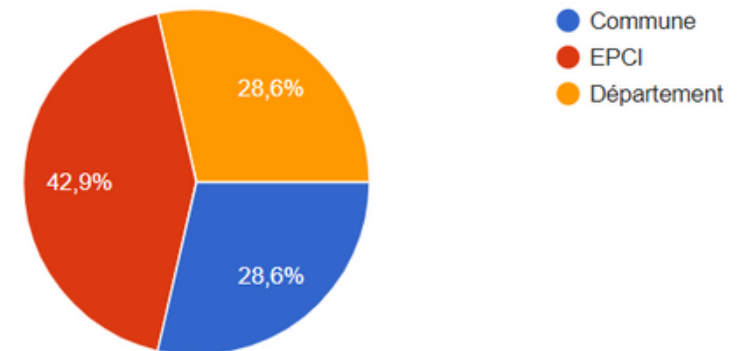


« Dans quel dispositif est inscrit votre territoire ? »

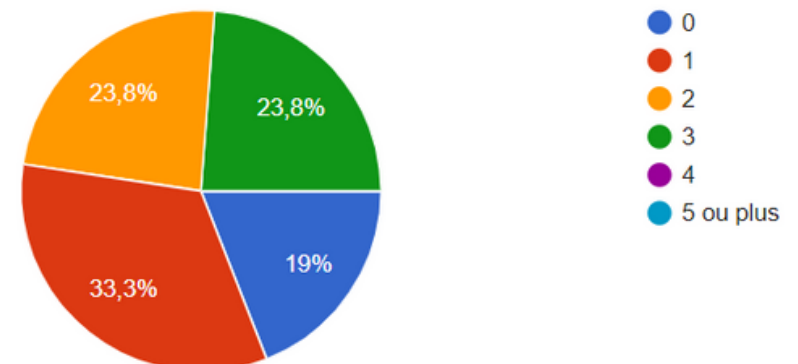


## 2. Le portage de la démarche d'évaluation

« A quel échelon territorial a été organisée la démarche d'évaluation ? »



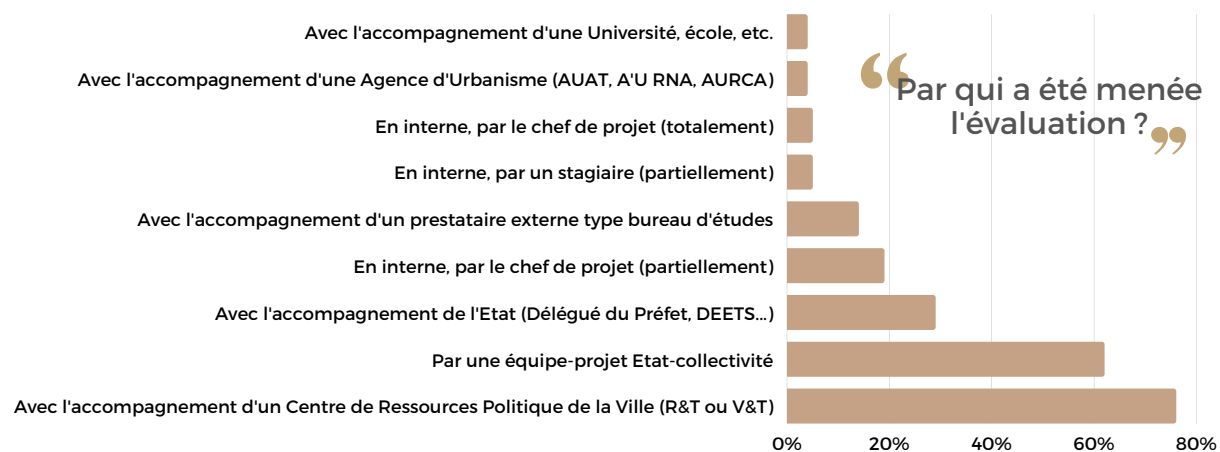
« Combien de comités de pilotage ont été uniquement dédiés à l'évaluation ? »



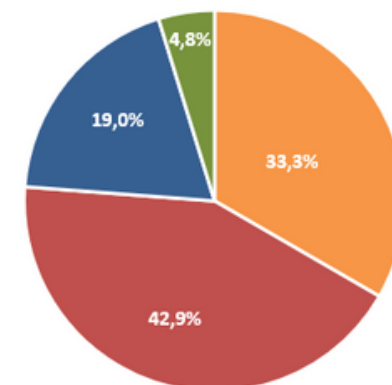
# 1. Enquête Capitalisation des évaluations des contrats de ville menée auprès des chef-fe-s de projet Politique de la ville en Occitanie

## 3. La méthodologie de la démarche d'évaluation

Dans la très grande majorité des cas (95%), l'évaluation a été menée de manière participative avec des temps de travail collectifs, inter-partenaires et 28% ont utilisé des outils collaboratifs/partagés (drive, etc.).



Avez-vous créé votre propre référentiel d'évaluation ?



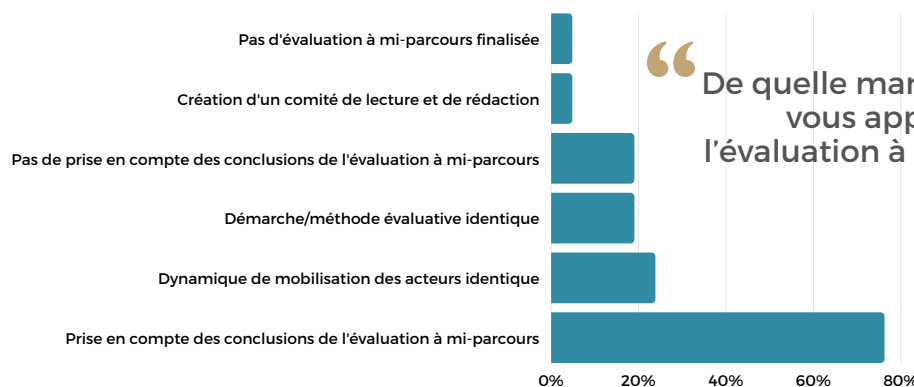
- Non, nous nous sommes uniquement appuyés sur l'instruction du 14 décembre 2021 de l'ANCT sur l'évaluation fin
- Oui, en s'appuyant en partie sur l'instruction du 14 décembre 2021 de l'ANCT sur l'évaluation finale
- Oui, partiellement : nous avons été accompagnés (hors ANCT) pour la définition du référentiel
- Oui, avec la contribution de R&T

### Commentaires :

« Dans la réalité : rédaction du sommaire puis du document par la chargée de mission PDV de la commune, avec l'aval puis les corrections de l'équipe projet, donc l'Etat. »

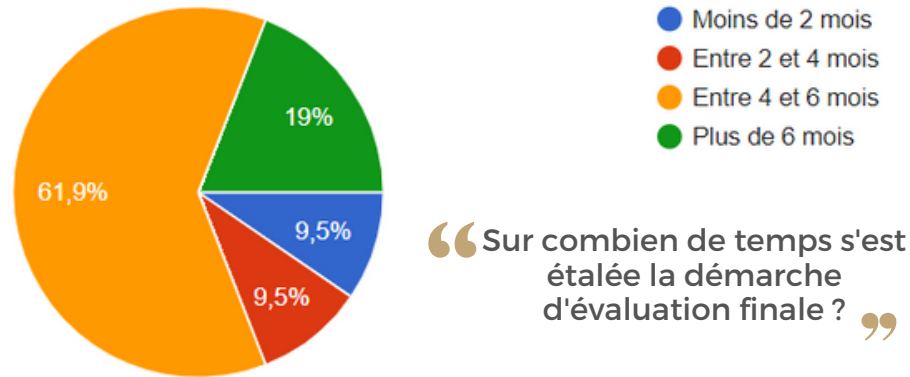
« L'accompagnement de Villes & Territoires a été une nécessité et d'un apport précieux : à la fois dans le cadre de l'élaboration de la méthodologie, des outils, du calendrier et de l'analyse. »

« L'accompagnement mené par le CRPV a permis de faciliter le dialogue et l'interaction entre les services impliqués dans l'évaluation mais aussi avec des instances telles que le Conseil Citoyens ou encore les adultes relais »

