

Le suivi-évaluation dans les programmes de renouvellement urbain

Le cas du Nouveau Programme de Renouvellement Urbain de Pays de Montbéliard Agglomération



©ADU

Université de Strasbourg
Faculté de Géographie et d'Aménagement
Agence de Développement et d'Urbanisme



Résumé

L'évaluation des politiques publiques et de certains programmes urbains est devenue, depuis une trentaine d'années, de plus en plus fréquente. Ce mémoire vise à mettre en évidence ce que sont les dispositifs de suivi-évaluation dans la mise en œuvre de projets ou de programmes urbains. Les indicateurs sont devenus des éléments incontournables en urbanisme, pour décrire et évaluer le fonctionnement d'un système urbain et territorial. Comment ce dispositif peut-il aider les décideurs dans les programmes de renouvellement urbain ? A travers l'exemple du suivi-évaluation du Nouveau Programme de Renouvellement Urbain du Pays de Montbéliard, ce mémoire déterminera les fonctions d'un tel dispositif et la plus-value qu'il apporte à la mise en œuvre d'un projet. Si les intérêts du suivi-évaluation sont reconnus par tous, ce mémoire abordera la complexité liée à la mise en place d'un tel dispositif.

Mots clés : Suivi, Evaluation, indicateurs, objectifs, renouvellement urbain, Pays de Montbéliard

Remerciements

Je souhaite tout d'abord remercier Cathy KUHN, architecte et chargée d'études à l'Agence de Développement et d'Urbanisme de Montbéliard, pour sa confiance, ses conseils et sa bienveillance pendant la durée de mon stage.

Je remercie également tous les membres de l'Agence de Développement et d'Urbanisme de Montbéliard, notamment Charles BERGOUNIOUX et Philippe BOZON de m'avoir fait confiance et pour leur accueil et la gentillesse dont ils ont fait part pendant ces six mois.

Merci également à Alexis CONESA, Maître de conférences, enseignant chercheur à l'Université de Strasbourg, pour ses conseils dans l'élaboration de ce mémoire.

Je tiens à remercier toutes les personnes que j'ai contactées et qui ont pris le temps de répondre à mes différentes requêtes, notamment au sein des services de l'habitat et de la cohésion sociale de Pays de Montbéliard Agglomération.

Enfin, mes derniers remerciements vont à ma mère et à ma sœur, pour leur soutien sans faille pour ce mémoire qui vient clôturer mes six années d'études.

Introduction	7
I. Le suivi et l'évaluation, pour qui et pourquoi ?	8
a. Définitions	8
b. Les politiques publiques et le domaine de l'urbanisme soumis au suivi-évaluation	12
c. Le suivi et l'évaluation, dans quels buts ?	14
II. Pour un suivi-évaluation efficace	17
a. La définition d'objectifs	17
b. Le choix des indicateurs selon les objectifs.....	18
c. L'élaboration d'une photographie du système avant la mise en œuvre	19
d. Des valeurs cibles à atteindre.....	20
e. L'implication des acteurs.....	21
f. Faire vivre ce dispositif.....	21
III. De la théorie à la pratique : La mise en place d'un tableau de bord de suivi-évaluation pour le NPNRU du Pays de Montbéliard	22
a. Le Pays de Montbéliard	22
b. La politique de renouvellement urbain en France	25
c. Le renouvellement urbain au sein de PMA	26
d. Le suivi-évaluation, une mission à part entière dans le NPNRU	29
e. La mise en place d'un système d'indicateurs.....	31
f. La complémentarité avec d'autres politiques.....	40
g. Les limites de la méthode utilisée	41
Conclusion	43
Bibliographie	44
Annexes	47

Introduction

Depuis plusieurs années, les indicateurs sont devenus des éléments incontournables dans les projets urbains, notamment grâce au développement de l'informatique et de l'accès à des milliers de données. Ils permettent en particulier d'élaborer des diagnostics et de remettre un territoire dans son contexte. On connaît tous par exemple le Produit Intérieur Brut (PIB), qui permet de comparer les pays entre eux, ou le taux de chômage pour alerter sur un phénomène plus accentué sur un territoire que sur un autre. Aujourd'hui, ces indicateurs sont également utilisés dans le cadre du suivi et de l'évaluation de projets urbains. A l'heure où le budget des collectivités est de plus en plus restreint, la mise en œuvre de politiques publiques et de programmes urbains nécessite la participation d'un ensemble de partenaires financeurs pour soulager les collectivités. Dans ce contexte, les actions publiques sont soumises à un dispositif de suivi et d'évaluation, qu'elles doivent mettre en place. Cette évaluation, devenue obligatoire pour un grand nombre d'actions ou politiques publiques, est très majoritairement réalisée lorsqu'un budget important est alloué au projet. C'est notamment le cas pour le Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain subventionné par l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine. Si cette évaluation est aujourd'hui devenue une obligation, elle reste encore très lointaine des préoccupations politiques. Mais alors, pourquoi et comment mettre en place le suivi et l'évaluation d'un programme de renouvellement urbain ?

Ce travail visera, dans un premier temps, à définir ce que sont le suivi et l'évaluation, ainsi que leurs finalités. Dans une seconde partie, nous déterminerons les différentes étapes nécessaires à la mise en place d'un tel dispositif. Enfin, l'exemple du Nouveau Programme de Renouvellement Urbain du Pays de Montbéliard permettra de mettre en application les étapes théoriques et de voir dans quelles mesures elles peuvent s'appliquer.

I. Le suivi et l'évaluation, pour qui et pourquoi ?

Avant de développer le sujet de ce mémoire, il semble tout d'abord important et nécessaire de définir les termes qui le composent. Cette première partie vise donc à introduire les notions, ainsi que leurs champs d'application et les raisons de leur existence.

a. Définitions

i. Suivi et évaluation

Le suivi peut être défini de la manière suivante :

« Processus continu de collecte et d'analyse de l'information, visant à apprécier la mise en œuvre d'un projet, d'un programme ou d'une politique au regard des résultats escomptés. » (OCDE, 2002).

Le suivi est un processus qui se déroule sur la totalité de la mise en œuvre d'un projet.

L'évaluation est « une appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats. Le but est de déterminer la pertinence et l'accomplissement des objectifs, l'efficacité en matière de développement, l'efficacité, l'impact et la durabilité. » (OCDE, 2002). Selon D. Neu (2006), évaluer c'est « produire une image de l'objet évalué et de comparer celle-ci à une référence. Cette référence peut être une norme, une moyenne, une prévision ou une attente ». On a donc bien ici l'idée que l'évaluation est une photo à un instant précis d'un objet. L'évaluation repose sur « l'exploitation des informations recueillies lors du suivi complétées par d'autres sources afin de déterminer les effets des interventions » (Commission Européenne, 2006). C'est donc une procédure complémentaire au suivi.

Il est important de distinguer l'évaluation et le contrôle. Si les deux termes prennent souvent le même sens dans le langage courant, leur finalité est différente. Selon P. Viveret (1989), le contrôle a pour but de vérifier le respect et la conformité d'une action à un ensemble de règles et de normes. L'évaluation quant à elle sert à déterminer les effets d'une action et de juger de son efficacité. Comme il le distingue, le contrôle peut amener des sanctions tandis que l'évaluation doit susciter le débat. L'intérêt de l'évaluation n'est donc pas de réprimander les acteurs, mais plutôt d'améliorer l'efficacité et la qualité d'une action.

Différents types d'évaluations existent. Tout d'abord, elles peuvent se distinguer selon leur temporalité :

-l'évaluation ex ante : évaluation réalisée avant la mise en œuvre d'une action. C'est donc une évaluation, un bilan de la situation actuelle qui a conduit à prendre certaines décisions. Plus qu'un bilan, elle peut aussi correspondre, pour certains, aux études préalables à la réalisation d'un projet.

- l'évaluation in itinere : Effectuée au cours d'un programme ou d'une politique, cette évaluation ne peut pas prendre complètement en compte les effets, puisque ces derniers ne sont pas accomplis. Elle est donc semblable au suivi, auquel vient s'ajouter la préoccupation des impacts, puisque des effets peuvent commencer à se faire sentir. Elle vise à apprécier deux des critères de l'évaluation : la cohérence et la pertinence d'une action (A. Latz, 2009). Elle vient s'articuler avec l'évaluation à mi-parcours

- l'évaluation ex-post : Réalisée tout de suite après la fin de l'intervention d'une action, politique ou programme, ou plus tard, elle permet de rendre compte des effets réels et de les comparer aux effets attendus. Elle permet également de rendre compte de la durabilité, ou non, des résultats des interventions. (OCDE,2002)

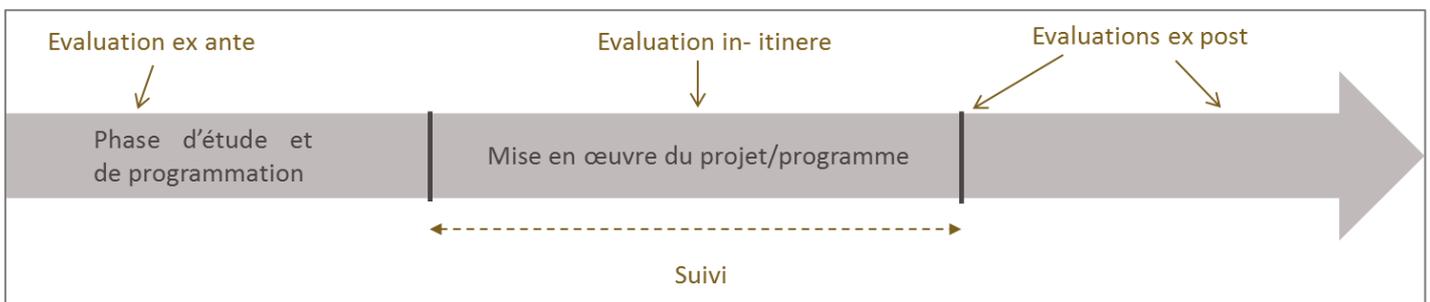


Figure 1 : Les différentes évaluations selon les étapes du projet
Source : Neu, 2006 ; Réalisation : Eglantine HUE

L'évaluation peut également se distinguer selon l'évaluateur. On parle d'évaluation externe lorsque l'évaluateur est indépendant de la maîtrise d'ouvrage et d'évaluation interne lorsque l'évaluateur appartient à la même structure que le commanditaire de l'évaluation. L'auto-évaluation est une évaluation interne réalisée par le gestionnaire du projet. L'évaluation est donc le jeu de trois acteurs : Un système de pouvoir, un dispositif d'analyse et un objet (D. Neu, 2001), qui sont en interaction les uns avec les autres. Ce jeu d'acteurs est schématisé ci-dessous.

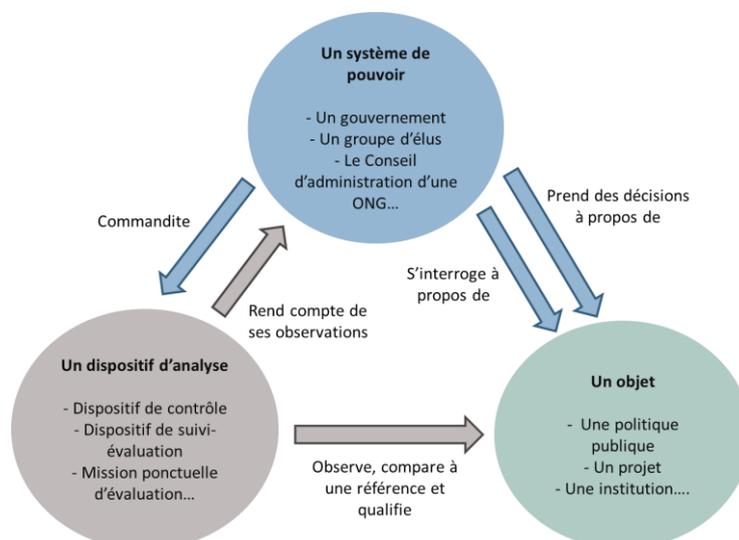


Figure 2 : Les acteurs du dispositif de suivi-évaluation
Source : Neu, 2006 ; Réalisation : Eglantine HUE

Le suivi et l'évaluation sont reconnus et identifiés comme étant des étapes du cycle d'un projet. Le suivi est continu tout le long de la vie du projet, tandis que l'évaluation est une étape à proprement parler, qui peut parfois déboucher à l'identification d'un constat ou problème auquel un nouveau projet va tenter de répondre.

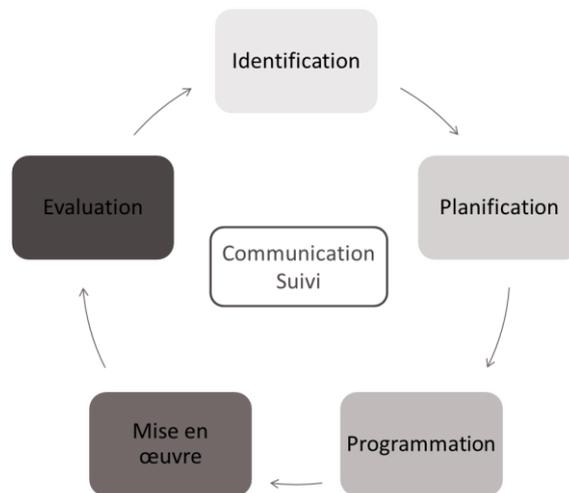


Figure 3 : Le cycle de vie d'un projet
 Source : Commission européenne, 2006 ; Réalisation : Eglantine HUE

Le suivi et l'évaluation sont donc deux processus complémentaires. Bien qu'ils semblent similaires, l'évaluation implique une analyse plus fine et de plus grande envergure que le suivi qui relate plutôt des faits. Si l'évaluation correspond à une intervention exceptionnelle et ponctuelle, le suivi-évaluation est un processus continu, alliant comme son nom l'indique, un suivi ainsi que des évaluations ponctuelles.

Différents types de méthodes sont utilisées pour le suivi-évaluation (enquêtes, questionnaires...), cependant, c'est en grande majorité à travers des indicateurs qu'elles sont menées.

ii. Indicateurs

« Le mot indicateur provient du verbe « indiquer » signifiant d'abord : faire voir, montrer. Indicateur est également associé au mot index qui désigne notamment le doigt qui sert à montrer. Cette première approche du mot indicateur propose ainsi une définition relativement large, soit : une information qui révèle la présence d'un phénomène remarquable » (Joerin & Rondier, 2007).

Toujours selon l'OCDE, un indicateur est un « facteur ou variable, de nature quantitative ou qualitative, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement. »

Selon Desthieux (2005), un indicateur est « une interprétation empirique et indirecte de la réalité, mais non la réalité elle-même [...] Il est le résultat d'une sélection pertinente ou d'une agrégation de données. Cette réduction de l'information favorise une meilleure compréhension des phénomènes complexes ». En effet, les indicateurs permettent d'interpréter le fonctionnement des systèmes complexes, tels que les systèmes urbains, en simplifiant les informations. Ils correspondent donc, comme le souligne Neu (2006), à une vue partielle des changements complexes. Les indicateurs doivent à la fois permettre de comprendre et d'évaluer. Ils sont donc utilisés à la fois pour des diagnostics ainsi que pour l'évaluation.

Les indicateurs peuvent être qualitatifs ou quantitatifs, de même qu'ils peuvent être subjectifs ou objectifs. Il est très fréquent d'associer l'objectivité à des indicateurs quantitatifs et la subjectivité aux indicateurs qualitatifs. Cependant, Joerin et Baker (2009) démontrent une part de subjectivité pour l'ensemble des indicateurs. En effet, ils montrent que l'indicateur est à la fois subjectif du fait de sa fonction synthétique, et du fait de choisir tel indicateur plutôt qu'un autre. Lors de l'utilisation d'indicateurs, il est donc nécessaire d'avoir conscience de cette part de subjectivité, bien qu'elle soit aussi minime qu'on le souhaite.

iii. Différence entre politique, programme et projet

Le projet urbain peut être défini comme « une opération autonome, aux ressources propres qui entend lier dans une solution de continuité, l'élaboration d'objectifs, la mobilisation des moyens et la réalisation opérationnelle. Le projet s'élabore en collaboration avec différents partenaires socio-économiques : Etat, acteurs publics et représentants de la société civile. » (Bailleul, 2008).

