



Ministère de l'Écologie, du Développement Durable, des Transports et du Logement

Direction de l'habitat, de l'urbanisme et des paysages



Décembre 2011

Guide méthodologique sur l'évaluation de la délégation de compétence des aides à la pierre

Sommaire

Introduction	6
Pourquoi évaluer les délégations de compétence des aides à la pierre ?	6
Principes et objectifs du guide	7
L'assistance aux évaluateurs au-delà du guide	8
Organisation des évaluations	10
Principes organisationnels	10
Feuille de route des bilans annuels	17
Feuille de route des évaluations à mi-parcours et à échéance	19
Thèmes et questions évaluatives	30
Socle thématique commun et thématiques facultatives	30
Aide à la lecture des fiches évaluatives	32
Socle évaluatif commun	36
Thématiques "optionnelles"	73
Annexes	107
Comment réussir son évaluation ? (checklist)	107
Quelles difficultés anticiper ? (checklist)	109
Fiches outils	111
Tableaux de bord des bilans annuels et format-type du bilan	120
Exemple de cahier des charges	126

Préambule :

Le présent guide méthodologique porte sur l'évaluation de la délégation de compétence des aides à la pierre et non sur la politique habitat ou le PLH/ PDH de la collectivité délégataire.

La méthodologie développée ci-après est proposée à titre indicatif aux collectivités délégataires (élus et services), aux services de l'Etat et aux futurs évaluateurs. Loin de constituer une méthodologie imposée aux services de l'Etat, le guide a vocation à constituer une ressource mobilisable.

Cette méthodologie a été alimentée par les retours d'expérience des délégations ayant déjà réalisé une évaluation en la matière.



1. Introduction

Six ans après les premières prises de délégation de compétence des aides à la pierre, un important chantier s'ouvre pour les services de l'Etat et les collectivités délégataires en matière d'évaluation.

Ce guide méthodologique est mis à disposition des délégataires, et délégants, afin de procéder aux évaluations des délégations de compétence, prévues dans les conventions.

Les nouvelles conventions (art. VI-5) précisent l'obligation en matière de bilan annuel, évaluation à mi-parcours et évaluation à échéance ainsi que la responsabilité qui incombe au Préfet et au Président de la collectivité délégataire. Elles précisent également le calendrier à respecter et le cadrage propre à chaque évaluation.

La seconde génération de délégation de compétence des aides à la pierre

1.1 Pourquoi évaluer les délégations de compétence des aides à la pierre ?

→ Une obligation conventionnelle

L'évaluation des délégations de compétences constitue une clause inhérente à chacune des conventions passées entre l'Etat (représenté par Préfet de département) et les délégataires.

L'article L. 301-5-1 et l'article L. 301-5-2 du Code de la Construction et de l'Habitat (CCH) indiquent que la convention « définit les conditions dans lesquelles une évaluation sera effectuée ». Cette évaluation conditionne le renouvellement de la délégation de compétence.

Il en est de même pour l'article L. 321-1-1 du CCH dans le cadre des conventions de délégation entre le délégataire et l'Anah pour les aides relatives au parc privé.

Les articles L. 301-5-1 et 2 rappellent l'obligation d'évaluer les conventions de délégation des aides à la pierre

→ Un dialogue privilégié entre le délégataire et le délégant permettant de mettre à plat et de partager les objectifs

L'évaluation est aussi l'occasion de s'assurer que les objectifs initiaux et leur niveau d'atteinte sont partagés par les deux parties prenantes pendant la durée de la convention.

La convention est, en effet, actualisée annuellement par les avenants, ce qui nécessite de suivre l'évolution des objectifs fixés. Le cas échéant, et notamment à mi-parcours, cette évaluation peut conduire à modifier sensiblement les objectifs initiaux.

→ Un temps dédié pour dresser le bilan des réalisations et résultats

L'évaluation est aussi l'occasion de dresser le bilan des réalisations et du fonctionnement de la délégation. Comme le précise les conventions, l'évaluation à échéance doit notamment permettre « d'apprécier **les éléments qualitatifs de la délégation de compétence** ». L'enjeu est d'évaluer « les conséquences en termes d'effet de levier, de mobilisation de la collectivité délégataire et de cohérence de la politique du logement » avec les principaux dispositifs existants. Elle permet également en fonction des forces et des faiblesses identifiées de définir les orientations de la future convention.

→ Une contribution directe à la dynamisation du partenariat et à l'optimisation de la délégation

Le bilan annuel et les évaluations s'inscrivent dans une perspective opérationnelle. L'évaluation doit comporter des éléments visant la meilleure articulation entre le délégataire et les services de l'Etat (notamment dans le cas de l'instruction des dossiers et la mise à disposition des services de l'Etat). L'évaluation à échéance peut conduire à un réajustement des objectifs et des moyens mobilisés dans le cadre de la convention ou de son renouvellement.

→ Un élément indispensable pour appréhender la question du renouvellement du conventionnement

L'évaluation doit comporter des éléments d'appréciation pour le préfet et le délégataire afin de décider de renouveler ou non la convention.

1.2 Principes et objectifs du guide

Ce guide vise à appuyer les collectivités délégataires et services de l'Etat dans l'évaluation des délégations de compétence et à :

- ▶ **Présenter** les objectifs de ces démarches évaluatives et permettre aux acteurs concernés de disposer des éléments nécessaires à la préparation et la réalisation de ces évaluations ;
- ▶ Faciliter la réalisation des bilans et évaluations et outiller les évaluateurs ;
- ▶ **Définir un socle commun** et garantir l'homogénéité des bilans et évaluations ;
- ▶ Proposer des **clés d'approfondissement** de sorte à ce que chaque utilisateur puisse **s'approprier** la démarche et l'adapter au contexte local

Objectifs du guide :
faciliter et outiller
les évaluateurs
locaux

Ce guide s'appuie sur les retours d'expériences des évaluations réalisées par une vingtaine de territoires dans le cadre de leur délégation de compétence, à partir de :

- ▶ La revue documentaire des évaluations réalisées ;
- ▶ La réalisation d'entretiens avec les acteurs ayant contribué ou intéressés par les évaluations sur 6 territoires : la Communauté urbaine de Bordeaux (CUB), le Département des Pyrénées-Atlantiques, le Département de Loire-Atlantique et la Communauté urbaine de Nantes (évaluation conjointe), Le Département d'Indre-et-Loire, le Département de l'Ain (dans le cadre de l'évaluation régionale de Rhône-Alpes)

Modalités
d'élaboration du
guide :
capitalisation des
bonnes pratiques

Chiffres clés :

Fin 2010, parmi les 106 collectivités délégataires, une grande partie a donné lieu à un renouvellement de convention.

Les premières conventions de 6 ans sont arrivées à échéance fin 2010 pour 9 délégataires puis fin 2011 pour 30 délégataires.

Différentes évaluations ont été menées localement mais elles se concentrent sur 6 régions (Pays de la Loire, Aquitaine, Rhône-Alpes, Centre, Haute-Normandie et Midi-Pyrénées).

1.3 L'assistance aux évaluateurs au-delà du guide

Ce guide constitue un support méthodologique pour les évaluateurs qui devront aussi s'appuyer sur d'autres ressources locales ou nationales.

Ainsi, les évaluateurs locaux peuvent solliciter les services de l'Etat en DREAL et DDT(M) (personnes ressources).

Des référents évaluations pourront être identifiés parmi les observatoires de l'habitat et les services évaluations des collectivités délégataires.

Par ailleurs, l'extraweb du site de la délégation de compétence a vocation à contribuer à l'animation des délégations de compétences (partage d'outils, diffusion de bonnes pratiques, éventuels porters à connaissance des démarches évaluatives et de leurs résultats, FAQ, etc.).

Enfin, des bases de données mises à la disposition des délégataires doivent être consolidées pour fournir les données objectives et partagées nécessaires à l'évaluation (par extraction des bases Sisal et de l'infocentre Anah).



2. Organisation des évaluations

2.1 Principes organisationnels

2.1.1 Les 3 temps de l'évaluation : objectifs, principes et articulations des bilans et évaluations

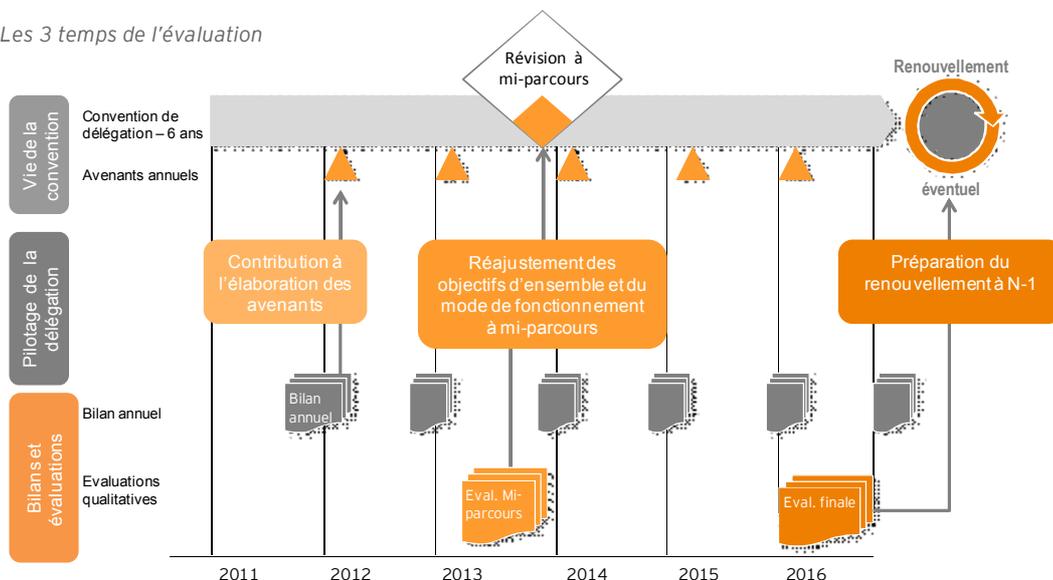
Comme le prévoient les conventions types diffusées par circulaire¹, l'évaluation de la délégation de compétence se déroule en 3 temps qui sont articulés avec les grands jalons de la vie de la convention elle-même (avenants, révision et reconduction) :

- ▶ **Le bilan annuel**, qui précède chaque avenant et prépare les évaluations à mi-parcours et à échéance. Le bilan annuel est ainsi directement intégré au rythme de l'exercice budgétaire.
- ▶ **L'évaluation à mi-parcours** intervient au cours de la troisième année de la délégation de compétence, avant la signature du 3^{ème} avenant annuel. Plus approfondie et plus analytique que le bilan annuel, l'évaluation à mi-parcours peut réorienter les objectifs et le fonctionnement de la délégation de compétence.
- ▶ Enfin, **l'évaluation à échéance** est menée lors de la dernière année de la convention. Elle vise à apporter un éclairage approfondi sur l'efficacité et le fonctionnement de la délégation et doit être appropriée pour fournir au préfet et au délégataire les éléments nécessaires quant à l'opportunité du renouvellement.

Extrait des conventions-type
Article VI-5 :

« Au vu de [l'évaluation à échéance], une nouvelle convention d'une durée de six ans pourra être conclue ; à cette fin le délégataire s'engage à informer le Préfet, trois mois avant la fin de la présente convention, de sa volonté de la renouveler ou non. »

Figure 1 : Les 3 temps de l'évaluation



Ces 3 temps d'évaluation s'inscrivent dans une logique évaluative graduée : du plus « factuel » - le bilan - au plus analytique - l'évaluation à échéance.

¹ Circulaire du 24 mars 2011 relative à l'élaboration des conventions de délégation de compétence des aides à la pierre

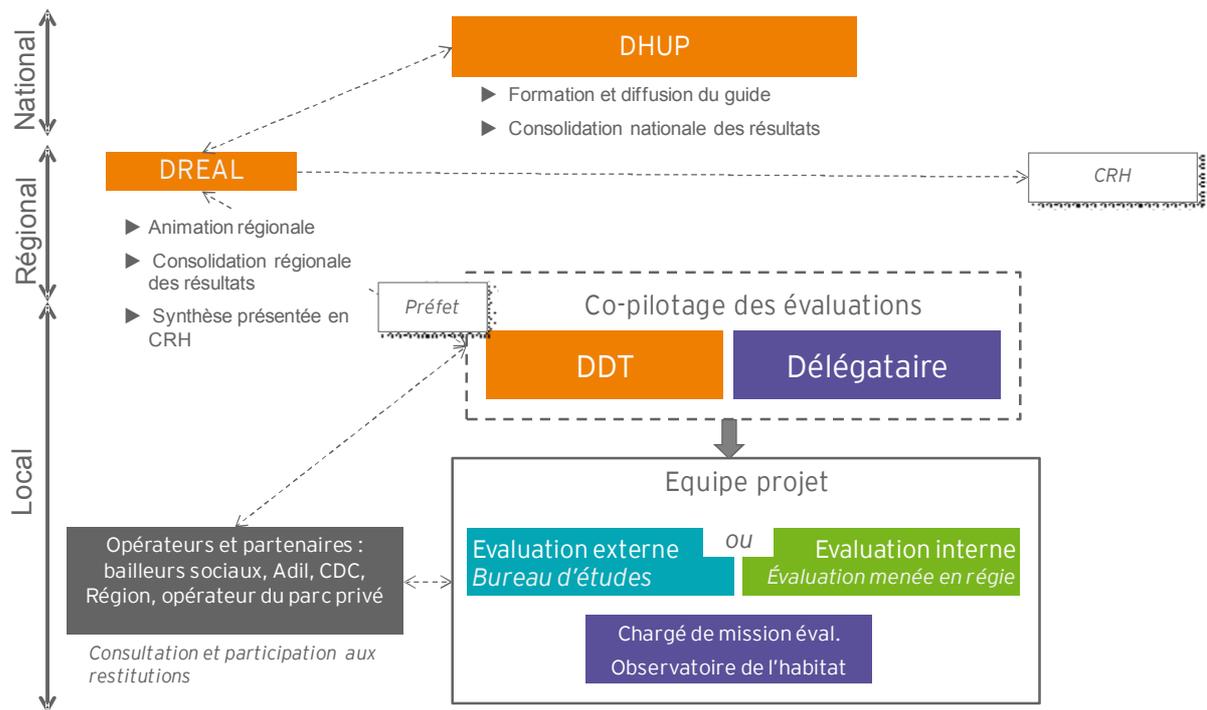


2.1.2 Schéma de gouvernance des évaluations

La mise en œuvre des évaluations s'appuie sur plusieurs niveaux d'intervention :

- ▶ Au niveau national : une supervision générale des évaluations et la contribution à la formation des acteurs et à l'actualisation du guide ;
- ▶ Au niveau régional : l'animation et le pilotage intermédiaire des DREAL, l'élaboration des synthèses présentées en CRH ;
- ▶ Au niveau local :
 - le socle d'un co-pilotage rapproché DDT - délégataire pour chaque type d'évaluation. Le Préfet est étroitement associé au co-pilotage des évaluations et à l'articulation avec les DREAL et CRH ;
 - Une équipe projet à géométrie variable en fonction des orientations prises localement. Sa composition doit être anticipée, si possible dès le démarrage de la délégation et peut inclure des expertises locales de l'évaluation et/ou de l'habitat (observatoire de l'habitat, chargé de mission évaluation de la collectivité délégataire), éventuellement un bureau d'études (si évaluation externalisée)
 - enfin, l'association des opérateurs et partenaires.

Figure 2 : Schéma de gouvernance des évaluations



→ La supervision et la communication nationale

L'évaluation des délégations de compétence des aides à la pierre repose sur une animation nationale dont les missions consistent à accompagner les délégués et les services de l'Etat dans la réalisation de leurs évaluations de façon continue.

La supervision nationale repose sur :

- ▶ La **maitrise d'ouvrage** du présent guide et la mise en place de **sessions de formations** ;
- ▶ Sa **communication et son actualisation** à partir des retours d'expérience transmis par les DREAL et l'ensemble des partenaires ;
- ▶ Un dispositif de soutien technique à partir de la plate-forme web du site des délégations de compétence des aides à la pierre ;
- ▶ La consolidation des résultats au niveau national et la synthèse permettant l'information du Parlement.

→ L'animation régionale

L'animation régionale repose sur les DREAL, à l'interface de la DHUP, d'une part, et des DDT et délégués, d'autre part.

- ▶ Accompagner les acteurs locaux dans la réalisation des évaluations par un soutien technique continu, en complément du présent guide ;
- ▶ Alimenter la FAQ (Foire aux questions) à travers la plate-forme extranet du site de la délégation de compétence des aides à la pierre ;
- ▶ Contribuer à l'actualisation du guide au fil des réalisations des évaluations en remontant les points critiques au niveau de l'animation nationale.
- ▶ Mettre en relation les acteurs et favoriser l'échange de bonnes pratiques.

Animation et
partage de
pratiques

Soutien
technique en
continu

- ▶ **Consolider les résultats** au niveau régional et permettre ainsi aux acteurs locaux de réaliser des parangonnages et **analyses comparatives** ;
- ▶ Disposer en continu d'une vision consolidée au niveau régional du niveau d'avancement des évaluations et être garant de leur réalisation.
- ▶ Contribuer à la **diffusion de la culture évaluative** et faciliter l'organisation des évaluations, notamment par le partage d'outils et de ressources.

Observation et base de données

Facilitation des évaluations

→ Une maîtrise d'ouvrage locale reposant sur le co-pilotage délégataire-déléguant

La réalisation des évaluations est, comme le rappellent les conventions, placée sous la responsabilité du délégataire (Président de la collectivité) et du déléguant (le Préfet).

La maîtrise d'ouvrage peut prendre plusieurs formes en fonction du type d'évaluation et s'appuyer, éventuellement sur une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) en interne (ex : service évaluation de la collectivité délégataire) ou externe (prestataire de service). **Afin de garantir la réalisation des évaluations et d'anticiper les travaux, il est recommandé d'anticiper ces éléments d'organisation dès la signature de la convention, à savoir :**

- ▶ Qui assurera la réalisation des évaluations ? avec quels moyens ? (possibilité d'alterner la maîtrise d'ouvrage entre évaluation à mi-parcours et à échéance, possibilité de mise à disposition d'agents au sein d'une équipe projet mixte délégataire-déléguant, etc.)
- ▶ Qui financera les travaux ? notamment en cas de recours à un prestataire externe ?

La réussite des évaluations repose sur la qualité du co-pilotage délégataire-déléguant. Le co-pilotage des évaluations s'organise à chacun des 3 temps de l'évaluation et à chaque étape de celles-ci. Il constitue une Instance d'échanges et de supervision des évaluations, articulée au pilotage de la délégation.

Le co-pilotage délégataire-déléguant à chaque étape

Figure 3 : Un co-pilotage délégataire-DDT et une maîtrise d'ouvrage à géométrie variable

	Pilotage	Maîtrise d'ouvrage	AMO (facultatif)
Bilan annuel	Co-pilotage délégataire - DDT	Réalisé par les services du délégataire Revue et compléments de la DDT	Service évaluation du délégataire (évaluation en régie) ou
Evaluation à mi-parcours		Délégataire et DDT <i>Organisation à anticiper dès la signature de la convention</i>	Observatoire de l'habitat (évaluation en régie ou externalisée) ou
Evaluation à échéance			Bureau d'étude (évaluation externalisée)

→ Des évaluations reposant sur un ancrage partenarial rapproché

Les acteurs locaux de l'habitat, contribuant de façon plus ou moins rapprochée, à la mise en œuvre des objectifs prévus par la délégation de compétence ou bénéficiant de ses réalisations doivent être associés aux évaluations, selon des modalités à définir par les comités techniques et de pilotage.

L'évaluation gagne ainsi en objectivité et en qualité. Elle constitue alors un moment mobilisateur pour les acteurs, constituer un élément de modification des pratiques, le cas échéant, et permettre de contribuer à la dynamisation du partenariat local.

L'association
des partenaires
aux évaluations
à mi-parcours et
à échéance

Figure 5 : Liste indicative des entretiens à mener dans le cadre des évaluations (en dehors des services de l'Etat et du délégataire)

- Département délégataires : principaux EPCI du département (élus/ services)
- EPCI délégataires : communes membres de l'EPCI (élus/ services)
- Conseil régional, Conseil général
- Acteurs de l'habitat : ADIL, observatoire de l'habitat
- ADIL, observatoire de l'habitat
- Opérateurs : Bailleurs sociaux et privés, PACT
- Collecteurs Action Logement
- ANRU
- Associations d'usagers, associations locales
- Caisse des dépôts et consignations
- Autres services de la collectivité délégataire : action sociale, aménagement du territoire, développement économique

(Les thématiques relatives aux entretiens indiqués sont développées dans les fiches évaluatives).

Par ailleurs, les bilans annuels et évaluations font l'objet d'une présentation synthétique en CRH.

→ La « comitologie » des évaluations

Les bilans annuels et les évaluations sont placés sous le co-pilotage délégataire-déleguant sur le même modèle que le pilotage de la convention de délégation de compétence.

Le comité de pilotage

Co-présidé par l'Etat (le préfet ou son représentant, ou le DDT, ou son représentant en charge de la thématique logement) et le délégataire (le Président de la collectivité ou le vice-président en charge du logement ou son représentant), le comité de pilotage assure la supervision des travaux et :

- ▶ La structuration des évaluations (choix des questions évaluatives, validation de la méthodologie, choix de l'organisation de l'évaluation en régie ou externalisée, définition du mode de collecte, validation du cahier des charges, choix des acteurs du logement à associer, définition des étapes clés et composition du comité technique)
- ▶ La validation des travaux à chaque étape clé (structuration, collecte d'informations, analyse évaluative et rapport final)
- ▶ Validation des enseignements/ recommandations et préparation des avenants/ renouvellement de convention.

Pour les évaluations, sa composition peut être élargie :

- ▶ Collectivités partenaires (élus et/ ou services)
- ▶ DREAL, CRH
- ▶ Association de bailleurs, représentants des bailleurs (élus)
- ▶ Opérateurs de l'habitat

Le comité de pilotage se réunit à au moins deux reprises au cours de l'année N+2 afin de superviser l'évaluation à mi-parcours :

- ▶ Au lancement, afin de valider le cadre évaluatif et la méthodologie
- ▶ A la restitution, afin de valider les travaux produits, préparer l'avenant à la convention et décider des éléments à communiquer au CRH et aux partenaires.

Le comité de pilotage se réunit à au moins trois reprises au cours de l'année N+5 afin de superviser l'évaluation à échéance :

- ▶ En début d'année, au lancement, afin de valider le cadre évaluatif et la méthodologie
- ▶ En milieu d'année, à mi-parcours, afin de prendre connaissance des résultats intermédiaires issus de la collecte de données et en particulier des entretiens,
- ▶ A la restitution, afin de valider les travaux produits et préparer la communication des résultats au CRH et aux partenaires et le cas échéant la communication publique.

Le comité de pilotage peut être complété d'un comité technique qui a vocation à constituer une Instance de travail et de dialogue entre les services du délégataire et du déléguant.

Le comité technique

Le comité technique, présidé par le chef de projet (délégataire et/ ou services de l'Etat) assure des missions de :

- ▶ Contribution aux travaux par l'apport de compétences techniques et d'une revue opérationnelle;
- ▶ Suivi des travaux réalisés par le bureau d'étude si recours à une AMO ;
- ▶ Analyse des résultats et des propositions de recommandations
- ▶ Préparation des comités de pilotage

Le comité technique peut ainsi associer des partenaires susceptibles d'alimenter les travaux d'évaluation (ex : agence d'urbanisme, ADIL, services des collectivités partenaires, etc.)

2.1.3 Les modes opératoires envisageables pour chaque temps de l'évaluation

Le choix du mode opératoire revient aux copilotes de la convention (point annuel). Le CRH peut aussi émettre un avis à l'occasion de présentation des bilans annuels en réunion CRH.

Le suivi par le maître d'ouvrage une démarche projet

→ Evaluation en régie

L'évaluation en régie présente l'avantage d'être potentiellement plus rapide et moins lourde financièrement puisqu'elle n'implique pas la passation de marché public.

Les bilans annuels présentent l'avantage d'amorcer la collecte de données, le partage des résultats délégataire-déleguant et la pré-structuration du questionnement évaluatif. Ils peuvent contribuer à développer des compétences internes en matière de suivi de la délégation de compétence.

Au regard des expériences observées, il apparaît qu'une évaluation menée en régie mobilise au moins 1 à 2 ETP (cadre), sur la période d'évaluation, c'est-à-dire au moins 3 mois pour une évaluation à mi-parcours. Ces ressources peuvent être moindres dans le cas d'une auto-évaluation « flash » se limitant à la synthèse des indicateurs clés et sans rédaction formelle des réponses aux questions évaluatives.

La réussite d'une évaluation est conditionnée par la disponibilité de ressources internes aux cocontractants disposant de compétences évaluatives, a minima d'une sensibilisation à l'évaluation.

L'évaluation en régie demande un fort investissement du maître d'ouvrage à la fois sur la production de l'évaluation mais aussi sur les travaux de préparation et de structuration, coordination, pilotage et entretiens. Le risque de non respect du calendrier doit être anticipé et maîtrisé.

→ Evaluation externe

Si l'évaluation externe peut parfois apparaître indispensable pour le délégataire et/ ou le déléguant, il convient cependant de rappeler dans quels cas elle est préconisée et quelles en sont les contreparties.

Certains éléments peuvent conduire à privilégier une évaluation externe, en particulier pour les évaluations à échéance :

- ▶ Si les bilans annuels ont préconisé le recours à une évaluation externalisée (territoires à enjeux spécifiques, point de désaccord majeur entre le délégataire et le déléguant, bonnes pratiques à étudier de façon approfondie) ;
- ▶ Si la délégation a connu des changements ayant des implications importantes pour le territoire ou pour la gestion de la convention (évolution des politiques ou des moyens) ;
- ▶ Si cela constitue une motivation du délégataire pour des raisons d'ordre organisationnel ou de calendrier ;
- ▶ Si les compétences en interne ne s'avèrent pas mobilisables (notamment chargé de mission évaluation, observatoire de l'habitat).

L'évaluation externe implique la passation d'un marché public et impose d'anticiper le calendrier de 3 mois environ. Le recours à un prestataire favorise la mise en place à une démarche en « mode projet ». Cependant, même si le prestataire s'engage sur le respect des délais, la maîtrise du calendrier est conditionnée à la qualité du copilotage.

L'évaluation externe ne permet pas aux copilotes de se « désinvestir » de l'évaluation. Le maître d'ouvrage doit mobiliser 0,3 à 1 ETP sur toute la durée de l'évaluation (préparation de l'appel d'offres, suivi des travaux, contribution à la collecte de données, préparation des comités techniques et de pilotage). C'est pourquoi il est nécessaire de maintenir un calendrier resserré.

Enfin, aux vues des évaluations observées, il est conseillé de rechercher un prestataire de services présentant :

- ▶ Des compétences fortes en évaluation de politiques publiques ;
- ▶ Couplées à une expertise sectorielle en matière de logement/ habitat social.

L'évaluateur n'a pas vocation à être exclusivement un expert des politiques du logement et de l'habitat puisque celle-ci réside au niveau de la maîtrise d'ouvrage.