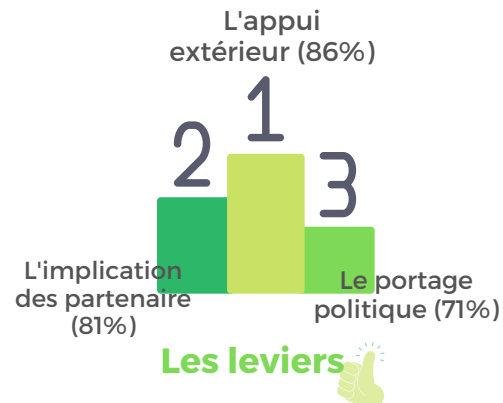
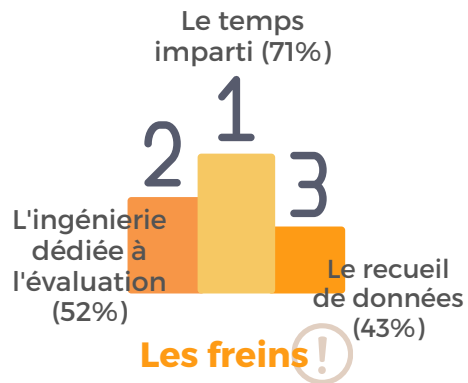


# 1. Enquête *Capitalisation des évaluations des contrats de ville* menée auprès des chef-fe-s de projet Politique de la ville en Occitanie

## 3. La méthodologie de la démarche d'évaluation (suite)

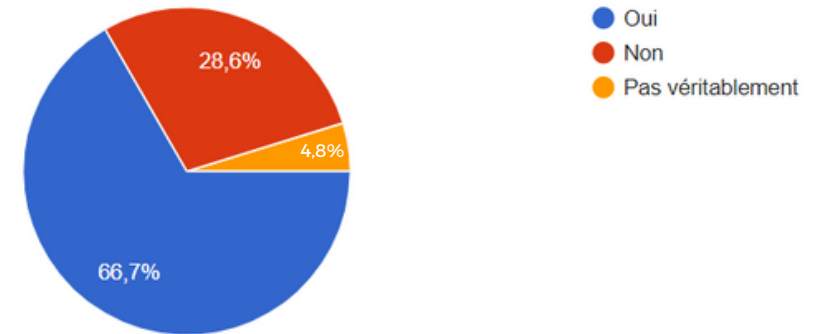


Quels ont été les freins et leviers lors de la démarche d'évaluation utilisée ?

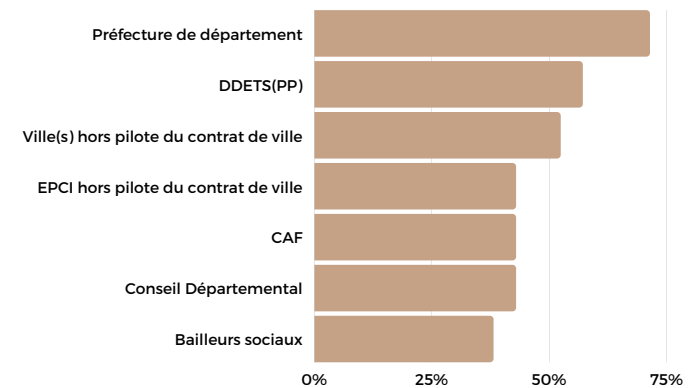


## 4. L'implication des acteurs dans la démarche d'évaluation

Selon vous, la démarche évaluative a-t-elle permis la remobilisation des partenaires ?



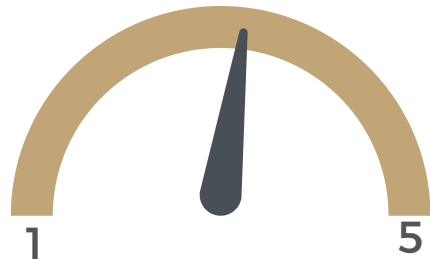
Quels ont été les partenaires les plus impliqués dans la démarche ? (les 7 premiers cités)



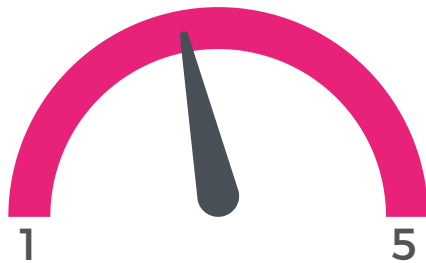
# 1. Enquête Capitalisation des évaluations des contrats de ville menée auprès des chef-fe-s de projet Politique de la ville en Occitanie

## 4. L'implication des acteurs dans la démarche d'évaluation (suite)

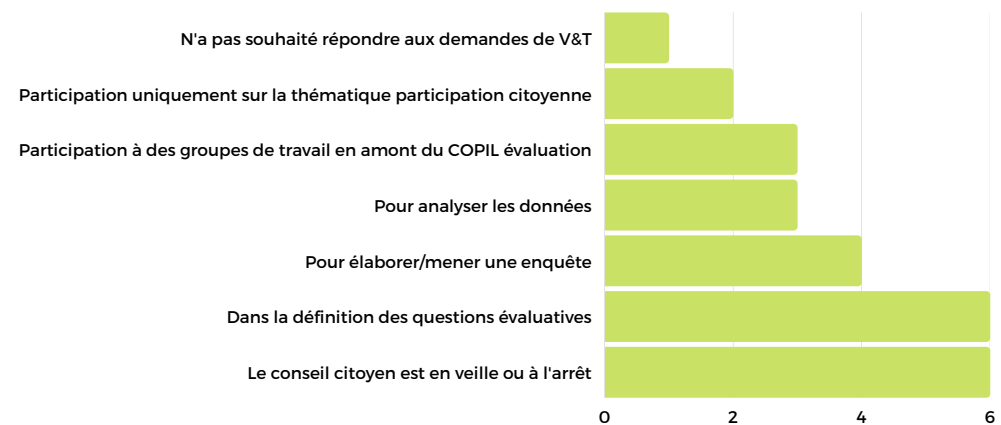
La capacité de la collectivité à impliquer son Conseil citoyen dans l'évaluation du contrat de ville (sur une jauge de 1 à 5) :



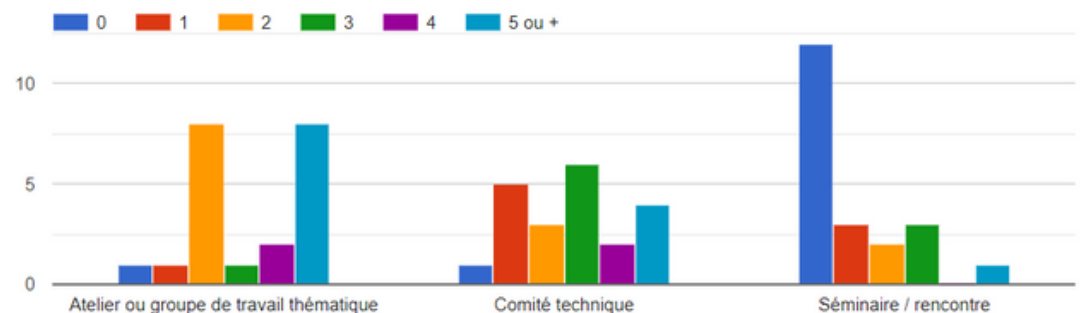
La capacité du Conseil citoyen à s'impliquer dans l'évaluation du contrat de ville (sur une jauge de 1 à 5) :



“ A quel moment le Conseil citoyen a été impliqué dans l'évaluation ? ”

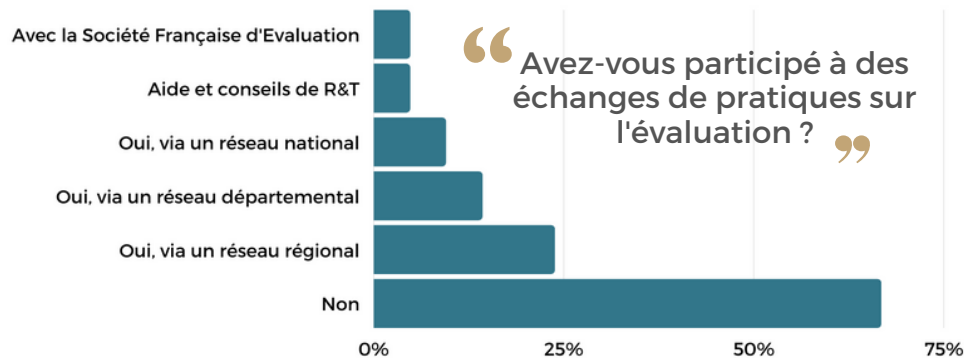


“ Combien de rencontres/temps de travail ont été consacrés à l'évaluation ? ”