Un programme correspond, selon le Conseil Scientifique d'Evaluation (CSE, 1996), à « une séquence d'actions limitée dans le temps et, surtout, définie précisément dans ses moyens et ses objectifs opératoires ». La Commission Européenne définit un programme comme une « série de projets dont les objectifs réunis contribuent à un objectif global commun ».

Un programme peut donc être vu comme une somme d'actions, de projets visant un objectif commun.

Enfin, la politique est définie, par le CSE, comme « renvoyant plutôt à un ensemble complexe de programmes, de procédures et de régulations concourant à un même objectif général ». On pourra par exemple citer la politique de l'emploi, la politique de l'Habitat ou encore la politique de la ville, qui regroupent chacune différents programmes.

Les trois termes s'imbriquent donc les uns dans les autres de la manière suivante : Projet ou Opération, Programme, Politique.

iv. Renouvellement urbain

Le renouvellement urbain correspond à « l'ensemble des transformations à l'œuvre dans le tissu urbain » (ORHL). Si ce phénomène peut être diffus, en fonction des évolutions immobilières, sur de petits espaces et non volontaire, dans le sens où ce n'est pas une décision des pouvoirs publics, ce terme renvoie aujourd'hui principalement à des actions décidées par les pouvoirs publics en réponse à un phénomène particulier (ORHL). Il vise donc généralement à redynamiser et revaloriser des espaces en perte de vitesse. Ce type de renouvellement regroupe trois catégories d'intervention : le renouvellement de friches urbaines, la rénovation des centres anciens et enfin la réhabilitation des quartiers d'habitat social. C'est sur ce dernier point que portera une partie de ce mémoire. Alors qu'étymologiquement, le renouvellement urbain est « un simple remplacement d'éléments urbains par d'autres semblables » (Badariotti, 2006), son sens a évolué au cours du temps. En effet, il correspondait auparavant à un renouvellement morphologique. Aujourd'hui, le renouvellement est plutôt morpho-social. Cela signifie que l'on cherche non seulement à modifier la morphologie d'un quartier dans sa forme physique, mais également dans sa structure sociale. L'intervention sur le bâti s'accompagne d'une intervention sur les espaces publics afin de modifier la structure de la population habitant le quartier.

Ces définitions et approfondissements permettent de poser les bases de ce mémoire. Il est maintenant intéressant de voir comment s'est développé le suivi et surtout l'évaluation en France.

b. Les politiques publiques et le domaine de l'urbanisme soumis au suivi-évaluation

Si la démarche de suivi et d'évaluation est connue du milieu économique et du management, elle s'est saisie du monde politique et également du développement territorial.

Alors que l'évaluation des politiques publiques existe depuis la fin des années 1970, elle connaît un essor réel qu'à partir des années 1990. En effet, les premières tentatives d'introduction de l'évaluation dans les politiques publiques, dans le cadre de la Rationalisation des Choix Budgétaires (A. Boutaud, 2005) a tout d'abord été un échec. Au milieu des années 1980, l'évaluation semble être évitée par les responsables politiques, notamment car elle est perçue comme un jugement de valeur. La crainte de retombées négatives (A. Bozio, 2014) et de perte de légitimité (A. Boutaud, 2005) entraîne donc une certaine réticence des responsables face à l'évaluation.

La fin des années 1980 et le début des années 1990 vont être un tournant pour l'évaluation. En effet, des rapports et des décrets vont promouvoir l'évaluation. Le rapport Deleau, en 1986, puis le rapport

Viveret, en 1989, redéfiniront ce qu'est l'évaluation des politiques publiques (« évaluer une politique, c'est reconnaître et mesurer ses effets propres »), et proposeront des recommandations. En effet, Viveret montre la nécessité de l'évaluation en posant cette question dans le début de son rapport « *Est-il raisonnable, à notre époque, d'engager des programmes coûteux sans savoir s'ils réussissent, sans connaître le rapport entre leur coût et leur efficacité ?* ». Ces deux rapports vont accompagner la politique de modernisation de Michel Rocard dont l'un des axes est le « devoir d'évaluation des politiques publiques ». Un décret du 22 janvier 1990 crée le Comité Interministériel de l'Évaluation, le Fonds de Développement de l'Évaluation ainsi que le Conseil Scientifique de l'Évaluation (CSE) qui « est chargé de favoriser le développement des méthodes d'évaluation » (article 8 du décret). Cependant, peu d'évaluations ont été réalisées et celles menées n'ont eu que peu d'effets sur les décisions prises par la suite. Le dispositif s'est rapidement essoufflé, ce qui a poussé, en 1998, à remplacer le CSE par le Comité National d'Évaluation (CNE), chargé d'animer une procédure interministérielle d'évaluation des politiques publiques. En 1999 est créée la Société Française d'Évaluation (SFE), une association qui a pour objectif de développer et promouvoir l'évaluation. On voit donc apparaître, à la fin des années 1990, des institutions pour réaliser et faciliter l'évaluation des politiques publiques. En 2001, la loi LOLF (Loi organique relative aux lois de finance) semble également faciliter l'évaluation en imposant une logique de résultats (Epstein, 2010). Enfin, en 2012 dans le cadre de la modernisation de l'action publique (MAP), une démarche d'évaluation de l'ensemble des politiques publiques a été lancée. On voit donc ici que l'évaluation des politiques publiques est au centre des discussions depuis une trentaine d'années, mais c'est seulement à partir de la fin des années 1990 qu'elle est devenue obligatoire et mise en œuvre.

Si l'évaluation s'applique aux politiques publiques à l'échelle nationale, elle s'est également développée au niveau territorial. En termes d'urbanisme principalement, les différents documents de planification sont, depuis plusieurs années, soumis à cette obligation. C'est notamment le cas pour les Programmes Locaux de l'Habitat (PLH) ainsi que pour les Schémas de Cohérence Territoriale (SCoT). Pour ces deux documents, le suivi et l'évaluation sont exigés par la loi, selon l'article L 302-3 du Code de la Construction et de l'Habitat pour le PLH, et selon l'article L 143-28 du Code de l'Urbanisme pour le SCoT. Ces évaluations sont effectuées à l'échelle locale, par l'établissement public de coopération intercommunale.

L'évaluation à l'échelle locale s'est également développée à travers les politiques contractuelles. C'est notamment grâce à ces politiques contractuelles que la responsabilité de l'évaluation a été transmise au niveau local et a permis de développer la pratique de l'évaluation. En effet, c'est à travers les obligations d'évaluation des CPER et des fonds structurels européens que l'évaluation locale s'est développée à partir de 1993 (N. Matyjasik, 2010). Aujourd'hui, cette exigence est toujours d'actualité

dans les programmes publics. En effet, dès lors que des programmes font appel au soutien financier de plusieurs acteurs, notamment du FEDER, de l'Etat ou des régions, ils sont soumis à une obligation de suivi et d'évaluation. La circulaire du 25 août 2000, relative à la mise en œuvre de l'évaluation dans les procédures contractuelles, fixe donc les conditions d'organisation de ces évaluations.

Enfin, le suivi-évaluation s'est également développé ces dernières années suite à l'intégration du développement durable dans toutes les réflexions et opérations. En effet, la littérature aborde très souvent cette problématique, que ce soit au niveau des politiques, des programmes mais aussi des projets. Le développement durable a donc accéléré la mise en place des systèmes d'évaluation, notamment au niveau local.

Alors que le suivi-évaluation était et reste une crainte des responsables politiques, considéré comme un jugement de valeur, son développement ces dernières années révèle son intérêt.

c. Le suivi et l'évaluation, dans quels buts ?

La démarche de suivi-évaluation de projets, bien qu'elle puisse être coûteuse, en temps et en moyen humain, présente de nombreux intérêts lorsqu'elle est correctement menée.

i. Les critères de l'évaluation

Le suivi-évaluation doit pouvoir apprécier certaines qualités des projets/politiques. Ces qualités, au nombre de cinq, sont les suivantes :

- La pertinence : elle permet de vérifier l'adéquation entre les objectifs du projet et le type de problème qu'ils sont censés résoudre.
- La cohérence : elle détermine si les objectifs sont cohérents les uns avec les autres et si les moyens mis en place sont adaptés à ces objectifs.
- L'efficacité : il est nécessaire de pouvoir répondre aux questions : les effets sont-ils conformes aux objectifs ? Les réalisations correspondent-elles à celles prévues ? Elle correspond au rapport entre les niveaux atteints et les niveaux qui ont été fixés au départ.
- L'efficience : elle s'intéresse à l'utilisation des ressources et des fonds. Les ressources ont-elles été utilisées comme prévu ? Les résultats sont-ils à la hauteur des dépenses engagées ?
- La viabilité : ce dernier critère s'intéresse au long terme. En effet, il vise à déterminer si les résultats et les effets produits par le projet sont pérennes.

Selon Neu (2006), tandis que l'efficacité et l'efficience relèvent plutôt du suivi, puisqu'ils correspondent à la mise en œuvre du projet, la pertinence, la cohérence et la viabilité relèvent plutôt

de l'évaluation. En effet, la pertinence et la cohérence d'un projet dépendent des choix stratégiques et de la conception même du projet et la viabilité n'est mesurable qu'après réalisation, a posteriori.

En plus de répondre à ces critères, le suivi-évaluation présente plusieurs finalités.

ii. Les finalités du suivi-évaluation

Le CSE¹ distinguait quatre finalités du suivi-évaluation, dont trois sont aujourd'hui toujours citées. Ce sont les finalités « déontologique », décisionnelle et d'apprentissage. Cette partie a donc pour objectif de développer chacune des trois finalités.

1. La finalité déontologique

La finalité déontologique correspond à l'objectif de « rendre des comptes aux responsables politiques et aux citoyens sur la manière dont une politique a été mise en œuvre et sur les résultats qu'elle a obtenus » (Boutaud, 2005). Elle regroupe à la fois une finalité informative et démocratique. En effet, l'un des points non négligeables de la démarche est de pouvoir communiquer sur le programme. Cette communication peut se faire envers deux publics différents.

Tout d'abord, une communication envers les partenaires est nécessaire. En effet, les politiques publiques tout autant que les programmes sont portés par un ensemble d'acteurs et de partenaires. Ces acteurs interviennent de façon complémentaire mais parfois complètement détachée les uns par rapport aux autres. Le suivi permet donc de communiquer l'avancée de chacun à l'ensemble des acteurs. Cette communication permet alors une meilleure compréhension de l'ensemble des projets et donc de l'inscription de l'intervention de chacun dans les objectifs définis.

Dans le cas de projets importants, il est fréquent que ces partenaires apportent des subventions ou des investissements. De ce fait, le suivi-évaluation permet de justifier auprès des différents acteurs l'emploi des subventions allouées et de l'importance de leurs investissements pour la mise en œuvre ainsi que pour les effets obtenus à travers le projet.

Enfin, une communication envers le public concerné et impacté par les projets est importante. En effet, les projets/actions sont généralement réalisés sur un territoire défini, pour un public plus ou moins ciblé. Cependant, les actions menées impactent souvent un public plus large, que ce soit dans leur mise en œuvre ou dans leurs effets à plus long terme. Lors de la mise en œuvre, il est donc important d'informer les habitants sur les avancements, ainsi que sur les opérations à venir. Cela permet tout d'abord une meilleure compréhension de leur part sur les gênes occasionnées (nuisances des travaux...) mais également une projection sur ce qu'il reste à faire et donc sur les changements à venir.

¹ Dans *Le petit guide de l'évaluation*, 1996

Dans un contexte de contrainte de finances publiques, c'est aussi pouvoir rendre compte aux habitants des investissements réalisés par les collectivités et donc d'avoir une certaine transparence sur le budget des collectivités. Cela permet notamment de répondre aux exigences des citoyens sur la qualité des services. De plus, cela permet aux citoyens de reprendre confiance dans l'action publique.

2. La finalité décisionnelle

La finalité décisionnelle définie par le CSE correspond à ce qu'on peut appeler l'aide au pilotage. En effet, en suivant régulièrement les avancées des opérations programmées, il devient plus simple d'intervenir rapidement pour palier à certaines défaillances du projet. Tout comme le suivi d'un chantier par exemple, le suivi d'une politique publique ou d'un programme urbain peut être réalisé : il s'agit par exemple de savoir si le nombre de logements devant être construits par an dans le cadre d'un SCoT est réellement réalisé ou encore si le nombre de contrats d'apprentissage signés correspond aux attentes de la politique de l'emploi.

Le suivi permet donc d'identifier d'éventuels retards ou manquements et de pouvoir en alerter les responsables afin que des décisions soient prises. En informant sur l'état d'avancement du projet, et donc sur son efficacité, il permet de prendre des mesures correctrices si besoin est.

C'est donc un fort outil d'aide au pilotage et à la décision, pouvant justifier les décisions prises durant la mise en œuvre du projet.

3. La finalité d'apprentissage

Le suivi-évaluation permet d'identifier les potentiels manques qui ont fait que le projet ne s'est pas déroulé comme prévu. En effet, lorsque le suivi révèle un retard sur les objectifs à atteindre, les raisons de ce retard peuvent être identifiées et faire apparaître des dispositifs ou des actions qui n'ont pas été, ou pas de façon suffisamment importante, mis en place pour s'assurer du bon déroulement des opérations. Ces manques et les solutions identifiées doivent permettre d'éviter les mêmes erreurs lorsque d'autres projets du même type seront réalisés.

De même, cela permet un éventuel retour d'expérience pour d'autres territoires qui seraient dans la même dynamique de projet, afin que ce qui a fonctionné ou au contraire dysfonctionné pour l'un puisse servir d'appui au montage de projet pour l'autre. Si aucun suivi-évaluation n'est réalisé, il est alors plus difficile de déterminer où les problèmes se sont posés et les erreurs commises seront inévitablement répétées lors de d'autres projets puisqu'elles n'auront pas nécessairement été identifiées.

Les dispositifs de suivi-évaluation sont également considérés comme des moyens d'aider les différents acteurs à comprendre les processus dans lesquels ils interviennent afin qu'ils s'identifient et qu'ils s'approprient plus facilement les objectifs.

Enfin, le suivi-évaluation permet également de mieux connaître les territoires sur lesquels ont lieu les projets/programmes. En effet, ce dispositif nécessite parfois de créer des indicateurs assez fins, permettant ainsi d'apprécier en détails les caractéristiques d'un territoire, et ce à une échelle plus fine que les indicateurs habituels et disponibles. Le suivi-évaluation à travers un système d'indicateurs, sous forme de tableau de bord, permet de regrouper des données issues de sources diverses, et de ce fait d'avoir une vision globale du territoire.

Selon Neu (2006), la qualité des dispositifs de suivi-évaluation ne dépend pas uniquement des informations obtenues mais surtout de l'utilisation qui en est faite dans les processus de décision et d'information.

Afin d'être efficaces et de répondre à leurs finalités, les dispositifs de suivi-évaluation doivent être réalisés en respectant plusieurs critères.

II. Pour un suivi-évaluation efficace

Afin que le dispositif de suivi-évaluation soit efficace, plusieurs étapes sont considérées comme étant indispensables. Cette partie vise donc à présenter les étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation.