Sur la base de l'étude des évaluations réalisées sur la précédente génération de convention, il apparaît que le budget moyen des évaluations peut être estimé entre 40 et 50K€ selon le périmètre de l'évaluation.

→ La possibilité de mener une évaluation « éclair »

En cas de difficulté à mobiliser les moyens et/ ou partenaires nécessaires à l'évaluation telle qu'elle est décrite par ce guide, le maître d'ouvrage peut recourir à une évaluation dite « éclair ».

Ce type d'évaluation, certes « dégradé », permet d'apporter un niveau de réponse succinct aux mêmes questions évaluatives sous la forme d'une auto-évaluation tout en limitant les travaux de collecte d'information, d'analyse et de rédaction du rapport d'évaluation. Le maître d'ouvrage peut alors se référer aux **tableaux de synthèse** proposés en dernière page de chacune des fiches évaluatives et apporter des réponses aux critères d'évaluation, soit par « auto-évaluation » soit lors d'une réunion de travail élargie aux partenaires rapprochés de la délégation de compétence. Le renseignement des critères d'évaluation conduit ainsi à la formulation rapide du jugement évaluatif.

Dans tous les cas, les conclusions doivent être présentées au comité de pilotage de la délégation et s'il n'y en a pas a minima au préfet et au chef de l'exécutif de la collectivité délégataire.

2.2 Feuille de route des bilans annuels

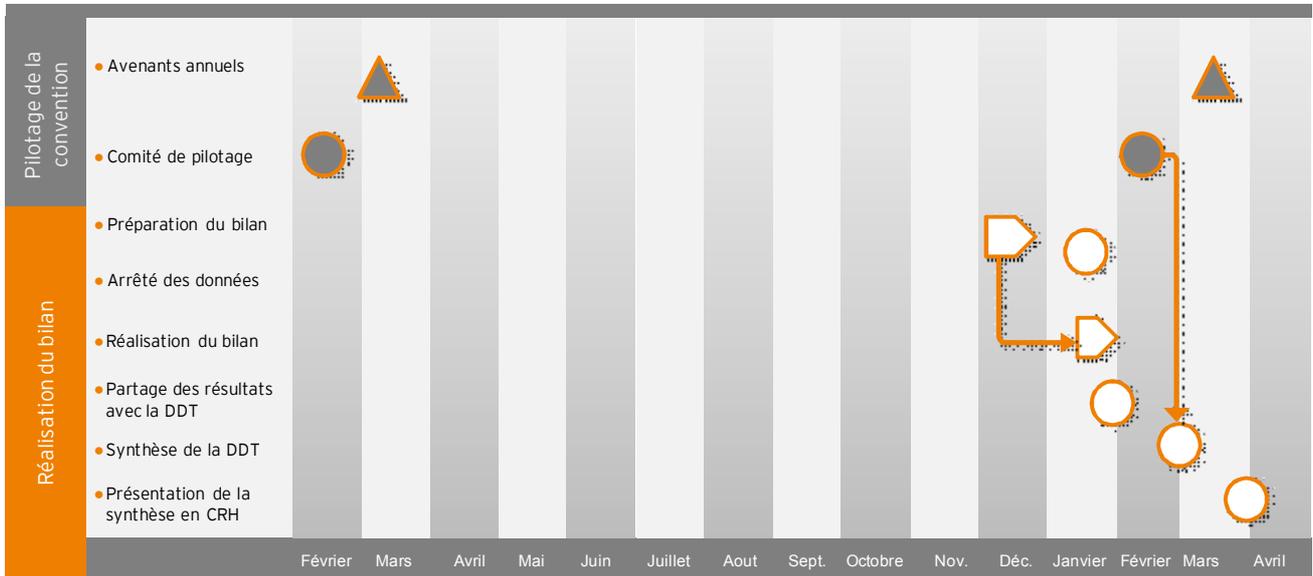
Figure 6 : Principes et objectifs des bilans annuels

Objectifs	Modalités de réalisation
<ol style="list-style-type: none"> 1. Contribuer au pilotage de la délégation 2. Créer, actualiser et acter un référentiel d'évaluation partagé en validant « au fil de l'eau » les objectifs et les résultats quantifiés cumulés 3. Disposer d'un premier niveau d'évaluation via <ul style="list-style-type: none"> ● Un bilan physique et financier (crédits prévus, programmés, engagés, consommés) ● Une analyse qualitative de premier niveau (identification des forces et faiblesses de la délégation, propositions de recommandations) – la méthode DREAL pays-de-la Loire peut constituer une source d'inspiration. 3. Préparer l'évaluation (enjeux à intégrer lors de l'évaluation à mi-parcours / finale) 4. Fournir une base commune nationale 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Réalisation du bilan sous maîtrise d'ouvrage du délégataire 2. Partage et validation avec les services de la DDT 3. Présentation et discussion en comité de pilotage annuel de la délégation réunissant le Préfet, l'exécutif de la collectivité délégataire et les principales parties prenantes en matière d'habitat. 4. Synthèse formalisée par la DDT, transmise à la DREAL et préparation du « dialogue de gestion » annuel 5. Présentation de la synthèse en CRH

2.2.1 Calendrier du bilan annuel

Le bilan annuel est réalisé par le délégataire et partagé avec les services de la DDT, fin janvier de l'année N+1 en intégrant les données budgétaires arrêtées vers la mi-janvier. Les résultats en sont partagés avec le CRH et les partenaires dans le premier trimestre de l'année N+1.

Figure 4 : Calendrier de réalisation du bilan annuel



Le bilan annuel s'appuie sur un compte-rendu des réalisations et résultats et doit être réalisé par le délégataire par la consolidation de données d'activités. Le renseignement de ces indicateurs de suivi se fait normalement au fil de l'eau à partir des tableaux de bord spécifiés en annexe de la convention type. Il est conseillé de préparer la consolidation des données en début d'année, dès la signature de l'avenant.

Le bilan annuel peut ainsi être rédigé début d'année N+1 et donner lieu à une restitution au comité de pilotage, avant une présentation en CRH à la fin du premier trimestre de l'année.

2.2.2 Contenu et format-type du bilan annuel

Le bilan annuel est établi à partir d'un **format-type conforme aux exigences de compte rendu de la convention type**, commun à chaque délégation.

Le format commun permet ainsi de :

- ▶ Garantir la couverture d'un champ thématique harmonisé ;
- ▶ Faciliter le partage des réalisations et résultats entre le délégataire et le délégant, par la définition préalable d'indicateurs de suivi - certains indicateurs pouvant être consolidés à plusieurs niveaux ;
- ▶ Contribuer aux prochaines évaluations et permettre la consolidation d'éléments de bilan quantitatif et qualitatif ;
- ▶ Permettre la mise en perspective aux niveaux local et régional de chaque bilan annuel à partir d'un format de synthèse homogène ;

Enfin, pour contribuer au processus de pilotage et d'évaluation de la convention, le bilan annuel peut proposer un plan d'actions en fonction des éventuelles difficultés rencontrées.

→ Grille d'analyse commune aux bilans annuels

Le format type pose ainsi le cadre d'une grille d'analyse commune à toutes les délégations de compétence et repose sur un bilan physique et financier au regard des objectifs prévus par la convention et ses avenants, pour le parc public et privé ainsi que sur le traitement sommaire de thématiques qualitatives concernant la territorialisation de l'offre produite et la gouvernance.

Cette même grille sera donc renseignée chaque année par le délégataire et les services de la DDT.

Le bilan annuel est introduit par des éléments de contextualisation, rappelant notamment les faits marquants de l'année et exposant des données utiles à la compréhension des spécificités locales.

Figure 5 : Grille évaluative commune aux bilans annuels

Thèmes	Enjeux	Indicateurs	Analyse à mener	Outils
Contextualisation				
1. Bilan financier a) Parc public b) Parc privé	Mesurer : - Le niveau d'engagement des crédits de l'Etat et du délégataire le cas échéant à N et en cumul annuel (AE et CP); - Disposer d'un suivi dynamique des engagements - L'effet de levier des aides à la pierre	- Taux d'engagement - Engagements, dépenses effectuées, reste à payer - Taux de paiement des crédits engagés en N-2; - Reliquats - Effet de levier : crédits délégataire / crédits délégués	- Explication des éventuels reliquats, enveloppes complémentaires, dépassements d'objectifs	- Tableaux de bord - Revue analytique
2. Niveaux de production physique a) Parc public b) Parc privé	Mesurer : - Le niveau d'atteinte des objectifs (efficacité) - La déclinaison de la production par typologie d'opérations et produits - La déclinaison de la production par bailleurs sociaux (par rapport aux CUS)	- Détail des engagements et réalisations par typologie de logement / objectifs (annuels et cumulés) - Coûts de production - Types de travaux réalisés - Coûts de réhabilitation	- Retards de livraison et annulation de programmes (étude de cohorte) - Manque de corrélation éventuel entre les types de travaux réalisés et les besoins identifiés	- Revue des objectifs et de leur évolution - Tableau de suivi des livraisons (bailleurs sociaux) et des travaux (bailleurs privés) - Tableau de comparaison production par bailleurs sociaux/ CUS
3. Territorialisation	- Mise en perspective objectifs PLH/ objectifs convention/ production effective - Analyse de la production par EPCI (CG) et par commune (EPCI) - Projet d'OP sur le territoire et couverture du territoire par des OP	- Taux de réalisation des objectifs de la convention et des PLH par territoire - Répartition par zone en nb. de logements - Répartition par zone en montants engagés - Taux de réalisation des objectifs prévus sur les OP réalisées - Réalisation d'études pré-opérationnelles en vu d'OP	- Analyse des écarts de réalisation par territoire - Analyse de la territorialisation par typologie de logements	- Tableau de suivi des engagements par territoire - Cartographie des engagements - Tableau de suivi des PLH et CUS par territoire
4. Gouvernance	Evaluer : - La qualité d'animation territoriale - La connaissance du territoire - Le fonctionnement des procédures d'instruction	- Nombre de réunions entre le délégataires et les acteurs locaux - Délai d'instruction des demandes de subventions	- Existence d'un observatoire opérationnel - Qualité du pilotage et suivi de la convention - Préparation de l'évaluation	

Les tableaux de bord présentés en annexe (et reprenant les tableaux d'annexes des conventions-types) précisent cette grille synthétique.

2.2.3 Sources et ressources à mobiliser

Le renseignement de la grille évaluative s'appuie sur les différentes bases de données quantitatives à disposition immédiate du délégataire et du délégant, complétés d'éventuels entretiens auprès des services de l'Etat qui contribuent à la mise en œuvre des politiques locales de l'habitat, des principaux partenaires, bailleurs sociaux et opérateurs.

Figure 6 : Principales sources du bilan annuel



Thématiques évaluatives	Sources de premier niveau	Source de second niveau (croisement de données et revue de la cohérence)	Sources complémentaires (approche qualitative)
Contextualisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evolution politique nationale et locale ▶ Données sociodémographiques/ principales composantes des dynamiques spatiales ▶ Eléments de contextualisation du parc privé (PPPI, PO modestes, niveaux de loyer de marché...) ▶ Offre/ demande de logements sociaux - Spécificités du parc 		
Bilan financier - parc public	▶ Tableaux de bord du délégataire	▶ Données Sisal	▶ Entretiens partenaires et bailleurs sociaux et opérateurs
Bilan financier - parc privé		▶ Données Infocentre Anah	
Bilan physique - parc public		▶ Données Sisal	
Bilan physique - parc privé		▶ Données Infocentre Anah	
Territorialisation	▶ Entretiens : services techniques de l'Etat et du délégataire	▶ Sisal/ Infocentre Anah	▶ Entretiens partenaires et bailleurs sociaux et opérateurs
Qualité de la gouvernance			

Le bilan annuel s'appuie donc sur :

- ▶ Un travail de structuration en début d'année des outils de suivi,
- ▶ Complété d'une analyse des indicateurs consolidés et d'éventuels entretiens
- ▶ Une collecte continue de données à travers : le renseignement des outils de suivi et pilotage, l'animation de la délégation et en particulier les points techniques entre le délégataire et les services de la DDT

Il ne mobilise pas de moyens dédiés au-delà de ceux prévus pour le suivi et le pilotage de la délégation de compétence.

En revanche, la rédaction du bilan et le partage des résultats avec les services de la DTT en vue du comité de pilotage puis de la présentation en CRH peuvent mobiliser un cadre en début puis fin d'année N et début d'année N+1 (environ deux semaines).

2.2.4 Modalités de restitution du bilan annuel

→ Le partage des résultats délégataire-délegant

Le bilan réalisé sous la responsabilité du délégataire et transmis aux services de la DDT pour partage des résultats et préparation du comité de pilotage annuel. En amont, les services de la DDT sont associés à l'interprétation des indicateurs quantitatifs du bilan physique et financier ainsi qu'au renseignement des thématiques d'ordre davantage qualitatif (territorialisation et gouvernance), sur la base d'entretiens.

Par ailleurs, le partage des résultats sera plus facile si le délégataire et le déléguant ont régulièrement échangé sur la mise en œuvre et le suivi de la délégation.

→ La synthèse de la DDT transmise aux DREAL

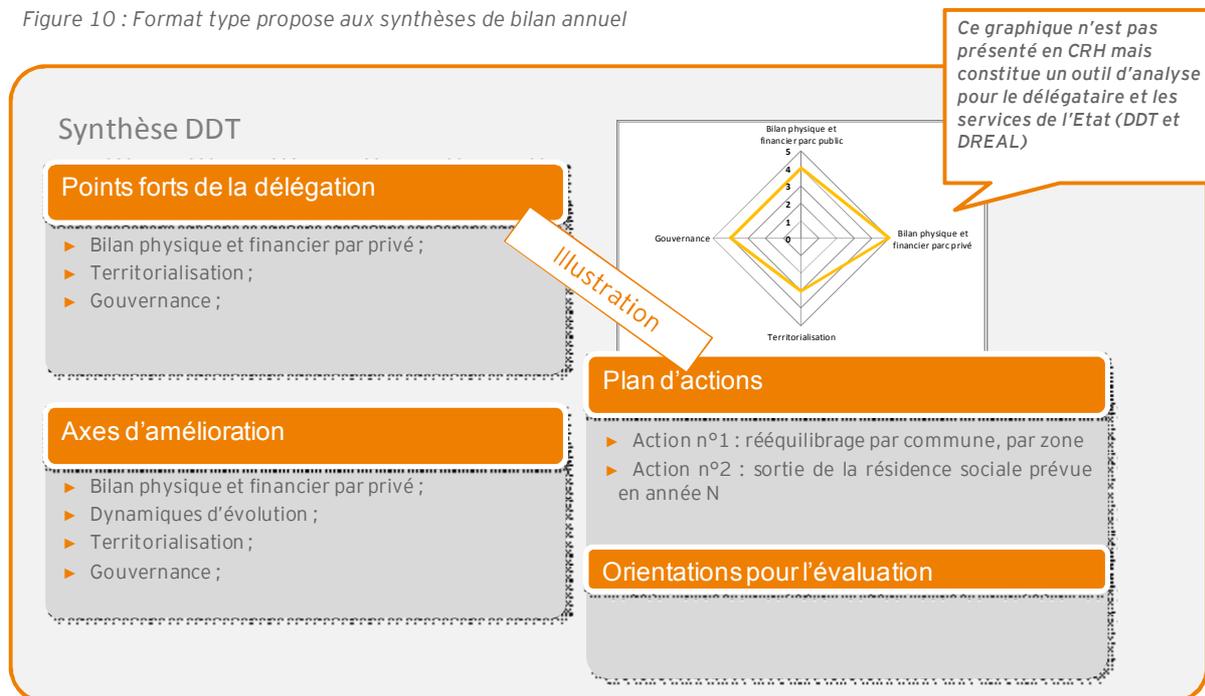
Le bilan fait l'objet d'une synthèse formalisée par les services de la DDT en lien avec le délégataire et présentant :

- ▶ Les points forts et axes d'amélioration de l'évaluation selon les 4 thématiques traitées par le bilan annuel ;
- ▶ Les évolutions par rapport aux années antérieures ;
- ▶ Les recommandations à opérer ;
- ▶ Les orientations en vue de l'évaluation.

Cette synthèse est communiquée à la DREAL.

Une grille commune de synthèse des bilans annuels est proposée ci-dessous.

Figure 10 : Format type proposé aux synthèses de bilan annuel



→ La présentation en CRH et la préparation des évaluations

La synthèse peut être présentée par le délégataire en CRH ce qui permet de relativiser les points de conclusion à l'aune des enjeux régionaux. Par ailleurs, pour éviter l'engorgement des CRH, la DREAL/DDT peuvent réaliser une synthèse des bilans annuels et la présenter en CRH.

De plus, le comité de pilotage (Etat et délégataire) prépare les évaluations à mi-parcours et à échéance en :

- ▶ Réfléchissant aux enjeux à traiter dans le périmètre évaluatif ;
- ▶ Apportant éventuellement un avis sur le portage de l'évaluation (en régie ou externalisée).

Le CRH peut émettre un avis sur ces points, voire contribuer à la mobilisation des partenaires.

2.3 Feuille de route des évaluations à mi-parcours et à échéance

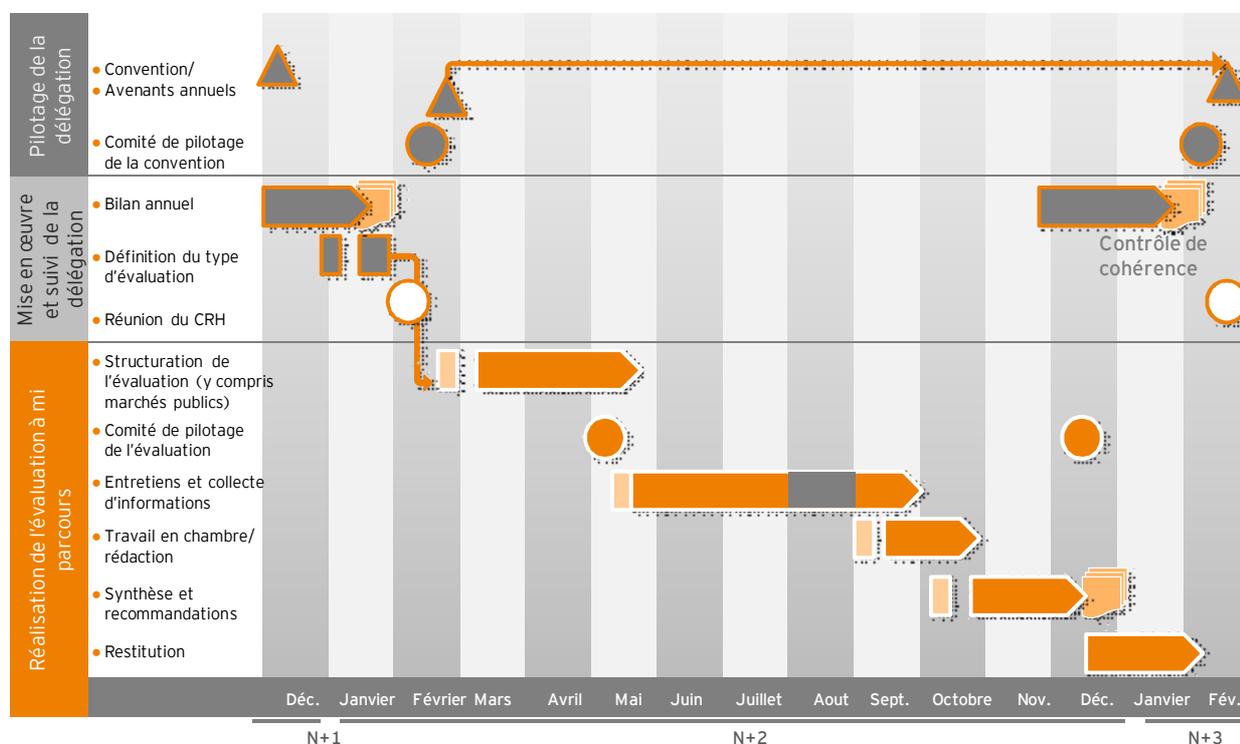
2.3.1 Rappel des objectifs et du calendrier d'une évaluation à mi-parcours

Figure 11 : Principes et objectifs des évaluations à mi-parcours

Objectifs	Modalités
1. Disposer d'une première évaluation de l'efficacité du dispositif	1. Un co-pilotage rapproché délégataire-déleguant
2. Permettre une éventuelle réorientation de la délégation et optimiser les modes de gestion/procédures	2. Un socle évaluatif commun et complété de thématiques optionnelles
3. Préparer l'évaluation finale	3. Une approche davantage qualitative et analytique que les bilans annuels
	4. Une MOA confiée au délégataire et/ou aux services de la DDT

L'évaluation à mi-parcours doit être réalisée avant la fin de la troisième année de la délégation de compétence (N+2).

Figure 12 : Illustration de calendrier de réalisation d'une évaluation à mi-parcours



Allongement du calendrier en cas de :

 Thématique optionnelle

Il est recommandé de conduire l'évaluation à mi-parcours aux 2ème et 3ème trimestres de l'année N+2.

Cependant, plusieurs éléments peuvent impacter le calendrier :

- ▶ Le type d'évaluation retenu - en régie ou externalisé. Dans ce dernier cas, il convient de prévoir 3 mois pour l'écriture du cahier des charges et la passation du marché public ;
- ▶ L'étendue du périmètre évaluatif retenu. De façon générale, on retiendra qu'une question évaluative facultative conduit à rallonger le calendrier de 1 à 3 semaines ;
- ▶ La qualité du suivi et du pilotage et en particulier de la consolidation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs par les bilans annuels ;
- ▶ La qualité du partenariat délégataire-déleguant, le partage des objectifs, les échanges réguliers dans le cadre du suivi des réalisations, etc.

2.3.2 Rappel des objectifs et du calendrier d'une évaluation à échéance

Figure 13 : Principes et objectifs de l'évaluation à échéance

Objectifs	Modalités
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposer d'une première évaluation de l'efficacité du dispositif 2. Identifier les forces et axes d'amélioration de la délégation 3. Mesurer les résultats obtenus et les premiers impacts (parcours résidentiel, réseau d'acteurs du logement, mixité sociale, politique foncière, etc.) 4. Disposer d'éléments éclairant la décision de renouvellement 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un co-pilotage rapproché délégataire-déleguant 2. Une évaluation plus approfondie que l'évaluation à mi-parcours : <ul style="list-style-type: none"> • Des questions socles davantage orientées vers les résultats qualitatifs • Davantage de questions facultatives traitées lors de l'évaluation à mi-parcours 3. Un ancrage partenarial renforcé (pilotage, entretiens et éventuels groupes de travail)

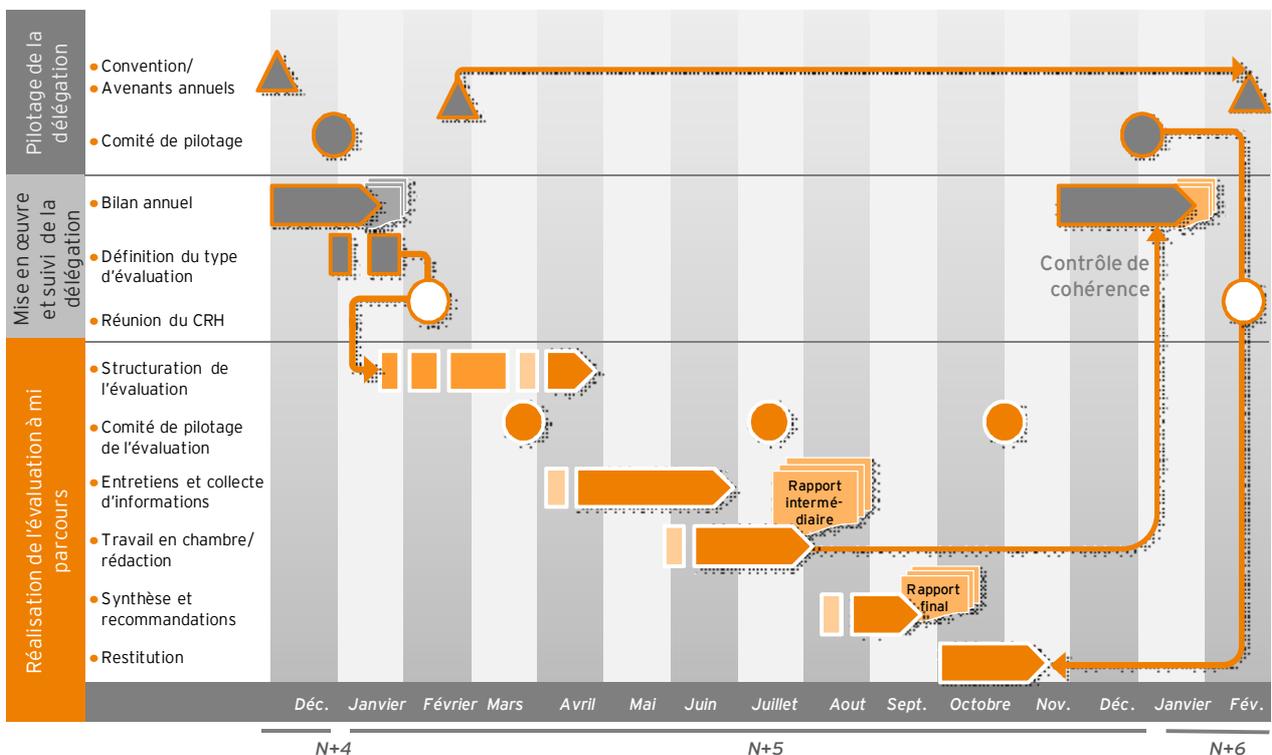
L'évaluation à échéance doit être réalisée avant le dernier semestre de la dernière année de la convention.

De fait l'évaluation à échéance constitue un des chantiers majeurs de la dernière année de la convention. Il est conseillé de réaliser l'évaluation aux 2^{ème} et 3^{ème} trimestres de l'année N+5.

L'évaluation à échéance doit être en mesure de présenter des premiers résultats pour le mois de juillet de l'année N+5 (cf. conventions types).

Il est conseillé de réaliser l'évaluation sur 3 à 6 mois afin de garantir la dynamique de la démarche et d'optimiser la mobilisation des partenaires.