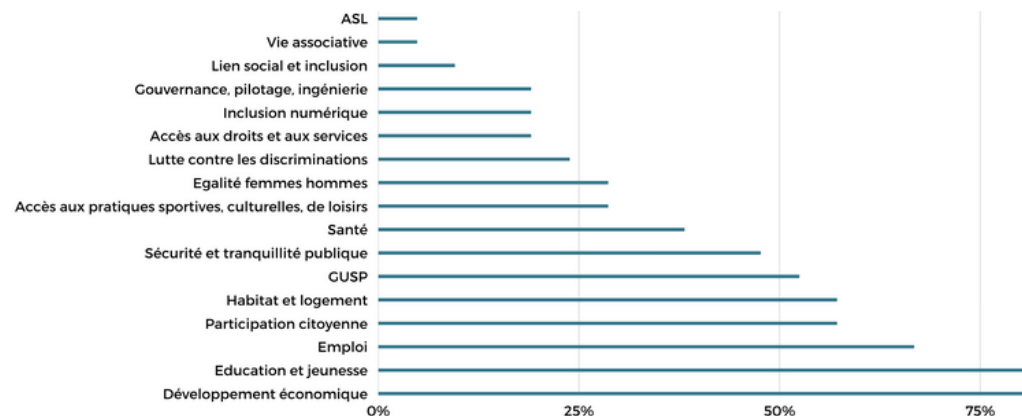
# 1. Enquête Capitalisation des évaluations des contrats de ville menée auprès des chef-fe-s de projet Politique de la ville en Occitanie

## 4. L'implication des acteurs dans la démarche d'évaluation (suite)

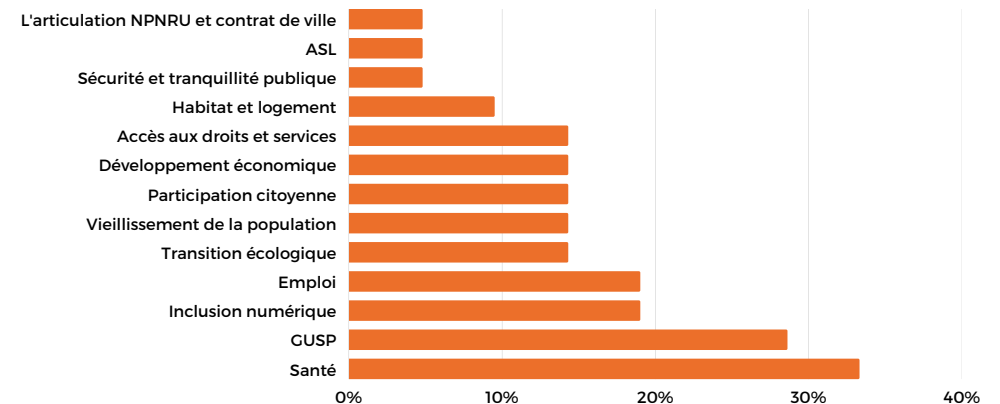


## 5. Les enseignements du contrat de ville

“ Quelles ont été les thématiques suivies et évaluées ? ”

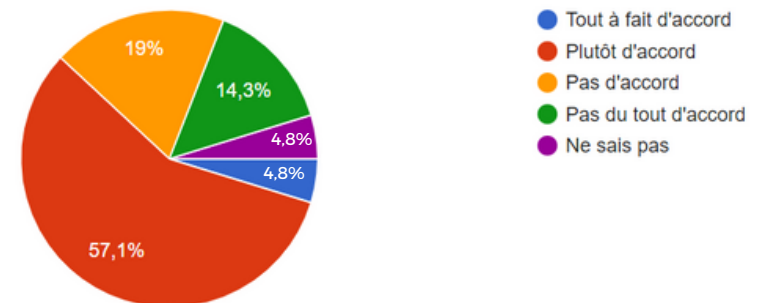


“ Quelles problématiques, qui n'étaient pas ou peu inscrites initialement dans votre contrat de ville, ont été mises en lumière grâce à l'évaluation ? ”



Pour une très grande majorité, les répondants sont plutôt d'accord (61%) ou tout à fait d'accord (33%) pour dire que les partenariats ont été renforcés grâce au contrat de ville.

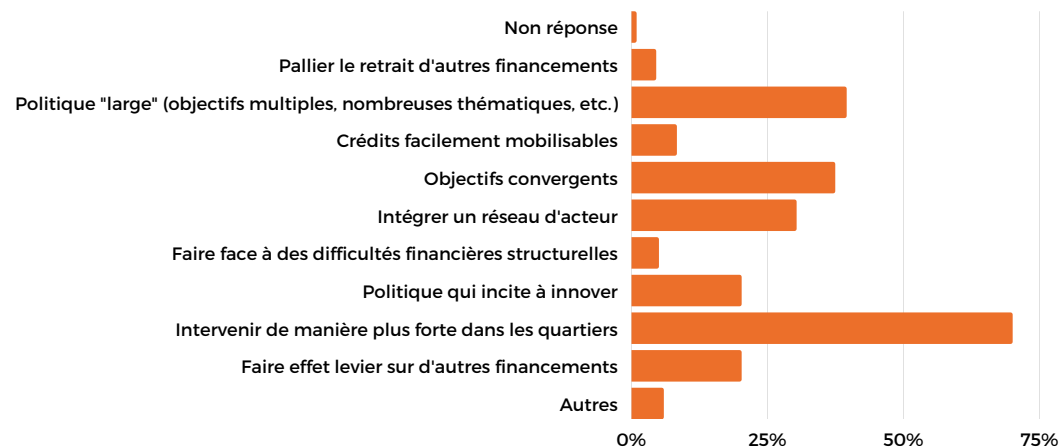
“ Considérez vous que la politique de la ville/le contrat de ville est pris en compte dans un projet de territoire plus large ? ”



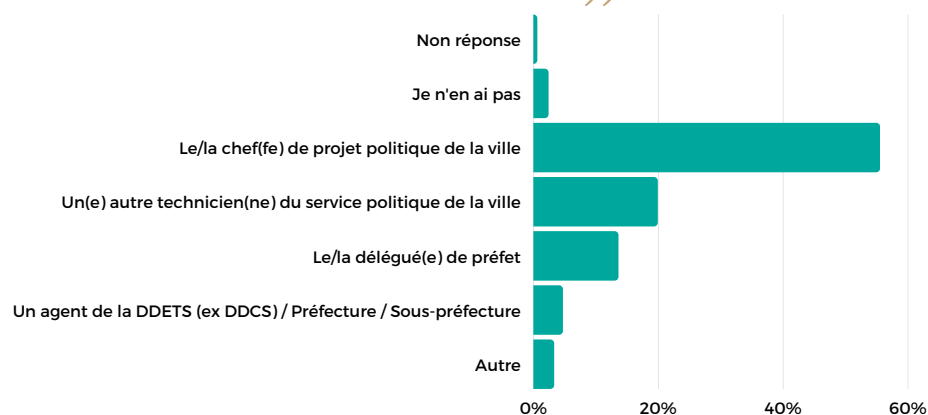
## 2. Enquête *La perception du contrat de ville menée auprès des opérateurs / porteurs de projets en Occitanie*

Pour rappel, cette enquête en ligne a été diffusée en 2022 à l'attention des opérateurs / porteurs de projets des contrats de ville en Occitanie. 377 porteurs de projets y ont répondu dont 90% d'associations qui interviennent sur 47 des 48 collectivités en politique de la ville. Les porteurs de projets ont été interrogés sur 4 principaux sujets : l'effet levier du contrat de ville, les dynamiques de coopération et d'innovation, la relation construite avec les habitant·e·s, les grands enjeux de demain.