Dans cette partie, on utilisera le terme de projet pour simplifier les propos mais cela s'applique également aux programmes et aux politiques.

a. La définition d'objectifs

La première étape pour mettre en place un dispositif de suivi-évaluation est de formuler les finalités du projet ou du programme. En effet, un projet est généralement imaginé et programmé suite à un constat, un problème, des besoins ou des potentiels. Le projet est donc créé pour répondre du mieux possible à ces éléments. Des enjeux sont donc liés à ce projet, la question qui se pose étant : que va-t-il arriver au système si la situation ne change pas ? La détermination des enjeux est donc un élément clé pour la mise en place du suivi-évaluation, mais aussi pour le projet en lui-même, puisqu'elle permet de déterminer ce que le projet doit changer dans le fonctionnement du système. A partir de ces enjeux découlent donc des objectifs spécifiques que le projet se fixe. Un projet peut présenter plusieurs

enjeux, tout comme un enjeu peut avoir un ou plusieurs objectifs spécifiques. C'est à partir de ces objectifs que pourront être choisis des indicateurs utilisés pour le suivi-évaluation.

b. Le choix des indicateurs selon les objectifs

i. Des objectifs aux indicateurs

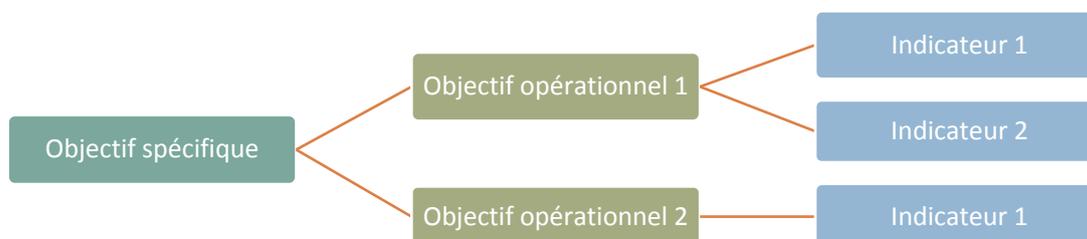


Figure 4: Relation entre objectif et indicateur
Source : Euro Institut Kehl-Strasbourg

Les objectifs spécifiques peuvent également se découpler en objectifs dits opérationnels, c'est-à-dire correspondant à une action propre du programme. Des indicateurs doivent être sélectionnés pour vérifier si chacun des objectifs est atteint. Les indicateurs peuvent être liés directement à l'objectif opérationnel ou alors à l'objectif spécifique. De ce fait, chaque objectif aura au moins un indicateur qui y sera associé, mais il peut aussi en avoir plusieurs. Cependant, il est important d'accepter de ne pas pouvoir tout suivre et évaluer. Pour certains objectifs, il peut exister une multitude d'indicateurs. Afin de pouvoir analyser correctement les résultats, il est nécessaire de limiter le nombre d'informations à traiter, tout en ayant suffisamment de données pour que le suivi-évaluation soit efficace. Le choix d'un indicateur par rapport à un objectif doit pouvoir répondre à la question suivante « En quoi l'indicateur répond à l'objectif qui lui est associé ? ». Ce choix d'indicateurs repose également sur des critères qu'ils doivent respecter.

ii. Des indicateurs devant répondre à des critères

Un indicateur doit tout d'abord être pertinent. Cela signifie qu'il doit répondre à un objectif précis et prendre sens vis-à-vis de celui-ci. En effet, si un indicateur n'est pas lié à un objectif, il n'y aura pas de cadre pour évaluer son évolution. Selon Joerin et Baker (2009), l'évolution d'un indicateur doit pouvoir être qualifiée de « favorable » ou « défavorable ».

Il doit également être transparent et lisible. En effet, un indicateur, pour être pertinent, prendre tout son sens et être correctement interprété, doit proposer une méthode de calcul et une unité de mesure. Dans l'idéal, la méthode de calcul devra être la plus simple possible. Tous les acteurs doivent être en mesure de comprendre et d'interpréter l'indicateur, ceci ne devant pas être réservé aux experts. De

ce fait, les données brutes, ou le moins transformées possibles seront avantagées. Par exemple, des agrégations de données trop nombreuses afin de créer un indice seront évitées, l'interprétation pouvant être plus compliquée du fait de la nature des données et de leur agrégation.

Les indicateurs doivent également être disponibles pour être pérennes. En effet, les données doivent être facilement disponibles mais il est surtout important de s'assurer qu'elles le seront tout au long du processus de suivi-évaluation. Des indicateurs peuvent apparaître pertinents, cependant si l'accès aux données nécessaires à son alimentation est difficile (mise à jour non régulière, données issues d'une étude ponctuelle non renouvelée ...), alors cet indicateur ne sera pas sélectionné (Lazzeri et Planque, 2006). Ils doivent également être sensibles, c'est-à-dire être réactifs aux changements opérés.

L'un des critères importants auquel doivent répondre les indicateurs est la comparabilité. Un indicateur doit être comparable, soit dans le temps, soit dans l'espace, soit par rapport à une norme (Joerin, Baker, 2009). Une valeur seule n'a pas de sens si elle n'est pas comparée à un autre territoire, une autre époque ou une norme fixée. Par exemple, si un territoire enregistre une part de familles monoparentales de 12%, cela ne semble pas spécialement élevé de prime abord. Cependant, si on compare ce taux à celui de la France (9%), on se rend compte que ce taux est assez élevé par rapport à la France. La comparaison donne donc tout son sens à un indicateur. Un indicateur permettant les différentes comparaisons est d'autant plus intéressant à étudier. En effet, il permet de suivre et donc d'évaluer l'évolution d'un système mais également de comparer cette évolution à l'évolution d'une autre échelle.

Enfin, les indicateurs doivent être complémentaires mais non répétitifs. Ils doivent permettre d'approfondir l'analyse qu'un indicateur apporte. Cependant, ils ne doivent pas fournir la même information s'ils n'apportent aucun complément. En effet, comme les systèmes d'indicateurs peuvent parfois être assez compliqués à interpréter du fait du nombre d'indicateurs qui le composent, il est important d'éviter toute redondance.

c. L'élaboration d'une photographie du système avant la mise en œuvre

Le dispositif de suivi-évaluation nécessite, avant la mise en œuvre du projet, de réaliser un point de comparaison. Celui-ci, aussi appelé temps zéro, constitue la première mesure d'un indicateur. Il permet de déterminer les niveaux actuels, de connaître la situation initiale du système avant de procéder aux changements. Il est donc la base qui sera ensuite utilisée pour comparer les résultats obtenus et pouvoir déterminer les effets d'un programme ou d'une action. Cette étape est également une étape clé du dispositif, dans le sens où elle permet de tester le système d'indicateurs. En effet, il pourrait être risqué de ne pas réaliser de point de comparaison et de se rendre compte, une fois la

réalisation du projet en cours, que les données ne sont pas disponibles ou trop coûteuses, et que les indicateurs ne peuvent donc pas être renseignés. L'élaboration du temps zéro permet de ce fait de limiter les erreurs par la suite, en s'assurant de la pertinence de chaque indicateur (Kuzek et Rist, 2006). Il peut se révéler que des données soient trop coûteuses ou soient trop compliquées à obtenir, de ce fait l'indicateur devient moins pertinent et il convient de le modifier.

Enfin, ce temps zéro permet de connaître la situation initiale et de pouvoir mesurer les évolutions. Il permet également de se projeter sur ce que l'on souhaite atteindre.

d. Des valeurs cibles à atteindre

Un bon suivi-évaluation nécessite de déterminer, au préalable, des valeurs à atteindre dans un calendrier précis afin de pouvoir juger de l'efficacité et l'efficience d'un programme. En effet, savoir d'où l'on part est nécessaire mais n'est pas suffisant. Si aucune valeur cible n'est fixée, il devient impossible de juger si les objectifs sont atteints et si le programme a été correctement réalisé. Cette cible à atteindre peut être définie sous forme de valeur, d'intervalle ou bien de tendance pour les temps longs. La forme que prend la valeur cible dépend majoritairement du type d'indicateurs. Pour un indicateur qui vise à suivre l'efficacité du projet, c'est-à-dire à suivre la réalisation propre du projet, la cible sera chiffrée, puisqu'elle correspond au projet en lui-même. Pour les indicateurs d'impact, qui visent à évaluer les effets du projet, la cible sera plus fréquemment sous forme de tendance. Elle doit être partagée et décidée avec les différents acteurs du projet afin d'avoir une vision commune des objectifs à atteindre, de la temporalité du projet et donc du respect des engagements de chacun. Les cibles, bien que devant être ambitieuses, doivent également être atteignables et réalistes, afin de pouvoir rendre le suivi-évaluation intéressant à mener. Par exemple, pour un projet de développement économique d'une durée de cinq ans, un objectif d'un taux de chômage de moins de 5% paraît certes idéal, mais non réaliste dans le contexte actuel. La prise en compte du contexte territorial dans lequel s'inscrit le projet est nécessaire et inévitable afin de fixer des cibles qui peuvent être réalisables. Dans le cas où les cibles seraient irréalistes, le suivi-évaluation perd alors tout son intérêt, puisqu'il révélerait des objectifs non atteints, toutes les qualités (efficacité, efficience, cohérence, pertinence) du projet seraient alors remises en cause et pour autant il serait difficile de déterminer une meilleure façon d'intervenir.

e. L'implication des acteurs

Pour l'ensemble des étapes précédentes, l'implication des acteurs est nécessaire. En effet, il est important de définir les rôles et les responsabilités de chaque partie prenante. Tout d'abord, l'ensemble des acteurs doit être en accord et reconnaître les objectifs du projet auquel il va participer. Ils auront ensuite un rôle important à jouer dans le choix et le renseignement des indicateurs. Les parties prenantes seront amenées à fournir des données sur les réalisations auxquelles elles ont procédé. Il est de ce fait nécessaire qu'elles puissent informer le type de données qui seront disponibles ou non. Elles doivent également savoir qu'elles seront sollicitées pour fournir les données. L'information et l'implication des acteurs est donc essentiel pour favoriser les échanges d'information et limiter les durées d'attente entre le fait de demander les données et de les recevoir. Cela permet de fait de rendre le dispositif plus efficient. Enfin, elles peuvent intervenir dans la décision de valeurs cibles des indicateurs. En ayant déterminé les objectifs et planifié le projet, ce sont celles qui peuvent le mieux savoir vers quoi elles souhaitent tendre, mais également ce qu'elles sont capables de réaliser selon les capacités internes et selon leur expérience. Comme le souligne le PNUD (2009), la participation des parties prenantes à la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation permet « l'appropriation et l'apprentissage des résultats ». Cela renforce également la responsabilité de chacun et son engagement pris dans le projet.

Cependant, cette participation des acteurs tout au long du processus, bien qu'elle soit appréciable et fortement conseillée en théorie, peut se révéler difficile à mettre en place dans la pratique.

f. Faire vivre ce dispositif

Une fois les objectifs définis et les indicateurs choisis, il est nécessaire de faire vivre le dispositif de suivi-évaluation. Pour cela, il est nécessaire de déterminer qui aura à charge la gestion de ce dispositif ainsi que les temporalités de récoltes des informations. En effet, si un évaluateur n'est pas désigné avant la mise en œuvre du projet, il est fort à parier que le système s'effondrera et que le suivi-évaluation ne sera pas réalisé ou de manière très partielle. Enfin, les modalités d'analyse et de diffusion des résultats doivent également être décidées avant la mise en œuvre, afin de s'assurer du bon déroulement de ce dispositif.

III. De la théorie à la pratique : La mise en place d'un tableau de bord de suivi-évaluation pour le NPNRU du Pays de Montbéliard

a. Le Pays de Montbéliard

Le Pays de Montbéliard est une agglomération située en Bourgogne-Franche-Comté, dans le département du Doubs dont Montbéliard est l'une des sous-préfectures. L'Agglomération a évolué en 2017, passant de 29 à 72 communes suite à la fusion de l'agglomération avec 4 autres EPCI. Ces 72 communes représentent un total de 140 400 habitants (INSEE 2014), dont 115 356 pour les 29 premières communes. Ce territoire regroupe donc des communes aux caractéristiques très disparates avec des communes urbaines (Montbéliard : 1700,3 hab/km² et 25 521 habitants en 2014) et des communes très rurales (Solemont : 20,4 hab/km² et 165 habitants en 2014).

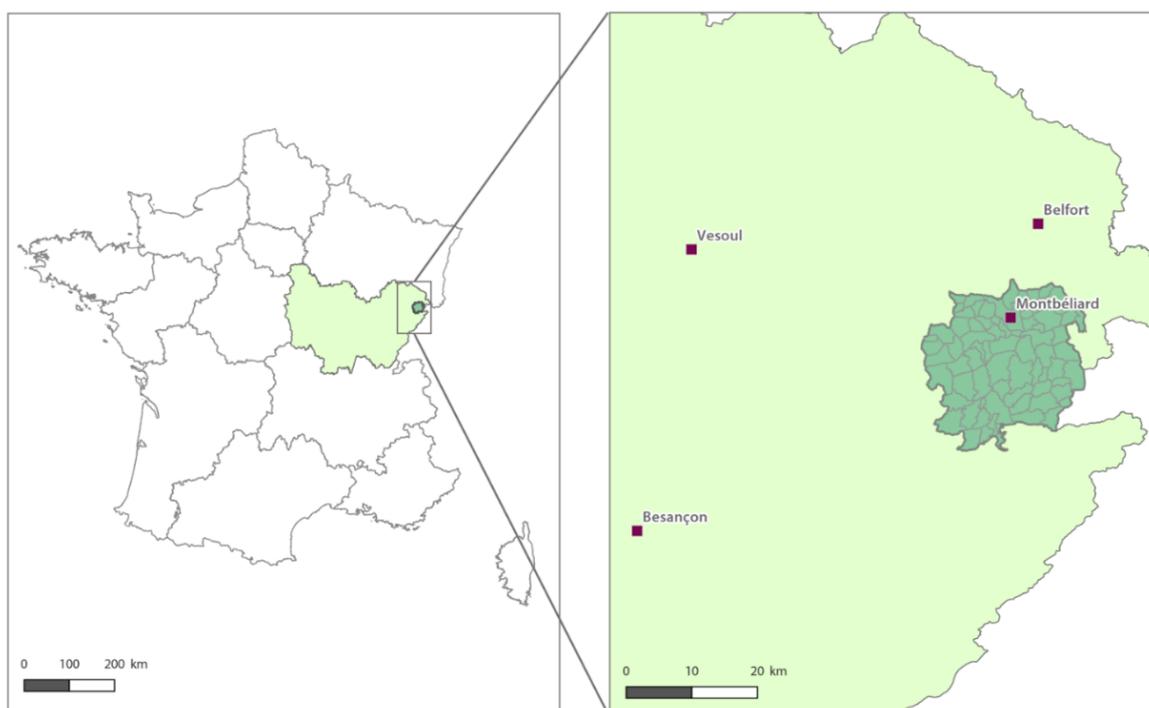


Figure 5 : Localisation de Pays de Montbéliard Agglomération en France
Réalisation : Eglantine HUE

i. Un territoire fragilisé

Après l'apothéose qu'a connue l'agglomération de Montbéliard avec le développement rapide de l'usine Peugeot à Sochaux, implantée en 1912, et comptant plus de 35 000 emplois dans les années 1970, la concurrence et le changement de mode de production ont eu un effet considérable sur le fonctionnement de l'agglomération. Alors que l'usine faisait vivre l'agglomération, le nombre d'emplois a considérablement chuté et le site emploie aujourd'hui moins de 10 000 personnes, bien

qu'il reste le plus gros employeur de l'agglomération. Cette baisse d'emplois correspond également à un changement de modèle économique et au développement de la sous-traitance.

Ce déclin pèse toujours sur l'agglomération à l'heure actuelle. Le territoire est assez fragilisé. La part des ouvriers dans la population active est de 35,6% dans l'agglomération, contre 28,4 % à l'échelle régionale et 22,5% à l'échelle nationale. Le taux de chômage de l'agglomération s'élève à 17% en 2014, contre 13% en Bourgogne Franche-Comté et 14% au niveau national. Le revenu médian par unité de consommation est d'environ 18 800€ au sein de l'agglomération, soit moins que la région et la France (respectivement 20 030 € et 20 328 €). Mais cette fragilité n'est pas homogène sur le territoire de l'agglomération. Comme on peut le voir sur la carte ci-après, qui illustre l'indice de fragilité sociale² par IRIS, ce sont surtout les communes centrales qui concentrent les difficultés. L'indice de fragilité sociale est pris ici au sens économique du terme, puisqu'il est calculé selon six indicateurs liés à la situation des actifs. Plus que les communes, ce sont principalement les quartiers prioritaires en politique de la ville qui sont identifiés comme fragiles, bien que cette fragilité ne se limite pas aux quartiers et s'étend vers les centres.