Figure 14 : Illustration de calendrier de réalisation d'une évaluation à échéance



Allongement du calendrier en cas de :

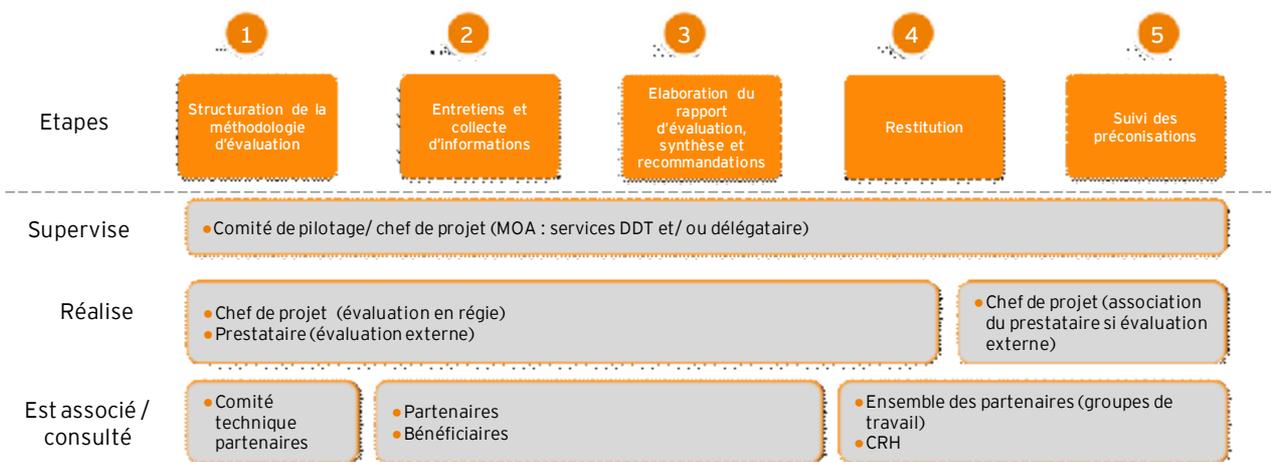
- Thématique optionnelle
- Rédaction cahier des charges et passation de marché (MAPA)

Plusieurs éléments peuvent impacter le calendrier :

- ▶ Le type d'évaluation retenu - en régie ou externalisé. Dans ce dernier cas, il convient de prévoir 3 mois pour l'écriture du cahier des charges et la passation du marché public ;
- ▶ L'étendue du périmètre évaluatif retenu. De façon générale, on retiendra qu'un thème optionnel conduit à rallonger le calendrier de 2 à 4 semaines ;
- ▶ La qualité du suivi et du pilotage et en particulier de la consolidation d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs par les bilans annuels ;
- ▶ La qualité du partenariat délégataire-déleguant, le partage des objectifs, les échanges réguliers dans le cadre du suivi des réalisations, etc.
- ▶ La dynamique partenariale liée à la délégation de compétence et l'appropriation de la démarche évaluative par l'ensemble des partenaires, notamment suite à l'évaluation à mi-parcours.

2.3.3 La maîtrise d'ouvrage de l'évaluation

Figure 15 : Partage des rôles aux étapes clés de l'évaluation à mi-parcours ou à échéance



1 **Etapes:** Structuration de la méthodologie d'évaluation

La structuration de l'évaluation doit permettre de définir le référentiel d'évaluation, sur la base des questions évaluatives présentées ci-après et en intégrant les spécificités locales.

Il est important que le périmètre évaluatif soit défini conjointement par le délégataire et le délégant en phase de structuration pour garantir la poursuite des travaux de collecte et d'analyse sur un socle validé par les deux parties prenantes de la délégation de compétence des aides à la pierre.

L'évaluation à mi-parcours/ à échéance traite du socle thématique défini page 23 (Socle thématique commun et thématiques facultatives) :

- ▶ La cohérence
- ▶ L'efficacité quantitative
- ▶ L'efficacité qualitative, de façon partielle à travers la sous-question de la stratégie de programmation et la qualité de l'offre produite dans le cas d'une évaluation à mi-parcours
- ▶ La gouvernance
- ▶ Les procédures de gestion

L'évaluation à mi-parcours peut également traiter des thématiques optionnelles.

L'évaluation à échéance peut également traiter des thématiques optionnelles. Il est conseillé d'opter pour 2 à 3 questions facultatives. Au-delà les travaux risquent de s'avérer plus lourds à mener dans le calendrier imparti et la démarche pourrait perdre en cohérence si les thématiques évaluatives sont trop nombreuses.

Le chef de projet assure la structuration des travaux en lien avec le comité technique et le comité de pilotage :

- ▶ définition du périmètre évaluatif, avec l'appui des fiches questions évaluatives (choix des questions évaluatives à traiter, ajustement au contexte local et intégration des orientations du comité de pilotage)
- ▶ définition précise du mode de collecte de données, en fonction du périmètre évaluatif et du degré de mobilisation des partenaires
- ▶ proposition d'un calendrier précis de l'évaluation



L'équipe projet, coordonnée par le chef de projet assure les entretiens et la collecte d'informations qui peuvent représenter près de la moitié des travaux à effectuer.

Il est recommandé de présenter une synthèse des travaux de collecte dans un rapport intermédiaire transmis au comité technique et au comité de pilotage. Le rapport

intermédiaire présente ainsi :

- ▶ Le calendrier de collecte
- ▶ Les sources d'informations, les entretiens effectivement réalisés
- ▶ Les difficultés rencontrées
- ▶ Un premier niveau de réponse à tout ou partie des questions évaluatives sur la base d'une synthèse des entretiens et de la présentation d'un bilan physique et financier consolidé (sur la base d'une compilation des bilans annuels)



Suite à la collecte d'informations et à un point intermédiaire avec le comité technique et/ou comité de pilotage, l'équipe projet procède à la rédaction de l'évaluation.

L'analyse évaluative s'appuie ainsi sur la réponse argumentée aux questions évaluatives :

- ▶ En croisant les indicateurs quantitatifs et qualitatifs
- ▶ En veillant, autant que faire se peut, à confronter les sources d'informations et veiller à la cohérence de l'analyse

Plusieurs outils d'analyse peuvent alimenter la formulation du jugement évaluatif :

- ▶ Les comparaisons territoriales, ou parangonnage
- ▶ Les études de cas/ monographies
- ▶ La matrice de cohérence
- ▶ L'arbre d'objectif

Dans le cadre d'une évaluation en régie, l'évaluation est donc menée par les services de la DDT et/ou du délégataire (si ce dernier n'est pas maître d'ouvrage) avec l'appui :

- ▶ Des autres services du délégataire ;
- ▶ D'éventuelles ressources au niveau des évaluateurs internes, d'un observatoire de l'habitat ou d'une agence d'urbanisme.

Dans le cas d'une évaluation externalisée, le MOA, sous la supervision du comité de pilotage, assure la commande du marché public et le rôle de chef de projet de l'évaluation.



Le projet de rapport final de l'évaluation est soumis au comité technique puis au comité de pilotage.

Les services de la DDT veillent à transmettre/ restituer les travaux auprès des services de la DREAL ainsi qu'au Préfet (si celui-ci n'était pas membre du comité de pilotage).

Une restitution élargie peut être organisée auprès de l'ensemble des partenaires ayant contribué aux travaux (en particulier dans le cas d'une évaluation à échéance) et faire l'objet d'une communication publique.

La synthèse de l'évaluation peut également être présentée en CRH.



Les recommandations de l'évaluation contribuent :

- ▶ Dans le cas d'une évaluation à mi-parcours, à l'éventuelle révision de la convention de délégation
- ▶ Dans le cas d'une évaluation à échéance, à la préparation de la décision quant à l'opportunité du renouvellement et au nouveau projet de convention

Les recommandations donnent lieu à un plan d'actions qui sera suivi par le comité de pilotage de la délégation.

2.3.4 Sources et ressources mobilisables pour l'évaluation

La collecte d'informations et les entretiens constituent une étape primordiale de l'évaluation à échéance. Ils permettent à l'évaluation de s'inscrire dans une démarche partenariale mais aussi de répondre aux questions évaluatives pré-identifiées de façon plus approfondie et qualitative qu'au travers des bilans annuels.

Le renseignement de la grille évaluative s'appuie sur les différentes bases de données quantitatives à disposition immédiate du délégataire et du délégant, complétés d'éventuels entretiens auprès des services de l'Etat et des principaux partenaires et bailleurs sociaux et opérateurs.

Un travail de structuration du mode de collecte en début d'évaluation est nécessaire, notamment pour s'assurer de suivre le questionnement évaluatif.

La collecte d'information s'appuie donc sur plusieurs niveaux de sources et ressources :

- ▶ Une revue documentaire approfondie : bilans annuels, évaluation à mi-parcours, documents programmatiques et stratégiques du délégataire et, secondairement, ses principaux partenaires ; (SCOT, PLH, PDH, schémas gérontologiques, PDAHI, PDALPD, plans départementaux pour le logement des jeunes, PLU, gens du voyage, PPR ...).
- ▶ Des entretiens avec le délégataire, le délégant et l'ensemble des partenaires contribuant au pilotage, au suivi et à la mise en œuvre de la politique locale de l'habitat (cf. liste des entretiens envisagés en annexe et détail des sources par questions évaluatives)

2.3.5 La mobilisation des partenaires de l'évaluation

L'évaluation à échéance, plus encore que l'évaluation à mi-parcours, s'inscrit dans une forte dimension partenariale et ceci à plusieurs temps de l'évaluation :

- ▶ En continu, à travers le pilotage et le suivi des travaux (comités techniques et de pilotage) ;
- ▶ En phase de collecte avec les entretiens qui doivent mobiliser un cercle élargi de partenaires ;
- ▶ En phase de synthèse et de restitution : tous les contributeurs de l'évaluation doivent en effet avoir un retour des résultats sous la forme d'une réunion de restitution et éventuellement à travers une note de synthèse ;
- ▶ Par ailleurs, la restitution en CRH permet également de diffuser les travaux auprès d'un cercle élargi ;
- ▶ Enfin des groupes de travail peuvent être organisés, notamment pour approfondir une partie des résultats provisoires et développer les recommandations. Ces groupes de travail doivent se tenir dans le calendrier imparti à l'évaluation pour maintenir la dynamique de projet.

La mobilisation des partenaires est conditionnée par le portage politique du comité de pilotage (cf. conditions de réussite de l'évaluation). Les questions évaluatives développées ci-après sont proposées à titre indicatif et ne sont pas exhaustives. Elles servent à guider les copilotes dans la structuration de l'évaluation et les évaluateurs dans la réalisation de celle-ci.



2. Organisation des évaluations



3. Thèmes et questions évaluatives

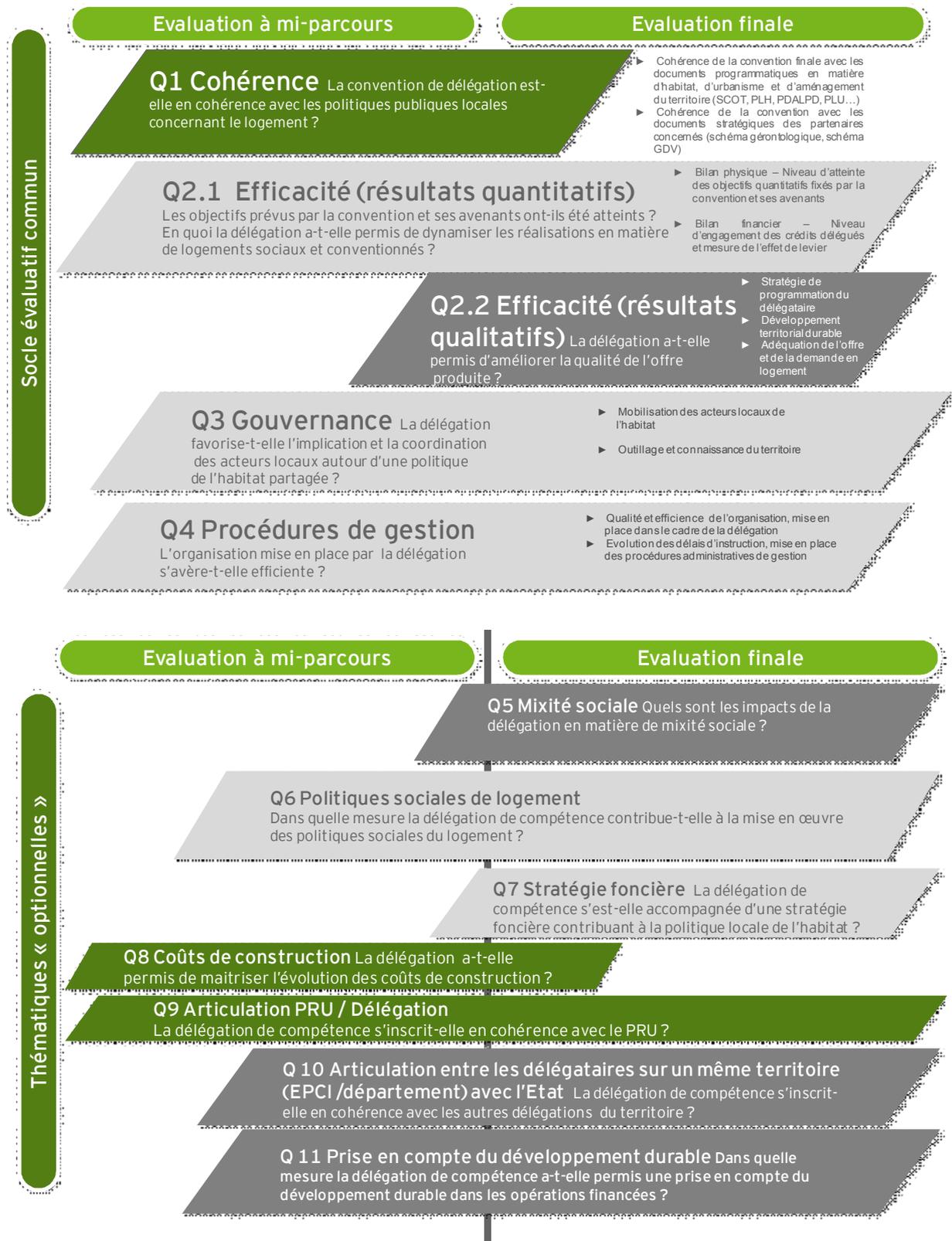
3.1 Socle thématique commun et thématiques facultatives

La figure suivante précise le périmètre évaluatif que chaque type d'évaluation doit couvrir (socle commun) et les questions évaluatives optionnelles (facultatif) pouvant faire l'objet d'analyses complémentaires.

L'évaluation à échéance a vocation à reprendre l'ensemble des questions évaluatives traitées par l'évaluation à mi-parcours et à en approfondir certaines, comme l'efficacité qualitative (Q.3 modélisée comme débordant sur la partie gauche du tableau).

Les thématiques facultatives sont plus nombreuses dans le cas d'une évaluation à échéance, en particulier parce que certaines relèvent d'une analyse qualitative des effets et impacts de la délégation, comme l'évaluation des impacts en matière de mixité sociale, et nécessitent donc davantage d'antériorité de la délégation.

Figure 16 : Présentation des thématiques évaluatives



Aide à la lecture des fiches évaluatives (1/4)

- ▶ Après validation du périmètre évaluatif par le comité de pilotage, l'évaluateur pourra s'appuyer sur **les fiches évaluatives** présentées ci-dessous afin de finaliser ses travaux de structuration et mener à bien la collecte d'informations ainsi que l'analyse évaluative.
- ▶ De façon générale, l'ensemble des questions évaluatives et indicateurs présentés ci-dessous constituent des orientations proposées aux maîtres d'ouvrage de l'évaluation et pourront être modulées en fonction des spécificités locales.
- ▶ Chaque question évaluative (1) est développée dans une fiche évaluative. Onze questions évaluatives sont ainsi détaillées :
 - ▶ 4 questions évaluatives relevant du socle évaluatif commun (dont la thématique efficacité traitée en 2 parties),
 - ▶ 7 questions évaluatives relevant des thématiques optionnelles.
- ▶ **Les 4 questions évaluatives du socle commun** sont recommandées pour les évaluations à mi-parcours comme pour les évaluations finales. Certaines nuances peuvent cependant être opérées :
 - ▶ La question de la cohérence (Q1) peut être traitée dès l'évaluation à mi-parcours et ne pas appeler à un traitement complet pour l'évaluation finale, en particulier si ce point n'est pas apparu comme critique à travers l'évaluation à mi-parcours et les bilans annuels qui l'ont suivie,
 - ▶ La question de l'efficacité qualitative (Q2.2) pourra être appréhendée de façon succincte lors de l'évaluation à mi-parcours pour donner lieu à une analyse approfondie de l'évaluation des impacts en fin de convention.
- ▶ **Les questions optionnelles** apportent des compléments et approfondissements thématiques au socle évaluatif commun, au regard des enjeux locaux pré-identifiés par le comité de pilotage et les partenaires (notamment en CRH). Ces thématiques optionnelles relèvent davantage de l'évaluation finale que de l'évaluation à mi-parcours puisqu'elles exigent que l'évaluateur dispose de davantage de recul sur les impacts de la délégations de compétence. Par ailleurs, le traitement de ces questions implique de réaliser des travaux complémentaires et d'anticiper l'ajustement du calendrier de l'évaluation. **Il est conseillé d'opter pour 2 à 3 thèmes facultatifs pour une évaluation finale.**
- ▶ Le niveau de modularité des questions évaluatives entre évaluation à mi-parcours et évaluation finale est présentée, à titre indicatif, en introduction des fiches évaluatives. Ces éléments sont laissés à la libre appréciation du comité de pilotage au regard du contexte local.



Aide à la lecture des fiches évaluatives (2/4)

→ Structuration des fiches évaluatives :

- ▶ Une page introductive explicite la thématique traitée (2) en rappelant les principaux enjeux d'évaluation dans le cadre de la délégation de compétence, le périmètre de l'évaluation avec des sous-questions évaluatives (3)

Thème évaluatif

Q2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

1) Formulation de la question évaluative

Les objectifs prévus par la convention et ses annexes ont-ils été atteints ?
En quoi la délégation a-t-elle permis de dynamiser la production de logements sociaux et conventionnés ?

2) Présentation des objectifs et enjeux du thème évaluatif

Pourquoi évaluer l'efficacité quantitative ?

Dans le cadre de la convention, la délégation des crédits d'aides à la pierre vise la réalisation d'objectifs quantitatifs relatifs au développement de l'offre de logements sociaux et conventionnés, notamment :

- ▶ Concernant le parc public : la production, la réhabilitation et la démolition de logements sociaux (PLUS, PLAB) aides à la démolition, à la qualité de service, etc.
- ▶ Concernant le parc privé : l'amélioration de l'habitat privé (aides Anah)
- ▶ Des prestations en matière d'études et ingénierie

La question de l'efficacité quantitative est centrale pour l'évaluation de la délégation de compétence, pour l'évaluation à mi-parcours comme pour l'évaluation finale. Elle fait l'objet d'un premier traitement à travers les bilans annuels qui garantissent le suivi de l'évolution des objectifs, des niveaux de réalisation mais aussi le partage de ces indicateurs quantitatifs par l'Etat et le délégataire.

En s'appuyant sur la synthèse et de la mise en perspective des bilans annuels (tendances et évolutions pluriannuelles), les évaluations à mi-parcours et finales seront facilitées.

3) Présentation du périmètre couvert et des sous-questions évaluatives

Comment évaluer l'efficacité quantitative ?

Deux questions devront être abordées dans ce cadre :

- 1 La mesure du niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs fixés par la convention et ses avenants : Les objectifs ont-ils été atteints en termes de niveau de production/réhabilitation de logements ?
- 2 La consommation par le délégataire des moyens délégués et l'effet de levier de la délégation : Les moyens prévus par la convention et ses avenants ont-ils été engagés ? La délégation s'est-elle traduite par un effet de levier en matière de mobilisation de crédits d'aides à la pierre ?

Ces deux sous-questions sont pertinentes lors de l'évaluation à mi-parcours et peuvent doivent être actualisées lors de l'évaluation à échéance.

ATTENTION : Les objectifs quantitatifs évoluent au fil des avenants, le premier travail d'évaluation devra résider dans une mise à plat des objectifs sur chaque année d'exercice. Les bilans annuels doivent normalement y répondre en tenant compte des opérations annulées non reconduites.

Pour la dernière année évaluée à mi-parcours et à échéance (N), les données seront actualisées à la mi-janvier de l'année (N+1) dès clôture des bases de données nationales.

* L'effet de levier correspond à la capacité à générer, pour 1 euro de crédits Etat d'aides à la pierre investies, x euros de cofinancement (en particulier les fonds propres du délégataire et des collectivités partenaires)

42

Guide méthodologique - l'évaluation de la délégation de compétence des aides à la pierre

Aide à la lecture des fiches évaluatives (3/4)

➔ Proposition d'un mode opératoire type pour chaque sous-question évaluative, avec :

- ▶ La déclinaison des sous-questions évaluatives et de critères de jugement (4)
- ▶ Une liste d'indicateurs permettant de répondre aux questions posées (5)
- ▶ Les sources associées aux indicateurs.

Q2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

2 Les moyens prévus par la convention et ses avenants ont-ils été engagés ? La délégation s'est-elle traduite par un effet de levier en matière de mobilisation de crédits d'aides à la pierre ?

A quelle question répondre ?

➔ Le bilan financier de la délégation sur l'ensemble de la période évaluée témoigne-t-il d'une correcte consommation des crédits délégués ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Taux d'engagement des AE Etat : droits à engagement Etat engagé / droits à engagement Etat mis à disposition	Cumul des bilans annuels Sira et Infocentre Anah et entretiens auprès des services de délégataire et de la DDT
Ventilation des crédits aidés à la pierre engagés par typologie de produits - parc public (PLA), PLUS, PLS) : engagé pour chaque année de la délégation et en cumulé	
Subvention moyenne par typologie de produits et comparaison avec les orientations nationales au avec d'autres délégations comparables	
Taux d'engagement des crédits aidés à la pierre par typologie de produits par parc public (PLA), PLUS, PLS)	
Taux d'engagement des AE Anah : droits à engagement Anah réalisés / droits à engagement Anah prévus	
Ventilation des crédits engagés aidés à la pierre par typologie de produits - parc privé (PO, PB)	
Taux d'engagement des crédits aidés à la pierre par typologie de produits par parc privé (PO, PB)	
Ventilation des crédits engagés aidés à la pierre par typologie de produits - parc privé (POLH, PELH)	
Taux d'engagement des crédits aidés à la pierre par typologie de produits par parc privé (POLH, PELH)	

Ces indicateurs ont intérêt à être complétés par le suivi des CP Etat (mise à disposition et réalisés).

Quels travaux réaliser ?

- ▶ Etape 1 : Recueillir et consolider les bilans annuels (volet bilan financier), identifier les points à enjeu (PV des réunions de restitution des bilans annuels en CRH)
- ▶ Etape 2 : Formalisation des indicateurs : annuels sous la forme d'histogrammes (prévu / réalisé) et en cumulé (courbes suivis / réalisés). L'évaluation à mi-parcours doit à minima présenter des résultats annuels. L'évaluation finale peut être l'occasion d'une analyse de résultats cumulés et des tendances pluri-annuelles
- ▶ Etape 3 : Renseigner les critères et les confronter aux points de vue respectifs du délégataire et du délégant.

Comment aller plus loin ?

- ▶ Ces éléments sont des structurant pour la suite de l'évaluation. Ils doivent faire l'objet d'une validation par le comité technique dès le début des travaux.

Quelles difficultés anticiper ?

- ▶ Comparaison de la ventilation des crédits aidés à la pierre engagés par typologie de produits avec d'autres territoires et les orientations nationales

3) Sous-question évaluative

4) Critère de jugement pour répondre à la sous-question évaluative

5) Critère de jugement pour répondre à la sous-question évaluative

Aide à la lecture des fiches évaluatives (4/4)

→ Une démarche à géométrie variable

- ▶ Les sous-questions évaluatives et les indicateurs constituent des pistes de travail pour l'évaluateur et non une liste de tâches fermes et exhaustives ;
- ▶ En détaillant les étapes des travaux pouvant être réalisés (6) pour collecter et analyser les indicateurs clés
- ▶ En laissant la possibilité à l'évaluateur d'approfondir certaines questions. En effet, selon le contexte local, les enjeux pré-identifiés par le comité de pilotage et le CRH (bilans annuels), pourront justifier la réalisation de travaux complémentaires (7)
- ▶ En présentant une méthodologie suivie entre évaluation à mi-parcours et évaluation finale dans la mesure où l'effort d'investigation pourra être porté sur toute ou partir des questions évaluatives selon le type d'évaluation, tout en maintenant une cohérence avec les travaux menés à l'occasion des bilans annuels.
- ▶ Eléments de risque, d'alerte afin de permettre à l'évaluateur d'anticiper les difficultés (9)
- ▶ Synthèse de l'analyse évaluative : par le suivi du questionnement évaluatif, le renseignement des indicateurs et leur analyse, la fiche oriente l'évaluateur vers la formulation de son jugement évaluatif (10)
- ▶ Le tableau de synthèse présenté ci-contre a vocation à constituer le socle de l'analyse évaluative. Son format synthétique (rappel des constats par sous-question évaluative, points forts et axes d'amélioration, recommandation) est adapté à une communication des travaux au comité de pilotage.
- ▶ Ce tableau a vocation à être complété par une analyse rédigée et illustrée d'exemples approfondis, de graphiques et de cartographies (sous la forme d'un rapport d'évaluation complet)
- ▶ Cependant, en cas de difficulté pour réaliser l'évaluation, ce tableau de synthèse peut constituer le support d'une auto-évaluation, soit en groupe de travail, doit directement par l'évaluateur. Il permettra ainsi de réaliser l'évaluation en mode éclair.

7) Exposition des travaux de collecte et d'analyse à déployer

Q2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

1 Les objectifs ont-ils été atteints en termes de niveaux de production/ réhabilitation de logements ?

Quels travaux réaliser ?

- ▶ Etape 1 : Identifier les objectifs quantitatifs à évaluer (choix des indicateurs), définir le niveau de détail de l'analyse (par typologie de produits, actions d'intervention, délais annuels, etc.)
- ▶ Etape 2 : Définir les indicateurs, en partant de partir des données (niveau de détail des bases de données et indicateurs). Ainsi, de façon à mesurer l'atteinte des résultats pour chaque année et en cumulatif
- ▶ Etape 3 : Analyser les dynamiques de production, les événements liés à ces objectifs à partir de retours auprès des bénéficiaires, des services de la DDC, des acteurs sociaux

Comment aller plus loin ?

- ▶ Pour aller encore plus loin : des démarches complémentaires peuvent être réalisées (évaluation de l'engagement et l'usage des services)

Comparaison des niveaux de production, avec des benchmarks temporels

Comparaison de la demande sociale en matière de logement

ATTENTION : une comparaison temporelle est possible : voir, de façon empirique, les données de la production de logements sociaux à partir de la dernière évaluation annuelle, mais dans le cas de la mesure combinée à la Plan de Cohésion sociale, Plan de relance et des opérations sociales, les données de la production de logements sociaux sont prises en compte en montrant l'évolution des montants d'investissement dans le logement social sur une période historique longue (indicateur de type : nombre de logements sociaux construits par rapport à l'engagement de la DDC)

8) Proposition de travaux et indicateurs complémentaires pour « aller plus loin »

9) Eléments d'alerte/risques à anticiper

10) Tableau de synthèse des réponses à la question évaluative

Q2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

Synthèse de l'analyse évaluative (à renseigner lors de l'évaluation)

Sous-question évaluative	Rappel des objectifs et critères	Etat		Recommandations
		Points forts	axes d'amélioration	
1 Les objectifs ont-ils été atteints en termes de niveaux de production/ réhabilitation de logements ?	Les indicateurs sont : - le nombre de logements sociaux construits - le nombre de logements sociaux réhabilités - le nombre de logements sociaux livrés - le nombre de logements sociaux occupés	Le nombre de logements sociaux construits est en hausse par rapport à l'année précédente.	Le nombre de logements sociaux réhabilités est en baisse par rapport à l'année précédente.	Le nombre de logements sociaux livrés est en hausse par rapport à l'année précédente.
2 Les indicateurs ont-ils été atteints en termes de niveaux de production/ réhabilitation de logements ?	Les indicateurs sont : - le nombre de logements sociaux construits - le nombre de logements sociaux réhabilités - le nombre de logements sociaux livrés - le nombre de logements sociaux occupés	Le nombre de logements sociaux construits est en hausse par rapport à l'année précédente.	Le nombre de logements sociaux réhabilités est en baisse par rapport à l'année précédente.	Le nombre de logements sociaux livrés est en hausse par rapport à l'année précédente.