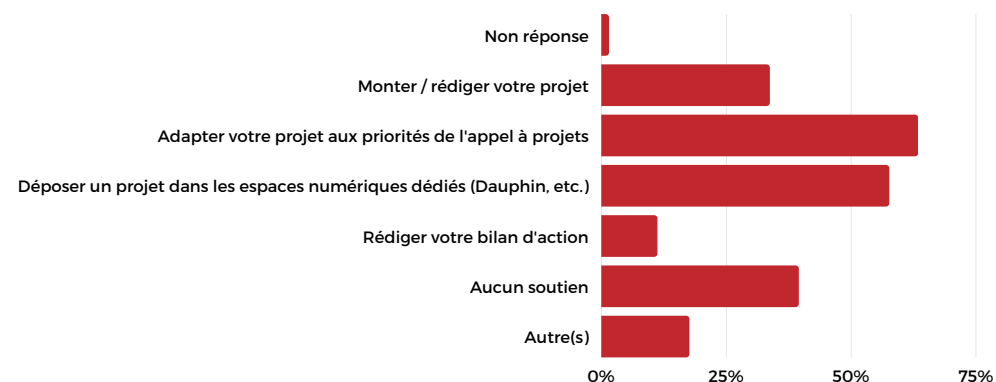
“ Pour quelle(s) raison(s) majeure(s) votre structure a-t-elle sollicité les financements de la politique de la ville ? (3 réponses maximum) ”



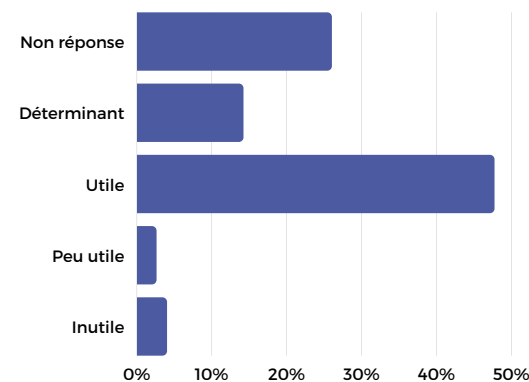
“ Quel(le) est votre interlocuteur/trice privilégié(e) / principal(e) dans le cadre de l'action globale de votre structure dans le contrat de ville ? ”



“ Dans le cadre de l'appel à projets du contrat de ville, cochez les domaines dans lesquels votre structure a bénéficié d'un soutien technique : ”

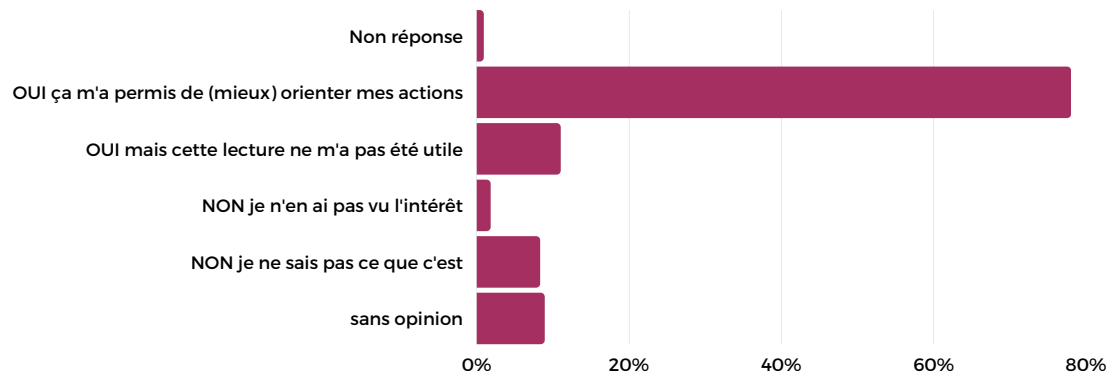


“ Ce soutien est-il / a-t-il été : ”

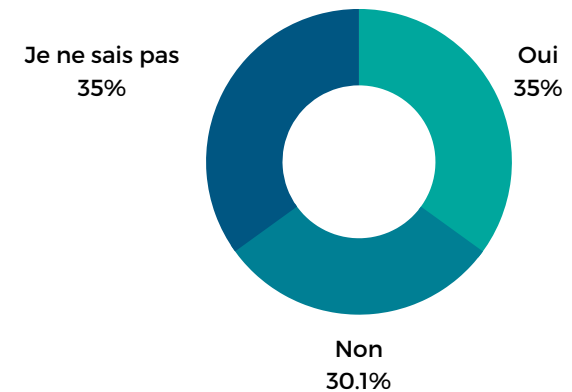


## 2. Enquête *La perception du contrat de ville menée auprès des opérateurs / porteurs de projets en Occitanie*

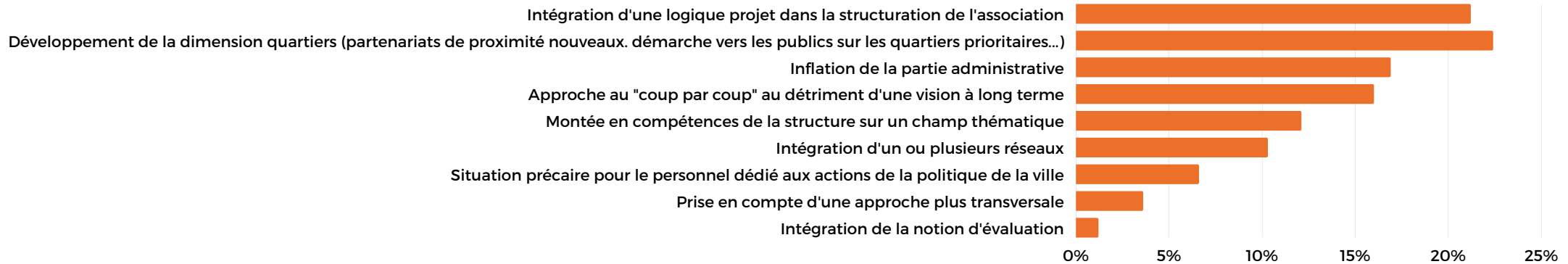
“ Avez-vous déjà consulté le(s) contrat(s) de ville liés au(x) quartier(s) dans le(s)quel(s) vous menez vos actions ? ”



“ Votre structure a-t-elle déjà reçu avec l'appel à projet. une grille de critères d'évaluation de l'égalité femmes/hommes ? ”



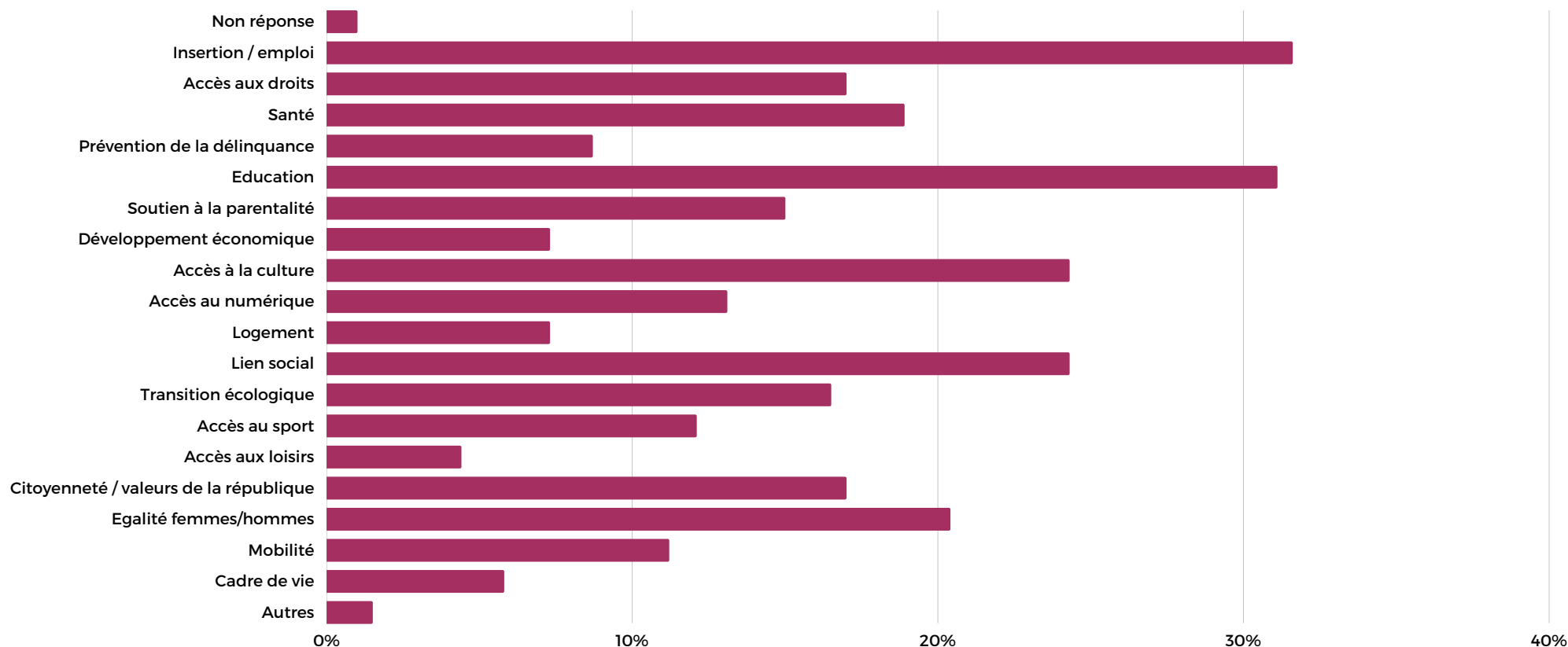
“ Selon vous, quel est l'impact du contrat de ville sur votre organisation interne (4 réponses possibles. de manière hiérarchisée) ? ”