Indice de fragilité 2014 à l'échelle du Pays de Montbéliard

Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU)

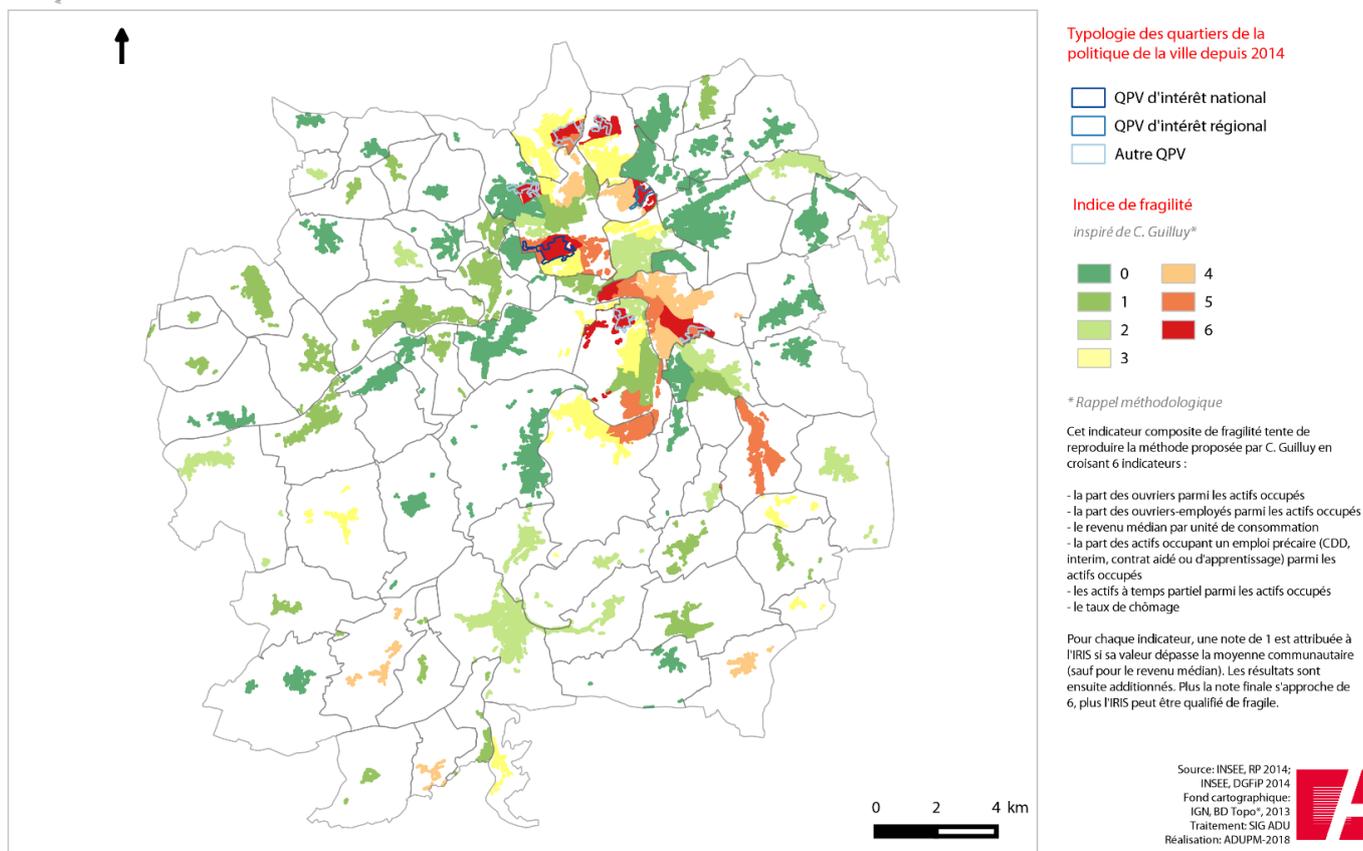


Figure 6 : Indice de fragilité sociale sur le Pays de Montbéliard Agglomération
Réalisation : ADUPM- Eglantine HUE

² Calculé à partir de la méthode utilisée par C. Guilluy

ii. 7 quartiers prioritaires en politique de la ville

L'agglomération compte actuellement sept quartiers prioritaires en politique de la ville³ sur son territoire, principalement dans la centralité d'agglomération et dans les communes industrielles. Ces quartiers sont identifiés et localisés sur la carte ci-après. Construits à près de 80% dans les années 50-70, ces quartiers concentrent 46% des logements sociaux de l'agglomération. Ils sont notamment le résultat de la croissance de l'usine Peugeot, qui a induit le besoin de loger rapidement la main d'œuvre ouvrière, pour la grande partie venue de l'étranger.

Localisation des quartiers prioritaires en politique de la ville au sein de l'agglomération

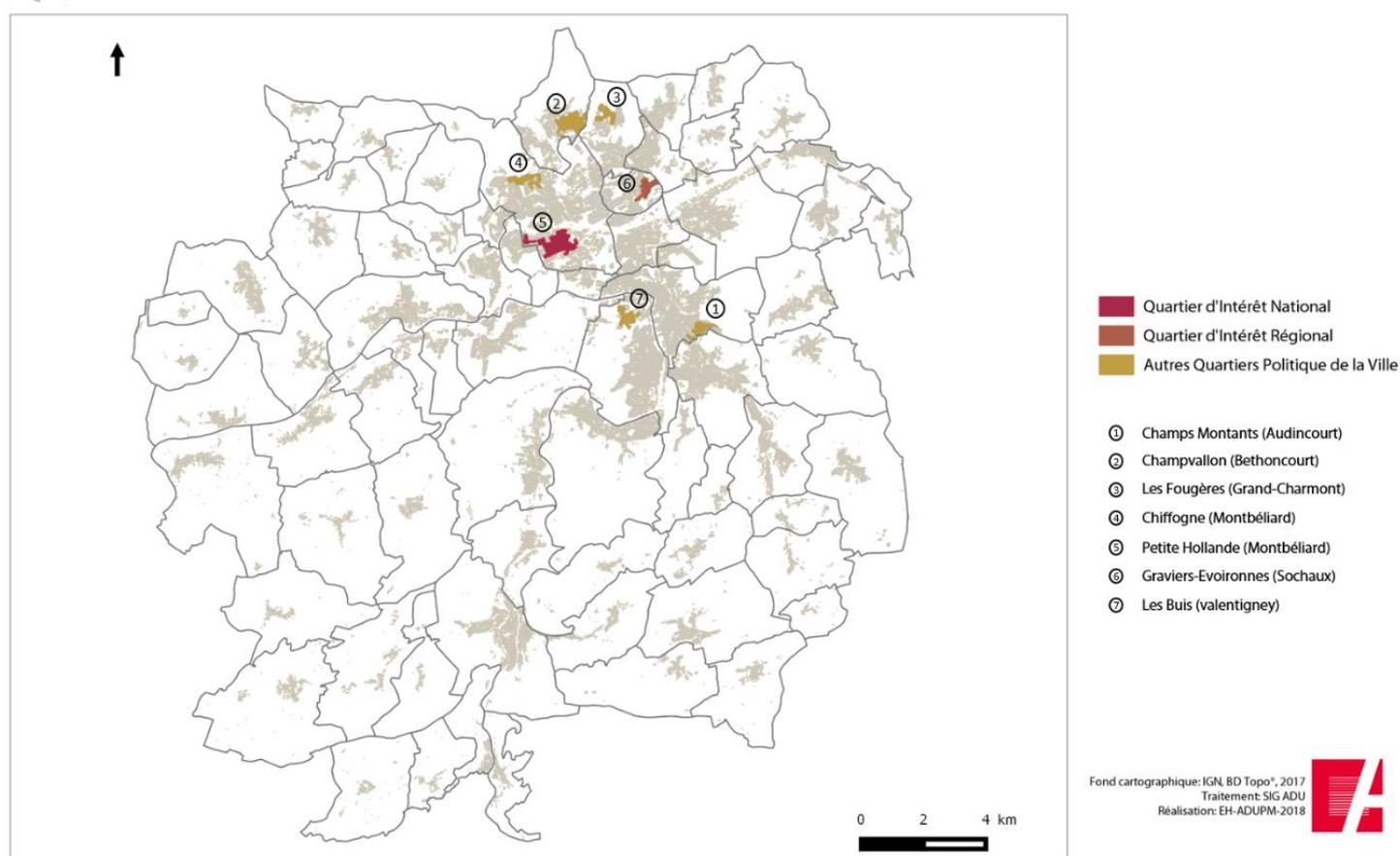


Figure 7 : Localisation des Quartiers prioritaires de l'agglomération de Montbéliard
Réalisation : ADUPM-Eglantine HUE

Ces quartiers sont très monolithiques, puisque construits presque d'un seul bloc et avec très peu de nouvelles constructions après les années 1970 ou 1990. Avec environ 20 000 habitants, ils représentent près de 15% de la population totale de l'agglomération. Ces quartiers cumulent les difficultés, en termes de logements, d'éducation et de précarité (seulement 6,8% de logements

³ Selon la loi Lamy, ainsi que 5 quartiers en veille active, anciennement en ZUS.

construits après 1990 et un taux de vacance du parc social élevé, 54,4% de la population active n'a pas de diplôme, un taux de chômage de 53,7% chez les 15-24 ans).

Afin de pouvoir intervenir dans ces quartiers et développer des actions pour permettre d'améliorer les conditions de vie, l'agglomération a dû adopter un Contrat de Ville Unique (CVU 2015-2020), comme l'a instaurée la loi de 2014. Les actions sont regroupées selon quatre thématiques, schématisées ci-après. Parmi celles-ci, on trouve le renouvellement et l'amélioration du cadre de vie, qui constitue l'un des programmes phares de PMA.



Figure 8 : Les quatre axes thématiques du Contrat de Ville Unique
Réalisation : Eglantine HUE

b. La politique de renouvellement urbain en France

Le renouvellement urbain est très généralement associé à la réhabilitation des quartiers d'habitat social en France. En effet, ce sont les transformations les plus visibles, radicales et parfois bouleversantes pour la population puisque ce sont généralement de grosses interventions qui ont lieu sur ces quartiers.

En 2003, l'adoption de la loi d'orientation et de programmation pour la ville et la rénovation urbaine lance un programme national de rénovation urbaine (PNRU). Afin de pouvoir contribuer à la réalisation de ce programme, la loi crée l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU).

Le Programme National pour la Rénovation Urbaine (PNRU) ainsi initié avait pour but de transformer les quartiers les plus fragiles classés en Zones Urbaines Sensibles (ZUS), en intervenant notamment sur les logements, les aménagements urbains et les équipements publics. Ce premier programme, d'un montant total de 54 milliards d'euros et couvrant 594 quartiers, enregistre un bilan globalement positif, mais présente toujours certaines lacunes. L'un des points faibles majeurs de ce programme a été le manque de concertation avec les habitants, qui s'est limitée à la communication et l'information des projets définis.

En février 2014, une nouvelle loi est adoptée : il s'agit de la loi de programmation de la ville et de la cohésion urbaine, aussi appelée loi Lamy. Elle vient en partie modifier et compléter la loi de 2003. Tout d'abord, la géographie prioritaire de la politique de la ville est redéfinie et 1500 quartiers sont définis comme quartiers prioritaires, identifiés selon le revenu des habitants. Cette loi lance également un nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU). Ce programme, couvrant une période de dix ans, entre 2014 et 2024, vise « en priorité les quartiers présentant les dysfonctionnements urbains les plus importants » (article 9.1 de la loi). Doté d'une enveloppe d'investissement de 5 Milliards d'euros au départ, ce programme doit permettre d'intervenir dans 216 quartiers dits d'intérêt national (qui bénéficieront de 83% des subventions), c'est-à-dire ceux présentant les dysfonctionnements les plus importants, ainsi que 264 quartiers d'intérêt régional (qui bénéficieront des 13% de subventions restant). L'enveloppe a doublé en 2018 au regard des besoins identifiés. Ce programme se différencie du précédent par la participation des habitants, un portage des projets au niveau des Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) et la prise en compte de la diversification ainsi que de la transition énergétique.

Parmi les quartiers sélectionnés, la région Bourgogne-Franche-Comté compte 6 quartiers d'intérêt national (QIN) et 12 quartiers d'intérêt régional (QIR). Pour le seul département du Doubs, ce sont 2 QIN et 2 QIR. Ces quartiers se répartissent également entre la communauté d'agglomération de Besançon et celle de Montbéliard. C'est sur les quartiers de la seconde agglomération que l'étude portera.

c. Le renouvellement urbain au sein de PMA

i. Un premier PRU

Au sein de PMA, six quartiers ont déjà pu bénéficier du premier PRU : les Champs Montants, Champvallou, la Montagne (ancien quartier en Zone Urbaine Sensible), les Fougères, la Petite Hollande et les Buis. Initiées en 2005, les dernières opérations devraient être achevées au cours de l'année 2018. Ce premier programme a déjà eu un impact important sur le territoire, avec des opérations conséquentes dans les quartiers. À la suite d'un investissement de 266 millions d'euros, le bilan du programme est de :

- ❖ 1 992 logements sociaux démolis
- ❖ 1 057 logements sociaux construits
- ❖ 65 logements en accession à la propriété construits
- ❖ 1 244 logements réhabilités
- ❖ 1 025 logements résidentialisés

- ❖ Des espaces publics aménagés
- ❖ Des équipements publics construits ou réaménagés

Ces interventions ont donc déjà permis un changement physique des quartiers. Bien que le cadre de vie ainsi que les conditions de logement se soient améliorés pour un bon nombre de quartiers, des efforts restent cependant à faire.

Tout comme cela a été relevé au niveau national, le manque de communication et de prise en compte des usagers et habitants s'est parfois fait ressentir sur ce programme. L'un des exemples les plus visibles a été sur le quartier de la Petite Hollande. Une halle couverte a été construite afin de pouvoir accueillir le marché hebdomadaire. Cependant, du fait de certaines contraintes de sécurité (interdiction de stationner les véhicules sous la halle), les commerçants s'installent non pas sous celle-ci mais sur la place juste à côté. Une concertation avec ces usagers aurait par exemple pu permettre de connaître les réels besoins des commerçants.

De plus, malgré les efforts réalisés, l'image négative de certains quartiers persiste. Un nouveau programme de renouvellement urbain a donc été lancé sur l'agglomération du Pays de Montbéliard.

ii. Deux quartiers en NPNRU

1. Présentation des quartiers

Parmi l'ensemble des quartiers identifiés par l'ANRU pour le NPNRU, deux se situent dans l'Agglomération du Pays de Montbéliard : La Petite Hollande à Montbéliard, identifiée « Quartier d'Intérêt National » car « présentant les dysfonctionnements urbains les plus importants et visés en priorité par le nouveau programme national de renouvellement urbain » et le quartier des Gravieres-Évoironnes à Sochaux, qui lui n'avait pas bénéficié du PRU1, et identifié par l'ANRU comme « Quartier d'Intérêt Régional ».

Ces deux quartiers sont très différents dans le rôle qu'ils jouent au sein de l'agglomération. La Petite Hollande est le plus grand quartier d'habitat social de l'agglomération avec près de 8 000 habitants, soit 30 % de la population de la commune. Situé entre le centre-ville et le pôle universitaire de Montbéliard, le quartier accueille également un grand nombre d'équipements administratifs dont le rayonnement dépasse le quartier (CAF, Tribunal...) ainsi que quelques commerces. C'est donc un quartier à vocation mixte, qui conserve cependant une image négative et concentre de nombreux dysfonctionnements.

Le quartier des Gravieres-Évoironnes a quant à lui une vocation résidentielle, accueillant environ 1 700 habitants, soit près de la moitié de la population de Sochaux. Malgré une localisation stratégique, limitrophe avec l'usine Peugeot, à proximité du centre-ville de Sochaux et de l'échangeur autoroutier,

il bénéficie également d'une ouverture sur la plaine de la Savoureuse, espace vert de qualité, qui relie le quartier à des équipements sportifs (piscine) et éducatifs (collège). Le parc locatif très ancien renvoie cependant une image négative du quartier.