11) Le rappel des principaux critères correspond à une analyse transversale des sous-questions.

1 Socle évaluatif commun

Q 1 Cohérence

Q 2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

Q 2.2 Efficacité (résultats qualitatifs)

Q 3 Gouvernance

Q 4 Procédures de gestion

Q 1

Cohérence

- ▶ La convention de délégation est-elle en cohérence avec les politiques publiques locales inhérentes au logement ?

Q 2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

Q 2.2 Efficacité (résultats qualitatifs)

Q 3 Gouvernance

Q 4 Procédures de gestion

Q1 Cohérence

La convention de délégation est-elle en cohérence avec les politiques publiques locales inhérentes au logement ?

Thème évaluatif conseillé pour :

Evaluation à mi-parcours :

Evaluation finale :

Pourquoi évaluer la cohérence ?

La délégation de compétence des aides à la pierre doit constituer un outil de mise en œuvre des politiques en faveur de l'habitat en cohérence avec les principales politiques publiques de développement territorial.

La convention de délégation entre le délégataire et le délégant est à ce titre un outil au service d'objectifs nationaux et locaux déclinés :

- ▶ dans le PLH pour un EPCI délégataire,
- ▶ dans le PDALPD et les éventuels PLH des EPCI non délégataires pour un Département (objectifs qui peuvent être synthétisés le cas échéant dans un PDH).

Elaborée en intégrant les objectifs du PLH (et éventuellement le PDH), la convention de délégation et ses avenants doivent donc être en cohérence avec les objectifs contenus dans ces documents programmatiques.

Au-delà, les objectifs de la convention (notamment en termes de répartition géographique, de publics cibles, de typologie de logements) doivent être cohérents avec les objectifs de production des bailleurs sociaux (Conventions d'Utilité Sociale), avec les stratégies d'aménagement territorial (SCOT). Enfin, les Plans Locaux d'Urbanisme doivent également rendre possible l'atteinte des objectifs de la convention.

Comment évaluer la cohérence ?

L'évaluation de la cohérence implique d'analyser :

- 1 La cohérence de la convention de délégation avec les principaux documents programmatiques en matière d'habitat.
- 2 La cohérence de la convention de délégation avec les CUS.
- 3 La cohérence de la convention de délégation avec les documents de planification du territoire de délégation (SCOT, PLU).

La question de la cohérence est à conduire principalement à mi-parcours car elle intervient à un moment clé pour permettre de réviser les objectifs et de favoriser une meilleure articulation. Cependant, les sous-questions 1 et 2 peuvent s'avérer pertinentes pour une évaluation finale, en particulier pour mesurer l'évolution de l'articulation entre la délégation (suivi des avenants) et la politique locale de l'habitat dans son ensemble (notamment les évolutions du/ des PLH / et du PDH).

Pour les PLH, les PDH, les PLU, les PDALPD et autres documents stratégiques ou programmatiques, les échelles de temps sont, en général, différentes de la durée des conventions. La comparaison ne sera possible que de façon approximative en rapportant les objectifs sur la durée de la convention et/ ou au prorata annuel.

Q1 Cohérence

1

Les objectifs de la convention sont-ils cohérents avec ceux des documents programmatiques en matière (PLH, PDH et OP) ?

A quelles questions répondre ?

La question de la cohérence entre la convention et les documents programmatiques en matière d'habitat doit être traitée différemment selon qu'il s'agit d'un EPCI délégataire ou d'un Département délégataire.

Par ailleurs, il convient d'évaluer à la fois la cohérence initiale (convention/ documents programmatiques) et l'évolution de la cohérence à travers les avenants de la convention et les renouvellement de PLH/ PDH au cours de la période évaluée.

1.1. Dans le cas d'un EPCI : la convention est-elle en cohérence avec le PLH ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Source
La convention prend en compte le / les PLH existant(s)	PLH, convention
Les objectifs quantitatifs initiaux en matière de production dans la convention correspondent aux objectifs quantitatifs du PLH (hors ZUS) – Exemple de ratio à mesurer : Objectifs convention initiale / objectifs PLH (éventuellement à décliner par type de logements)	PLH, convention
Les avenants de la délégation de compétence demeurent cohérents avec le PLH : les objectifs après avenant de la convention correspondent aux objectifs du PLH (ou à la somme des objectifs annuels sur la même période lorsqu'elle recouvre plusieurs PLH) Exemple de ratios à mesurer : – Objectifs convention après avenants annuels / objectifs PLH (éventuellement à décliner par type de logements) – Objectifs de chaque avenant annuel de la convention / objectifs annuels ou annualisés du PLH	PLH et ses évolutions, convention et ses avenants
Si la convention a été conduite sur la durée de deux PLH, le PLH a effectivement été renouvelé et a intégré la délégation de compétence aux enjeux de gouvernance	
Les territoires ou zonages des avenants intègrent les évolutions des territoires ou zonages des délégataires	
La répartition par typologie de logements (en % de PLAI, PLUS, PLS) est identique entre la convention et le PLH	

Quelles difficultés anticiper ?

Plusieurs difficultés doivent être anticipées sur cette question :

- ▶ L'analyse de la cohérence ne doit pas être confondue avec une revue de la pertinence du PLH et de ses objectifs,
- ▶ Les conventions et les PLH sont des documents élaborés pour des périodes longues. Il n'est donc pas anormal qu'ils connaissent des évolutions dans leurs objectifs. Il convient donc d'avoir une vision dynamique des objectifs en ne s'arrêtant pas aux objectifs initiaux.
- ▶ Au-delà du constat des écarts sur les objectifs quantitatifs, il est surtout utile d'en analyser la cause (évolution des crédits délégués sur la période, changement de stratégie des priorités locales ou nationales en matière d'habitat...) et surtout d'identifier des éventuels antagonismes pouvant représenter un risque de non-atteinte des objectifs de la convention.

Comment aller plus loin ?

- ▶ L'analyse de la cohérence entre les orientations stratégiques de la convention peut être formalisée dans une matrice de cohérence externe (cf. Outils) qui permet d'identifier rapidement et visuellement quels objectifs stratégiques du PLH ne sont pas repris dans la convention ou réciproquement

Q1 Cohérence

1.2. Dans le cas d'un Département : la convention est-elle en cohérence avec les PLH et le PDH ?

Pour un Département, l'analyse doit tenir compte de l'absence d'un document programmatique transversal. L'analyse devra principalement porter sur la cohérence entre les objectifs du PDALPD et de la convention notamment concernant la connaissance des besoins (repérage des ménages en difficulté) et le développement d'une offre de logements diversifiée et adaptée.

La cohérence entre les objectifs quantitatifs et qualitatifs de la convention et les objectifs quantitatifs et qualitatifs des différents PLH des EPCI non délégataires sera à prendre en compte. Cette analyse peut s'avérer difficile si la convention est peu territorialisée tant dans la définition des orientations stratégiques que des objectifs quantitatifs;

Comment y répondre ?

Quels indicateurs ?

Indicateurs clés	Source
Le délégataire dispose d'outils de cadrage de sa stratégie permettant la mise en perspective dans le temps mais également une mise en cohérence à l'échelon du territoire	PDH, délibération des commissions du Département, PDALPD, PDAHI, plan de lutte contre l'habitat indigne, études, etc.
Les objectifs de la convention tiennent compte des besoins identifiés dans le PDALPD	PDALPD, convention
La convention est territorialisée par EPCI (non délégataires) disposant d'un PLH ou par commune	PLH, convention

Quelles difficultés anticiper ?

Plusieurs difficultés doivent être anticipées sur cette question :

- ▶ Compte tenu du plus grand éclatement du nombre de documents de référence, l'investissement à prévoir sur cette question est plus important dans le cas d'un Département que d'un EPCI délégataire. La question de la mise en cohérence y est également plus critique. L'évaluation sera moins axée sur la revue quantitative de la conformité des objectifs mais portera davantage sur la dimension qualitative (comment le Département opère-t-il cette mise en cohérence des différents documents de programmation et de sa stratégie propre ?).
- ▶ Si les objectifs de la convention ne sont pas territorialisés, une analyse fine de la cohérence avec les objectifs des PLH peut être difficile : les incohérences lourdes pourront néanmoins être détectées (par exemple, les objectifs des PLH sont supérieurs à ceux figurant dans la convention ; cette analyse pouvant être conduite en nb. de logements, en répartition parc public/ parc privé, en type de logement et type de structures, etc.).

1.3. Les objectifs de la convention de délégation sont-ils cohérents avec les opérations programmées sur le territoire ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Source
Concordance PLH/ programme d'actions/ opérations programmées (OP)	Revue documentaire
Nb. d'OPAH et PIG prévues sur le territoire et intégration de ces opérations à la convention et à ses avenants et pertinence des objectifs (par rapport à des territoires comparables sur le parc privé)	
Le nb. de logements visés par les opérations programmées sont repris par la convention et ses avenants	
Cohérence de la convention et les avenants de la délégation de compétence avec les conventions d'OP et le CLA	

Q1 Cohérence

2

Les objectifs de production de logements prévus par la convention et ses avenants sont-ils cohérents avec la somme des objectifs des CUS ?

A quelles questions répondre ?

2.1. Les objectifs de production de logements neufs prévus par la convention et ses avenants sont-ils cohérents avec la somme des objectifs des Conventions d'Utilité Sociale (CUS) signées par l'Etat avec les bailleurs sociaux ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Source
Somme des objectifs annuels de production des bailleurs dans les CUS / objectifs annuels de la convention	Entretien DDT, revue documentaire des CUS

Quelles difficultés anticiper ?

La cohérence des CUS avec les objectifs de la délégation de compétence ne peut être appréhendée de la même façon selon les territoires et le nombre de bailleurs. A titre d'exemple, dans le cas d'un département délégataire présentant un nombre important de bailleurs, l'analyse des objectifs des CUS ne pourra pas être déclinée par sous-territoire.

Il conviendra également de tenir compte des éventuels objectifs de production de logements sociaux dans le cadre de convention ANRU pour certains bailleurs dans le calcul de l'indicateur ci-dessus.

Comment aller plus loin ?

Lorsqu'une première analyse fait apparaître des écarts importants, il peut être éclairant d'obtenir des éléments d'explication auprès des bailleurs sociaux concernés

- ▶ Revue des Plans Stratégiques Patrimoniaux (PSP)
- ▶ Entretiens pour comprendre les raisons de cet écart.

Q1 Cohérence

3

Les objectifs de production de logements prévus par la convention et ses avenants sont-ils cohérents avec les documents de planification du territoire de délégation (SCOT et PLU)

A quelles questions répondre ?

3.1. Les objectifs de la convention de délégation sont-ils cohérents avec les objectifs du SCOT (EPCI), des SCOT (Département)?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Source
Les objectifs de croissance démographique et de développement du parc locatif social du SCOT sont cohérents avec ceux de la délégation de compétence	SCOT, CMV
Le zonage de la convention prend-il en compte les zones futures de développement du territoire notamment en termes de zone d'emploi et de transport ?	SCOT, convention
Existe-t-il un risque de décalage des orientations stratégiques entre la convention et PLH/ PDH ? le SCOT ?	SCOT, PLH

Quelles difficultés anticiper ?

L'analyse est ici principalement qualitative. De surcroît, elle est surtout importante lorsqu'il existe une présomption d'un décalage entre le SCOT et le(s) PLH.

La cohérence avec les PLU et les SCOT est un indicateur à appréhender avec distance dans la mesure où les échelles de durée sont différentes : les objectifs de la délégation de compétence sont revus annuellement alors que les objectifs des documents d'urbanisme sont établis sur des scénarios de développement à 10 ans avec des phases différentes d'ouverture à l'urbanisation. L'évaluateur doit ainsi intégrer cette démarche prospective.

Comment aller plus loin ?

La question de la cohérence de la délégation de compétence avec les documents stratégiques peut aussi concerner les documents de l'État (PASER, PASED, contrat de BOP, etc.).

Il peut être pertinent de s'intéresser à la prise en compte d'autres critères comme la densité ou l'étalement urbain dans la programmation.

Par ailleurs, une attention particulière sera apportée aux objectifs stratégiques des OIN pour les territoires concernés.

Q1 Cohérence

3.2. Les objectifs de la convention de délégation sont cohérent-ils avec les objectifs des PLU ?

Comment y répondre ?

Plus qu'une analyse systématique de cohérence, il s'agit d'identifier l'existence de points de blocage qui pourraient ne pas permettre d'atteindre les objectifs de la convention : aussi la revue des PLU pourra-t-elle se limiter aux communes principales.

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Source
Les PLU (volet habitat) présentent les conditions nécessaires à l'atteinte des objectifs de la convention, notamment sur les PLAI et les PLUS	PLU, DDT
Cohérence du diagnostic et des projections démographiques du PLU avec les objectifs de la convention de délégation	
Nb de zones constructibles ouvertes et règlement afférent (notamment le pourcentage de LLS)	
Nb d'emplacements et de secteurs réservés	

Quelles difficultés anticiper ?

La revue des Plu peut être chronophage, l'évaluateur pourra se limiter à des entretiens auprès des services Urbanisme des communes et EPCI concernés.

Comment aller plus loin ?

La question de l'évolution des PLU (et passage de POS au PLU) peut souligner les dynamiques à l'œuvre sur le territoire, le niveau de structuration des politiques urbaines et foncières de communes concernées.

Q1 Cohérence

Synthèse de l'analyse évaluative (à renseigner lors de l'évaluation)

Axes d'analyse	Rappel des principaux critères	Bilan		Recommandations
		Points forts	Axes d'amélioration	
1 Cohérence de la convention avec les documents programmatiques en matière d'habitat	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les objectifs initiaux de la convention et du/ des PLH (et PDH) sont cohérents ▶ Les avenants de la convention demeurent cohérents avec le/ les PLH (et PDH) et ses évolutions ▶ Les objectifs de la convention tiennent compte des opérations programmées ▶ Les orientations stratégiques sont convergentes ▶ Le Département dispose d'un cadre stratégique (PDH) ▶ Cohérence PLH/ programme d'actions parc privé/ OP 			
2 Cohérence de la convention avec les CUS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les objectifs de la convention sont conformes à ceux du CUS 			
3 Cohérence de la convention avec documents de planification (SCOT et PLU)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les objectifs de la convention tiennent compte du SCOT ▶ Les objectifs de la convention sont cohérents avec les orientations des PLU 			

Q 1 Cohérence

Q 2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

- ▶ Les objectifs prévus par la convention et ses annexes ont-ils été atteints ? En quoi la délégation a-t-elle permis de dynamiser la production de logements sociaux et conventionnés ?

Q 2.2 Efficacité (résultats qualitatifs)

Q 3 Gouvernance

Q 4 Procédures de gestion

Q2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

Les objectifs prévus par la convention et ses annexes ont-ils été atteints ?
En quoi la délégation a-t-elle permis de dynamiser la production de logements conventionnés et l'amélioration du parc privé ?

Thème évaluatif conseillé pour :

Evaluation à mi-parcours :

Evaluation finale :

Pourquoi évaluer l'efficacité quantitative?

Dans le cadre de la convention, la délégation des crédits d'aides à la pierre vise la réalisation d'objectifs quantitatifs relatifs au développement de l'offre de logements sociaux et conventionnés, notamment :

- ▶ **Concernant le parc public** : la production, la réhabilitation et la démolition de logements locatifs sociaux (PLUS, PLAI), PLS.
- ▶ **Concernant le parc privé** : l'amélioration de l'habitat privé (aides Anah)
- ▶ **Des prestations en matière d'études et ingénierie**

La question de l'efficacité quantitative s'avère centrale pour l'évaluation de la délégation de compétence, pour l'évaluation à mi-parcours comme pour l'évaluation finale. Elle fait l'objet d'un premier traitement à travers les bilans annuels qui garantissent le suivi de l'évolution des objectifs, des niveaux de réalisation mais aussi le partage de ces indicateurs quantitatifs entre l'Etat et le délégataire.

En s'appuyant sur la synthèse et la mise en perspective des bilans annuels (tendances et évolutions pluriannuelles), les évaluations à mi-parcours et finales seront facilitées.

Comment évaluer l'efficacité quantitative ?

Deux questions devront être abordées dans ce cadre :

- 1 La mesure du niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs fixés par la convention et ses avenants : **Les objectifs ont-ils été atteints** en termes de niveau de production/ réhabilitation et amélioration de logements ?
- 2 La consommation par le délégataire des moyens délégués et l'effet de levier de la délégation : **Les moyens prévus par la convention et ses avenants ont-ils été engagés** ? La délégation s'est-elle traduite par un **effet de levier*** en matière de mobilisation de crédits d'aides à la pierre ?

Ces deux sous questions sont pertinentes lors de l'évaluation à mi-parcours et doivent être actualisées lors de l'évaluation à échéance.

ATTENTION : Les objectifs quantitatifs évoluent au fil des avenants, le premier travail d'évaluation devra résider dans une mise à plat des objectifs sur chaque année d'exercice. Les bilans annuels doivent normalement y répondre en tenant compte des opérations annulées non reconduites.

Pour la dernière année évaluée à mi parcours et à échéance (N), les données seront actualisées à la mi-janvier de l'année (N+1) dès clôture des bases de données nationales.

* L'effet de levier correspond à la capacité à générer, pour 1 euro de **crédits publics nationaux et Anah** d'aides à la pierre investies, x euro de cofinancement (en particulier les fonds propres du délégataire et des collectivités partenaires)

Q2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

1

Les objectifs ont-ils été atteints en termes de niveaux de production/ réhabilitation de logements ?

A quelles questions répondre ?

1.1. Les objectifs délégués concernant le parc public ont-ils été atteints ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

La mesure de l'atteinte des objectifs quantitatifs peut mobiliser un nombre plus ou moins important d'indicateurs selon le niveau de détail de l'analyse souhaitée. En effet, la convention et les avenants détaillent les objectifs par typologie de produits et par territoire. Selon le degré de précision souhaitée, il sera possible de rester à quelques grands indicateurs de résultat ou bien de les affiner par type de logements, territoires

Dans la mesure où ces indicateurs font l'objet d'un suivi régulier par les bilans annuels, il peut être pertinent de les compléter d'indicateurs davantage « qualitatifs » relatifs aux dynamiques de production et à la maîtrise par le délégataire du développement de l'offre.

Indicateurs clés	Sources
Taux de réalisation des objectifs pour la production en neuf et en acquisition-amélioration (Nb. de logements financés ou agréés/ Nb. de logements prévus) par typologie de produits (PLAI, PLUS, PLS, PSLA)	Bilans annuels Base Sisal
Taux de réalisation des objectifs pour les autres types d'opérations hors offre nouvelle (démolition, changement d'usage, amélioration de la qualité de service, résidentialisation, MOUS)	
Nb. d'opérations ayant connu un retard de livraison significatif (opération non livrée 4 ans après son engagement)	Base Sisal Entretiens délégataire et bailleurs sociaux
Nb. d'opérations annulées et non reconduites - parc public (nb. de logements, nb. d'opérations et montant en AE)	
Nb. de logements produits dans le cadre du PNRQAD (si existant)	

Comment aller plus loin ?

- ▶ L'efficacité quantitative peut être éclairée d'une comparaison avec des zones non déléguées ou d'autres délégataires : du nb. de logements construits pour 100 € d'aides à la pierre
- ▶ Le constat d'éventuels retards ou annulations d'opérations peut donner lieu à une analyse approfondie : causes, répartition par bailleurs, par territoires, etc. Pour ce faire, il est possible de réaliser des études de cohortes par année de programmation.

Illustration d'outil

Opérations engagées en N-3	Opérations engagées en N-2		Opérations engagées en N-1			
	Libellé	Etat d'avancement	Commentaires	Libellé	Etat d'avancement	Commentaires
Opération n°1	Livrée	Opération n° A	En cours	Opération	En cours	
Opération n°2	Abandonnée	PC refusé	En cours	Retard lié à l'acquisition du foncier		
...						
Opération n°XX	En cours	Retard dans le chantier du fait d'un marché infructueux	Opération n° Z	En cours		

Q2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

Quels travaux réaliser ?

- ▶ Etape 1 : Identifier les objectifs quantitatifs à évaluer (choix des indicateurs), définir le niveau de détail de l'analyse (par typologie de produits, déclinaison territoriale, détails annuels, etc.)
- ▶ Etape 2 : Renseigner les indicateurs, en particulier à partir des bilans annuels ou des bases Sisal et Infocentre Anah, de façon à mesurer l'atteinte des résultats pour chaque année et en cumulé
- ▶ Etape 3 : Analyser les dynamiques de production, les éventuels écarts aux objectifs à partir d'entretiens auprès du délégataire, des services de la DDT, des bailleurs sociaux

Comment aller plus loin ?

- ▶ Pour mieux rendre compte des dynamiques de développement de l'offre, l'analyse pourra être complétée par une comparaison avec des territoires comparables (sur la base principalement de la population et des droits à engagement et du niveau de tension)

Indicateurs clés	Sources
Comparaison des niveaux de production avec des territoires comparables	DREAL, DHUP Sisal
Comparaison de la demande sociale en attente dans le temps	Base du Numéro unique

- ▶ Des études existent et l'infocentre du numéro unique permettent de plus en plus d'identifier la localisation de la demande, la taille des ménages demandeurs ainsi que leurs capacités financières. L'adéquation de la production livrée à cette demande doit faire l'objet d'une évaluation partagée entre Etat et délégataire.

ATTENTION : Les comparaisons temporelles (ex : nb. de logements produits avant/ après la délégation) ne sont pas exploitables en tant que telles compte tenu de la variabilité dans le temps des droits à engagements au titre aides à la pierre en valeur absolue, notamment du fait des mesures conjoncturelles (Plan de Cohésion sociale, Plan de relance) et des ajustements annuels. Ce risque important de biais dans l'analyse peut être pris en compte en neutralisant l'évolution des montants d'aide dans le temps au travers de la revue sur une période historique longue indicateur du type : nombre de logements programmés pour 100€ de droits à engagement.

Q2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

1.2. Les objectifs délégués concernant le parc privé (aides Anah) ont-ils été atteints ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Comme sur le parc public, le niveau de l'analyse peut varier selon le niveau d'ambition de l'évaluation et le degré de finesse des objectifs choisis pour l'analyse.

Dans la mesure où ces indicateurs font l'objet d'un suivi régulier par les bilans annuels, il peut être pertinent de les compléter d'indicateurs davantage « qualitatifs » relatifs aux dynamiques et à la maîtrise par le délégataire des dispositifs de réhabilitation et d'en proposer une explicitation.

Indicateurs clés	Sources
Taux de réalisation des objectifs par typologie de produits (logements indignes PO, logements indignes PB, logements indignes syndicats de copropriétaires, logements très dégradés PO, logements précarité énergétique PO, logements très dégradés PB, logements très dégradés syndicats de copropriétaires, PO-aide pour l'autonomie de la personne, etc.)	Bilans annuels Données Infocentre Anah (Op@I)
Taux de réalisation des objectifs par niveaux de loyers des PB (loyer intermédiaire, loyer conventionné social et loyer conventionné très social)	
Nb. de logements ayant bénéficié de l'aide du programme « Habiter mieux »	
Nb. d'OPAH, PIG et PST lancées dans le cadre de la délégation et taux de réalisation des objectifs des OPAH, PIG et PST	
Taux de couverture du territoire par des opérations programmées (faible/ partiel/ élevé/ total)	Entretiens Anah
Répartition des réalisations entre secteur diffus et programmé et en diffus, part des opérations faisant l'objet d'une AMO	Entretiens avec le délégataire et les opérateurs
Nb. d'opérateurs / évolution du nb. d'opérateurs au cours de la délégation	
Taux de couverture du territoire par des opérateurs	
Structuration des EPCI comme opérateurs d'OPAH en régie Nb de services opérateurs en régie et évolution au cours de la délégation	
Nb. de logements réhabilités dans le cadre d'un plan de sauvegarde , OPAH copropriété dégradée	Bilans annuels Entretiens avec l'Anah, le délégataire et les collectivités partenaires
Nb. de logements améliorés dans le cadre du PNRQAD (si existant)	
Nb. d'opérations annulées et non reconduites - parc privé (nb. de logements, nb. d'opérations et montant en AE)	Infocentre Anah

Comment aller plus loin ?

- Pour mieux rendre compte des dynamiques de développement de l'offre, l'analyse pourra être complétée par une comparaison avec des territoires comparables (sur la base principalement de la population et des droits à engagement et du niveau de tension).

Indicateurs clés	Sources
Comparaison avec d'autres territoires du nombre de dispositifs collectifs (OPAH, OPAH-RU, PIG...)	Infocentre Anah
Comparaison avec d'autres territoires du nombre de logements réhabilités	Infocentre Anah

Q2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

2

Les moyens prévus par la convention et ses avenants ont-ils été engagés ? La délégation s'est-elle traduite par un effet de levier en matière de mobilisation de crédits d'aides à la pierre ?

A quelle question répondre ?

2.1. Le bilan financier de la délégation sur l'ensemble de la période évaluée témoigne-t-il d'une adéquation avec les crédits délégués ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Taux d'engagement des AE Etat : droits à engagement Etat engagés/ droits à engagement Etat mis à disposition	Cumul des bilans annuels Sisal et Infocentre Anah et entretiens auprès des services du délégataire et de la DDT
Ventilation des crédits aides à la pierre engagés par typologie de produits - parc public (PLAI, PLUS, PLS) : engagé pour chaque année de la délégation et en cumulé	
Subvention moyenne par typologie de produits et comparaison avec les orientations nationales ou avec d'autres délégations comparables	
Taux d'engagement des crédits aides à la pierre par typologie de produits parc public (PLAI, PLUS, PLS)	
Taux d'engagement des AE Anah : droits à engagement Anah réalisés / droits à engagement Anah prévus	
Ventilation des crédits engagés aides à la pierre par typologie de produits - parc privé (PO, PB)	
Taux d'engagement des crédits aides à la pierre par typologie de produits parc privé (PO, PB)	
Ventilation des crédits engagés aides à la pierre par typologie de produits - parc privé (PO LHI, PB LHI) , ratios par logements	
Taux d'engagement des crédits aides à la pierre par typologie de produits parc privé (PO LHI, PB LHI)	

Ces indicateurs ont intérêt à être complétés par le suivi des CP Etat (mis à disposition et réalisés).

Quels travaux réaliser ?

- ▶ Etape 1 : Recueillir et consolider les bilans annuels (volet bilan financier), identifier les points à enjeux (PV des réunions de restitution des bilans annuels en CRH)
- ▶ Etape 2 : Formalisation des indicateurs : annuels sous la forme d'histogrammes (prévu/ réalisé) et en cumulé (courbes suivi/ réalisé). L'évaluation à mi-parcours doit a minima présenter des résultats annuels. L'évaluation finale peut être l'occasion d'une analyse des résultats cumulés et des tendances pluriannuelles
- ▶ Etape 3 : Renseigner les critères et les confronter aux points de vues respectifs du délégataire et du délégant

Comment aller plus loin ?