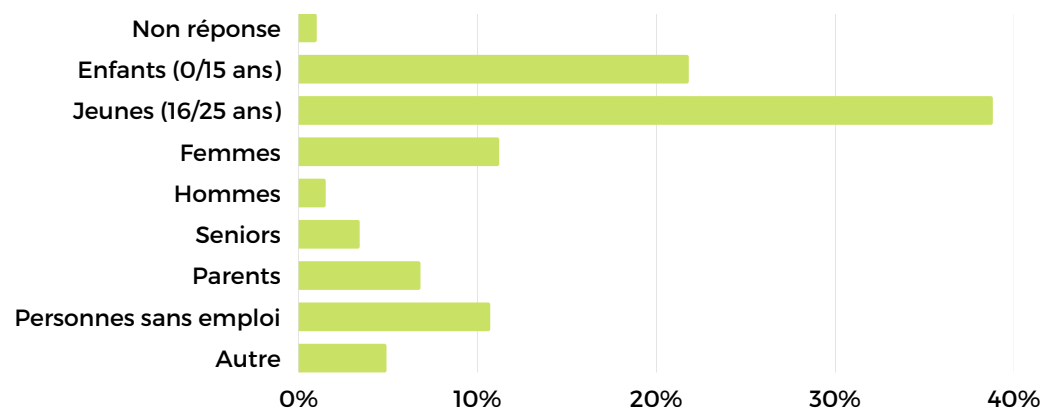
## 2. Enquête *La perception du contrat de ville* menée auprès des opérateurs / porteurs de projets en Occitanie

“ En 2024, un nouveau contrat de ville verra le jour. Quels sont, selon-vous, les enjeux prioritaires qu'il devra traiter ? (3 réponses maximum) ”

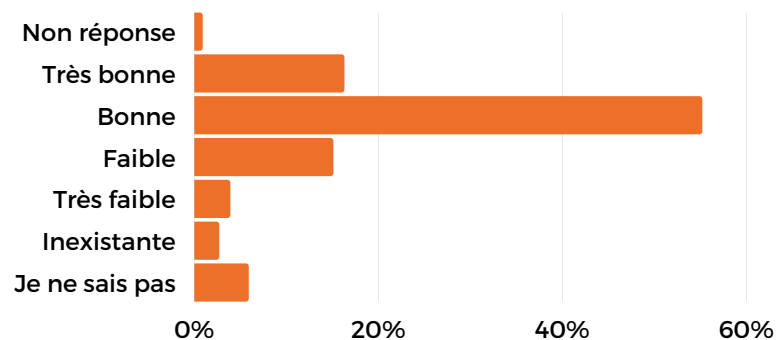


## 2. Enquête *La perception du contrat de ville* menée auprès des opérateurs / porteurs de projets en Occitanie

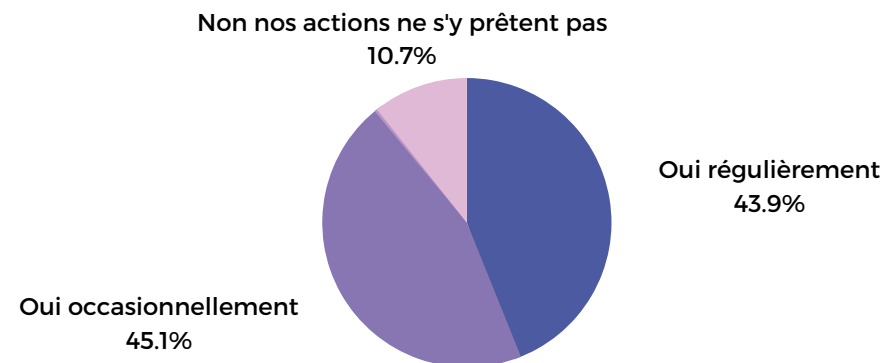
“ Selon vous en 2024 dans ce nouveau contrat de ville, quel sera le premier public prioritaire vers qui orienter les actions (celui qui rencontre selon vous le plus de difficultés actuellement ou pour qui les actions ne sont pas suffisantes) ? ”



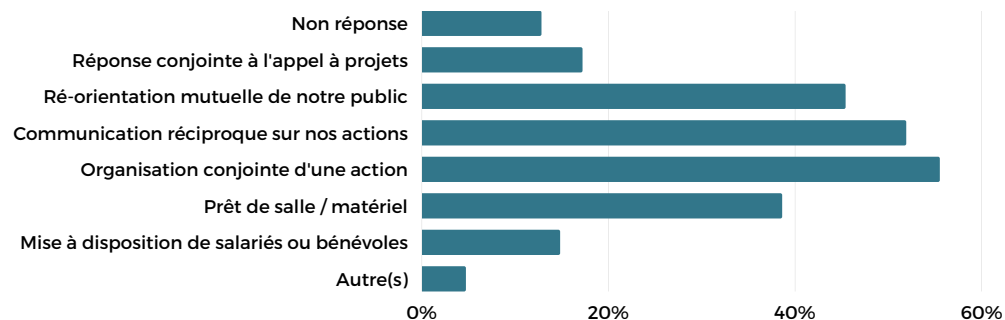
“ De votre connaissance des actions qui sont menées dans le(s) quartier(s) où vous travaillez, vous diriez que la dynamique partenariale entre porteurs de projets du contrat de ville est : ”



“ Dans le cadre du contrat de ville, est-il arrivé à votre structure de travailler en partenariat avec un autre porteur de projet du contrat de ville ? ”

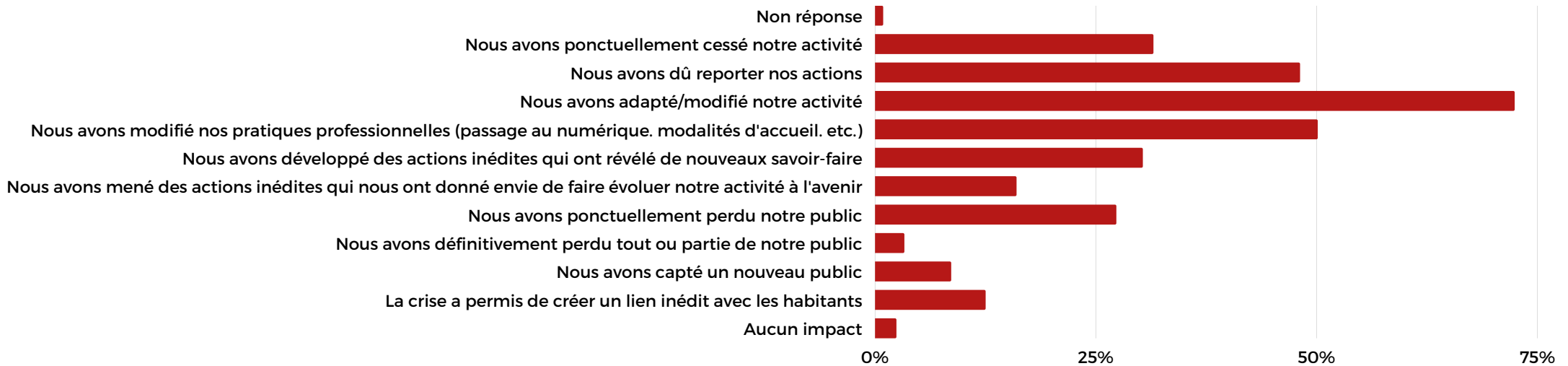


“ Quelle(s) forme(s) a pris ce travail en partenariat ? ”