Malgré une vocation différente, leur situation au sein du cœur d'agglomération en fait des secteurs de développement importants pour le territoire. Les projets constituant le programme de renouvellement urbain ont donc été imaginés afin d'améliorer les conditions de vie et l'image de ces quartiers.

2. Présentation du programme urbain envisagé

Afin de réellement transformer l'image de ces quartiers, des opérations importantes sont envisagées sur les quartiers. Sur la Petite Hollande, 202 logements sociaux vont être démolis, 634 seront réhabilités et 24 seront résidentialisés. Le centre commercial actuel sera également démolé pour en construire un autre sous la halle, et un pôle de services viendra renforcer cet espace mixte et l'ouvrir à la fois sur le quartier et le pôle universitaire. Il est également envisagé de reconstruire une trentaine de logements sociaux et il est espéré pouvoir accueillir une trentaine de logements en accession à la propriété sur le cœur de quartier. Enfin, un nouvel équipement (l'ADAPEI du Doubs) doit venir s'installer dans le quartier, apportant ainsi plus d'une centaine d'emplois. Ces interventions sur le bâti seront complétées par des aménagements d'espaces publics afin de créer une continuité dans les cheminements piétons et de pouvoir rendre plus lisible ce quartier, notamment grâce à un axe Ouest-Est d'aménagements publics qui structurera le quartier. Ces opérations viennent compléter celles menées lors du PRU1.

Pour le quartier des Gravieres-Evoironnes, des interventions lourdes sur le bâti sont également prévues : 136 logements doivent être démolis, 328 seront réhabilités et 272 seront résidentialisés. De plus, un programme mixte regroupant des services (Maison du projet, banque alimentaire, pharmacie...) et 7 logements sociaux sera construit au cœur du quartier, afin de créer une placette centrale entre la partie Nord et la partie Sud du quartier. Enfin, du fait de sa localisation privilégiée en vitrine d'un espace vert de qualité, il est envisagé de construire une petite trentaine de logements en accession à la propriété au sud du quartier.

En plus des interventions lourdes de la part des bailleurs sur le patrimoine bâti, les cheminements piétons et les espaces publics ont été au cœur de ce projet, grâce à une concertation importante avec les habitants du quartier. En effet, du fait de son caractère inondable, la question de la gestion des eaux pluviales a été centrale. Une trame verte, intégrant des noues, des dénivelés et différentes fonctions tout au long du quartier (espaces de jeux, jardins partagés...) a été imaginée. Des

cheminements piétons pour les écoliers seront également créés et quand la largeur de la voirie le permet, ceux-ci seront accompagnés de noues pour gérer l'eau de manière alternative au sein du quartier. La trame verte traversera donc l'ensemble du quartier, du Nord au Sud et permettra d'ouvrir le quartier sur la Plaine de la Savoureuse, espace vert fréquenté par des habitants sochaliens mais également extérieurs à Sochaux. Les plans des programmes sur chacun des quartiers se trouvent en annexe 1.

Ces deux quartiers vont donc subir des transformations importantes. Les montants des travaux estimés sont respectivement de 80 Millions d'euros pour la Petite Hollande et de 30 Millions d'euros pour les Graviers-Évoironnes.

La mission de suivi-évaluation du NPNRU a donc pour but de veiller à ce que ces projets soient menés à bien, que les opérations inscrites soient réalisées en respectant au maximum le planning, et de pouvoir suivre l'évolution des quartiers et l'impact de ces opérations sur le fonctionnement de ces derniers.

d. Le suivi-évaluation, une mission à part entière dans le NPNRU

i. Les exigences de l'ANRU en termes de suivi-évaluation

Le suivi et l'évaluation des projets correspondent à une demande de l'ANRU et nécessitent un engagement de la part des porteurs de projet, puisque ce processus apparaît dans la convention de renouvellement urbain. Cela permet tout d'abord à l'ANRU de s'assurer de la bonne utilisation des subventions attribuées et de pouvoir suivre l'avancée du programme. Mais le suivi et l'évaluation des projets lui permettent également de pouvoir comparer les conséquences de l'ensemble des projets qui auront eu lieu en France. La mise en œuvre et les effets du programme national de rénovation urbaine ont été évalués par le Comité d'Evaluation et de Suivi (CES) de l'ANRU. Par la loi de février 2014, cette instance a été dissoute après le regroupement souhaité des instances d'évaluation de la politique de la ville. La mise en œuvre et les effets du NPNRU seront donc évalués à l'échelle nationale par le Commissariat général à l'égalité des territoires.

L'ANRU définit, dans son règlement, des modalités de suivi du projet afin de pouvoir rendre compte des évolutions du projet. Deux types de modalités sont demandés. Tout d'abord, les porteurs de projet et les maitres d'ouvrage doivent transmettre un reporting annuel à l'ANRU ainsi qu'une revue de projet. Ces documents visent notamment à renseigner l'avancement opérationnel et financier des opérations, le suivi du relogement, la réalisation des objectifs incontournables.... La deuxième modalité

de suivi demandée est la mise en œuvre de points d'étape, à mi-parcours et en prévision de l'achèvement du projet (fin de projet), afin d'établir des bilans et d'évaluer l'efficacité du projet⁴.

De plus, un article de la convention des projets de renouvellement urbain est dédié aux objectifs urbains du projet et au tableau de bord d'indicateurs. Ce sont donc des éléments importants puisque contractuels.

Si le suivi-évaluation n'est pas à la base une démarche volontaire des porteurs de projet, il est nécessaire et indispensable pour la convention du programme de renouvellement urbain. Ces exigences apportent donc un cadre pour le pilotage du programme.

L'ANRU apporte une exigence nouvelle par rapport au PRU 1, pour lequel un suivi était demandé, mais sans le tableau de bord.

ii. Une mission réalisée par l'Agence de Développement et d'Urbanisme de Montbéliard

Cette mission de suivi-évaluation sera donc réalisée en externe, c'est-à-dire qu'elle ne sera pas réalisée par les services des collectivités porteuses du projet. Elle a été confiée à l'Agence de Développement et d'Urbanisme du Pays de Montbéliard (ADU). En effet, l'ADU participe, depuis le début du PRU1, aux projets de renouvellement urbain. Elle joue un rôle important dans ce NPNRU, avec trois casquettes : Assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO), Réalisation de trois études spécifiques et Suivi-évaluation. En effet, de par son rôle d'AMO, l'ADU connaît le contexte dans lequel s'inscrit ce programme, ainsi que les projets portés par les collectivités. Le programme impliquant deux communes différentes, les techniciens de chaque commune n'ont pas forcément la connaissance du projet exact de l'autre commune. Afin de réaliser un suivi et une évaluation identiques sur les deux quartiers (en termes de méthode et de temporalité), il est nécessaire que cette mission soit réalisée par un seul acteur. La position de l'ADU permet donc d'avoir une vision globale du NPNRU, en connaissant les projets des deux quartiers. Cela permet également de centraliser l'ensemble des données en un seul point. De plus, l'un des rôles des agences d'urbanisme est de suivre l'évolution urbaine et de développer des observatoires territoriaux. Cette mission rentre donc parfaitement dans ce cadre.

⁴ ANRU, Règlement Général NPNRU, Version du 16 Juillet 2015

e. La mise en place d'un système d'indicateurs

i. La vision stratégique pour les quartiers

La stratégie d'agglomération s'axe sur trois objectifs qui sont :

- Renforcer la centralité d'agglomération (constituée des communes d'Audincourt, Montbéliard et Sochaux) en tant que véritable moteur de développement du territoire.
- Améliorer et diversifier les mobilités afin de faciliter l'accessibilité à la centralité.
- Développer la ville-nature en mettant en avant la trame verte et bleue.

Les quartiers de la Petite Hollande et des Gravier-Évoironnes se situant dans la centralité d'agglomération, ils ont donc un rôle important à jouer dans le renforcement de cette centralité. Le renouvellement de ces quartiers est également en lien avec la stratégie urbaine de chacune des deux villes. La stratégie est donc d'intégrer ces quartiers dans les logiques urbaines dans le but de capter une partie de la croissance démographique espérée⁵. Afin de pouvoir contribuer à cette stratégie, le programme doit répondre à un certain nombre d'objectifs.

ii. Des objectifs incontournables aux objectifs du terrain

Des « objectifs incontournables » ont été identifiés par l'ANRU dans son règlement. De ce fait, tous les programmes doivent en tenir compte, en les adaptant au contexte de chaque quartier. En effet, les attentes ne peuvent pas être les mêmes sur un quartier tel que les Gravier-Evoironnes que sur celui de La Visitation – Bassens à Marseille par exemple. La réintégration des quartiers dans leur contexte local est donc nécessaire.

Les objectifs incontournables de l'ANRU sont les suivants :

- ❖ Augmenter la diversité de l'habitat
- ❖ Adapter la densité du quartier à son environnement
- ❖ Favoriser la mixité fonctionnelle et consolider le potentiel de développement économique
- ❖ Renforcer l'ouverture du quartier et la mobilité des habitants
- ❖ Viser l'efficacité énergétique et contribuer à la transition écologique des quartiers
- ❖ Réaliser des aménagements et des programmes immobiliers de qualité prenant en compte les usages, les enjeux de gestion et de sûreté, et anticipant les évolutions et mutations futures

Ces objectifs ont ensuite été utilisés en tant que thématiques, auxquelles ont été associés des enjeux pour chacun des quartiers. La densité, qui n'apparaissait pas comme un objectif en soi mais plutôt

⁵ Dossier de présentation en vue de l'élaboration du protocole de préfiguration des projets de renouvellement urbain, 2016

comme faisant partie de la thématique « Habitat », a été intégrée dans la thématique « diversité de l'habitat ». De plus, un autre objectif fort du NPNRU du Pays de Montbéliard était de pouvoir accueillir un nouveau type de population et donc d'augmenter la diversité du peuplement. Au total, ce sont donc 6 thématiques qui ont été retenues.

Ces thématiques sont également issues de la vision stratégique qu'ont les élus sur le devenir de leurs quartiers. Elles ont permis de faire ressortir les enjeux présents sur les deux quartiers concernés. Les enjeux sont les suivants :

- ❖ Diversité de l'habitat : Les quartiers sont aujourd'hui marqués par la prépondérance de logements sociaux dont l'offre est homogène en termes de forme urbaine et d'époque de construction. L'élargissement et la diversification de l'offre d'habitat est nécessaire pour tendre vers une stabilisation de la population et envisager l'accueil d'une nouvelle population. Cet enjeu est d'autant plus fort sur les Gravieres-Évoironnes, où les logements sociaux sont prépondérants et le quartier est monolithique (années 50-60). Pour la Petite Hollande, ce sont non pas les statuts d'occupation (un tiers de copropriétés), mais les formes urbaines et la typologie des logements qu'il est important de diversifier.
- ❖ Diversité du peuplement et promotion sociale : Situés dans l'espace de centralité de l'agglomération, les quartiers de la Petite Hollande et des Évoironnes doivent permettre de capter une partie de la croissance démographique de la centralité. Le développement d'une offre de logements diversifiée doit pouvoir permettre d'accueillir de nouveaux profils de ménages, notamment des Catégories Socioprofessionnelles Supérieures (cadres supérieurs, professions libérales). Pour les Gravieres-Évoironnes, quartier vieillissant, l'arrivée sur le quartier d'une population jeune est un enjeu fort.
- ❖ Mixité fonctionnelle et développement économique : Le quartier de la Petite Hollande dispose d'ores et déjà d'une réelle mixité fonctionnelle. Le NPNRU vise donc à maintenir et renforcer ce caractère multifonctionnel, notamment son offre commerciale avec la création d'un nouveau centre et d'un pôle de services inscrits dans une opération d'aménagement d'ensemble. La requalification du centre du quartier est un levier de transformation en termes d'image. Le quartier des Gravieres-Évoironnes, au contraire, a été identifié comme quartier à vocation résidentielle, la mixité fonctionnelle ne constitue donc pas un objectif prioritaire ; pour autant, le centre du quartier a vocation à diversifier ses fonctions et consolider la présence actuelle d'un commerce (pharmacie).

- ❖ Réalisation d'aménagements en adéquation avec les besoins des habitants et avec les usages : la réussite d'un tel programme de renouvellement urbain implique d'apporter une réelle réponse aux besoins des habitants et nécessite une forte concertation. Afin que les habitants s'approprient les espaces, il est nécessaire de proposer des aménagements de qualité et cohérents par rapport aux besoins et attentes de ces derniers.

- ❖ Ouverture du quartier et mobilité des habitants : Le NPNRU doit permettre l'ouverture des deux quartiers sur leur environnement et le désenclavement du quartier des Gravier-Évoironnes. Il doit également faciliter l'accessibilité aux équipements et aux services. En conséquence, l'ouverture des quartiers sur leur environnement devra permettre d'augmenter leur attractivité en facilitant l'accès aux quartiers et leurs traversées pour les personnes extérieures. De plus, la lisibilité des cheminements internes aux quartiers devrait être améliorée afin de faciliter les déplacements au sein des quartiers.

- ❖ Efficacité énergétique et transition écologique : Sur la Petite Hollande, quartier doté d'un réseau de chaleur, et sur les Gravier-Évoironnes dont le patrimoine est vieillissant, l'enjeu énergétique est primordial. La qualité environnementale des projets est également indispensable pour améliorer la qualité de vie des habitants. Le risque inondation étant présent sur le quartier des Gravier-Évoironnes (des inondations sont régulières sur le quartier qui se situe en limite de zone rouge du Plan de Prévention des Risques Inondation), la transition écologique et la gestion durable de l'eau est un enjeu important.

C'est ensuite à partir de ces enjeux que des objectifs ont été déterminés. A chaque enjeu ont été associés un ou plusieurs objectifs. Pour l'ensemble de ces enjeux, 21 objectifs ont été déterminés. Par exemple, les objectifs liés à la diversité de l'habitat et à la mixité fonctionnelle sont les suivants :

*Tableau 1 : Exemple d'objectifs liés aux enjeux
Réalisation : Eglantine HUE*

Thématique	Objectifs
Diversité de l'Habitat	Créer une nouvelle offre de logements
	Diversifier l'offre de logements
	Accompagner les particuliers dans l'amélioration des logements
	Améliorer la qualité des logements
	Améliorer l'attractivité du quartier et des logements
Mixité fonctionnelle et développement économique	Favoriser le développement économique et la mixité fonctionnelle des quartiers
	Favoriser l'accès des habitants aux commerces et services de proximité

L'ensemble des objectifs se trouvent en annexe 2. Ces objectifs sont parfois opérationnels, parfois spécifiques. Par exemple, l'objectif « Améliorer l'attractivité du quartier et des logements » est dit « spécifique », il peut en effet, être subdivisé en objectifs opérationnels comme « Améliorer la qualité des logements » ou « Créer une nouvelle offre de logements ». Les seconds peuvent répondre à la question « comment arriver à atteindre l'objectif stratégique ? ».

A chacun de ces objectifs ont donc été associés un (ou plusieurs) indicateur(s) afin de pouvoir suivre la réalisation et l'atteinte de ces objectifs.

iii. Le choix d'indicateurs et leur temporalité

1. La recherche d'indicateurs facilement disponibles et pertinents

Le choix des indicateurs se fait en plusieurs temps. Il a tout d'abord été nécessaire de découvrir ce qui existait déjà. Le but est de pouvoir trouver des indicateurs assez courants et faciles à renseigner. La prise en compte de certains outils, tels que le référentiel d'évaluation du nouveau programme national de renouvellement urbain⁶ et le panier d'indicateurs NPNRU mis à disposition par l'ANRU, a tout d'abord permis d'établir une liste d'indicateurs liés aux objectifs et enjeux du quartier. Cette première phase a été complétée par la recherche d'autres tableaux de bord de NPNRU dont les conventions sont signées, dont seul celui de Pau a été trouvé. Si seule la liste proposée par l'ANRU avait été prise en compte, un grand nombre d'objectifs, pourtant considérés comme « incontournables » selon l'ANRU auraient été oubliés. En effet, l'ensemble de la liste n'aborde, à aucun moment, l'aspect humain des programmes. Seuls des indicateurs touchant aux logements, aux commerces et à l'aspect environnemental sont proposés.