- ▶ Ces éléments s'avèrent structurants pour la suite de l'évaluation. Ils doivent faire l'objet d'une validation par le comité technique dès le début des travaux.

Quelles difficultés anticiper ?

- ▶ Comparaison de la ventilation des crédits aides à la pierre engagés par typologie de produits avec d'autres territoires et les orientations nationales

Q2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

A quelle question répondre ?

2.2. La délégation a-t-elle contribué à mobiliser des financements complémentaires à l'aide à la pierre, jouant ainsi un effet de levier ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

La mesure de l'effet de levier porte à la fois sur les financements propres du délégataire mais aussi sur les financements complémentaires d'éventuels autres financeurs (notamment des collectivités partenaires). Ces indicateurs font l'objet d'une analyse par les bilans annuels.

	Indicateurs clés	Source
Les fonds propres du délégataire accompagnent les objectifs de production fixés	Part des droits à engagement sur les fonds propres du délégataire pour le parc public sur les droits à engagement Etat pour le parc public	Bilans annuels cumulés Sisal et Infocentre Anah
	Taux d'engagement sur les fonds propres du délégataire pour le parc public	
	Part des droits à engagement du délégataire pour le parc privé sur les droits à engagement Anah pour le parc privé (prévu et réalisé)	
	Taux d'engagement des fonds propres du délégataire pour le parc privé	
Les fonds propres du délégataire sont abondés par d'autres financeurs	Part des droits à engagement des aides propres des collectivités partenaires pour le parc public sur les droits à engagement Etat pour le parc public (réalisé)	Rapports d'activités des services concernés et règlements des aides (en complément)
	Part des droits à engagement des aides propres des collectivités partenaires pour le parc privé sur les droits à engagement Anah pour le parc privé (réalisé)	
Mesure de l'effet de levier	Effet de levier - parc public : total des crédits cumulés engagés / crédits Etat engagés au titre de l'aide à la pierre	Bilans annuels cumulés Sisal et Infocentre Anah
	Effet de levier - parc privé : total des crédits cumulés engagés / crédits Anah engagés au titre de l'aide à la pierre	

Comment aller plus loin ?

- ▶ Les aides de l'Etat et de l'Anah peuvent aussi être comparées respectivement aux fonds propres des bailleurs sociaux
- ▶ Pour dépasser une analyse quantitative de l'effet levier des aides à la pierre, l'évaluateur pourra s'appuyer sur une comparaison avec d'autres délégations (de la même région ou de même strate) ou avec des collectivités non délégataires de taille similaire. Le benchmark permettra ainsi d'éclairer l'analyse de l'effet de levier des aides à la pierre et de mettre en exergue les choix d'intervention du délégataire.
- ▶ De façon plus fine, cet exercice de comparaison peut également porter sur la mesure de l'effet de levier par typologie de produits.
- ▶ Enfin, dans le cas d'une délégation de type 3, le bilan financier devra permettre de bien séparer la gestion des AE et CP.

Q2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

Synthèse de l'analyse évaluative (à renseigner lors de l'évaluation)

Axes d'analyse	Rappel des principaux critères	Bilan		Recommandations
		Points forts	Axes d'amélioration	
<p>1</p> <p>Bilan physique - Niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs fixés par la convention et ses avenants</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les opérations sont engagées conformément aux objectifs de la convention ▶ Les objectifs délégués sont atteints pour l'ensemble de la typologie de produits du parc public (PLAI, PLUS, PLS, PSLA, etc.) ▶ Les objectifs sont atteints pour l'ensemble de la typologie du parc privé ▶ Les opérations sont effectivement livrées (les retards et annulation sont maîtrisés) 			
<p>2</p> <p>Bilan financier - Niveau d'engagement des crédits délégués et mesure de l'effet de levier</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les crédits délégués sont engagés (parc public et parc privé), de façon annuelle et en cumul (revue des AE et CP) ▶ La délégation s'est accompagnée d'un effet de levier sur les fonds propres du délégataire et des collectivités partenaires ▶ Subvention moyenne par typologie de produits - comparée aux orientations nationales 			

Q 1 Cohérence

Q 2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

Q 2.2 Efficacité (résultats qualitatifs)

- ▶ En quoi la délégation a-t-elle permis d'améliorer la qualité de l'offre produite ou réhabilitée ?

Q 3 Gouvernance

Q 4 Procédures de gestion

Q2.2 Efficacité (résultats qualitatifs)

En quoi la délégation a-t-elle permis d'améliorer la qualité de l'offre produite ou réhabilitée ?

Thème évaluatif conseillé pour :

Evaluation à mi-parcours :

Evaluation finale :

Pourquoi évaluer l'efficacité qualitative ?

Au-delà des objectifs quantitatifs de production ou de réhabilitation (voir Evaluation de l'efficacité quantitative), les **conventions de délégation présentent des objectifs et orientations d'ordre qualitatif** comme la répartition géographique de l'offre ou l'adéquation à la demande.

Ces objectifs figurent notamment à l'article 1-1 « Orientations générales » des conventions qui visent à rappeler les orientations de la politique nationale en faveur du logement telles qu'elles sont déclinées par le délégataire dans son PLH (pour un EPCI). Ces objectifs ont naturellement vocation à varier d'un territoire à l'autre en fonction des spécificités locales mais certaines orientations y seront courantes comme par exemple la mixité sociale, l'accompagnement du développement démographique et du desserrement des ménages, la qualité thermique des logements financés...

De surcroît, certains articles spécifiques de la convention viennent approfondir certains aspects comme le développement durable (article II-4-3).

Enfin, la convention prévoit également des actions spécifiques de création d'une offre thématisée ou de prise en compte de certains publics spécifiques (travailleurs migrants, gens du voyage, personnes âgées ou handicapées...).

La question de l'efficacité qualitative vise ainsi à **identifier dans quelle mesure la convention de délégation a contribué à ces objectifs qualitatifs**.

Comment évaluer l'efficacité qualitative ?

Trois grandes questions devront être abordées dans ce cadre :

- 1 La prise en compte des objectifs qualitatifs de la convention et la territorialisation des objectifs et réalisations :** Dans quelle mesure la délégation de compétence a-t-elle permis la territorialisation des objectifs et réalisations ?
- 2 Le développement territorial durable :** Les réalisations contribuent-elles au développement durable du territoire (cohérence entre la localisation des opérations importantes de logement social avec le PDU) ?
- 3 Le développement d'une offre diversifiée/ thématique :** La délégation a-t-elle permis de développer une offre diversifiée (statuts des logements, réponses aux publics particuliers) dans le cadre de la politique locale de l'habitat ?

La sous question 1 est particulièrement pertinente lors de l'évaluation à mi-parcours. Les sous questions 2 et 3 sont incontournables lors des évaluations finales.

ATTENTION : Les objectifs qualitatifs étant différents d'une convention à l'autre, le premier travail d'évaluation devra résider dans une mise à plat des objectifs qualitatifs propres à chaque convention. En fonction des spécificités locales, il conviendra d'ajuster la démarche de travail proposée ci-dessous car le même indicateur n'aura pas nécessairement la même importance pour toutes les conventions.

L'évaluateur veillera aussi à mesurer l'ensemble des indicateurs proposés dans le cadre de l'évaluation de la délégation de compétence des aides à la pierre et non pas de la politique habitat du territoire.

Q2.2 Efficacité (résultats qualitatifs)

1

Dans quelle mesure la délégation de compétence a-t-elle permis la territorialisation des objectifs et réalisations ?

A quelle question répondre ?

1.1. Le délégataire a-t-il développé et formalisé une stratégie de programmation reposant sur des critères d'attribution, des aides spécifiques, des bonifications, des actions ou outils permettant d'atteindre les objectifs qualitatifs de la convention ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Les objectifs qualitatifs de la convention étant relativement spécifiques, il est donné ci-dessous des indicateurs possibles parmi lesquels il appartiendra à chaque évaluateur de retenir les plus pertinents compte tenu de la convention à évaluer en se reportant par exemple aux indicateurs proposés ci-dessous.

Rappel des objectifs de la convention (exemples)		Indicateurs clés	Source
Promouvoir le développement territorial durable	Mieux répartir le logement social sur le territoire par exemple : - Limiter le mitage rural - Limiter l'étalement urbain - Développer l'offre sociale dans les communes SRU - Aider à la production en zones centrales ...	Le délégataire a mis en place un zonage. Ce zonage est suffisamment fin et pertinent Les objectifs de production de logements sociaux sont répartis par zone	PLH, PDH, autres documents internes au délégataire
		Les objectifs zonés sont contraignants lors de la programmation des aides: analyse par zones du ratio "réalisation/objectif"	Bilan
		Le délégataire a modulé des taux d'intervention différenciés selon les zones définies par l'Etat ou par lui-même	Guide des aides du délégataire
		Le délégataire a mis en place un dispositif de prise en charge de la surcharge foncière en zone tendue	Entretiens avec délégataire
		Le délégataire a mis en place une stratégie foncière permettant de disposer du foncier nécessaire dans les zones prioritaires	Entretiens avec délégataire (+EPF le cas échéant)
	Requalifier le patrimoine ancien	Le délégataire a mené des diagnostics locaux (repérage des logements indignes, très dégradés, identification du parc vacant, PO en précarité énergétique...)	Etudes réalisées
		Ingénierie amont : réalisation d'études pré-opérationnelles et études préalables ; Développement de cartes PPPI, localisation des PO modestes, localisation des copropriétés fragiles, etc. Le délégataire a mis en place des dispositifs d'animation territoriale (autres que OPAH et PIG)	Entretiens délégataires, bilans
		Thématiques portées par les OPAH, PIG, Le plan de sauvegarde ou « OPAH copro » a permis d'assurer le bon fonctionnement de l'immeuble/ du quartier	Bilan Entretien (observatoire du logement)
	Prendre en compte le développement durable	Le délégataire met en œuvre des aides éco-conditionnelles D'autres collectivités mettent en œuvre des aides éco-conditionnelles	Guide des aides du délégataire Conseil régional et autres collectivités
		La proximité par rapport aux transports en commun constitue un critère de sélection des dossiers	PLH, PDH,...
		Prise en compte des nuisances sonores dans le développement de l'offre de logements sociaux (exposition au bruits, aménagements, etc.)	Entretiens DDT
		Nombre d'actions menées à destination des professionnels du secteur du bâtiment Nombre de logements financés avec un objectif de performance thermique (parc public et parc privé)	Guide des aides du délégataires Etudes de performance thermique
Promouvoir une offre thématique et diversifiée correspondant aux besoins des publics	Le délégataire a mené une analyse des besoins des publics cibles (ex : jeunes ménages avec enfants, personnes âgées, handicapées, ménages DALO) Le délégataire a mis en place des outils pour permettre d'adapter les logements produits ou réhabilités aux besoins des publics cibles (en termes d'équipements, de typologie, de localisation, de formes architecturales)	Diagnostiques réalisés PDALPD Guide des aides du délégataires	
	Offre thématique	Un diagnostic des besoins existe/ des schémas (FTM, résidences sociales, hébergement ?, gens du voyage...)	Diagnostiques réalisés
	Prise en compte de la demande très sociale	Aides financières complémentaires à l'investissement ou au fonctionnement (gestion locative adaptée)	Guide des aides du délégataires
	Développer l'accession sociale	Le délégataire prévoit une accession sociale qu'il aide ou non par ses crédits propres	Guide des aides du délégataires

Q2.2 Efficacité (résultats qualitatifs)

Quels travaux réaliser ?

- ▶ Etape 1 : Recenser, hiérarchiser et formaliser les objectifs qualitatifs de la convention
- ▶ Etape 2 : Recenser les critères, outils et actions dont a pu se doter le délégataire pour répondre à ces objectifs
- ▶ Etape 3 : Mettre en regard les objectifs avec les critères, outils et actions afin d'identifier la correcte couverture des objectifs qualitatifs

Quelles difficultés anticiper ?

- ▶ Le traitement de l'efficacité qualitative implique un travail préalable de mise à plat des objectifs qualitatifs de la convention initiale : ceux-ci ne doivent pas être perdus de vue lors du traitement de cette question
- ▶ Le traitement de cette question évaluative ne saurait avoir de valeur ajoutée que si elle permet de dépasser une simple juxtaposition des objectifs qualitatifs et de la stratégie de programmation pour effectivement conclure sur le fait que la stratégie de programmation est effectivement adaptée aux objectifs qualitatifs ou au contraire pour identifier les objectifs éventuellement insuffisamment pris en compte et ceux faisant l'objet d'un possible « surinvestissement ».
- ▶ Compte tenu de la nature de la question, la plupart des indicateurs sont ici principalement d'ordre qualitatif (et non quantitatif) : le croisement de plusieurs indicateurs qualitatifs est nécessaire pour permettre de consolider des éléments de réponse à la question évaluative.

Comment aller plus loin ?

- ▶ Les évaluateurs qui souhaiteront renforcer l'impact de leur analyse pourront les formaliser au travers d'un logigramme du type arbre d'objectifs (cf. Outils) permettant de mettre en regard les objectifs hiérarchisés et les différents actions, outils et critères constitutifs de la stratégie de programmation.
- ▶ L'analyse des modulations de régime d'aide et des taux d'assiette peut permettre de mettre en exergue les choix opérés par le délégataire, son appréciation des marges de manœuvre dont il dispose dans le cadre de la délégation de compétence. Ce type d'analyse peut être enrichi d'une comparaison avec des délégataires de la même région et/ou de même rang.

Q2.2 Efficacité (résultats qualitatifs)

2

Quels sont les résultats et impacts de la délégation de compétence sur le développement territorial durable ?

A quelle question répondre ?

2.1. La répartition géographique de l'offre produite au titre des aides à la pierre dans le cadre de la délégation de gestion est-elle conforme aux objectifs de développement équilibré du territoire ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Source
Taux de réalisation des objectifs de programmation par territoire du PLH /PDH	Bilan <i>Sisal et Infocentre Anah</i>
Répartition en % de la production des logements par zone (A, B1, B2, C) et évolution annuelle et cumulée	
Taux de réalisation des objectifs par zone (A, B1, B2, C ; et I-II-III) et évolution annuelle	
Répartition territoriale de l'offre produite/ améliorée par rapport à l'armature urbaine	
Répartition en % de la réhabilitation des logements par zone (A, B1, B2, C) et évolution annuelle et cumulée - parc privé	DDT
Comparaison des niveaux de production par communes (LLS) avec les demandes enregistrées (nb. de logements financés/ nb. de ménages enregistrés ; ventilation territoriale des financements et de la demande - en % par communes)	
% de logements sociaux dans les communes SRU en début et en fin de convention - annuel et cumulé	
Nb. et part des logements financés par les aides à la pierre (parc public et parc privé) situés dans des communes SRU	DREAL/ DDT Numéro unique/ Sisal
Ventilation des produits (PLAI, PLUS et PLS) en nb. et Part des LLS financés par les aides à la pierre situés en commune SRU	

Quels travaux réaliser ?

- ▶ De façon générale, le type de zonage pourra être ajusté par l'évaluateur en fonction des zonages locaux et proposer, si possible, une territorialisation des objectifs plus fine que celle reposant sur le zonage Scellier.
- ▶ L'analyse de la territorialisation de l'offre produite implique une bonne prise en compte des dynamiques du territoire observé (pression foncière, armature urbaine, dynamiques métropolitaines, croissances des bourgs, etc.)
- ▶ Au niveau des communes de plus de 20 000 habitants et notamment les communes de plus de 50 000 une analyse de la répartition par quartier

Comment aller plus loin ?

Pour dépasser une analyse quantitative de la répartition territoriale de l'offre produite ou réhabilitée par rapport à des zonages préétablis (PLH, SRU, zonage Scellier, armature, I-II-III), il peut être utile d'analyser la territorialisation de l'offre au regard :

- ▶ De la stratégie des acteurs publics : la production / réhabilitation de logements neufs vient-elle à l'appui de stratégie de développement économique et territorial ?
- ▶ De la satisfaction des attentes des habitants au regard de l'offre proposée : cette satisfaction peut être appréciée au travers d'indicateurs comme le nombre de candidatures adressées aux bailleurs, le taux de vacance, le taux de rotation ou la durée de mise en location. La base du numéro unique constituera une source utile à cet effet.

Q2.2 Efficacité (résultats qualitatifs)

A quelle question répondre ?

2.2. L'offre financée contribue-t-elle au développement durable?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Source
Modulation par le délégataire des aides pour les opérations performantes (% ou montant forfaitaire)	
Augmentation du nb. d'opérations performantes (part relative par rapport à des L LS classiques) - par an et en cumul	
Montant des aides éco-conditionnelles versées	Délégataire
Economie d'énergie réalisée pour les locataires et les propriétaires occupants du parc privé ayant fait l'objet d'une amélioration thermique (gains énergétiques réalisés par la réhabilitation de logements - parc privé)	Infocentre Anah
Nombre et part de logements réhabilités ayant atteint la classe énergétique C au minimum (parc public) et E minimum (parc privé)	Bilans annuels Infocentre Anah
Pertinence de la territorialisation des logements traités (aides Anah) au regard des besoins identifiés	Cartographie PPPI « Données logements vacants en secteur immobilier tendu » FILOCOM

Comment aller plus loin ?

- ▶ Les caractéristiques des logements traités par l'Anah peuvent faire l'objet d'une analyse approfondie : surface, coûts de travaux, nombre d'interventions en opération programmée, etc.
- ▶ Lorsque la question du développement durable apparaît au cœur des préoccupations locales, plusieurs aspects complémentaires pourront être abordés :
 - Transports notamment la qualité de desserte des logements neufs par les transports en commun et la question du bruit
 - Traitement des eaux de pluie dans les constructions neuves (traitement à la parcelle ?)
 - Analyse des choix techniques en termes de chauffage (chauffage individuel, chauffage gaz, raccordement à une chaufferie urbaine...)
 - Les programmes neufs ont-ils intégré la question des usages liés au développement durable et à la maîtrise des charges : individualisation de la facturation d'eau, relevé électronique des compteurs...

Q2.2 Efficacité (résultats qualitatifs)

3

Quels sont les résultats et impacts de la délégation sur la diversification de l'offre de logements et son adaptation aux publics spécifiques ?

A quelle question répondre ?

3.1. Les objectifs concernant l'offre adaptée aux publics cibles ont-ils été atteints ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés		Sources
Taux de réalisation des objectifs relatifs à l'offre thématisée		Conventions et bilans Sisal Infocentre Anah PDALPD Schéma départemental des gens du voyage
	FTM	
	Hébergement d'urgence	
	Résidence sociale	
	Pension de famille	
	Sédentarisation des gens du voyage	
Taux de réalisation des objectifs de l'offre en accession sociale		

A quelle question répondre ?

3.2. L'offre financée répond-elle aux besoins des populations cibles ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Source	
Offre de logements développées par typologies de ménages identifiés dans le PLH et typologie des bénéficiaires effectifs (ménages ordinaires, PA, PH, étudiants, jeunes, saisonniers, etc.)	Bilan Sisal/ Infocentre Anah Numéro Unique Baillleurs sociaux/ OPS	
Comparaison entre le rythme de production et l'évolution des familles monoparentales, personnes seules, décohabitations, etc.		
Typologie de ménages ayant bénéficié d'aides Anah liées à la précarité énergétique		
Aides Anah : Part de logements financés en LCTS privé et développement de maîtrise d'ouvrage d'insertion		
Aides Anah : typologie de ménages modestes ayant bénéficié des aides Anah		
Part de la production neuve ou réhabilitée accessible aux personnes âgées (comparée à la part de ménages demandeurs ou aux objectifs initiaux)		
Part de la production neuve ou réhabilitée accessible aux personnes handicapées (comparée à la part de ménages demandeurs comprenant un personne handicapée ou aux objectifs initiaux)		
Nombre de jeunes relogés dans le parc neuf ou réhabilité comparée à la part de ménages demandeurs)		
Nombre de personnes âgées logées dans le parc neuf ou réhabilité		Enquêtes OPS Sisal
Nombre de personnes handicapés logés dans le parc neuf ou réhabilité		
Taux de relogement des ménages DALO	DDT	
Evolution de la part de ménages DALO ayant reçu une décision favorable de la commission effectivement relogés	Bilan commission COMDALO	
Evolution du reste à charge et reste à vivre pour les ménages logés (en particulier demande très sociale)	Enquêtes bailleurs sociaux Enquête OPS	

Comment aller plus loin ?

- ▶ Les Entretiens auprès de l'ADIL, des PACT sur leur appréciation de la demande très sociale
- ▶ Identification des dispositifs connexes à la délégation (ex : intermédiation locative)
- ▶ En fonction des territoires, certains focus sur des publics spécifiques peuvent être utiles : gens du voyage, étudiants, apprentis

Q2.2 Efficacité (résultats qualitatifs)

Synthèse de l'analyse évaluative (à renseigner lors de l'évaluation)

Axes d'analyse	Rappel des principaux critères	Bilan		Recommandations
		Points forts	Axes d'amélioration	
1 Stratégie de programmation du délégataire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rappel des objectifs qualitatifs (convention et stratégie du délégataire) ▶ Le délégataire a développé une stratégie de programmation permettant d'atteindre les objectifs qualitatifs de la convention en matière de : développement territorial durable, mixité sociale, requalification du patrimoine ancien, prise en compte du développement durable, localisation, adéquation des logements produits à la taille et à la capacité financière des ménages demandeurs ▶ Le délégataire s'appuie pour ce faire sur des critères d'attribution, des aides spécifiques, aides financières au fonctionnement, à l'investissement, outils, etc. ▶ Le délégataire a développé une stratégie visant 			
2 Bilan financier - Niveau d'engagement des crédits délégués et mesure de l'effet de levier	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'offre financée intègre des critères de développement durable ▶ Gains énergétiques obtenus par les logements financés ▶ Qualité de la desserte en TC des logements construits 			
3 Développement d'une offre diversifiée/thématique	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Rappel des objectifs poursuivis par typologie de publics (PA, PH, jeunes, étudiants, DALO, etc.) ▶ Principales réalisations (FTM, résidences sociales, pensions de famille, etc.) ▶ Relogement des ménages DALO ▶ Typologie de ménages modestes (Anah) 			

Q 1 Cohérence

Q 2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

Q 2.2 Efficacité (résultats qualitatifs)

Q 3 Gouvernance

- ▶ La délégation favorise-t-elle l'implication et la coordination des acteurs locaux autour d'une politique de l'habitat partagée ?

Q 4 Procédures de gestion

Q3 Gouvernance

La délégation favorise-t-elle l'implication et la coordination des acteurs locaux autour d'une politique de l'habitat partagée ?

Thème évaluatif conseillé pour :

Evaluation à mi-parcours :

Evaluation finale :

Pourquoi évaluer la gouvernance ?

L'un des grands objectifs de la délégation de compétence est une meilleure animation locale, une transversalité accrue et une proximité plus forte des acteurs locaux de l'habitat.

La délégation de compétence se traduit ainsi par une autonomisation du délégataire dans la programmation et le développement de sa politique de l'habitat. Les services de l'Etat conservent un rôle de partenaire (notamment pour l'instruction des aides pour la plupart des délégations) et co-pilotage (définition du cadre d'intervention, expertises, suivi de la convention).

La question de la gouvernance vise à mesurer le niveau d'implication des acteurs locaux de l'habitat dans la réalisation d'objectifs partagés et la qualité de l'animation impulsée par le délégataire.

Compte tenu de l'enjeu de cette thématique et du fait que la gouvernance est susceptible d'évoluer tout au long de la période de convention, il apparaît pertinent de traiter cette question dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours et de l'évaluation finale.

Comment évaluer la gouvernance ?

Trois Au préalable, l'évaluateur devra d'abord décrire l'organisation de la gouvernance (instances de pilotage, partage des rôles, présentation des principaux partenaires et de leurs rôles dans le cadre de la délégation de compétence) ainsi que son évolution éventuelle, notamment dans le cas d'une évaluation finale.

Quatre grandes questions devront être abordées dans ce cadre :

- 1 Gouvernance interne : mobilisation des élus, relations élus de la collectivité délégataire et bailleurs sociaux du territoire, transversalité des services (logement, urbanisme, politiques sociales, etc.)
- 2 Organisation et formalisation des relations entre l'Etat et le délégataire
- 3 Mobilisation des acteurs locaux de l'habitat : en quoi la délégation de compétence a-t-elle favorisé la mobilisation des acteurs locaux de l'habitat ?
- 4 Outillage et connaissance du territoire : la délégation s'est-elle accompagnée d'un plus grand outillage des acteurs impliqués dans la définition et la mise en œuvre de la politique locale de l'habitat ?

ATTENTION : La réponse à cette question évaluative s'appuie principalement sur des indicateurs d'ordre qualitatif et les entretiens menés auprès du délégataire, du délégant et de l'ensemble des acteurs locaux de l'habitat (opérateurs et partenaires). L'enjeu pour le délégataire est donc d'objectiver les réponses et de croiser sources et indicateurs afin de répondre aux sous-questions évaluatives ci-dessous formulées.

Q3 Gouvernance

1

En quoi la délégation de compétence a-t-elle favorisé la bonne gouvernance interne de la collectivité délégataire (élus et services) ?

A quelle question répondre ?

1.1. La délégation de compétence s'est-elle accompagnée d'une plus grande implication des élus et d'une plus grande transversalité de l'organisation ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Existence d'un Vice-Président en charge du Logement et de l'habitat	Entretiens délégataire , DDT et bailleurs sociaux
Qualité des relations entre les élus du délégataire et les bailleurs sociaux	
Mobilisation des élus de la collectivité délégataire auprès des communes partenaires dans le cadre de la délégation de compétence	
Organisation transversale des services du délégataire permettant un meilleur traitement de la délégation de compétence (liens entre les services habitat, urbanisme, développement territorial, foncier, politiques sociales, etc.)	
Les élus président les réunions de programmation	
Les élus et/ ou services du délégataire interroge les collectivités partenaires en amont de la programmation	
Bilan du fonctionnement de la CLAH	

Quels travaux réaliser ?

- ▶ Etape 1 : Recueillir, au cours des entretiens (Préfet, élus, services de l'Etat et du délégataire, partenaires) la perception de la qualité de l'organisation
- ▶ Etape 2 : Compléter ces éléments qualitatifs des critères objectivés proposés ci-dessus, notamment à partir des PV de réunions ou d'une revue de la cohérence (cf. fiche outil)

Quelles difficultés anticiper ?

- ▶ L'évaluation de la qualité de la gouvernance interne doit s'effectuer dans le cadre de l'évaluation de la délégation de compétence et doit restée comprise ainsi pour ne pas dévier vers une évaluation globale de l'organisation et des politiques du délégataire

Q3 Gouvernance

2

En quoi la délégation de compétence a-t-elle favorisé la qualité de la gouvernance entre le délégataire et le délégant ?

A quelle question répondre ?

1.1. Le pilotage de la délégation de compétence a-t-il été régulier et constructif au cours de la période de conventionnement évaluée ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Les indicateurs proposés ci-dessous permettent d'objectiver la qualité des relations délégataire-délégant mais ne peuvent se suffire à eux-seuls.