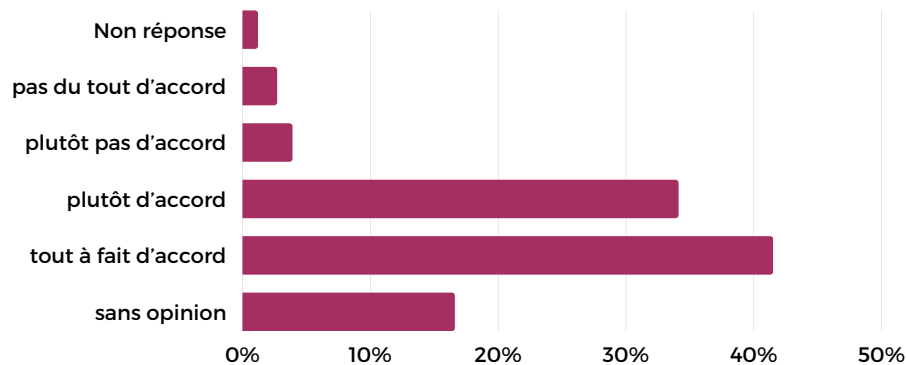


## 2. Enquête *La perception du contrat de ville* menée auprès des opérateurs / porteurs de projets en Occitanie

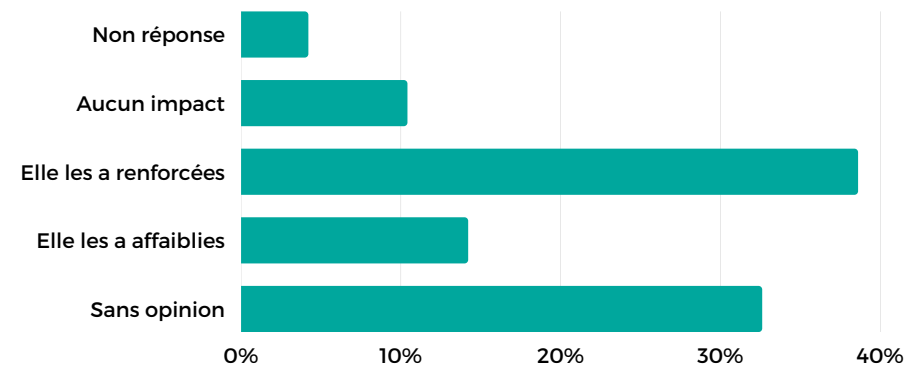
“ De quelle(s) manière(s) la crise sanitaire a-t-elle impacté l'activité de votre structure ? ”



“ Les porteurs de projet ont fait preuve d'une capacité d'adaptation face à l'urgence et à la crise ”

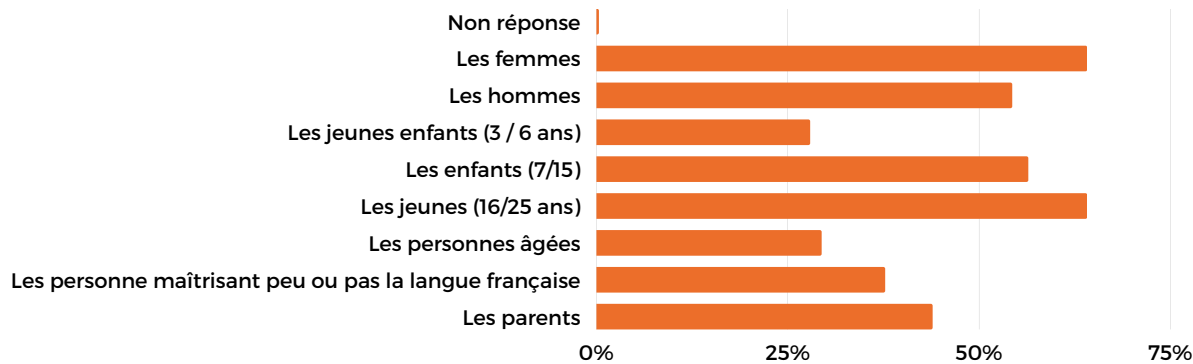


“ La solidarité entre les habitants et les porteurs de projet du quartier et/ou professionnel-le-s de terrain ”

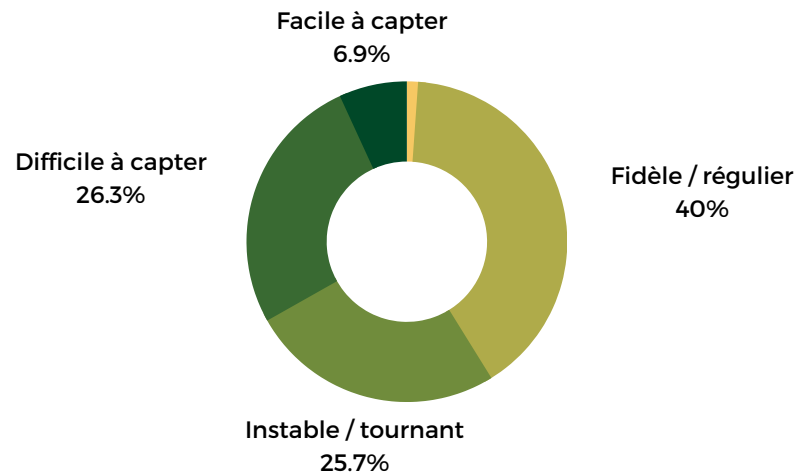


## 2. Enquête *La perception du contrat de ville menée auprès des opérateurs / porteurs de projets en Occitanie*

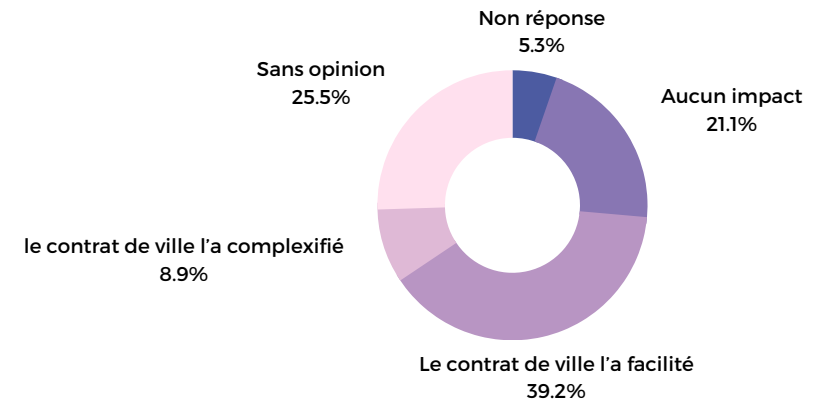
“ Quel est/sont le(s) public(s) avec le(s)quel(s) travaille votre structure dans le cadre du contrat de ville ? ”



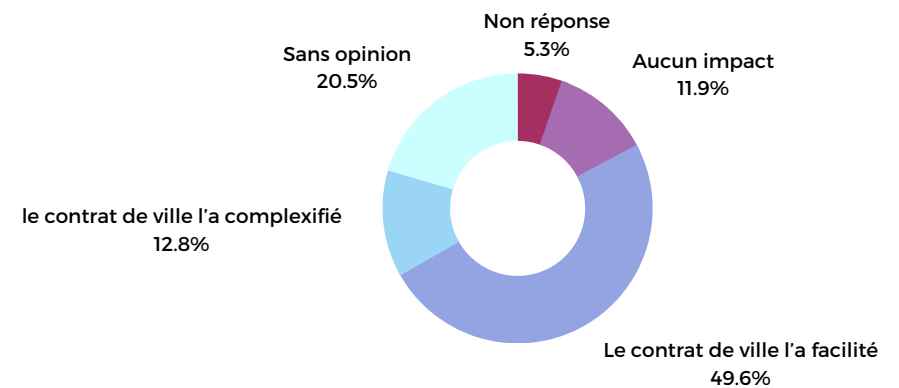
“ Vous diriez que le public des actions que votre structure mène dans le contrat de ville est : ”



“ Quel impact le contrat de ville a-t-il eu sur : Fidélisation d'un public ”