La question de la disponibilité et de l'échelle

L'ensemble des documents a permis d'avoir une première idée des indicateurs pouvant être choisis. La question de la disponibilité a ensuite été fondamentale dans le choix des indicateurs. Ont tout d'abord été privilégiées les données que l'on peut trouver en OpenData, qui sont majoritairement les données fournies par l'INSEE. Les indicateurs dont les données sont également facilement accessibles, grâce aux partenaires, ont également été sélectionnés. Cela correspond notamment aux données relatives aux logements sociaux (Répertoire du Parc Locatif Social) ainsi que les données internes des différents services des collectivités (Espaces Verts, Habitat et Renouvellement Urbain...).

En plus de la disponibilité, l'échelle des données a été déterminante pour le choix des indicateurs. Les quartiers étant assez petits en termes de superficie et également en nombre d'habitants, il est très

⁶ Document de travail de l'Observatoire National de la Politique de la Ville

rare de trouver des données disponibles à l'échelle du périmètre réglementaire des quartiers. Bien que quelques données à cette échelle existent, la majeure partie des données accessibles librement sont données à l'IRIS (Ilots Regroupés pour l'Information Statistique). C'est notamment le cas pour les données socio-démographiques de l'INSEE. Les IRIS ne correspondent pas aux limites des quartiers, ces derniers étant à cheval sur plusieurs IRIS. Dans ce cas, le choix a été fait de sélectionner non pas tous les IRIS qui intersectent les quartiers, mais ceux dont le quartier représente une part significative. Les cartes identifiant les IRIS intersectés par les quartiers sont en annexe 3.

De ce fait, les périmètres choisis pour les indicateurs issus l'INSEE ont donc été définis comme suit :

Une analyse a été réalisée sur la part que représentait la tache urbaine du quartier dans chaque IRIS par rapport à la tache urbaine de l'IRIS en question. Les résultats de cette analyse sont retranscrits dans le tableau ci-dessous.

*Tableau 2 : Part des QPV dans chaque IRIS
Réalisation : Eglantine HUE*

IRIS	Tache urbaine IRIS	Tache urbaine Quartier	Part Quartier dans l'IRIS
QPV Petite Hollande			
Coteau Jouvent	380 249,8	62 087,38	16,3%
Petit Chenois	238 563,93	100 686,43	42,2%
Sud Ouest	103 362,66	88 776,45	85,9%
Lulli	96 851,11	96 851,11	100%
Hexagones	299 722,51	185 994,08	62,1%
Sud	710 112,3	63 477,22	8,9%
QPV Gravieres Evoirannes			
Centre	680 184,5	22 117,91	3,2%
Gravieres	337 110,41	149 666,69	44,4%

Les IRIS dont le quartier ne représente que 10% ou moins ont été supprimés, considérant que la part n'était pas suffisante pour permettre une analyse réaliste du quartier. A l'inverse, les IRIS dont au moins 50% de la tache urbaine correspondait au quartier ont été sélectionnés. Enfin pour les quartiers entre 10% et 50%, l'analyse de la morphologie urbaine a également abouti à sélectionner les IRIS pour étudier les quartiers. En effet, il s'avère que, même si la partie couverte par le quartier ne représente pas la moitié de la tache urbaine de l'IRIS, elle regroupe cependant la majorité des logements. Tandis que sur les parties couvertes par le quartier se trouvent en majorité des immeubles, le reste des IRIS sont souvent de type pavillonnaire.

Pour le quartier de la Petite Hollande, 5 IRIS sur les 6 ont donc été retenus (Coteau Jouvent, Petit Chenois, Sud-Ouest, Lulli et Hexagones) et pour les Gravieres-Évoirannes, seul l'IRIS « Gravieres » permettra l'analyse du quartier.

La question de la pertinence et de la cohérence avec le projet

Les indicateurs ont également été sélectionnés selon la cohérence avec le programme. En effet, certains projets sont propres au NPNRU du Pays de Montbéliard, les indicateurs qui y sont liés ne sont donc pas proposés dans les outils déjà cités précédemment. Il a été nécessaire de créer des indicateurs propres au contexte local. Cela a notamment été le cas pour les thématiques liées à la participation citoyenne et ainsi qu'à la qualité des projets. En effet, dans le cadre du NPNRU, il a été décidé de rédiger une « Charte de la Participation » ainsi qu'un comité de suivi de cette charte. Des indicateurs ont pu être proposés sur le nombre de réunions de ce comité, ou encore sur le nombre de participants aux réunions ainsi que l'implication des habitants dans le processus de décision. La liste d'indicateurs proposés par l'ANRU ne mentionnait pas cet aspect du projet, qui est pourtant l'un des objectifs importants du programme.

A l'inverse, des indicateurs proposés dans les outils ont été jugés inadaptés par rapport au contexte local ou non pertinents aux vues des projets. De même, il arrive que des indicateurs proposés pour un quartier ne soit pas valable sur l'autre. C'est notamment le cas pour l'amélioration des logements privés. Sur la Petite Hollande, un indicateur sur l'accompagnement des copropriétés a été proposé. Sur les Gravieres-Évoironnes, il n'y a pas de copropriétés, cet indicateur ne sera donc pas renseigné.

Le choix des indicateurs s'est donc révélé être une étape très importante dans la mise en place du suivi-évaluation du programme, puisqu'elle impacte sur la pertinence de l'analyse qui pourra être faite par la suite.

2. Des périodicités différentes selon les indicateurs

Du fait des modalités de suivi et d'évaluation définies par l'ANRU, deux temporalités apparaissent : une fréquence annuelle, et une fréquence « point d'étape ».

Les indicateurs ont donc été identifiés selon leur type et une périodicité leur a été attribuée. En effet, pour certains indicateurs, la périodicité annuelle n'apparaissait pas nécessaire ni cohérente, les effets étant parfois seulement visibles sur le long terme. Deux types d'indicateurs ont donc été distingués : les indicateurs de réalisation ou de résultat, liés à l'efficacité même du programme et les indicateurs d'impact, dont les effets sont visibles sur le plus long terme et parfois de manière indirecte (leur évolution peut être affectée par des facteurs externes au programme). Dans le premier cas, ces indicateurs seront suivis annuellement, afin de suivre l'évolution des travaux et des opérations en cours, et de pouvoir vérifier le respect des calendriers par exemple. Les seconds seront seulement renseignés et analysés en point d'étape, c'est-à-dire en 2021 et 2024 pour le Pays de Montbéliard.

Ainsi, le tableau de bord compte 20 indicateurs de réalisation/résultat et 33 indicateurs d'impact.

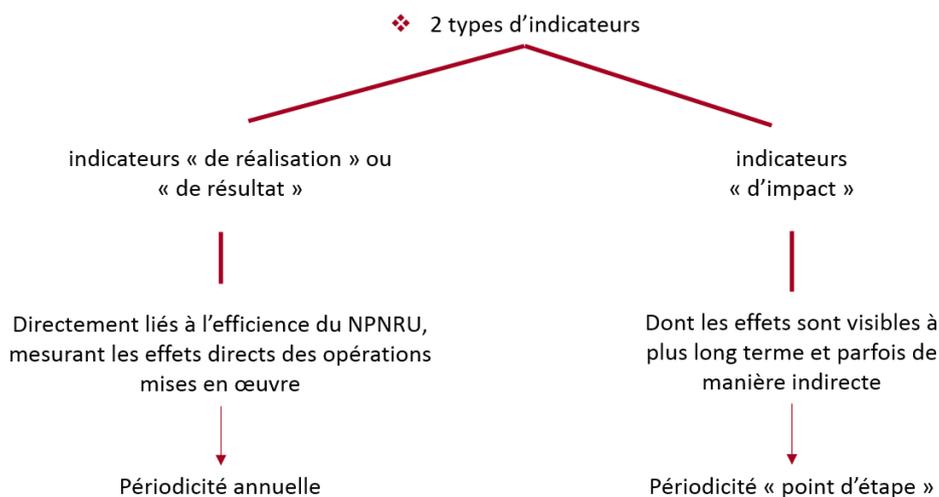


Figure 9 : Périodicité des indicateurs selon leur type
Réalisation : Eglantine HUE

3. La réalisation de fiche indicateur

Pour chaque indicateur une fiche a été réalisée⁷. Cette fiche, qui correspond à une fiche d'identité, permet d'expliquer l'indicateur, le nom de celui-ci n'étant pas toujours très explicite. Celle-ci permet donc de définir l'indicateur et d'expliquer, le cas échéant, comment il est calculé. Est indiquée également la source de la donnée, afin de savoir qui il est nécessaire de contacter lors des étapes de suivi et d'évaluation, ainsi que la périodicité définie précédemment. Ces fiches ont deux vocations. A la fois, au sein de l'ADU, de pouvoir mener un travail comparable tout au long de la mise en œuvre du NPNRU, en ayant une méthodologie inscrite permettant de mener ce travail correctement si les personnes en charge de cette mission sont amenées à changer. Cela permet également de rendre plus transparent la méthode appliquée. Si cela est nécessaire, il est possible d'expliquer comment chaque indicateur est calculé. La capacité d'expliquer comment est calculé un indicateur rend sa valeur moins critiquable, il en va donc de la crédibilité du suivi et de l'évaluation. Les fiches permettent également d'expliquer et de donner un sens aux chiffres.

iv. L'élaboration d'un temps zéro et la détermination de valeur cible

L'élaboration du temps zéro, c'est-à-dire le renseignement des indicateurs avec les données actuelles avant le début du programme, a également été une phase importante. Elle a en effet permis de vérifier la faisabilité, la pertinence et la disponibilité des données. Alors que l'étape du choix des indicateurs semblait achevée et stabilisée, la récolte des données a révélé un manque d'intérêt pour certains indicateurs. Par exemple, sur l'ouverture des quartiers et la mobilité des habitants, un indicateur sur la distance entre les logements et les arrêts de bus avait été sélectionné (part des logements situés à

⁷ Une fiche exemple se trouve en annexe 4

moins de 300 m d'un arrêt de bus). Cependant, lors de la requête pour obtenir cette valeur, il est apparu que presque tous les logements se trouvaient à moins de 300 mètres d'un arrêt de bus à la Petite Hollande et aux Graviers-Évoironnes. De plus, le projet prévoyait une nouvelle ligne de bus mais pas de nouveau tracé (le bus empruntera le même tracé que les lignes actuelles au sein des quartiers) et il n'était pas prévu de démolir des logements pouvant se trouver à plus de 300 mètres des arrêts. De ce fait, la valeur de l'indicateur risquait de très peu varier au cours du temps. L'indicateur, qui paraissait intéressant lors de l'élaboration de la liste d'indicateurs, s'est donc avéré être peu pertinent pour l'évaluation du projet. Il a été remplacé par un indicateur de fréquentation des bus (nombre de montées aux arrêts) et de la qualité de la desserte (nombre de fois où les bus passent dans le quartier en une journée).

L'élaboration du temps zéro a également permis de mettre en avant qu'il pouvait être fastidieux de récupérer certaines données. En effet, les données non disponibles librement, ni issues de la réalisation propre des opérations, mais cependant nécessaires pour évaluer l'impact du programme, doivent être récoltées auprès d'institutions non partenaires du programme, comme par exemple le rectorat, pour les objectifs liés à la mixité scolaire. Bien qu'on sache qu'elles existent, ces données sont parfois plus difficiles que l'on pense à récupérer. Ces institutions n'étant pas directement impliquées dans le programme, mais néanmoins dans le CVU, il est nécessaire de justifier pleinement du besoin des données demandées. De ce fait, des données qui semblaient exister ou facilement disponibles se sont avérées ne pas l'être. Des indicateurs ont été supprimés ou adaptés aux données disponibles.

L'élaboration du temps zéro a été l'occasion d'actualiser les données de contexte des différents quartiers par rapport à la présentation qui en avait été faite lors du protocole de préfiguration des projets de renouvellement urbain. En effet, ce dossier ayant été réalisé en 2016, il est apparu intéressant de pouvoir utiliser des données plus récentes pour avoir une vision la plus juste des quartiers avant la mise en œuvre du programme.

Il est également intéressant de voir que les données peuvent être de différents types et de ce fait, nécessiter des traitements différents. Si la plupart sont des données statistiques, et ne nécessitent que très peu de traitement, d'autres sont des données spatialisées, qu'il est nécessaire de géolocaliser afin de pouvoir les traiter. Le temps nécessaire pour obtenir la valeur de l'indicateur n'est donc pas homogène.

Comme cela a été précisé précédemment, la mobilisation des acteurs et partenaires est un élément important. Dans le cas du NPNRU de PMA, la grande majorité des indicateurs a été sélectionnée avec des sources de données en accès libre, ne nécessitant donc pas de mobilisation ni d'information des

fournisseurs de données. Cependant, pour les indicateurs de réalisation ou de résultat, les données sont produites au niveau local, et nécessitent donc la mobilisation des partenaires.

Si pour cette information et cette mobilisation, il est conseillé d'intégrer l'ensemble des partenaires dans le processus de réflexion et de choix des indicateurs, il n'est pas toujours évident de réaliser cette démarche participative. En effet, au vu des délais impartis pour réaliser cette mission (environ trois mois) et du besoin de réunir l'ensemble des partenaires sur des temps assez longs afin de partager la vision de chacun, il a été décidé de ne pas intégrer l'ensemble des acteurs dans ce processus, mais de présenter, pour avis, l'ensemble des indicateurs choisis lors d'un comité de pilotage. Le choix des indicateurs a donc été réalisé uniquement en collaboration avec le service de renouvellement urbain de l'agglomération, puisqu'une grande partie des données de réalisation seront fournies par ce service.

Cependant, le comité de pilotage, en plus d'un avis sur les indicateurs, sera le moyen d'informer les partenaires sur cette mission importante qu'est le suivi-évaluation. De ce fait, cela permettra de sensibiliser les différents acteurs à cet aspect du programme, et de leur faire prendre conscience qu'ils seront sollicités tout au long du programme afin de pouvoir réaliser au mieux ce suivi et l'évaluation. En plus de cette sollicitation, la présentation des indicateurs de suivi-évaluation permet également aux acteurs et partenaires d'être conscients de l'engagement pris (principalement les villes et les bailleurs). Cela montre en effet que ce qui a été décidé doit réellement être réalisé (sauf avenant suite à un changement important). Un échange avec les partenaires permettra enfin de faire émerger d'autres indicateurs qu'il semble important de mobiliser.

Le NPNRU du Pays de Montbéliard ne sollicite finalement que « peu » d'acteurs en termes opérationnels : les deux villes, l'agglomération, trois bailleurs, une SPL et éventuellement des promoteurs privés (encore non identifiés). Ces acteurs locaux seront donc assez faciles à mobiliser et à contacter pour les récoltes de données lors des différentes étapes de suivi-évaluation.