Indicateurs clés	Sources
Nb. de réunions du comité de pilotage/ an dans le cadre de la délégation de compétence	Entretiens délégataire et DDT Revue des PV des comités de pilotage et réunions CRH
Nb. de comptes-rendus	
Existence d'un comité de pilotage élargi et composition (collectivités partenaires, bailleurs, association de bailleurs, partenaires financiers, Caisse des Dépôts, Action Logement, opérateurs Anah, CAF, Association Logement, etc.) - organisation d'une gouvernance type « Conférence du logement »	
Fréquence des échanges/ réunions de travail entre les services du délégataire et de l'Etat (existence de points d'étapes)	
Nb. de bilans annuels réalisés	
Nb. de points/items dans les bilans annuels ayant fait l'objet d'une réunion délégataire - Etat	
Formalisation de plan d'actions annuels (notamment suite aux bilans annuels)	
Taux de réalisation du plan d'action	

Quels travaux réaliser ?

- ▶ Etape 1 : Recueillir, au cours des entretiens (Préfet, élus, services de l'Etat et du délégataire, partenaires) la perception de la qualité du pilotage
- ▶ Etape 2 : Compléter ces éléments qualitatifs des critères objectivés proposés ci-dessus, notamment à partir des PV de réunions

Indicateurs complémentaires	Sources
Perception des élus du délégataire sur le pilotage de la délégation et la qualité des relations délégataire/délégant	Entretiens complémentaires
Taux de satisfaction des partenaires	Entretiens/ enquête

Quelles difficultés anticiper ?

- ▶ L'évaluation de la qualité du pilotage doit permettre d'aboutir à d'éventuelles recommandations en vue de la poursuite de la délégation
- ▶ Des conflits peuvent advenir du côté du délégataire, au sein de l'Etat et/ou entre les deux

Q3 Gouvernance

3 En quoi la délégation de compétence a-t-elle favorisé la mobilisation des acteurs locaux de l'habitat ?

A quelle question répondre ?

3.1. La délégation s'est-elle accompagnée d'une plus grande implication des acteurs locaux sur la politique locale de l'habitat ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Les indicateurs proposés ci-dessous permettent d'objectiver la qualité des relations délégataire-déleguant mais ne peuvent se suffire à eux-seuls.

Indicateurs clés	Sources
Existence d'instance de partage des objectifs entre le délégataire et les bailleurs sociaux	Entretiens auprès des services de l'Etat et du délégataire PV des comités de pilotage, instances d'échanges
Existence d'instance de partage des objectifs entre le délégataire et les collectivités partenaires	
Participation du délégataire aux dispositifs liés à l'animation du territoire (ex : CLAE, comité de pilotage des OPAH, des résidences sociales, d'observatoires de l'habitat)	
Création d'outils de partage et de suivi des objectifs entre délégataire et bailleurs sociaux / contractualisation entre le délégataire et les bailleurs sociaux	
Existence d'une communication institutionnelle liée à la délégation de compétence (ex : plaquette, journal habitat, lettre d'information, etc.), de conférences de presse	Analyse documentaire des outils de communication
Existence de contrats de territoires (en particulier pour un Département délégataire)	Entretiens Revue documentaire
Mobilisation des partenaires du parc privé : PACT, taux de mobilisation des associations agréées œuvrant pour le logement des personnes défavorisées, agents immobiliers	Entretiens Anah

Comment aller plus loin ?

- ▶ Les entretiens auprès des élus et partenaires de la délégation peuvent permettre de compléter l'évaluation de la qualité de la gouvernance
- ▶ Par ailleurs une enquête de satisfaction peut compléter les entretiens et proposer une base d'exploitation statistique à partir d'un même questionnaire transmis aux partenaires, bailleurs sociaux, opérateurs et autres acteurs contribuant à la politique locale de l'habitat.

Indicateurs complémentaires	Sources
Perception des bailleurs sociaux de la qualité de la gouvernance, du partage des objectifs et de l'animation territoriale	Entretiens complémentaires
Perception des partenaires de la qualité de la gouvernance, du partage des objectifs et de l'animation territoriale	Enquête partenaires

Quelles difficultés anticiper ?

- ▶ La perception de la gouvernance, évaluée a posteriori, peut être troublée par des éléments conjoncturels, tensions partenariales (par exemple liés à la négociation annuelle des crédits).
- ▶ La difficulté à s'appuyer sur des éléments de type verbatim nécessite de croiser les points de vue et de vérifier, autant que faire se peut, les éléments qualitatifs dans la revue documentaire.

Q3 Gouvernance

4

La délégation s'est-elle accompagnée d'un plus grand outillage des acteurs impliqués dans la définition et la mise en œuvre de la politique locale de l'habitat ?

A quelle question répondre ?

4.1. La délégation a-t-elle contribué à associer les opérateurs et collectivités partenaires à des activités d'observation du territoire afin d'améliorer la qualité de programmation ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Mise en place effective d'un observatoire opérationnel spécifique à la collectivité (parc public - parc privé) (production d'un rapport annuel sur la situation de l'offre et la demande de LLS)	Entretiens délégataire et DDT Revue des PV des comités de pilotage et réunions CRH
Nature, nb. et fréquence des productions réalisées par l'observatoire (notes de veille stratégiques, études sur l'habitat)	
Existence d'une agence d'urbanisme impliquée sur la thématique logement	
Existence d'outil prévisionnel de la programmation par communes (fiches de suivi, observatoire)	
Existence d'une relation entre l'outil de programmation et l'observatoire	
Observation du parc privé (études, notes réalisées par l'observatoire ou confiées à un prestataire de service) ; observation des copropriétés	
Participation du délégataire à des réunions nationales (ADCF, ACOF, réseaux des acteurs de l'habitat, etc.)	

Quels travaux réaliser ?

- ▶ Etape 1 : Identification des outils d'observation du territoire, instances de partage des enjeux locaux de l'habitat
- ▶ Etape 2 : revue des productions du délégataire et de ses partenaires en matière d'observation du territoire
- ▶ Etape 3 : évaluation du rôle du délégataire dans la dynamisation de ces activités de veille et d'observation

Comment aller plus loin ?

- ▶ L'analyse pourra être complétée par la revue des rapports d'autres observatoires et proposer des pistes au délégataire afin de compléter son activité d'observation et de dynamisation des partenariats locaux en ce sens

Q3 Gouvernance

Synthèse de l'analyse évaluative (à renseigner lors de l'évaluation)

Axes d'analyse	Rappel des principaux critères	Bilan		Recommandations
		Points forts	Axes d'amélioration	
1 Mobilisation des acteurs locaux de l'habitat	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Qualité du pilotage de la délégation (régularité, suivi des PV, perception des acteurs etc.) ▶ Collaborations régulières entre services délégataire-déleguant, formalisation de points d'étapes ▶ Implication des autres acteurs (opérateur financier, CDC et Action logement, associations, ADIL) 			
2 Outillage et connaissance du territoire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Existence d'un observatoire opérationnel ▶ Existence d'outils de suivi partagés de la programmation ▶ Lien entre l'observatoire/ les activités de veille et la programmation 			

Q 1 Cohérence

Q 2.1 Efficacité (résultats quantitatifs)

Q 2.2 Efficacité (résultats qualitatifs)

Q 3 Gouvernance

Q 4 Procédures de gestion

- ▶ L'organisation mise en place par la délégation s'avère-t-elle efficiente ?

Q4 Procédures de gestion

L'organisation mise en place par la délégation s'avère-t-elle efficiente ?

Thème évaluatif conseillé pour :

Evaluation à mi-parcours :

Evaluation finale :

Pourquoi évaluer les procédures de gestion ?

Plusieurs modes de gestion de la délégation de compétence sont possibles selon :

- ▶ Le type de conventionnement Anah (type 2 ou type 3)
- ▶ Les mises à disposition effectuées sur le parc public et privé

La convention établie entre le Préfet et le délégataire précise ces éléments.

L'évaluation des procédures de gestion vise à :

- ▶ Définir la **qualité de l'organisation** selon le cadre décidé par le délégataire et l'Etat en considérant les attentes de qualité de services pour l'ensemble des acteurs (délégataire, DDT, partenaires, bailleurs et propriétaires bénéficiaires des aides de l'Anah, opérateurs).
- ▶ Interroger l'**efficience de cette organisation** au regard de l'évolution des moyens, du partage des rôles délégataire - services de l'Etat.

Compte tenu des enjeux forts de cette thématique et du fait que l'ensemble des indicateurs proposés sont susceptibles d'évoluer au cours de la période de convention, il paraît pertinent de traiter cette question évaluative pour une évaluation à mi-parcours comme pour une évaluation finale.

Comment évaluer les procédures de gestion ?

Deux grandes questions devront être abordées dans ce cadre :

- 1 La qualité de l'organisation mise en place et l'efficience du type de délégation : L'organisation du délégataire et de l'Etat dans le cadre de la délégation de compétence est-elle efficiente ? Dans quelle mesure reflète-t-elle un investissement du délégataire sur la compétence logement et la professionnalisation des services ?
- 2 Les délais et procédures d'instruction : Les délais d'instruction ont-ils été rallongés par la délégation ?

Avant de répondre aux 2 sous-questions évaluatives, l'évaluateur pourra décrire le type de convention et la convention de mise à disposition l'organisation mise en place dans le cadre de la délégation de compétence au niveau des services de l'Etat et du délégataire (organisation des services, composition et effectifs, activités exercées, principaux outils de travail/ SI).

Dans le cas d'une délégation de type 3, l'analyse de l'évolution des ETP (sous-question 1) et de l'efficacité de l'instruction (sous question 2) apparaît incontournable.

Q4 Procédures de gestion

1

L'organisation du délégataire et de l'Etat dans le cadre de la délégation de compétence est-elle efficiente ?

A quelle question répondre ?

→ Les moyens humains dédiés à la délégation de compétence, et notamment à l'instruction, ont-ils évolué de façon proportionnée à l'activité ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Nb. d'ETP contribuant à la mise en œuvre de la délégation (services de l'Etat et du délégataire) - (avant et au cours et en fin de convention)	Revue des organigrammes des services de l'Etat et du délégataire Convention de mise à disposition
Nb. d'ETP dédiés à l'instruction avant et après la mise en place de la délégation (services de l'Etat et du délégataire) - (distinguer instructeurs LLS, Anah et ANRU)	
Nb. d'ETP créés par le délégataire pour accompagner la délégation de compétence	
Evolution du ratio : Nb d'ETP dédiés à l'instruction/ Nb. de dossiers instruits - pour le parc public - par an et en moyenne sur les 6 ans	Rapports d'activités Sisal - Infocentre Anah SALSA VISION-POSTES
Evolution du ratio : Nb d'ETP dédiés à l'instruction/ Nb. de dossiers instruits - pour le parc privé - par an et en moyenne sur les 6 ans	
Masse salariale ou ETP délégataire/ nb. de logements produits dans le cadre de la délégation	

Ces éléments de volumétrie seront éclairés de ratios d'activité (ex : nb. d'opérations traitées).

Ces ratios doivent être relativisés par l'appréciation de la professionnalisation des équipes et plus globalement l'investissement du délégataire dans le développement de sa compétence logement et habitat (parcs public et privé). Ce choix d'investissement peut être lu à travers l'ensemble des activités liées au logement : stratégie foncière, urbanisme réglementaire, stratégie habitat, amélioration du parc privé, rénovation urbaine, observatoire, ingénierie de projets/ AMO, etc.

Pour les aides Anah, les délais d'instruction doivent être analysés en lien avec le rythme de dépôts de dossiers et l'évolution des « stocks ».

Comment aller plus loin ?

► L'analyse de l'évolution des moyens peut être complétée par une évaluation de « la montée en compétences » des services du délégataire.

Indicateurs complémentaires	Sources
Participation des services de l'Etat à la formation et la structuration des équipes du délégataire	Entretiens Revue documentaire (plans de formation) Convention de mise à disposition
Formation des services du délégataire aux activités liées à la délégation de compétence, formation aux SI (Sisal, Infocentre Anah)	
Degré de satisfaction des services du délégataire sur l'organisation mise en place	
Existence de tableaux de bord régulièrement renseignés de suivi de l'activité	Revue documentaire

► L'appréciation de ces ratio d'activité et de performance organisationnelle pourra être éclairée par des comparaisons apportées par le benchmark avec des délégations comparables.

► Cette question appelle aussi au recueil de la perception des partenaires de la plus value du délégataire (perception des bailleurs, des communes, des EPCI partenaires, de l'ADIL, des opérateurs de suivi opérations, etc.)

Q4 Procédures de gestion

2 Dans quelle mesure le délégataire maîtrise-t-il les procédures d'instruction ?

A quelle question répondre ?

2.1. Les délais d'instruction ont-ils été rallongés par la délégation ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Délai moyen d'instruction avant / après la prise de délégation - parc public	Entretiens
Délai moyen d'instruction avant / après la prise de délégation - parc privé	Analyse des processus
Mise en place d'une veille/ dispositifs de contrôle sur l'évolution des délais d'instruction	Entretiens délégataire et DDT
Mise en place d'un dispositif de type « guichet unique » (au-delà de la convention type 3)	Entretiens
Impacts de l'évolution de la réglementation (ex: possibilité de ne plus passer tous les dossiers en CLAH)	Analyse des processus

Quels travaux à réaliser

- ▶ Etape 1 : Détail des procédures d'instruction avant et après la prise de délégation (entretiens avec le délégataire, les services de l'Etat et les bailleurs sociaux) - analyses disjointes pour le parc public et le parc privé, revue des étapes, actions, outils de travail, partage des rôles, livrables.
- ▶ Etape 2 : Analyse de la perception des délais (entretiens), voire éventuellement une enquête auprès des bailleurs sociaux et des opérateurs de l'Anah.

Comment aller plus loin ?

- ▶ L'évaluateur pourra recourir à des travaux complémentaires (analyse des processus), en particulier si les acteurs font état de difficultés et d'un rallongement des délais d'instruction.
- ▶ L'évaluation pourra proposer des pistes d'amélioration afin de maîtriser les délais et procédures d'instruction. Le benchmark pourra y contribuer.

A quelle question répondre ?

2.2. Le délégataire a-t-il mis en place des procédures administratives particulières ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs complémentaires	Sources
Mise en place d'un système de délégation au Président permettant de signer des avenants sans passer en commission	Entretiens
Existence d'un guide des procédures	Revue documentaire (plans de formation, notifications de décision)
Mise en place d'un accueil direct du public par le délégataire	Entretiens
Existence de procédures dématérialisées pour échange et/ ou instruction des dossiers	Entretiens
Le délégataire reprend le logo de l'Anah et de l'Etat dans les documents produits dans le cadre de la délégation de compétence	Revue documentaire
Le délégataire a effectivement contribué au renseignement des SI et en a fait un outil de suivi et pilotage de la délégation	Entretiens et revue des SI

Q4 Procédures de gestion

Synthèse de l'analyse évaluative (à renseigner lors de l'évaluation)

Axes d'analyse	Rappel des principaux critères	Bilan		Recommandations
		Points forts	Axes d'amélioration	
1 Qualité et efficacité de l'organisation mise en place dans le cadre de la délégation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Descriptif de l'organisation des services de l'Etat et du délégataire ▶ Evolution des ETP et activités ▶ Evolution du ratio nb. de dossiers instruits/ ETP (parc public et parc privé) ▶ Formation des services du délégataire ▶ Existence d'outils partagés, tableaux de bord, délégataire-Etat, procédures écrites de traitement de l'instruction 			
2 Evolution des délais d'instruction, mise en place de procédures administratives et de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evolution des délais moyens d'instruction ▶ Mise en place d'un dispositif type guichet unique ▶ Mise en place d'un accueil direct du public 			

2 Thématiques « optionnelles »

- Q 5 Mixité sociale
- Q 6 Politiques sociales du logement
- Q 7 Stratégie foncière
- Q 8 Coûts de construction
- Q 9 Articulation PRU/ délégation
- Q 10 Articulation entre les délégataires sur un même territoire (EPCI/ Département)
- Q 11 Prise en compte du développement durable

Q 5

Mixité sociale

- ▶ Quels sont les impacts de la délégation en matière de mixité sociale ?

Q 6 Politiques sociales du logement

Q 7 Stratégie foncière

Q 8 Coûts de construction

Q 9 Articulation PRU/ délégation

Q 10 Articulation entre les délégataires sur un même territoire (EPCI/ Département)

Q 11 Prise en compte du développement durable

Q5 Mixité sociale

Quels sont les impacts de la délégation en matière de mixité sociale ?

Thème évaluatif conseillé pour :

Évaluation à mi-parcours :

Évaluation finale :

Pourquoi réaliser un focus sur la thématique de la mixité sociale ?

Cette question évaluative permet d'approfondir les questions traitées dans le socle évaluatif commun concernant la répartition de l'offre territoriale et la promotion de la mixité sociale (Q2.2), notamment en ce qui concerne les objectifs de la loi SRU.

La question de la mixité sociale constitue un enjeu de premier ordre de la politique de l'habitat et du développement des territoires. Les impacts de la délégation doivent ainsi être appréciés à travers une mise en perspective sur plusieurs niveaux :

- ▶ Le recul temporel (cette question sera traitée de façon plus pertinente par l'évaluation finale et un recul de plusieurs années sur la prise de délégation)
- ▶ Les dynamiques territoriales à l'échelle de l'agglomération et infra-urbaine
- ▶ Les impacts sur le développement de l'offre en adéquation avec les besoins sociodémographiques (sur la base de la connaissance de la demande permise par le Numéro unique)

Comment évaluer la thématique de la mixité sociale ?

Pour approfondir la thématique de la mixité sociale, trois grandes questions peuvent être abordées :

- 1 **La stratégie locale de l'habitat** : le délégataire a-t-il élaboré et porté une politique locale de l'habitat de façon à favoriser la mixité sociale ?
- 2 **Adaptation de l'offre locale aux niveaux de revenus observés sur le territoire** : l'offre créée/ réhabilitée est-elle en adéquation avec les capacités financières des demandeurs ?
- 3 **Les objectifs SRU** : quels sont les impacts de la convention sur l'atteinte des objectifs SRU ?

Q5 Mixité sociale

1

Le délégataire a-t-il élaboré et porté une politique locale de l'habitat de façon à favoriser la mixité sociale ?

A quelle question répondre ?

→ Le délégataire a-t-il élaboré et porté une politique locale de l'habitat de façon à favoriser la mixité sociale ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Le délégataire porte une politique de l'habitat visant à favoriser la mixité sociale par différents moyens (augmentation des aides sur des territoires/ quartiers ciblés, modification des PLU, etc.)	<i>Entretiens services de l'Etat - délégataire</i>
La stratégie locale de l'habitat et de développement territorial est connue des bailleurs	<i>Revue documentaire (PDALPD - PLH/ PDH)</i>
Cette stratégie de mixité sociale est renforcée par la demande explicite d'une stratégie de peuplement faite aux bailleurs	<i>Entretien bailleurs sociaux et opérateurs</i>

Quelles difficultés anticiper ?

- ▶ La stratégie de peuplement peut être complexe à appréhender et nécessite un recul temporel de façon à observer les dynamiques spatiales pour mieux les confronter à la stratégie du délégataire.
- ▶ Le traitement de cette question nécessite une bonne compréhension de la logique d'intervention du délégataire mais aussi de ses partenaires (bailleurs sociaux, opérateurs et collectivités partenaires).
- ▶ La réponse à cette question implique également de considérer le rôle du délégataire dans les dynamiques de peuplement : a-t-il un rôle actif/ moteur ? Comment travaille-t-il avec ce réseau d'acteurs ?

Q5 Mixité sociale

2

L'offre créée/ réhabilitée est-elle en adéquation avec les capacités financières des demandeurs ?

A quelle question répondre ?

→ Les loyers des logements créés et réhabilités sont-ils cohérents avec les capacités de financement des publics cibles ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Loyers de sortie (PLAI, PLUS, PLS) et revenus moyen des demandeurs enregistrés - évolution dans le temps et déclinaison par territoires/ quartiers	<i>Observatoire du logement</i>
Loyers de sortie des logements rénovés/ réhabilités par l'Anah	<i>Entretiens bailleurs</i> <i>Gestionnaire numéro unique</i> <i>Infocentre Anah</i>
Comparaison des loyers de sortie (PLAI, PLUS, PLS) et loyers observés dans le parc privé	
Le délégataire a mis en place des marges locales (préciser les marges maximum et les types de marges)	<i>Entretiens délégataire, DDT,</i> <i>bailleurs sociaux</i>
Différence entre le loyer réglementaire et la marge locale (en € et en %)	
Ecart entre les niveaux de loyers maîtrisés des logements conventionnés avec les niveaux de loyers du parc privé et du parc public (à localisation et superficie comparable)	<i>Infocentre Anah</i>

Quelles difficultés anticiper ?

- ▶ Le traitement de cette question nécessite un travail important de collecte d'informations auprès des bailleurs et du gestionnaire de la base NU.

Comment aller plus loin ?

- ▶ Une analyse par benchmark peut s'avérer pertinente :

Indicateurs complémentaires	Sources
Benchmark du ratio : reste à charge moyen/ revenu moyen	<i>Services de l'Etat, bailleurs</i> <i>Gestionnaires du NU</i>

Q5 Mixité sociale

3

Quels sont les impacts de la convention sur l'atteinte des objectifs SRU ?

A quelle question répondre ?

→ La délégation de compétence a-t-elle contribué à la poursuite des objectifs SRU dans le cadre d'un développement territorial équilibré des communes en SRU ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Part des logements financés par les aides à la pierre situés dans la programmation des commune SRU	
Part des produits financés par les aides à la pierre dans les communes SRU par comparaison à l'ensemble du territoire de délégation (par an et en cumul et détail par communes)	<i>Sisal Infocentre Anah</i>
Localisation intra-urbaine des opérations financées par les aides à la pierre dans les communes SRU (proximité des TC et services)	
Evolution sur 6 ans de l'atteinte des objectifs SRU dans les communes concernées	<i>Bilans triennaux SRU - Entretiens</i>
Pour les EPCI délégataires : utilisation des prélèvements reversés au titre de la loi SRU	<i>EPCI</i>
Evolution de la part de LLS dans les communes où le taux est supérieur à 35%	<i>Bilans SRU</i>

Comment aller plus loin ?

- ▶ Pour les EPCI, une analyse pourra être réalisée sur la contribution du projet ANRU à la mixité sociale. En particulier, dans le cas d'un EPCI porteur de projet ANRU, il peut être opportun d'évaluer dans quelle mesure la reconstitution de l'offre hors site contribue à la poursuite d'objectifs en matière de mixité sociale (cf. Q9)
- ▶ Cette sous-question évaluative peut aussi conduire l'évaluateur à analyser dans quelle mesure la production de nouveaux logements conventionnés a pu conduire à dynamiser le nombre de logements conventionnés sur certains secteurs ? (cf. question efficacité qualitative et analyse de la territorialisation des réalisations)

Q5 Mixité sociale

Synthèse de l'analyse évaluative (à renseigner lors de l'évaluation)

Axes d'analyse	Rappel des principaux critères	Bilan		Recommandations
		Points forts	Axes d'amélioration	
1 La stratégie de l'habitat	<ul style="list-style-type: none"> ▶ La stratégie habitat du délégataire vise à favoriser la mixité sociale ▶ Cette stratégie est connue des bailleurs ▶ Les décisions d'attribution de logements y contribuent 			
2 Adaptation de l'offre locale aux niveaux de revenus observés sur le territoire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cohérence des niveaux de loyers avec les profils des demandeurs ▶ Différence entre le loyer réglementaire et la marge locale 			
3 Poursuite des objectifs SRU	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Evolution des communes SRU ▶ Part de l'offre financée située en commune SRU ▶ Utilisation des prélèvements SRU pour les EPCI délégataires ▶ Evolution des taux de LLS dans les commune où le taux est > à 35% 			

Q 5 Mixité sociale

Q 6 Politiques sociales du logement

- ▶ Dans quelle mesure la délégation de compétence contribue-t-elle à la mise en œuvre des politiques sociales du logement ?

Q 7 Stratégie foncière

Q 8 Coûts de construction

Q 9 Articulation PRU/ délégation

Q 10 Articulation entre les délégataires sur un même territoire (EPCI/ Département)

Q 11 Prise en compte du développement durable

Q5 Politiques sociales du logement

Dans quelle mesure la délégation de compétence contribue-t-elle à la mise en œuvre des politiques sociales du logement ?

Thème évaluatif conseillé pour :

Evaluation à mi-parcours :

Evaluation finale :

Pourquoi réaliser un focus sur les politiques sociales du logement ?

Cette question évaluative permet d'approfondir les questions traitées dans le socle évaluatif commun :

- ▶ Concernant la cohérence de la délégation avec le PDALPD, le PDAHI et les politiques sociales (Q1)
- ▶ Concernant les réponses apportées au public cible, notamment sur la question du droit au logement (Q2.2)
- ▶ Concernant la gouvernance, notamment avec les services en charge des politiques de Solidarité du Conseil général (Q3)

L'évaluation des impacts de la délégation de compétence sur la mise en œuvre des politiques sociales doit être appréciée à travers une mise en perspective sur plusieurs niveaux :

- ▶ Le recul temporel nécessaire à l'évaluation des impacts pour le droit au logement et l'évolution de la politique d'attribution
- ▶ Le suivi des publics et les impacts pour les publics ciblés (publics DALO notamment)

Comment évaluer la thématique de la mixité sociale ?

Pour approfondir la thématique de la mixité sociale, quatre grandes questions peuvent être abordées :

- 1 La cohérence avec les politiques sociales :** la stratégie mise en œuvre par le délégataire contribue-t-elle aux objectifs poursuivis par les politiques sociales du territoire ?
- 2 La politique d'attribution des logements :** la délégation de compétence a-t-elle eu un impact sur la politique d'attribution ?
- 3 Les publics DALO :** les publics DALO ont-ils bénéficié d'un accès au logement dans le cadre d'une recherche de la mixité sociale ?

Q6 Politiques sociales du logement

1

La cohérence avec les politiques sociales : la stratégie mise en œuvre par le délégataire contribue-t-elle aux objectifs poursuivis par les politiques sociales du territoire ?

A quelle question répondre ?

1.1. Dans quelle mesure les objectifs poursuivis par le délégataire s'inscrivent-ils en cohérence avec les documents stratégiques relatifs aux politiques sociales du logement ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Le délégataire identifie des typologies de logements adaptées aux besoins présentés par le PDAHI	<i>Entretiens services délégataire Entretiens service sociaux du Conseil général</i>
Le délégataire identifie les typologies de logement adaptées aux besoins présentés par le PDALPD (ex : grands logements, création de résidences sociales ou de pensions de famille)	

A quelle question répondre ?

1.2. Dans quelle mesure le délégataire a-t-il introduit la question de l'accès au logement dans une ingénierie sociale transversale (politiques sociales et droit au logement) ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Dans le cas d'un Département délégataire : les services en charge de la délégation de compétences ont développé des collaborations avec le service chargés du FSL (réunions/ commissions communes, suivi du parcours des publics, etc.)	<i>Entretiens services délégataire Entretiens service sociaux du Conseil général</i>
Dans le cas d'un département : la question du droit au logement est intégrée aux prestations d'insertion (accueil/ information et accompagnement)	
Dans le cas d'un EPCI: existence d'un lien avec le CIAS ou les CCAS	<i>xxx</i>

Comment aller plus loin ?