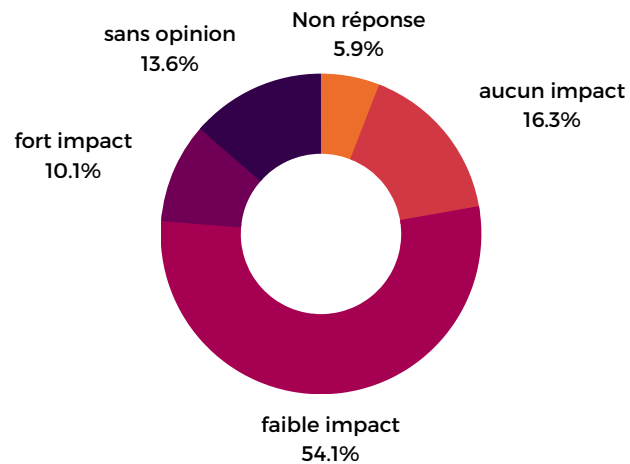


“ Quel impact le contrat de ville a-t-il eu sur : Accès à de nouveaux publics ”

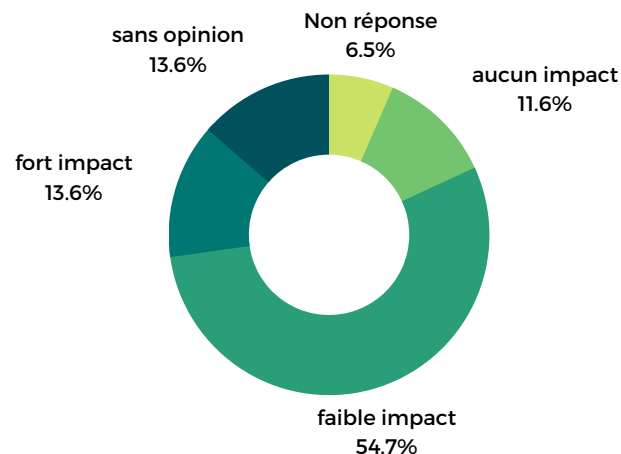


## 2. Enquête *La perception du contrat de ville menée auprès des opérateurs / porteurs de projets en Occitanie*

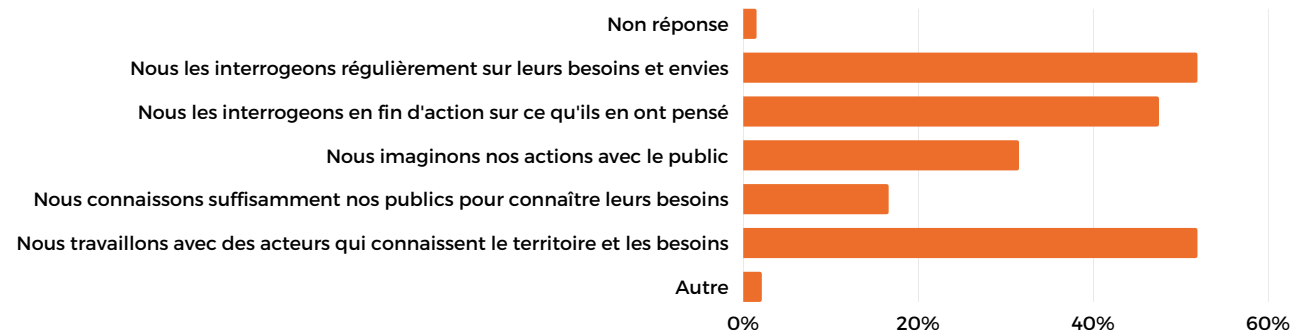
“ Quel impact le contrat de ville a-t-il eu sur :  
L'adaptation de vos actions à l'évolution des publics ”



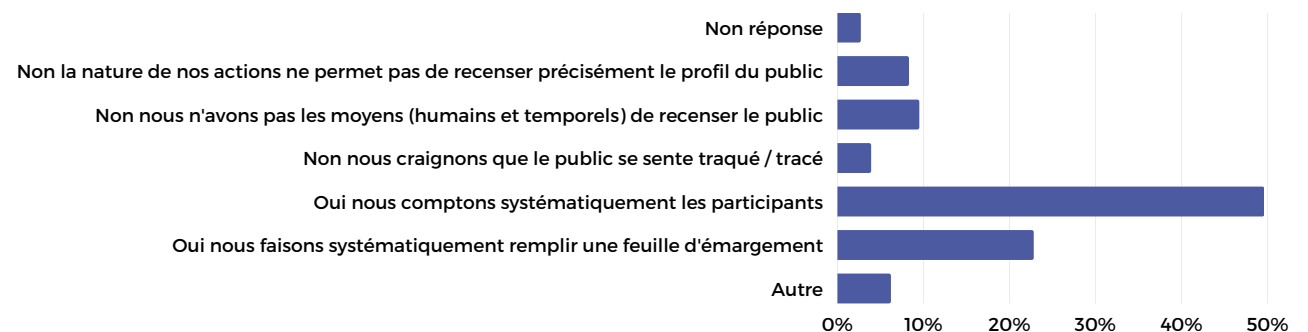
“ Quel impact le contrat de ville a-t-il eu sur : Votre  
volonté / capacité à imaginer des actions innovantes ”



“ Comment votre structure prend-elle en compte le(s) besoin(s) du  
public qu'elle cible dans le cadre du contrat de ville ? ”

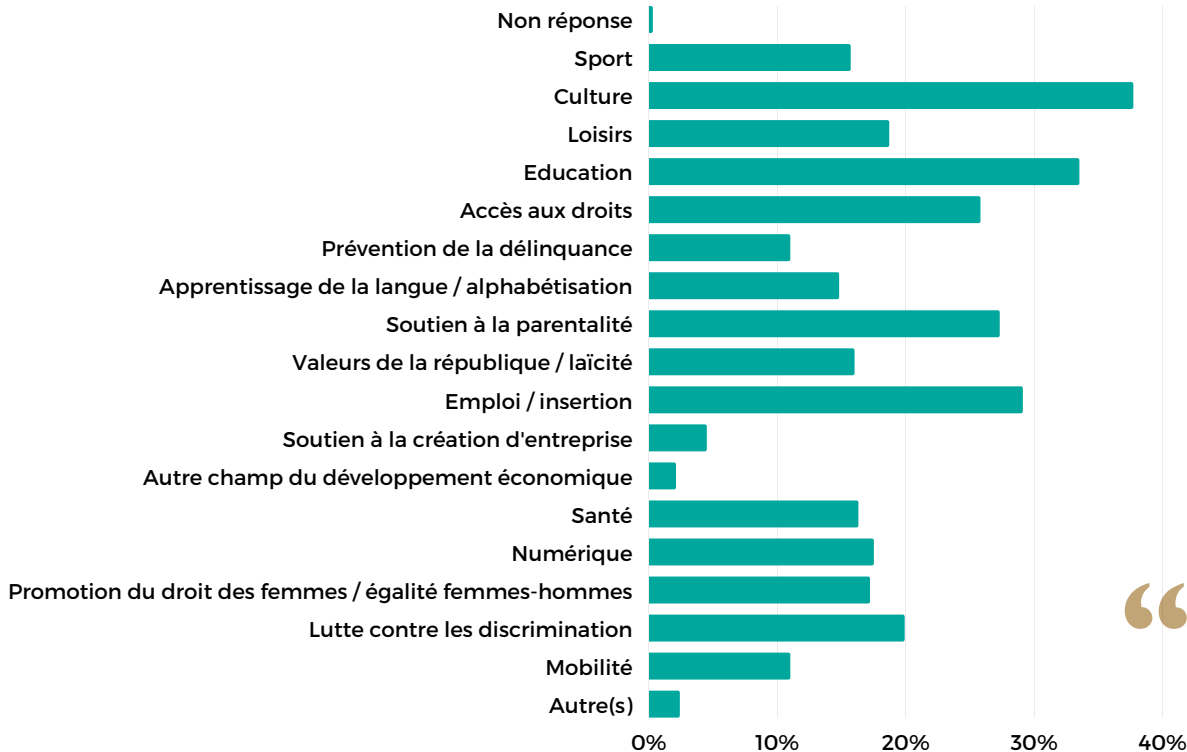


“ Votre structure recense / identifie-t-elle systématiquement le public qui  
participe à ses actions financées dans le cadre du contrat de ville ? ”