La détermination de valeurs cibles a également été compliquée. Si pour les indicateurs de réalisation, les valeurs cibles étaient relativement faciles à déterminer, cela paraissait plus compliqué pour les indicateurs d'impact. En effet, les valeurs cibles des indicateurs de réalisation correspondent au programme en lui-même et donc aux opérations prévues. Le nombre prévu de logements démolis, le de logements réhabilités ou encore le nombre de ménages relogés sont des valeurs cibles définies dans le programme et dans la maquette financière. Pour les indicateurs d'impact à l'inverse, le programme urbain ne détermine pas directement de valeur cible mais des tendances. Le comité de pilotage permettra également d'attirer l'attention des parties prenantes sur la nécessité de fixer certaines valeurs à atteindre, ou des tendances sur le long terme.

v. Un tableau de bord complet

Toutes ces différentes étapes ont permis d'aboutir à un tableau de bord complet. Celui-ci permet de regrouper, en un seul document, l'ensemble des indicateurs sélectionnés, afin de faciliter l'analyse et de permettre une vision holistique du programme. Celui-ci, en Annexe 5, a la structure suivante :

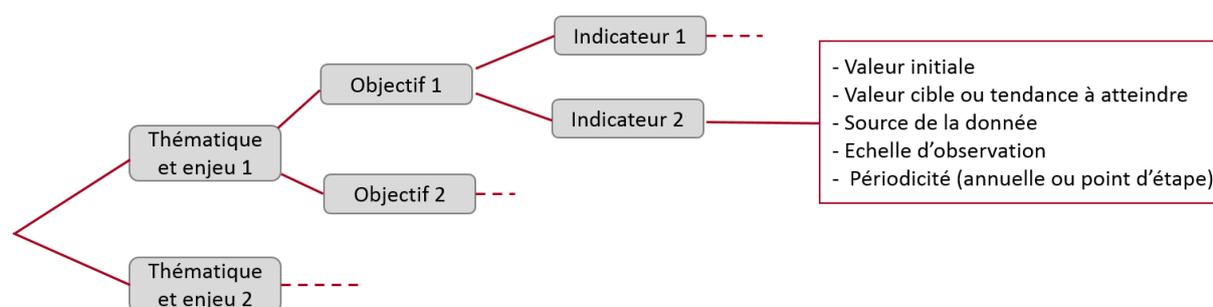


Figure 10 : Structure du tableau de bord
Réalisation : Eglantine HUE

Pour chaque indicateur, sa valeur initiale, issue de l'élaboration du temps zéro et sa valeur cible sont indiquées. La valeur sera ensuite actualisée à chaque étape et permettra d'établir une évolution par rapport à l'étape précédente ainsi que par rapport au début du programme. La source de données ainsi que la périodicité d'analyse sont également mentionnées, afin de savoir qui contacter, et quand cela doit être fait. Enfin, l'échelle d'observation donne des indications quant à la comparaison de la donnée. En effet, si les indicateurs de suivi ne peuvent pas être comparés avec d'autres échelles, les indicateurs d'impact peuvent eux être comparés à l'échelle de la commune concernée ou de l'agglomération.

Ce tableau pourra donc être agrémenté à chaque étape du suivi-évaluation, soit en le dupliquant, soit en ajoutant une colonne entre le temps zéro et la valeur cible à chaque fois, afin de pouvoir toujours avoir un comparatif entre la valeur initiale, la valeur à l'instant t et la valeur à atteindre.

f. La complémentarité avec d'autres politiques

Ce tableau de bord pourra venir appuyer l'évaluation de certaines politiques territoriales. En effet, l'agglomération doit, dans le cadre de la politique de la ville, mener une évaluation de son Contrat de Ville Unique. Le renouvellement urbain étant l'un de ses piliers, le tableau de bord du NPNRU sera donc un outil de suivi du CVU. De plus, certaines thématiques abordées dans le NPNRU font référence aux autres thématiques du CVU, notamment sur le développement économique et l'emploi, la citoyenneté (participation des citoyens...) et également sur la cohérence éducative. On se rend alors compte que les programmes s'imbriquent les uns dans les autres. De ce fait, tous les indicateurs qui

sont suivis dans le cadre du NPNRU seront autant d'indicateurs pouvant faciliter l'évaluation du CVU. En effet, bien que dans le cadre du NPNRU, ces indicateurs s'appliquent à seulement deux quartiers, ils peuvent être applicables dans les autres quartiers prioritaires en politique de la ville. Ce tableau est notamment utilisé dans le cadre de l'observatoire des quartiers prioritaires, mission confiée par l'agglomération à l'ADU en 2018.

g. Les limites de la méthode utilisée

La méthode utilisée ainsi que les indicateurs peuvent cependant avoir ces limites.

Tout d'abord, l'utilisation de données externes, produites par des organismes et issues d'enquêtes ne permet pas de s'assurer de leur disponibilité dans deux, trois ou cinq ans. En effet, un changement dans les méthodes de collecte des organismes n'est pas impossible, et les données disponibles aujourd'hui pourraient ne plus l'être, ou sous une forme différente, qui pourrait empêcher la comparaison avec l'état initial du système. Cependant, l'utilisation de ces données reste indispensable, la création de propres enquêtes, recensements sur toutes les thématiques étant beaucoup trop coûteuses en temps et en moyens humains.

Les indicateurs ont pour but d'être exhaustifs et permettent d'exprimer un grand nombre d'évolutions observées sur les quartiers. Cependant, ils peuvent devenir également très réducteurs de la réalité du fonctionnement du système urbain. En effet, il est nécessaire qu'ils soient mis en relation les uns avec les autres, afin de pouvoir donner sens à l'analyse qui en sera faite, en apportant les connaissances personnelles de chaque acteur, pour permettre une analyse la plus complète et la plus réelle possible. On peut par exemple citer un exemple qui, en isolant un indicateur, empêche une analyse correcte. Sur le quartier de la Petite Hollande⁸ a été enregistrée une baisse de 6,4% de la population entre 2009 et 2014. Pris tout seul, on pourrait alors en déduire que le quartier a fortement perdu en attractivité. Or si l'on regarde d'autres chiffres, comme l'évolution du nombre de logements, on se rend compte que celui-ci a également diminué de 6,4% entre les deux dates. On se rend alors compte que la perte de population n'est pas due au manque d'attractivité du quartier (ou pas uniquement à cela), mais surtout au fait qu'un grand nombre de logements ont été démolis, ce qui a entraîné des relogements en dehors du quartier. La relation entre les indicateurs prend alors tout son sens ici. S'il ne faut pas tout mesurer ni tout évaluer dans un projet, il reste cependant nécessaire d'avoir une vision holistique du projet. Il ne faut donc pas uniquement se fier aux chiffres, mais également pouvoir les analyser dans leur contexte afin de pouvoir leur donner un sens et une explication.

⁸ A l'aide des données agrégées des IRIS

L'obligation de suivi imposée par l'ANRU est aujourd'hui trop récente pour avoir des retours d'expérience et de pouvoir prendre du recul sur la manière d'appréhender cette question et la façon d'élaborer le tableau de bord répondant à leurs attentes. Les premières conventions pluriannuelles pour les nouveaux programmes de renouvellement urbain ont été signés en 2017, soit il y a un an seulement. Les résultats du dispositif de suivi-évaluation et les impacts qu'il a eu sur la mise en œuvre des programmes ne pourront, de ce fait, être connus que dans quelques années.

Conclusion

Le suivi et l'évaluation sont de plus en plus courants dans la mise en œuvre de politiques ou de programmes, qu'ils soient urbains ou non. S'ils permettent de suivre et d'évaluer la mise en œuvre et les effets d'un projet, on leur affecte plusieurs autres intérêts, tels que l'aide au pilotage, à la décision et un outil de communication auprès des différents partenaires et acteurs. Le suivi-évaluation est donc un outil pour les autres (partenaires et habitants), pour soi (maitre d'ouvrage) et pour le partage des acquis.

Ce travail avait notamment pour objectif de déterminer comment un dispositif de suivi-évaluation pouvait être mis en place. A travers l'exemple du NPNRU du Pays de Montbéliard, il a pu être montré que, malgré des étapes proposées dans des guides pratiques, il est toujours assez fastidieux de le mettre en place. En effet, après avoir déterminé les objectifs visés, le choix des indicateurs apparaît être l'élément incontournable, qui déterminera la qualité du dispositif de suivi-évaluation. Cela nécessite donc beaucoup de temps afin de s'assurer de la viabilité de chaque indicateur et de son aptitude à perdurer dans le temps. Dans ce cas, la disponibilité des données se révèle être un élément indispensable à prendre en considération. L'implication des acteurs dans tout ce dispositif n'est également pas si évident, même s'il est fortement conseillé. La sollicitation des différentes parties prenantes sur l'ensemble du programme est déjà telle que l'élaboration du dispositif de façon participative n'est pas toujours possible dans le temps imparti. Pourtant, le dialogue entre les partenaires impliqués est nécessaire au bon déroulement du suivi-évaluation, tout autant que pour la mise en œuvre du programme. De cette communication et cette implication découlent la disponibilité et la viabilité des données ainsi que la cohérence du dispositif.

Enfin, l'animation autour de ce dispositif reste un point crucial. Elle doit permettre de faire vivre le dispositif. La création de celui-ci et le choix des indicateurs ne prennent de sens que si sa mise en œuvre est effective. Le dispositif doit donc être porté par un acteur qui s'engage à lui donner vie et à communiquer dessus.

Bibliographie

ANRU. *Règlement général relatif au nouveau programme national de renouvellement urbain*, Paris, 2015, 68 P.

ANRU, Pau Bearn Pyrénées. *Convention pluriannuelle du projet de renouvellement urbain cofinancé par l'ANRU dans le cadre du NPNRU, Pau – Quartier Saragosse*, 2017, 67 p.

BADARIOTTI, Dominique. *Le renouvellement urbain en France : du traitement morphologique à l'intervention sociale*, Pau : Laboratoire SET, 2006, 17 p.

BLANCHETTE, Marie-Claude. *Validation d'un tableau de bord et proposition d'indicateurs de suivi et d'évaluation d'un projet de revitalisation intégrée du territoire agricole périurbain*, Sherbrooke : Centre Universitaire de formation en environnement, 2006, 102 p.

BOUTAUD, Aurélien. *Le développement durable : penser le changement ou changer le pansement ? : bilan et analyse des outils d'évaluation des politiques publiques locales en matière de développement durable en France : de l'émergence d'un changement dans les modes de faire au défi d'un changement dans les modes de penser*, Saint Etienne : Sciences de Ecole Nationale Supérieure des Mines et Université Jean Monnet de Saint-Etienne, 2005, 570 p.

BOUTAUD, Aurélien., BRODHAG, Christian. *Le développement durable, du global au local. Une analyse des outils d'évaluation des acteurs publics locaux*, EDP Sciences, 2006, p 154-162. (Natures Sciences Sociétés Vol.14)

CHAURAND, Julie. *Modalités de suivi et d'évaluation des Schémas Régionaux de Cohérence Ecologique*, Paris : Université Paris Diderot, 2010, 198 p.

CHERQUI, Frédéric. *Méthodologie d'évaluation d'un projet d'aménagement durable d'un quartier-méthode ADEQUA*, Sciences de l'ingénieur, Université de La Rochelle, 2006, 203 p.

COMMISSION EUROPEENNE. *Indicateurs pour le suivi et l'évaluation : un guide pratique*, Document de travail, 2006, 34 p.

Conseil Scientifique d'Evaluation. *Le petit guide de l'évaluation*, Paris, 1996, 106 p.

Desthieux, Gilles. *Approche systémique et participative du diagnostic urbain ; Processus de représentation cognitive du système urbain en vue de l'élaboration d'indicateurs géographiques*, Thèse no 3216, Lausanne, Ecole polytechnique fédérale de Lausanne, 2005, 237p.

DIVAY Gérard et al. *Projet pilote de revitalisation urbaine intégrée : Démarche d'évaluation*, Montréal : INRS Urbanisation, Culture et Société, 2006, 270 p.

EPSTEIN, Renaud. *Des politiques publiques aux programmes : l'évaluation sauvée par la LOLF ? Les enseignements de la politique de la ville*, Revue française des affaires sociales, 2010, p 227-250.

JOERIN, Florent et al. *Des systèmes d'indicateurs pour aider les acteurs à manipuler la complexité territoriale*, Lausanne : LASIG, 2005, 9 p.

JOERIN, Florent., BAKER, Alexandre. *Comment construire un système d'indicateurs pour le développement durable ?*, Québec : Institut HydroQuébec en environnement, développement et société de l'Université Laval, 2009, 32 p. (Les Cahiers de l'Institut EDS, volume 1 numéro 7)

KUSEK, J. Z., RIST, R. C. *Vers une culture du résultat. Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats, Un guide pour les praticiens du développement*, Montréal : Les Editions Saint Martin, 2006, 234p.

LATZ, Arina. *L'évaluation au service d'un projet de territoire*, Profession banlieue, 2009, 34p.

LAZZERI, Yvette., PLANQUE Bernard. *Elaboration d'indicateurs pour un système de suivi-évaluation du développement durable, Tome 1 : Principes et méthodologie de construction du référentiel*, Groupe de travail « Indicateurs territoriaux de développement durable, 2006, 82p.

MATYJASIK, Nicolas. *L'évaluation des politiques publiques dans une France décentralisée. Institutions, marché et professionnels*, Bordeaux : Science politique, Université Montesquieu Bordeaux IV, Institut d'études politiques de Bordeaux, SPIRIT, 2010, 406 p.

NAHORY, Mélissa. *Du bon usage des indicateurs d'évaluation dans les projets urbains : le cas du Plan Directeur Communal de la ville de Genève*, Montréal : Institut d'urbanisme, Faculté de l'aménagement, université de Montréal, 2012, 128 p.

NEU, Daniel. *Des outils pour programmer, suivre, évaluer et présenter ses projets. Faciliter la mise en débat et se référer aux objectifs initiaux à chaque étape d'un projet*, Paris : Groupe de recherche et d'échanges technologiques, 2006, 80 p. (Coopérer aujourd'hui n°27)

NEU, Daniel. *Evaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision. Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations*, Paris : Groupe de recherche et d'échanges technologiques, 2001, 95 p. (Coopérer aujourd'hui n°21)

Pays de Montbéliard Agglomération, Agence de Développement et d'Urbanisme. *Dossier de présentation en vue de l'élaboration du protocole de préfiguration des projets de renouvellement urbain*, 2016, 207 p.

PNUD. *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*, New York : PNUD, 2009, 232 p.

STRAUSS Marianne. *Réflexion sur le processus de suivi-évaluation de projets de développement international : le cas des Ailes de l'espérance au Pérou*, Sherbrooke : Centre universitaire de formation en environnement et développement durable, 2014, 113 p.

VIVERET Patrick. *L'évaluation des politiques et des actions publiques, rapport au Premier Ministre*, La documentation française, 1989, 175 p.

Liste des acronymes utilisés :

ADU(PM) : Agende de Développement et d'Urbanisme (Du Pays de Montbéliard)

ANRU : Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine

CPER : Contrat de Plan Etat-Région

CSE : Conseil Scientifique de l'Evaluation

CVU : Contrat de Ville Unique

EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

FEDER : Fonds Européen de Développement Régional

IRIS : Ilots Regroupés pour l'Information Statistique

NPNRU : Nouveau Programme National de Renouveau Urbain

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économiques

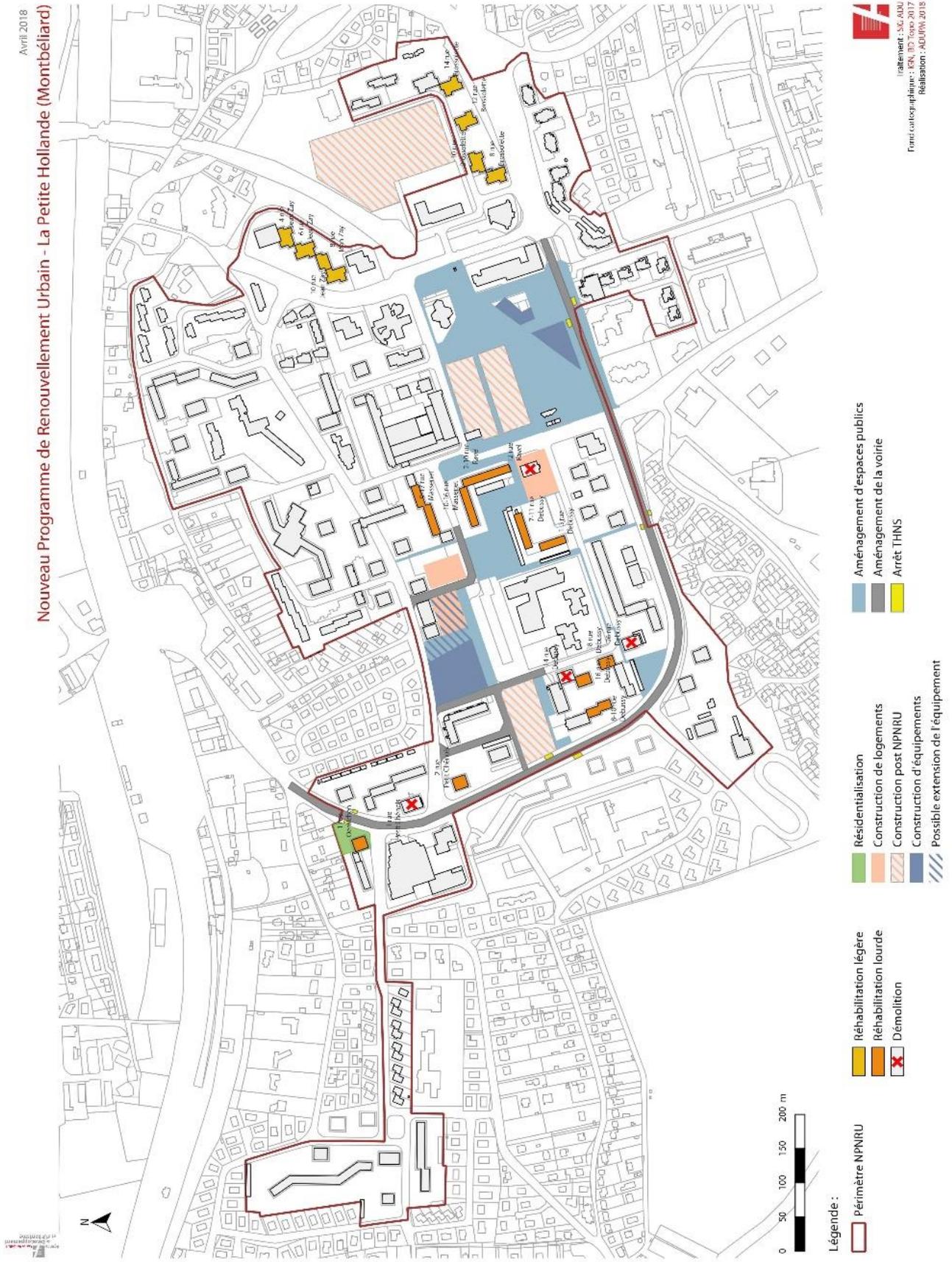
ORHL : Observatoire Régional de l'Habitat et du Logement