L'évaluateur pourra mener des travaux complémentaires et observer l'articulation de la délégation de compétence des aides à la pierre avec les autres politiques sociales déployées par le délégataire, en particulier s'il s'agit d'un département délégataire :

- ▶ Quelle est l'information dispensée par le délégataire aux usagers sur l'accès au logement ? Comment s'articule-t-elle avec l'accès aux prestations sociales ? (points d'information, supports utilisés, etc.)
- ▶ Quels sont les relais, notamment associatifs et CCAS, intégrant la question de l'accès au logement dans le cadre d'un accompagnement plus général en matière d'insertion socioprofessionnelle, de politiques sociales et de dépendance ?

Q6 Politiques sociales du logement

2

La délégation de compétence a-t-elle eu un impact sur la politique d'attribution ?

A quelle question répondre ?

→ La délégation a-t-elle permis de favoriser les collaborations entre bailleurs sociaux, opérateurs, collectivités et services de l'Etat de façon à fluidifier la politique d'attribution ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Le délégataire contribue à une politique d'attribution équilibrée entre les catégories de ménages défavorisées et les demandeurs (précisez sous quelles formes)	<i>Entretiens bailleurs sociaux Entretiens services de l'Etat - délégataire Revue documentaire (SI partagé)</i>
Mise en place d'un comité inter- bailleurs pour l'attribution des logements suite à la délégation	
Pour les EPCI : Délégation des contingents communaux à l'EPCI délégataire	
Mise en place d'une procédure d'échanges informations et des demandes de logements entre les bailleurs	<i>Entretien Préfet - services de l'Etat</i>
Taux d'utilisation du contingent préfectoral avant et après la prise de délégation	
Le délégataire informe les commissions d'attributions des communes de son territoire des besoins prioritaires de relogement et des livraisons	

Comment aller plus loin ?

D'autres indicateurs peuvent permettre d'approfondir l'étude des publics au regard de la pertinence des attributions

Indicateurs clés	Sources
Part de ménages bénéficiant des APL parmi les ménages relogés dans les logements financés par les aides à la pierre (parc public et parc privé)	<i>Entretiens bailleurs sociaux , Action Logement Sisal et Op@l</i>
Part de logements attribués via Action Logement parmi les logements financés par les aides à la pierre	

Quelles difficultés anticiper ?

- ▶ La stratégie de peuplement peut être complexe à appréhender et nécessite un recul temporel de façon à observer les dynamiques spatiales pour mieux les confronter à la stratégie du délégataire.
- ▶ Le traitement de cette question nécessite une bonne compréhension de la logique d'intervention du délégataire mais aussi de ses partenaires (bailleurs sociaux, opérateurs et collectivités partenaires).
- ▶ La réponse à cette question implique également de considérer le rôle du délégataire dans les dynamiques de peuplement : a-t-il un rôle actif/ moteur ? Comment travaille-t-il avec ce réseau d'acteurs ?

Q6 Politiques sociales du logement

3

Les publics DALO ont-ils bénéficié d'un accès au logement dans le cadre d'une recherche de la mixité sociale ?

A quelle question répondre ?

→ L'intégration des publics DALO s'inscrit-elle en cohérence avec les objectifs de mixité sociale du délégataire ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Part du public DALO logé en ZUS dans l'offre produite	<i>Observatoire du logement</i> <i>Entretiens bailleurs, Préfet,</i> <i>services de l'Etat et délégataire</i>
Reste à charge - reste à vivre des publics DALO relogés	<i>Gestionnaire numéro unique</i>
Le délégataire a mis en place une procédure spécifique avec l'Etat et les bailleurs sociaux pour proposer une offre aux publics DALO	

Quelles difficultés anticiper ?

- ▶ La gestion du public DALO recouvre d'autres problématiques et acteurs, au-delà de la délégation de compétences. L'information peut s'avérer plus difficile à collecter ce qui nécessite un portage fort du comité de pilotage.

Comment aller plus loin ?

- ▶ L'observatoire de l'habitat peut disposer d'études et indicateurs appuyant la réponse à cette question.
- ▶ Des études de cas peuvent permettre de préciser et illustrer le parcours résidentiel de ce public spécifique en lien avec l'analyse des impacts en matière de mixité sociale.

Q6 Politiques sociales du logement

Synthèse de l'analyse évaluative (à renseigner lors de l'évaluation)

Axes d'analyse	Rappel des principaux critères	Bilan		Recommandations
		Points forts	Axes d'amélioration	
1 L'intégration du droit au logement dans une ingénierie sociale décloisonnée	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cohérence avec les documents stratégiques relatifs aux politiques sociales du logement (PDALPD, PDAHI) ▶ Pour les départements délégataires : articulation des services solidarité et logement ▶ Pour les EPCI avec les CCAS ou le CIAS 			
2 La politique d'attribution des logements	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Développement de collaborations inter bailleurs ▶ Utilisation du contingent préfectoral 			
3 Les publics DALO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Part du public DALO relogés ▶ Modalités/ outils de suivi des relogements DALO 			

Q 5 Mixité sociale

Q 6 Politiques sociales du logement

Q 7 Stratégie foncière

- ▶ La délégation s'est-elle accompagnée d'une stratégie foncière contribuant à la politique locale de l'habitat ?

Q 8 Coûts de construction

Q 9 Articulation PRU/ délégation

Q 10 Articulation entre les délégataires sur un même territoire (EPCI/ Département)

Q 11 Prise en compte du développement durable

Q7 Stratégie foncière

La délégation s'est-elle accompagnée d'une stratégie foncière contribuant à la politique locale de l'habitat ?

Thème évaluatif conseillé pour :

Evaluation à mi-parcours :

Evaluation finale :

Pourquoi réaliser un focus sur la stratégie foncière ?

Cette question évaluative permet d'approfondir les questions traitées dans le socle évaluatif commun concernant les résultats qualitatifs et le développement durable du territoire (Q2.2)

Bien que tous les délégataires n'aient pas développé une stratégie foncière, cette question requiert un caractère stratégique compte tenu de la difficulté croissante à construire là où les tensions sont les plus importantes et de la nécessité de lutter contre l'étalement urbain.

L'analyse de la stratégie foncière doit traiter à la fois de la capacité d'anticipation foncière du délégataire et de l'outillage et des partenariats développés en ce sens.

Comment évaluer la thématique de la mixité sociale ?

En introduction, l'évaluateur veillera à présenter des éléments du contexte foncier au regard de l'équilibre économique du territoire et de l'équilibre offre-demande.

Avant de répondre aux critères d'évaluation, des éléments de contexte doivent être rappelés, notamment l'existence ou les réflexions en cours sur la création éventuelle d'un EPF, d'un EPA ou d'une SEM, la présentation des principaux dispositifs fonciers, etc.

Enfin, dans le cas d'un EPCI, il est important de rappeler les compétences transférées à l'intercommunalité en matière d'urbanisme, habitat et foncier.

Pour approfondir la thématique de la stratégie foncière, deux grandes questions peuvent être abordées :

1 L'anticipation foncière : le délégataire a-t-il anticipé les besoins fonciers au développement de l'offre de logements sociaux et conventionnés à moyen terme ? Si c'est le cas, comment ?

2 L'outillage et l'efficacité de la politique foncière : la politique foncière déployée s'avère-t-elle efficace ?

Cette question évaluative s'adapte davantage à une évaluation finale qu'à une évaluation à mi-parcours dans la mesure où elle demande un certain niveau de maturité et de recul sur la délégation de compétence pour analyser les impacts fonciers et l'évolution de la gouvernance sur ces enjeux. Cependant, si le contexte local présente des enjeux marqués sur le foncier, en particulier si ces éléments ont été soulevés par les bilans annuels, cette question évaluative peut être traitée par l'évaluation à mi-parcours puis approfondie par l'évaluation finale.

Q7 Stratégie foncière

1

Le délégataire a-t-il anticipé les besoins fonciers au développement de l'offre de logements sociaux et conventionnés à moyen terme ? Si c'est le cas, comment ?

A quelle question répondre ?

→ La délégation a-t-elle été accompagnée de la mise en place d'actions visant à la constitution de réserves foncières en partenariat avec les communes ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Existence d'un dispositif de veille foncière	<i>Entretiens services de l'Etat (cadastre), délégataire et communes partenaires</i>
Stratégie de démolition/ reconstruction en quartiers anciens dégradés	
Nb. d'ha de réserves foncières identifiées	
Valeur des réserves foncières identifiées (en €)	
Nb. d'ha de réserves foncières acquises	
Valeur des réserves foncières acquises (en €) et estimation du nb de logements correspondants	
Durée moyenne d'acquisition du foncier	
Acquisitions immobilières et foncières (valeur, surfaces et localisation) dans les communes SRU	<i>Entretiens, bilans triennaux SRU</i>
Développement d'actions incitatives du délégataire auprès des communes partenaires pour promotion du LLS et conduire les communes à contribuer à la stratégie foncière de la délégation (précisez)	<i>Entretiens collectivités partenaires</i>
Existence d'une stratégie d'acquisition foncière dans le cadre de quartiers anciens dégradés	
Nb. et nature des opérations d'acquisition foncière en quartiers anciens dégradés (îlots concernés, nb. d'immeubles, nb. de logements, valeur en €)	
Délégation de compétence ou non des ZAC à l'EPCI (ZAC communautaire)	

Comment aller plus loin ?

Indicateurs complémentaires	Sources
Cohérence avec le SCOT/ document de planification territoriale	<i>Revue documentaire</i>
La délégation de compétence a été l'occasion d'un rapprochement entre les services habitat et urbanisme	<i>Entretiens</i>
Acquisitions immobilières et foncières (valeur, surfaces et localisation) dans les communes SRU	<i>Entretiens, bilans triennaux SRU</i>

Q7 Stratégie foncière

2 La politique foncière déployée s'avère-t-elle efficiente ?

A quelle question répondre ?

→ La collectivité délégataire a-t-elle mobilisé les outils les plus efficaces pour déployer sa stratégie foncière ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Nb. de DUP en vue de la création du développement de l'offre de logements sociaux/ conventionnés	<i>Entretiens services de l'Etat (cadastre), délégataire et communes partenaires</i>
Nb. de préemptions et d'expropriations en vue de la création du développement de l'offre de logements sociaux/ conventionnés	
Procédures de négociation	
Coût d'acquisition du foncier en % de l'estimation des Domaines	
Nb. de DUP (déclaration d'utilité publique) en vue de la création du développement de l'offre de logements sociaux/ conventionnés	<i>Entretiens collectivités partenaires</i>
Dans le cas d'un EPCI délégataire : l'EPCI s'est vu déléguer l'exercice du DPU (droit de préemption urbain)	<i>Entretiens</i>
Nb. de ZAC mises en place	<i>Entretiens</i>
Définition d'un taux de logements sociaux dans les programmes de ZAC > à 30%	<i>Entretiens</i>
Evolution du nb.de terrains de l'Etat valorisés pour la création de logements sociaux (superficie, localisation, nb. de logements créés)	<i>Entretiens services de l'Etat</i>

Comment aller plus loin ?

Indicateurs complémentaires	Sources
Stratégie foncière (ex : acquisition de parcelles stratégiques)	<i>Entretiens services de l'Etat (cadastre), délégataire et communes partenaires</i>
Dans le cas d'un EPCI : modalités d'utilisation des crédits versés par les communes SRU	
Dans le cas d'un EPCI : existence ou projet d'un PLUI	<i>Revue documentaire</i>
Le délégataire a signé des conventions avec des EPF, EPA, SEM pour la gestion de l'observatoire foncier et pour les acquisitions foncières	<i>Entretiens délégataire - revue des conventions</i>

Q7 Stratégie foncière

Synthèse de l'analyse évaluative (à renseigner lors de l'évaluation)

Axes d'analyse	Rappel des principaux critères	Bilan		Recommandations
		Points forts	Axes d'amélioration	
1 L'anticipation foncière et l'outillage	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Constitution de réserves foncières ▶ Stratégie d'acquisitions foncières ▶ Cohérence avec le SCOT ▶ partenariats./ sensibilisation des élus des communes partenaires en matière de politique foncière 			
2 L'efficacité de la stratégie foncière	<ul style="list-style-type: none"> ▶ DUP et préemptions ▶ Procédures de négociations ▶ Articulation de la délégation avec les ZAC (objectifs de logements sociaux) ▶ Conventions avec l'EPF 			

Q 5 Mixité sociale

Q 6 Politiques sociales du logement

Q 7 Stratégie foncière

Q 8 Coûts de construction

- ▶ La délégation a-t-elle permis de suivre et d'anticiper l'évolution des coûts de construction ?

Q 9 Articulation PRU/ délégation

Q 10 Articulation entre les délégataires sur un même territoire (EPCI/ Département)

Q 11 Prise en compte du développement durable

Q8 Coûts de construction

La délégation a-t-elle permis de suivre et d'anticiper l'évolution des coûts de construction (et de réhabilitation) ?

Thème évaluatif conseillé pour :

Evaluation à mi-parcours :

Evaluation finale :

Pourquoi réaliser un focus sur les coûts de construction ?

Cette question évaluative apporte un éclairage complémentaire aux questions évaluatives du socle commun.

L'analyse des coûts de construction amène à évaluer l'efficacité de l'exercice de la délégation et les impacts pour les projets portés par les bailleurs sociaux.

Plusieurs facteurs peuvent impacter les coûts de construction :

- ▶ La saturation de l'appareil productif local
- ▶ L'évolution de la réglementation et les effets de la normalisation, voire la volonté de dépasser les normes en vigueur (éco-conditionnalité)
- ▶ Le fait de produire des logements de petite taille (T1 et T2) et d'autres de grande taille (T5 et T6) dont le coût au m² est supérieur à celui des T3/T4

Comment évaluer la thématique des coûts de construction ?

Pour approfondir la thématique des coûts de construction, deux grandes questions peuvent être abordées :

- 1** L'intégration des coûts de construction et réhabilitation à la stratégie du délégataire : Le délégataire a-t-il intégré les enjeux d'évolution et de maîtrise des coûts de construction à sa stratégie ?
- 2** Coût de revient des logements financés par les aides à la pierre: Les coûts de revient des logements ont-t-ils été suivis et maîtrisés au cours de la période évaluée ? Comment s'expliquent les évolutions ?

Q8 Coûts de construction

1

Le délégataire a-t-il intégré les enjeux d'évolution des coûts de construction et réhabilitation à sa stratégie ?

A quelle question répondre ?

→ Quel est le suivi des coûts de construction et réhabilitation opéré dans le cadre de la délégation de compétence ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Mise en place d'un suivi des coûts de construction par le délégataire (OUI/ NON - précisez)	SISAL/Galion
Création d'observatoire produisant des données / analyses sur l'évolution des coûts de construction (OUI/ NON - précisez)	Entretiens services de l'Etat, délégataire, bailleurs sociaux, communes partenaires, etc.
Les données relatives aux coûts de construction font l'objet d'un partage avec les MOA afin d'optimiser les achats	
La filière locale du bâtiment est mobilisée afin d'anticiper et maîtriser l'évolution des coûts de construction	
La filière locale du bâtiment est mobilisée afin d'anticiper et maîtriser l'évolution des coûts de réhabilitation (programme Habiter Mieux)	

2

Les coûts de revient des logements sociaux ont-t-il été maîtrisés au cours de la période évaluée ?

A quelle question répondre ?

→ Quelles sont les dynamiques d'évolution des coûts de revient des LLS et logements conventionnés ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Evolution comparée du coût moyen par logement (hors foncier), selon la taille des logements	Benchmark Sisal
Composantes de l'évolution du coût moyen par logement sur la période évaluée et comparaison avec d'autres délégations (charge foncière ou immobilière, bâtiment, prestations intellectuelles, etc.)	
Nb. d'opérations auxquelles les bailleurs sociaux ont dû renoncer du fait d'un coût de revient trop élevé	Entretiens - CUS - Projet stratégique patrimonial des bailleurs sociaux
Ventilation des coûts de réhabilitation des logements financés par l'Anah	Infocentre Anah
Le délégataire a modulé les aides en fonction des coûts de construction (niveaux et critères de modulation)	Entretiens délégataire et bailleurs sociaux

Q8 Coûts de construction

Synthèse de l'analyse évaluative (à renseigner lors de l'évaluation)

Axes d'analyse	Rappel des principaux critères	Bilan		Recommandations
		Points forts	Axes d'amélioration	
1 L'intégration des coûts de construction à la stratégie du délégataire	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Modalités de suivi et prise en compte de l'évolution des coûts de construction ▶ Mobilisation de la filière locale du bâtiment 			
2 Evolution des coûts des logements et impacts sur la production	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Composantes de l'évolution des coûts de construction ▶ Nb. d'opérations auxquelles les bailleurs ont renoncé à cause des coûts de constructions trop élevés ▶ Modulation des aides en fonction des coûts de construction 			

Q 5 Mixité sociale

Q 6 Politiques sociales du logement

Q 7 Stratégie foncière

Q 8 Coûts de construction

Q 9 Articulation PRU/ délégation

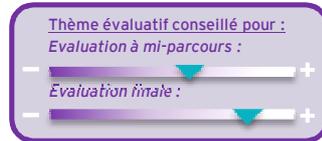
- ▶ La délégation de compétence s'inscrit-elle en cohérence avec le ou les PRU ?

Q 10 Articulation entre les délégataires sur un même territoire (EPCI/ Département)

Q 11 Prise en compte du développement durable

Q9 Articulation PRU/ délégation de compétence

La délégation de compétence s'inscrit-elle en cohérence avec le PRU ?



A quelle question répondre ?

1 → En quoi la délégation de compétence est-elle cohérente avec un ou plusieurs projets ANRU ?

- La réponse à cette sous-question évaluative doit être précédée d'une présentation des projets ANRU existants sur le territoire (calendrier, montants des conventions, quartiers concernés, principaux enjeux et objectifs en matière urbaine, architecturale, de transports, de services, de développement local et insertion)

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Nb. de logements de la reconstitution hors site ANRU réalisés (et prévus)	Entretiens services de l'Etat, délégataire
Part de la reconstitution ANRU hors site en année de délégation moyenne (PLUS et PLUS CD ; PLAI)	Revue documentaire (conventions ANRU et délégation de compétence) Sisal
Montant des aides Anah mobilisées en zone ANRU (dont aides destinées aux copropriétés) et cohérence qualitative des deux actions	
Cohérence des objectifs stratégiques entre les PRU, la délégation de compétence (convention et avenants) et les PLH/ PDH	PRU, convention et avenants, PLH, PDH

A quelle question répondre ?

2 → Le pilotage des aides à la pierre et des projets ANRU sont-ils articulés ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Dans le cas d'un EPCI délégataire : Le délégataire est aussi porteur de projet ANRU (OUI/ NON - nb. de conventions, nb. de logements)	Entretiens services de l'Etat, délégataire, chef de projet ANRU
Organisation de l'articulation des équipes au sein des services de l'Etat et de la collectivité	
Existence d'un comité de pilotage transversal ANRU / aides à la pierre (ex: conférence intercommunale ou départementale du logement)	Revue documentaire (conventions ANRU et délégation de compétence)
Suivi consolidé des réalisations et résultats des conventions ANRU et délégation de compétence	

Q9 Articulation PRU/ délégation de compétence

La délégation de compétence s'inscrit-elle en cohérence avec le PRU ?

A quelle question répondre ?

3

→ Dans quelle mesure y'a-t-il un risque d'éviction des objectifs de la délégation de compétence par l'ANRU et inversement ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Les MOA sont en capacité de répondre à la somme des objectifs annuels de l'ANRU et de la délégation de compétence	Entretiens délégataire, services de l'Etat, bailleurs sociaux (CUS)
Part des réserves foncières constituées affectées à la reconstruction ANRU hors site	Entretiens services de l'Etat, délégataire
Part des réserves foncières constituées affectées à des opérations aides à la pierre	Revue documentaire (conventions ANRU et délégation de compétence)
Destination des préemptions (ventilation ANRU / aides à la pierre)	Entretiens
Niveau de mobilisation des fonds propres du délégataire pour ANRU/ Niveau de mobilisation des fonds propres du délégataire pour aides à la pierre	SISAL rapports d'activités et entretiens - AGORA
Niveau de mobilisation des fonds propres des bailleurs sociaux pour les projets ANRU/ Niveau de mobilisation des fonds propres des bailleurs sociaux pour les opérations aides à la pierre	SISAL rapports d'activités et entretiens - AGORA

A quelle question répondre ?

4

→ Quel est le niveau de transversalité entre le projet ANRU et la délégation de compétence des aides à la pierre ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Nb. de ménages issus des quartiers ANRU relogés dans des logements issus des aides à la pierre	Entretiens services de l'Etat, délégataire, chef de projet ANRU
Identification et traitement transversal concernant les copropriétés dégradées et l'habitat indigne	

Synthèse de l'analyse évaluative (à renseigner lors de l'évaluation)

Axes d'analyse	Rappel des principaux critères	Bilan		Recommandations
		Points forts	Axes d'amélioration	
1 La délégation de compétence est compatible avec un ou plusieurs projets ANRU	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cohérence des objectifs stratégiques PRU/ délégation de compétence ▶ Part relative (nb. de logements et financements) des 2 programmations 			
2 Le pilotage des aides à la pierre et des projets ANRU sont articulés	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Si EPCI délégataire : l'EPCI est aussi porteur de projet ANRU ▶ Existence d'instances de pilotage partagées 			
3 L'atteinte des objectifs de production ANRU et aides à la pierre demeurent compatibles	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capacité des MOA d'assurer les 2 programmations ▶ Affectation des réserves foncières ▶ Niveau de mobilisation des fonds propres du délégataire et des bailleurs : aides à la pierre/ ANRU 			
4 Les politiques de (re)logement dans le cadre des opérations ANRU et aides à la pierre s'articulent	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Relogements ANRU dans des logements financés par les aides à la pierre ▶ Traitement transversal des copropriétés dégradées 			

Q 5 Mixité sociale

Q 6 Politiques sociales du logement

Q 7 Stratégie foncière

Q 8 Coûts de construction

Q 9 Articulation PRU/ délégation

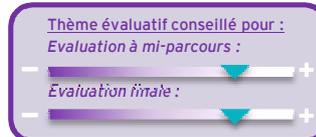
Q 10 Articulation entre les délégataires sur un même territoire (EPCI/ Département)

- ▶ La délégation de compétence s'inscrit-elle en cohérence avec les autres délégations du territoire ?

Q 11 Prise en compte du développement durable

Q10 Articulation entre les délégataires sur un même territoire (EPCI et Département) et avec l'Etat

La délégation de compétence s'inscrit-elle en cohérence avec les autres délégations du territoire ?



A quelle question répondre ?

1 → L'Etat et les délégataires du territoire concernés travaillent de façon articulée en termes de pilotage, de cohérence des stratégies et de relations avec les différents opérateurs ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Existence d'une comitologie commune / instances de concertation , pilotage/ suivi technique en commun (ex : pour la programmation)	Entretiens
Partage des réalisations, bilans, évaluations des délégations (par exemple en CRH)	
Existence de diagnostics communs, d'observatoires	
Partage des objectifs de production/ réhabilitation	
Maintien d'une équité entre bailleurs : évolution comparée du nb. de projets/ bailleurs pour les différents territoires	Sisal Entretiens bailleurs

A quelle question répondre ?

2 → Les stratégies de peuplement des délégataires s'avèrent-elles cohérentes ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
La gestion des périphéries (marges communes des territoires de délégation) répond à une même stratégie de l'habitat	Entretiens Revue documentaire Visites terrain PLH-PDH
Les services de l'Etat encouragent une cohérence des stratégies de peuplement des délégataires	
La typologie de produits cofinancés par les délégataires s'inscrit en cohérence avec les besoins et la stratégie de peuplement	

Q10

Articulation entre les délégataires sur un même territoire (EPCI et Département) et avec l'Etat

Synthèse de l'analyse évaluative (à renseigner lors de l'évaluation)

Axes d'analyse	Rappel des principaux critères	Bilan		Recommandations
		Points forts	Axes d'amélioration	
<p>1 L'Etat et les délégataires du territoire concernés travaillent de façon articulée en termes de pilotage, de cohérence des stratégies et de relations avec les différents opérateurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Existence d'une comitologie commune aux délégations du territoire ▶ Partage des bilans 			
<p>2 Les stratégies de peuplement des délégataires s'avèrent cohérentes</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestion des périphéries de la délégation ▶ Animation des services de l'Etat entre délégataires 			

- Q 5 Mixité sociale
- Q 6 Politiques sociales du logement
- Q 7 Stratégie foncière
- Q 8 Coûts de construction
- Q 9 Articulation PRU/ délégation
- Q 10 Articulation entre les délégataires sur un même territoire (EPCI/ Département)

Q 11

Prise en compte du développement durable

- ▶ Dans quelle mesure la délégation de compétence a-t-elle permis une prise en compte du développement durable dans les opérations financées ?

Q11 Prise en compte du développement durable

Dans quelle mesure la délégation de compétence a-t-elle permis une prise en compte du développement durable dans les opérations financées ?

Thème évaluatif conseillé pour :

Evaluation à mi-parcours :

Evaluation finale :

A quelle question répondre ?

1

→ En quoi la délégation de compétences s'est-elle traduite par une prise en compte accrue du développement durable dans les LLS financés sur la période évaluée ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Part des LLS présentant un type d'énergie de chauffage "durable" (chauffage urbain, géothermie, solaire, pompe à chaleur) supérieure à la moyenne observée au niveau national ou sur des territoires comparables	Sisal Benchmark Entretiens
Part des LLS présentant un type d'énergie ECS "durable" (chauffage urbain, géothermie, solaire, pompe à chaleur) supérieure à la moyenne observée au niveau national ou sur des territoires comparables	
Part des LLS en « chauffage électrique » et dynamique observée sur la période évaluée	
Part des LLS avec le label « Qualitel » supérieure à la moyenne observée au niveau national ou sur des territoires comparables	
Part des LLS avec le label "HPE" ou "THPE" supérieure à la moyenne observée au niveau national ou sur des territoires comparables	Sisal Entretiens bailleurs
Part des LLS avec le label « Qualitel accessibilité » supérieure à la moyenne observée au niveau national ou sur des territoires comparables	
Existence d'études sur les opérations ambitieuses en termes d'économies d'énergie, particulièrement à leur mise en service (étude des écarts par rapport aux objectifs attendus)	

Comment aller plus loin ?

Indicateurs complémentaires	Sources
Distance moyenne d'un échantillon d'opérations aux nœuds de transports communs	Echantillon d'opérations
Nb. d'opérations en périphérie des zones urbanisées (et augmentation de l'étalement urbain et du mitage)	Entretiens
Perception de la qualité d'insertion paysagère pour un échantillon d'opérations	Entretiens Visites terrain Entretiens CAUE
Opérations de végétalisation, résidentialisation	Echantillon d'opérations Entretiens bailleurs
Traitement des déchets : Nb. d'opérations avec conteneurs enterrés	Entretiens
Traitement des déchets : Nb. d'opérations avec tri sélectif	Entretiens
Traitement des eaux de pluies : Nb. d'opérations avec infiltration à la parcelle, noues, gestion du ruissellement, récupération des eaux de pluie, etc.	Entretiens

Q11 Prise en compte du développement durable

Dans quelle mesure la délégation de compétence a-t-elle permis une prise en compte du développement durable dans les opérations financées ?