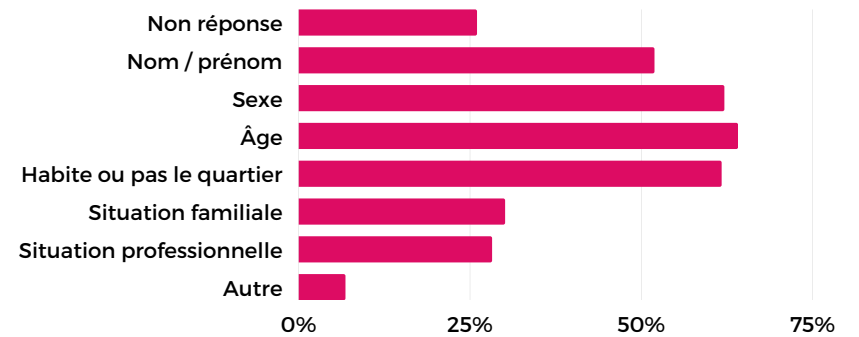


# 2. Enquête *La perception du contrat de ville* menée auprès des opérateurs / porteurs de projets en Occitanie

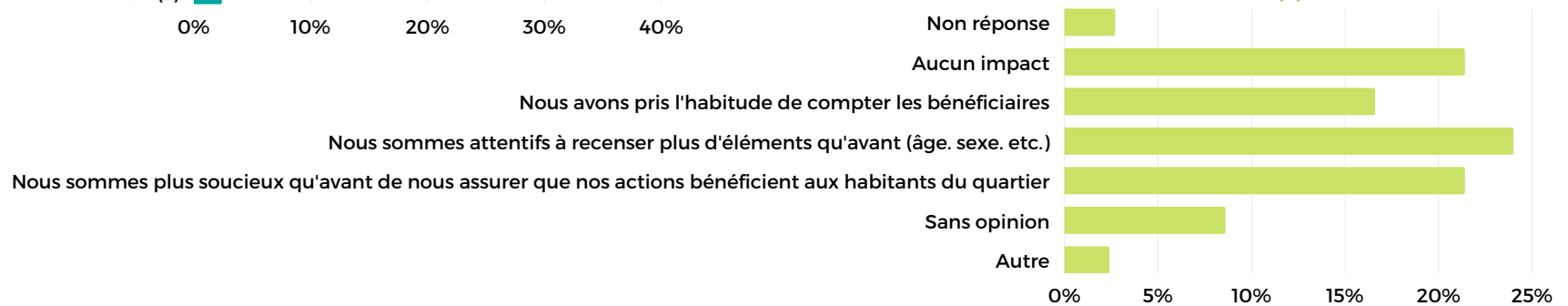
“ Dans quel(s) champ(s) de la politique de la ville votre structure intervient-elle ? ”



“ Si votre structure recense le public capté par ses actions financées par le contrat de ville. quelles sont les informations qu'elle recense le plus souvent ? ”

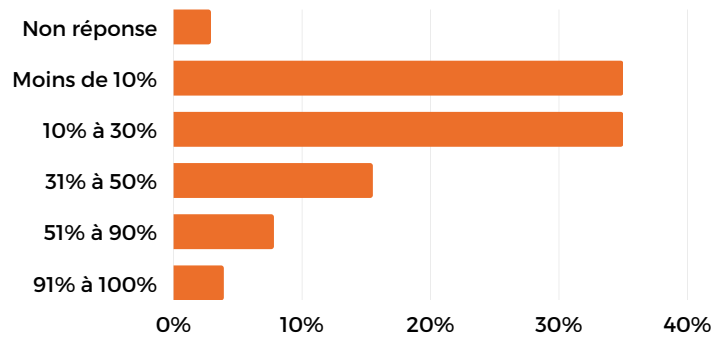


“ Quel(s) impact(s) le contrat de ville a-t-il sur la manière dont votre structure identifie / recense le public des actions qu'elle mène dans le cadre du contrat de ville ? ”

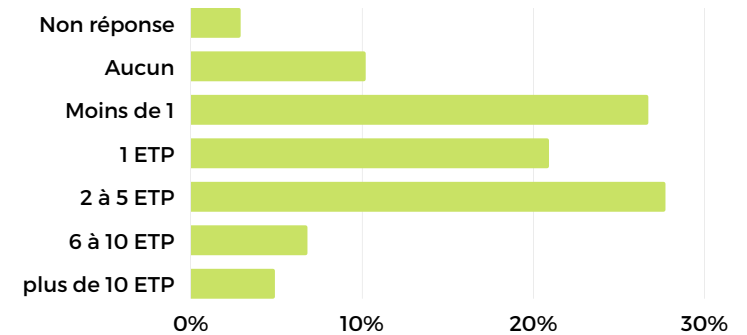


## 2. Enquête *La perception du contrat de ville* menée auprès des opérateurs / porteurs de projets en Occitanie

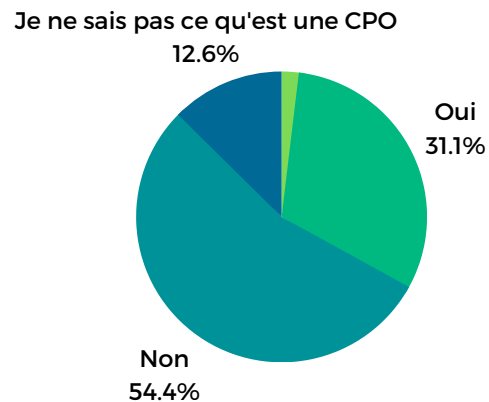
“ Quelle est la part moyenne des financements de la politique de la ville sur la totalité des financements que touche votre structure pour fonctionner ? ”



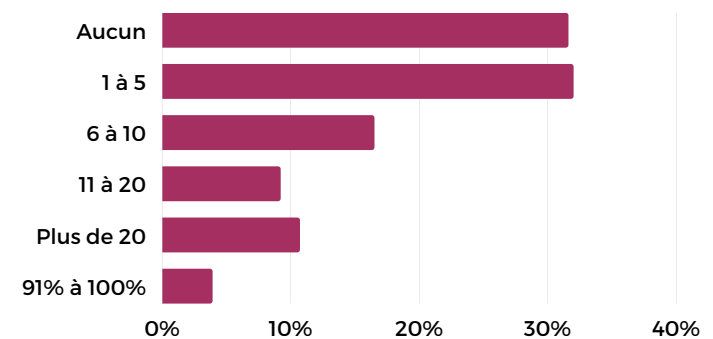
“ Combien d'ETP de votre structure sont-ils mobilisés pour mener les actions financées par le contrat de ville ? ”



“ Votre structure a-t-elle bénéficié d'une convention pluriannuelle d'objectifs (CPO) ? ”



“ Avec combien de bénévoles votre structure mène-t-elle ses actions financées par le contrat de ville ? ”



# GLOSSAIRE

AAP : Appel à Projets  
ACV : Action Cœur de Ville  
ANCT : Agence nationale de la cohésion des territoires  
ATFPB : abattement de la taxe foncière sur les propriétés bâties  
ARS : Agence Régionale de Santé  
CL(I)SPD : conseil local (ou intercommunal) de sécurité et de prévention de la délinquance  
CLS(M) : Contrat Local de Santé (Mentale)  
CPO : Convention Pluriannuelle d'Objectifs  
CRPV : centres de ressources de la politique de la ville  
CRTE : Contrat de Relance et de Transition Ecologique  
CTEAC : Contrat Territorial d'Education Artistique et Culturelle  
CTG : Convention Territoriale Globale  
CUCS : Contrat Urbain de Cohésion Sociale  
DDETS(-PP) : Direction Départementale de l'Emploi, du Travail, des Solidarités (et de la Protection des Populations)  
DDT : Direction Départementale des Territoires  
DREETS : Direction Régionale de l'Emploi, de l'Economie, du Travail et des Solidarités  
EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale  
GUSP : gestion urbaine et sociale de proximité  
NPNRU : nouveau programme national de renouvellement urbain  
ONPV : Observatoire National de la Politique de la ville  
PEDT : Projet Educatif de Territoire  
PRE : Programme de Réussite Educative  
PST : Projet Social de Territoire  
PVD : Petites Villes de Demain  
QPV : quartier prioritaire de la politique de la ville  
QVA : quartier de veille active  
RNCRPV : Réseau National des Centres de Ressources Politique de la Ville





## Villes et Territoires Occitanie

240, rue du Mas de Prunet - 34070 Montpellier  
04 67 07 02 38 / [contact@villes-et-territoires.fr](mailto:contact@villes-et-territoires.fr)

## Ressources & Territoires

6, impasse Paul Mesplé - 31100 Toulouse  
05 62 11 38 34 / [accueil@ressources-territoires.com](mailto:accueil@ressources-territoires.com)

Avec le soutien de :



Direction régionale  
de l'économie, de l'emploi,  
du travail et des solidarités (DREETS)



agence nationale  
de la cohésion  
des territoires