PMA : Pays de Montbéliard Agglomération

PRU : Programme pour la Rénovation Urbaine

Annexes

Annexe 1 : Le programme envisagé sur les quartiers (documents de travail)

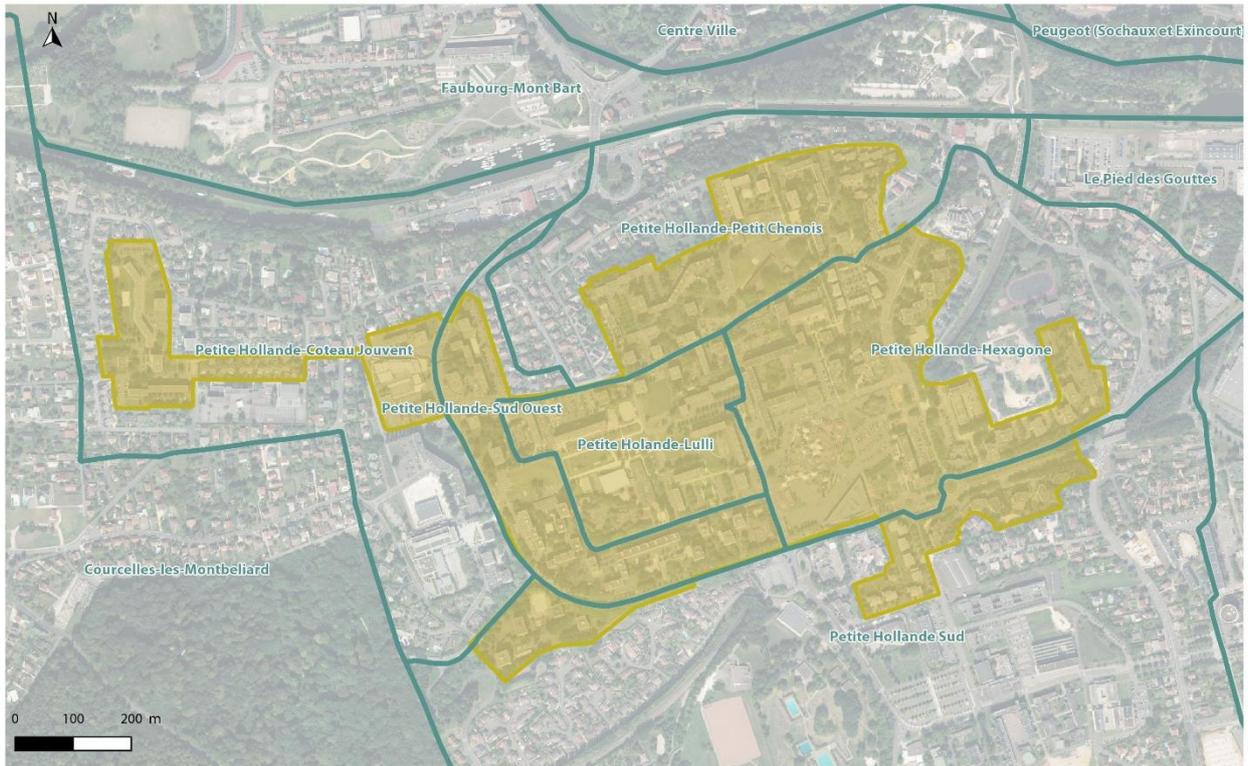


Annexe 2 : Liste des objectifs identifiés dans le cadre du NPNRU

THÉMATIQUES NPNRU	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES
DIVERSITÉ DE L'HABITAT	Créer une nouvelle offre de logements
	Diversifier l'offre de logements
	Accompagner les particuliers dans l'amélioration des logements
	Améliorer la qualité des logements
	Améliorer l'attractivité du quartier et des logements
DIVERSITÉ DU PEUPEMENT ET PROMOTION SOCIALE	Favoriser l'équilibre social
	Favoriser les parcours résidentiels positifs
	Assurer une mixité scolaire
	Développer l'attractivité des équipements du quartier
MIXITÉ FONCTIONNELLE ET DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE	Favoriser le développement économique et la mixité fonctionnelle des quartiers
	Favoriser l'accès des habitants aux commerces et services de proximité
ADÉQUATION ENTRE LES PROJETS ET LES USAGES, LES ENJEUX DE GESTION ET SURETÉ	Mettre en œuvre la participation des habitants dans les projets
	Rétablir la confiance/ la croyance des habitants pour les projets
	Garantir la qualité des aménagements et leur pérennité
	Réaliser des aménagements en répondant aux besoins des habitants
	Améliorer la tranquillité et la sécurité des habitants
OUVERTURE DU QUARTIER ET MOBILITÉ DES HABITANTS	Favoriser la mobilité et l'accès aux transports des habitants et des usagers du quartier
EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET TRANSITION ÉCOLOGIQUE DES QUARTIERS	Améliorer les performances énergétiques des logements
	Limiter l'impact des aménagements sur la gestion des eaux de pluie
	Réduire la part du budget énergie du logement dans le budget des ménages (électricité + chauffage)
	Améliorer la qualité et le cadre de vie des habitants

Annexe 3 : Identification des IRIS intersectés par les quartiers de la Petite Hollande et des Évoironnes

Les IRIS sur lesquels se trouve le quartier de la Petite Hollande

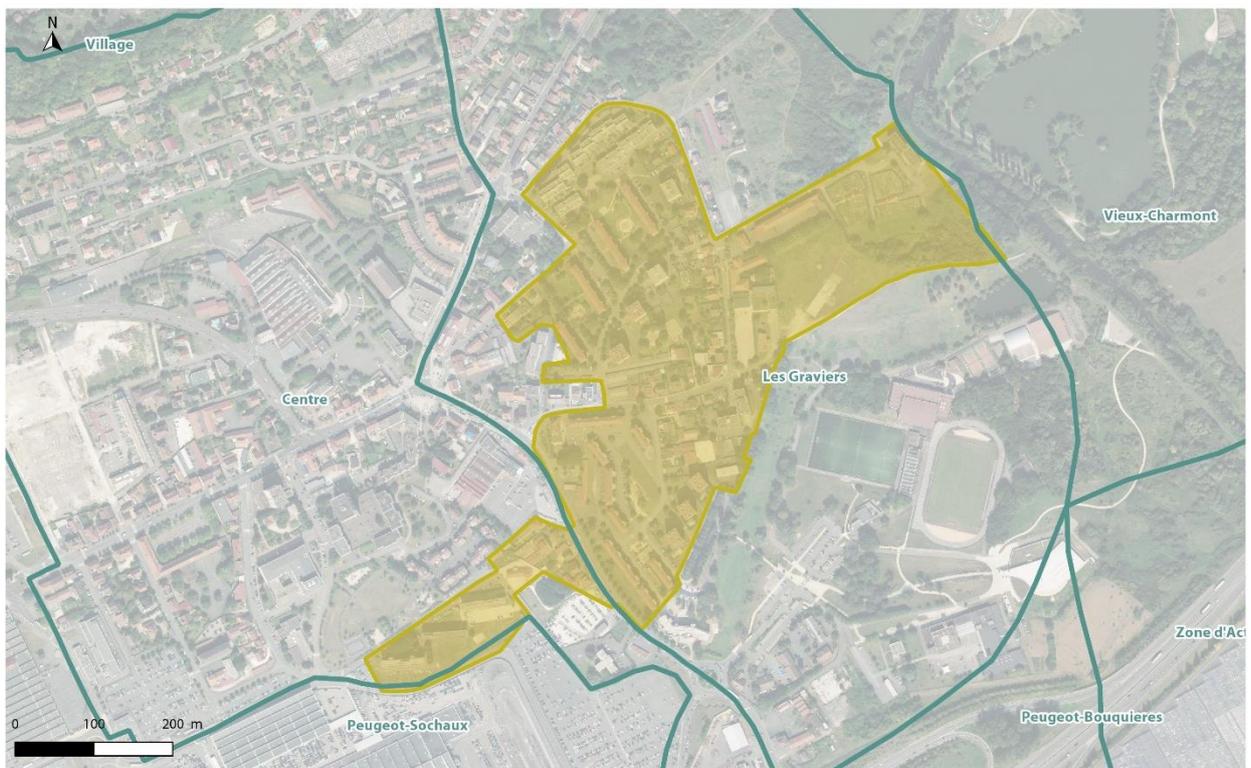


Légende

- Contours des IRIS
- Périmètre du Quartier Prioritaire en Politique de la Ville

Source : IGN, BD Topo 2017
Réalisation : Eglantine HUE, 2018

Les IRIS sur lesquels se trouve le quartier des Graviers-Evoironnes



Légende

- Contours des IRIS
- Périmètre du Quartier Prioritaire en Politique de la Ville

Source : IGN, BD Topo 2017
Réalisation : Eglantine HUE, 2018

Thématique : Diversité de l'habitat

- **Nom de l'indicateur** : Nombre de logements et évolution

Nature : Quantitatif

Définition, méthode de calcul : Le nombre de logements correspond à l'ensemble des logements soit : résidences principales + résidences secondaires + logements vacants.
Les données étant disponibles à l'échelle des IRIS, on veillera à les agréger pour les IRIS étudiés.
Pour suivre l'évolution, la comparaison se fera par rapport à l'année N-5

Par exemple : pour le quartier de la Petite Hollande, en 2014

	2014				2009			
	Résidences principales	Résidences secondaires	Logements vacants	Total	Résidences principales	Résidences secondaires	Logements vacants	Total
Petite Hollande-Coteau Jouvent	750	6	68	824	758	9	41	807
Petite Hollande-Petit Chênois	748	8	34	791	762	13	50	825
Petite Hollande-Sud Ouest	738	6	53	797	707	10	128	846
Petite Hollande-Lulli	675	10	96	781	701	0	59	760
Petite Hollande-Hexagone	476	0	85	562	746	2	21	769
Petite Hollande	3386	31	336	3753	3674	34	300	4008

On a donc 3 753 logements à la Petite Hollande en 2014. Sachant qu'il y en avait 4 008 en 2009, on a alors une évolution de $(3753-4008)/4008 = - 6,4\%$.

Source de la donnée : INSEE, Recensement principal, à l'échelle des IRIS, données mises à jour annuellement

Périodicité : Point d'étape (tous les 3-4 ans)

Annexe 5 : Structure du tableau de bord final

Indicateurs du suivi-évaluation du NPNRU pour le quartier de la Petite Hollande (Montbéliard)												
Les indicateurs marqués d'un * correspondent à l'agrégation des données des IRIS étudiés : Petite Hollande-Coteau Jouvent (n° 253880107), Petit Chênois (n° 253880108), Sud-Ouest (n° 253880109), Lullil (n° 253880110), Hexagone (n° 253880111)												
THÉMATIQUES NPNRU	EMJEUX NPNRU	OBJECTIFS SPÉCIFIQUES	INDICATEURS	T0		VALEUR CIBLE À LA FIN DU NPNRU	SOURCE	ECHELLE D'OBSERVATION	PÉRIODICITÉ	LIEN AVEC UNE AUTRE POLITIQUE		
				Valeur	Date							
DIVERSITÉ DE L'HABITAT	La diversification de l'offre d'habitat est nécessaire pour garantir une stabilisation de la population et envisager l'accueil d'une nouvelle population	Créer une nouvelle offre de logements	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre de logements et évolution * - Nombre de logements construits/démolis - Part des résidences principales en logements sociaux / locatif privé (propriétaires occupants) - Part des logements de chaque typologie* - Part des logements (petits et grands) de l'agglomération présents sur le quartier* - Part des logements sociaux occupés dont les loyers sont < au plafond PLAI - Part des logements sociaux de l'agglomération au sein du DPV 	3753 (-6,4%)	2014 (2009-2014)		INSEE	Quartier	point d'étape annuelle			
				58,2%; 18,6%; 31,8%	2014	85 (35 en accession)/ 202	PMA / Service P. U.	X	X	X		
				T1: 5,1%; T2: 16,2%; T3: 31,5%; T4: 31,6%; T5: 16,8%	2014		INSEE	X	X	X		
				Petits (T1-2): 11,1%; Grands (T5+): 2,3%	2014		INSEE	X	X	X		
				38,5%	2016		RPLS	X	X	X		
				14,7%	Janvier 2017		RPLS	X	X	X		
							PMA / Service P. U.	X			annuelle	
							PMA / Service P. U.	X			annuelle	
							PMA / Service P. U.	X	634		annuelle	
							PMA / Service P. U.	X	24		annuelle	
		Améliorer l'attractivité du quartier et des logements	<ul style="list-style-type: none"> - Taux de vacances du parc social de plus de 3 mois et plus de 1 an - Taux de rotation du parc social - Durée de commercialisation des logements neufs 	2,4% et 16%	Janvier 2017		Bailleurs	X	X	point d'étape		
				11%	2016		Bailleurs	X	X	X	point d'étape	
							PMA / Service Habitat	X			point d'étape	

Eglantine HUE

Master Urbanisme et Aménagement
Spécialité Etudes et conduite de projets

Le suivi-évaluation dans les programmes de renouvellement urbain

Le cas du Nouveau Programme de Renouvellement Urbain de Pays de Montbéliard Agglomération

Résumé

L'évaluation des politiques publiques et de certains programmes urbains est devenue, depuis une trentaine d'années, de plus en plus fréquente. Ce mémoire vise à mettre en évidence ce que sont les dispositifs de suivi-évaluation dans la mise en œuvre de projets ou de programmes urbains. Les indicateurs sont devenus des éléments incontournables en urbanisme, pour décrire et évaluer le fonctionnement d'un système urbain et territorial. Comment ce dispositif peut-il aider les décideurs dans les programmes de renouvellement urbain ? A travers l'exemple du suivi-évaluation du Nouveau Programme de Renouvellement Urbain du Pays de Montbéliard, ce mémoire déterminera les fonctions d'un tel dispositif et la plus-value qu'il apporte à la mise en œuvre d'un projet. Si les intérêts du suivi-évaluation sont reconnus par tous, ce mémoire abordera la complexité liée à la mise en place d'un tel dispositif.

Mots clés : Suivi, Evaluation, indicateurs, objectifs, renouvellement urbain, Pays de Montbéliard