A quelle question répondre ?

2

→ En quoi la délégation de compétences s'est-elle traduite par une prise en compte accrue du développement durable dans les logements cofinancés par l'Anah ?

Comment y répondre ?

Quels indicateurs possibles ?

Indicateurs clés	Sources
Part de logements avec la thématique énergie supérieure à la moyenne observée au niveau national ou sur des territoires comparables	<i>Infocentre Anah Benchmark Entretiens</i>
Gains énergétiques moyens constatés (études existantes)	<i>Programmes territoriaux des délégués Circulaire annuelle de programmation de l'Anah</i>
Nb. de ménages bénéficiant d'une aide au titre de la précarité énergétique - et dynamique observée sur la période ; détail par typologie de bénéficiaires	<i>Circulaire annuelle de programmation de l'Anah</i>
Mise en place d'une communication spécifique du délégué	
Nb. d'opérations bénéficiant du FART	<i>Infocentre Anah - entretiens</i>
Nb de logements adaptés à la perte d'autonomie	

Q11 Prise en compte du développement durable

Synthèse de l'analyse évaluative (à renseigner lors de l'évaluation)

Axes d'analyse	Rappel des principaux critères	Bilan		Recommandations
		Points forts	Axes d'amélioration	
<p>1 La délégation de compétences s'est traduite par une prise en compte accrue du développement durable dans les logements (parc public et privé)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Prise en compte des normes thermiques ▶ Distances des logements financés par les aides à la pierre aux TC ▶ Opérations de végétalisations, résidentialisation, prise en compte du cadre de vie ▶ Gestion des flux : eaux, déchets, etc. ▶ Perte d'autonomie des personnes âgées et des personnes handicapées 			



4. Annexes

4.1 Comment réussir son évaluation ? (checklist)

Comment réussir une évaluation ?	
1. Anticiper	La mise en place des outils de suivi : - passer commande idéalement en début de convention des informations requises (par exemple auprès du délégataire -service habitat et/ou éventuel service Etudes / Evaluation - de la collectivité délégataire, de l'observatoire du logement, de l'agence d'urbanisme) en formalisant par exemple un cahier des charges auprès de ces organismes - identifier auprès de la DREAL ou des autres DDT régionales les possibilités de mise en commun de données de comparaison - soutenir dès le début de la convention la qualité du renseignement des bases Galion et Op@I qui conditionne la qualité des extractions qui pourront être faites depuis Sisal et l'Infocentre Anah - assurer annuellement une consolidation sous Excel des bilans annuels pour ne pas avoir à reconsolider l'information lors des évaluations
	La validation de la maîtrise d'ouvrage des évaluations à mi-parcours et finales (dès le début de la convention)
	Le mode de réalisation (externalisation ou réalisation en régie) : au moins en N-1, compte tenu des enjeux budgétaires associés. Le comité de pilotage annuel de la délégation est l'instance la plus adaptée pour la validation du choix
	L'inscription budgétaire par le maître d'ouvrage (à prévoir en début de N-1) dans le cas d'une externalisation
	Prévoir si possible en amont l'articulation des évaluations avec les études lancées sur des sujets connexes : évaluation du PLH ou du PDH, points d'étape ANRU et mettre à disposition ces études de l'équipe d'évaluation
	Les questions évaluatives à retenir : - construire le choix lors des comités de pilotage de présentation des bilans annuels - pour chaque question évaluative retenue, ajuster le degré d'analyse poursuivie (choix des indicateurs, utilisation ou non des rubriques "Comment aller plus loin ?" du guide méthodologique)
	Définir les responsabilités : identifier au sein du délégataire et du délégant un référent Evaluation (idéalement dans les fiches de poste)
2. Assurer le portage et le pilotage	Un niveau de portage politique élevé est important pour une évaluation à forte valeur ajoutée (niveau préfet et exécutif du délégataire)
	Mettre en place un fonctionnement en mode projet : chef de projet dédié (régie) ou à temps partiel (externalisation), mise en place d'un planning
	Mettre en place un comité de pilotage et un comité technique (ils doivent être en place l'année précédent la réalisation de l'évaluation)
3. Mobiliser les bonnes ressources	Exploiter les systèmes d'information existant (Infocentre Anah, Sisal, numéro unique, RPLS, SITADEL, Filocom, les recensements, etc.)
	Sauf recours à un bureau d'étude, mobiliser les ressources locales mobilisables : observatoire de l'habitat, Agence d'Urbanisme, Université/ IEP/ organismes de recherche, l'ADIL. Le délégataire ou le délégant doit conserver le pilotage et la gestion de projet de l'étude.
	Mobiliser les acteurs clé de l'habitat sur le territoire dans le comité de pilotage de l'évaluation

Comment réussir une évaluation ?	
	Disposer d'une couverture large de consultation des acteurs soit à l'occasion d'enquêtes, d'entretiens ou de groupes de travail
4. Valider la qualité	Mener des groupes de travail thématiques avec des acteurs clés sur la base d'un diagnostic partagé entre le délégataire et l'Etat afin de favoriser l'identification de recommandations voire d'un plan d'actions
	S'assurer du respect du cahier des charges et du correct traitement des fiches évaluatives du guide
	S'assurer de l'opérationnalité et de la lisibilité des conclusions : Identifier clairement les forces et les faiblesses de la convention, les difficultés rencontrées et les bonnes pratiques (un format type est proposé dans le guide à la fin de chaque fiche évaluative) Produire une synthèse permettant l'appropriation par les décideurs
5. Partager et diffuser les résultats	Favoriser une appropriation progressive des résultats - via des restitutions intermédiaires. Par exemple, la mise à plat des questions de cohérence et d'efficacité quantitative permet de poser de premiers constats de base.
	Partager les résultats de l'évaluation en cercle restreint entre le délégataire et le délégant (notamment quand les résultats de l'évaluation peuvent faire apparaître des difficultés fortes) afin de formaliser une synthèse commune
	Diffuser largement les conclusions et recommandations auprès des acteurs de l'habitat sur la base de la synthèse réalisée entre le délégataire et le délégant.

4.2 Quelles difficultés anticiper ? (checklist)

Quelles difficultés anticiper ?	Quelles réponses possibles ?
<i>Absence de volonté de réaliser l'évaluation</i>	Anticiper cette difficulté en abordant la question suffisamment en amont (au moins un an avant) : c'est pour cette raison qu'il est souhaitable que le thème de l'évaluation soit traité dès les comités de pilotage annuels en lien avec la présentation des bilans annuels.
	Identifier les raisons de cette absence de volonté : par exemple appréhension des résultats, existence d'études en cours (évaluation du PLH...), coûts, problème de compétence et valoriser les solutions opérationnelles présentées ci-dessous
	Impliquer le niveau supérieur (DREAL, CRH) ou politique (élus, préfet)
<i>Entente insuffisante entre le délégataire et le délégant</i>	L'évaluation peut être aussi bien un moyen de redynamiser le partenariat qu'un risque de le dégrader. Aussi est-il important en cas de tensions, de choisir des questions évaluatives permettant de valoriser les points positifs de la délégation, de solliciter des recommandations opérationnelles sur le fonctionnement du partenariat et plus généralement de favoriser un traitement équilibré des questions plutôt orienté vers des préconisations que sur les constats ou les lacunes.
	Favoriser un comité technique régulier permettant le traitement en instance restreinte des éventuels points de sensibilité
	Décentrer la réalisation opérationnelle de l'évaluation (DREAL, bureau d'étude, service évaluation, observatoire....)
<i>Insuffisance des ressources</i>	Définir un périmètre d'évaluation adapté : dans ce cas il est recommandé de limiter l'analyse au socle proposé dans le guide
	Favoriser la mobilisation de contributions externes (observatoire du logement, agences d'urbanisme, université....) sur des périmètres bien délimités, le maître d'ouvrage jouant un rôle d'ensemblier
<i>Insuffisance des compétences en matière d'évaluation</i>	S'appuyer sur les expériences d'évaluation pouvant exister au sein des services de la DDT (suivi de points d'étape ANRU), du SGAR (chargé de mission Evaluation), du délégataire (il existe fréquemment des chargés de mission Performance ou Evaluation des politiques publiques). Il peut être utile d'associer un universitaire local au comité de pilotage.
<i>Difficultés de réalisation de l'évaluation (dérapage du calendrier, défaillance du prestataire)</i>	Redimensionner le périmètre de l'évaluation
	Réunir plus régulièrement le comité technique (par exemple chaque semaine) pour maîtriser l'avancement des travaux ; se fixer un objectif de présentation en CRH (en termes de délais).
	Utiliser les fiches de synthèse prévue dans chaque fiche évaluative du guide comme support de production de l'évaluation. Cet outil a été conçu aussi bien pour synthétiser les travaux que pour pouvoir les réaliser en mode "Eclair". Les principaux critères d'évaluation sont repris et permettent éventuellement de recourir, en dernier recours, à l'autoévaluation.
<i>Refus de valider les résultats</i>	Extraire, sous la forme d'une synthèse, quelques conclusions clés et recommandations utiles permettant d'assurer la plus-value de l'évaluation même si l'ensemble de son contenu n'est pas validé.
<i>Absence d'appropriation des résultats</i>	Suivre la mise en œuvre des principales recommandations lors des comités de pilotage annuels voire en CRH
	Proposer un appui opérationnel ou méthodologique à la mise en œuvre

4.3 Fiches outils

Les outils d'analyse de l'évaluateur

Benchmark/ analyse comparative

Etude de cas

Arbre d'objectifs

Matrice de cohérence

Le benchmark ou analyse comparative

Qu'est-ce qu'un benchmark ?

- ▶ Un benchmark est une analyse de cas similaires ou complémentaires avec une double finalité comparative et d'enseignements.
- ▶ Le benchmark est fréquemment utilisée dans une évaluation car il permet d'objectiver une analyse quand l'évaluateur ne peut pas se référer à une base d'objectifs quantitatifs définis préalablement à l'intervention. Il apporte un éclairage/ une mise en perspective d'éléments de constats au regard d'observations effectuées sur d'autres territoires.
- ▶ Le benchmark permet aussi de mettre en exergue les points forts/ axes d'améliorations et d'orienter la recherche de préconisations à partir des bonnes pratiques relevées.
- ▶ Un benchmark est réalisé à l'aide de deux moyens complémentaires : analyse documentaire (revue des bilans annuels d'autres territoires, extraction SISAL et Infocentre Anah) d'une part, réalisation d'entretiens cibles d'autre part. Ces deux modalités sont complémentaires. En effet, il est rare que l'analyse documentaire soit suffisamment explicite, notamment quand il est question d'évaluation d'impacts. De même les facteurs clés de réussite ou d'échec sont rarement explicités en tant que tel.

Objectifs du benchmark

- ▶ Le benchmark a pour objectifs :
 - ▶ De mettre en perspective les éléments de constats à partir de l'approfondissement de points de comparaison.
 - ▶ D'objectiver le jugement de l'évaluateur en apportant des arguments complémentaires. Le benchmark permet ainsi de renforcer l'évaluation en présentant des arguments objectivés,
 - ▶ De prendre en compte des bonnes pratiques en vue de recommandations pertinentes, voire innovantes,

Conditions de réussite

- ▶ Le benchmark pour être exploitable et utile doit respecter quelques règles :
 - ▶ La taille de l'échantillon : le territoire délégataire sera comparé à 2 à 4 territoires, au-delà les travaux à engager seraient trop lourds et l'analyse s'avèreraient moins évidentes. Il est conseillé de choisir au moins 2 territoires à benchmarker pour disposer d'une base suffisante de comparaison
 - ▶ La comparaison à des territoires « comparables » c'est-à-dire soit des territoires délégataires de même dimension (ex : des agglomérations de même taille, des montants d'aides à la pierre de même ordre), ou appartenant au même département ou à la même région. La délégation peut aussi être comparée avec des territoires non délégataires mais présentant des problématiques de développement local de l'habitat similaires. Dans ce cas, le benchmark permettra de faire ressortir les éventuelles plus-value du dispositif de délégation.
 - ▶ Le benchmark n'est pas exhaustif. Il doit se limiter à un périmètre d'analyse précis qui doit être prédéfini pour justifier les critères d'échantillonnage et orienter les travaux de collecte d'informations. Il est ainsi conseillé d'identifier les sous-questions et indicateurs d'évaluation qui seront concernés par le benchmark.
 - ▶ Le benchmark doit avoir du sens, une valeur ajoutée. L'évaluateur veillera à ne pas effectuer une comparaison « à plat » mais à se référer aux indicateurs pré-identifier et à mettre en exergue des enseignements.
 - ▶ Il doit être interprété avec précautions ne doit apporter qu'un éclairage à l'analyse.

Le benchmark ou analyse comparative

Comment procéder à un benchmark ?

- ▶ Etape 1 : Identifier les territoires à comparer
- ▶ Etape 2 : Collecter les informations (revue documentaire et entretiens)
- ▶ Etape 3 : Analyser les enseignements du benchmark

Etape 1 - Identifier les territoires à comparer

Des échanges préalables avec les services de la DDT ou de la DREAL peuvent permettre de structurer le benchmark.

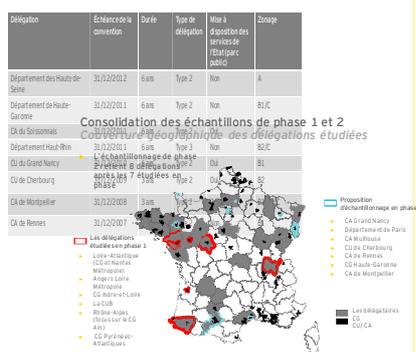
Identification des thèmes évaluatifs et critères devant être soumis au benchmark

Ces éléments doivent être définis dès le lancement de l'évaluation (phase de structuration) et validés par le comité de pilotage.

Exemple de thèmes du benchmark :

- ✓ Evaluation de l'efficacité quantitative
 - ✓ Niveau d'atteinte des objectifs par typologie de produits et explication d'éventuels écarts. Dans ce cas le benchmark pourra relativiser les constats de sur/ sous-performance du délégataire et contribuer à expliquer les résultats
 - ✓ Taux d'engagement des crédits
- ✓ Evaluation de l'efficacité qualitative. L'efficacité qualitative s'avère difficile à mesurer puisqu'elle ne repose pas sur l'atteinte d'objectifs quantitatifs. Dans ce cas, la comparaison avec un ou plusieurs territoires permet d'objectiver les indicateurs qualitatifs. (ex: comparaison de la ventilation des PLUS par zone A,B et C ; taux de relogement des ménages DALO; mise en place de dispositifs soutenant la diversification thématique de l'offre de logements)
- ✓ Evaluation de la gouvernance
- ✓ Evaluation des procédures de gestion
- ✓ Etc.

De nombreux thèmes peuvent être traités par le benchmark. Il convient cependant de les limiter et de se concentrer sur les thèmes à enjeux en fonction des orientations des bilans annuels et du comité de pilotage.



Echantillonnage : Les critères d'échantillonnage doivent être partagés par le COPIL pour ne pas introduire par la suite un biais à l'analyse

Exemple de critères d'échantillonnage :

- ✓ Collectivités de même rang (nb. d'habitants)
- ✓ Montants similaires des crédits aides à la pierre
- ✓ Délégataires d'un même territoire

Selon les thématiques du benchmark, d'autres critères pourront être retenus, notamment pour permettre l'étude de bonnes pratiques/ dispositifs innovants, comme par exemple :

- ✓ La mise en place d'un dispositif de type guichet unique
- ✓ Le suivi d'un public spécifique (ex : ménages DALO, PA-PH)
- ✓ Etc.

Le benchmark ou analyse comparative

Etape 2 - collecte d'informations

- ✓ Les données sont collectées par revue documentaire (bilans annuels transmis par les DREAL/ DDT, Sisal, infocentre Anah) et par entretiens téléphoniques auprès de :
 - ✓ La collectivité visée (déléataire ou non)
 - ✓ Les services de la DDT
 - ✓ Eventuellement, un entretien avec un bailleur social peut compléter la collecte d'information
- ✓ Les éléments ainsi collectés peuvent être formalisés à travers une fiche de synthèse par territoire :
 - ✓ Présenter côte à côte dans 1 tableau, avec quelques chiffres/mots clés permettant d'exposer les indicateurs clés (champs couverts, enjeux locaux, niveaux de réalisation, organisation, etc.) et de replacer chaque analyse dans un ordre de grandeur adéquat.
 - ✓ Préciser les limites éventuelles de chaque benchmark qui peuvent être liées à des éléments de contexte.
 - ✓ Clarifier les enseignements de chaque cas en une phrase ou un paragraphe (préambule)
 - ✓ En synthèse, expliciter les facteurs clés de succès ou risques potentiels et/ou rencontrés

Etape 3 - Analyser les enseignements du benchmark

L'organisation d'un groupe de travail DDT/ DREAL des territoires concernés (par exemple par conférence téléphonique) pourra faire bénéficier l'évaluateur d'une analyse accélérée des résultats du benchmark.

Les éléments collectés par le benchmark doivent être traités de façon à contribuer à l'argumentation de l'évaluateur.

Par ailleurs, le benchmark alimente les recommandations. Les points forts et les points faibles, un focus sur les bonnes pratiques qui peuvent être dupliquées.

L'étude de cas

Qu'est-ce qu'une étude de cas ?

- ▶ L'étude de cas est un **moyen d'étudier dans le détail un exemple réel**, afin d'en obtenir une connaissance approfondie et illustrée et d'en tirer des enseignements pour l'évaluation.
- ▶ L'étude de cas est un **outil « global » d'évaluation**, qui s'appuie généralement sur les informations fournies par d'autres outils d'évaluation : entretiens, analyse de données quantitatives, analyse documentaire, observation directe. Elle constitue ainsi une **modalité de croisement des différentes sources d'informations**.
- ▶ L'étude de cas porter sur **un type d'opération, un programme sur le parc public ou privé, les bonnes pratiques d'une collectivité (déléataire ou non)**, etc.

Objectifs de l'étude de cas

- ▶ **De décrire** concrètement un ou un nombre limité d'exemples → étude de cas **descriptive**. Ex: le suivi de deux ou trois programmes comme une réhabilitation sur le parc privé.
- ▶ **De clarifier** une situation pour laquelle a été identifié un manque d'information avant de commencer l'évaluation → étude de cas **exploratoire**. Ex: la composition et l'évolution des coûts de construction peut mériter un focus sur quelques programmes et le suivi qui en a été fait par les acteurs concernés (déléataire, DDT, bailleurs sociaux ou opérateurs privés)
- ▶ **D'examiner en détail/vérifier un certain nombre d'hypothèses** posées en amont de l'étude de cas → étude de cas **exemplaire**.
- ▶ **D'examiner la mise en œuvre** d'un programme → étude de cas sur **la mise en œuvre**. Ex: Un programme d'habitation spécifique présentant en enjeu spécifique compte tenu de la dimension ou des objectifs spécifiques.
- ▶ **D'étudier les effets observés** d'une politique et ses causes → étude de cas sur les **effets**. Ex: les effets sur le relogement de ménages DALO liés à la mise en œuvre d'un programme d'habitat social.

Avantages et inconvénients de l'étude de cas

- ▶ Les avantages de l'étude de cas sont les suivants :
 - ▶ Atout « **rigueur** » : l'étude de cas permet le croisement de plusieurs sources d'information collectées dans le cadre d'une évaluation
 - ▶ Atout « **illustratif** » : l'étude de cas apporte une information illustrée, concrète, qui donne de la « chair » à l'analyse
 - ▶ Atout « **implication de l'évaluateur** » : l'étude de cas engage la présence de l'évaluateur sur le terrain au contact de la situation à évaluer, ce qui peut être considéré comme un gage d'acceptabilité de l'évaluation.
- ▶ Elle peut néanmoins comporter des risques et inconvénients :
 - ▶ « **Trop spécifique ?** » : l'étude de cas se concentre sur un ou des exemples spécifiques, ce qui peut rendre difficile la formulation d'enseignements plus généraux pour l'évaluateur
 - ▶ « **Trop subjective ?** » : l'étude de cas s'appuie généralement sur des informations fournies en entretiens par quelques interlocuteurs à un évaluateur, ce qui peut constituer un risque de partialité
 - ▶ « **Trop nombreuses ?** » : les études de cas doivent être suffisamment nombreuses pour permettre une généralisation (au moins 3)
 - ▶ « **Trop coûteuse ?** » : l'étude de cas nécessite des déplacements sur le terrain et est donc génératrices de délais et de coûts supplémentaires.

L'étude de cas

Comment procéder à une étude de cas ?

- ▶ Etape 1 : Préparer
- ▶ Etape 2 : Planifier
- ▶ Etape 3 : Collecter les données
- ▶ Etape 4 : Analyser

Etape 1 - Préparer

Des échanges préalables avec les services de la DDT ou de la DREAL peuvent permettre de structurer l'étude de cas.

Ces éléments pourront être présentés dès la phase de structuration et dans le cas d'une évaluation externe, dès la note méthodologique des candidats :

- ✓ Déterminer l'objectif et les attentes de l'outil « étude de cas »
- ✓ Préciser le champ des études de cas
- ✓ Identifier les techniques de collecte et les sources d'information correspondantes à mobiliser (ex : entretiens, données de suivi quantitatives existantes, sources documentaires, observation directe...)
- ✓ Proposer des exemples à étudier dans le cadre des études de cas, et détailler la méthode utilisée pour les sélectionner (critères possibles : commodité, représentativité)

Etape 2 - Planifier

	Etude de cas 1	Etude de cas 2	Etude de cas 3	Etude de cas 4	Etude de cas 5	Etude de cas 6	Etude de cas 7
Objectif de l'étude de cas							
Champ de l'étude de cas							
Techniques de collecte							
Sources d'information							
Sujets possibles de l'étude de cas							
Méthode de sélection							
Risques							
Opportunités							

Un protocole précis du programme d'études de cas doit déterminer:

- ✓ **Le cadre** : objectifs de l'évaluation, des études de cas, champ des études de cas, personnes à rencontrer, sélection des sujets des études et méthode employée...
- ✓ **Le contenu** : questions auxquelles doivent répondre les études de cas, critères d'évaluation, indicateurs recherchés
- ✓ Le nombre d'études de cas : études de cas à réaliser et leurs différents domaines/sujets. Par exemple : 3 études de cas sur un programme d'habitat privé dans 3 collectivités différentes, plusieurs études de cas pour appréhender l'ensemble d'une opération du LLS, etc.
- ✓ Le plan du rapport d'étude de cas et sa forme : modes de présentation des résultats, longueur maximum, style, équilibre entre données quantitatives et qualitatives, etc.

Les rendez-vous avec les différents interlocuteurs doivent être pris suffisamment en amont pour pouvoir les regrouper sur une période commune

Etape 3 - Collecter les données

- ✓ Il est préférable de privilégier une collecte large de données auprès de différentes sources : des acteurs du logement privé et public, les services de la DDT mais aussi d'identifier des données secondaires c'est-à-dire non produite spécifiquement dans le cadre de l'évaluation (bilans annuels des DREAL/DDT, rapports des collectivités ,etc.)

Etape 3 - Analyser

- ✓ Il est important de toujours garder en mémoire l'objectif de l'évaluation, et des études de cas pour faciliter le rattachement des études de cas à la mission d'évaluation.
- ✓ Il faut s'assurer que les différentes sources d'information sont utilisées et croisées.
- ✓ Il faut faire attention à prendre en compte les évolutions juridiques et réglementaires récentes et le cas échéant étant intervenues au cours de l'étude.

DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS COMMUNIQUER

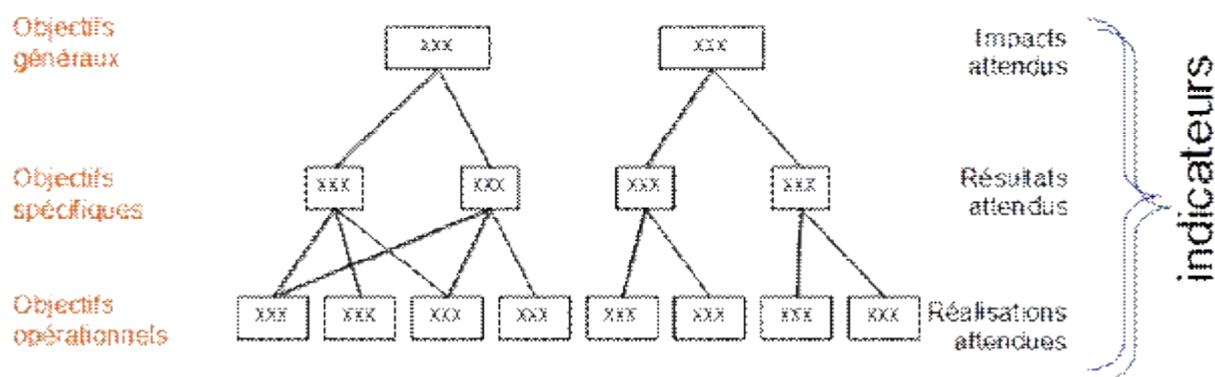
L'arbre d'objectifs

Qu'est-ce qu'un arbre d'objectifs?

- ▶ La construction de l'arbre d'objectifs s'inscrit dans la compréhension de la logique d'intervention. Il permet de :
 - ▶ Comprendre la déclinaison d'une stratégie ;
 - ▶ Définir des indicateurs permettant de mesurer leur atteinte ;
 - ▶ Déterminer les **priorités** du processus d'évaluation, les zones à enjeux.
- ▶ L'arbre d'objectifs sert notamment à mettre en évidence la cohérence interne d'une convention, ou, à défaut, d'en identifier les incohérences (objectifs stratégiques affichés auxquels peu d'actions prévues se rattachent, objectifs antagonistes poursuivis dans la même convention).

Construire un arbre d'objectifs

- ▶ L'arbre comporte plusieurs niveaux d'objectifs qui donnent chacun lieu à la définition d'indicateurs :
 - ▶ Les **objectifs généraux** : Peu nombreux et moins précis que les autres niveaux, ils annoncent les grands impacts attendus d'une politique, d'un programme. En l'occurrence ces objectifs peuvent relever :
 - ▶ Des objectifs stratégiques nationaux de la mise en place des délégations de compétences
 - ▶ Des objectifs et attentes de la collectivité liés à la prise de délégation
 - ▶ Les **objectifs spécifiques** : ils permettent de cibler des résultats précis, en accord avec les objectifs généraux.
 - ▶ Les **objectifs opérationnels** : ils correspondent à des actions spécifiques à mener et peuvent correspondre à un ou plusieurs objectifs spécifiques

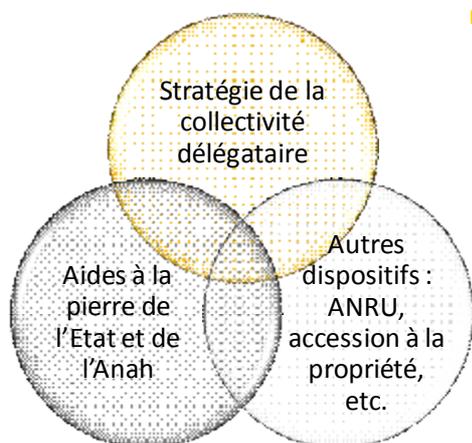


La matrice de cohérence

Qu'est-ce qu'une matrice de cohérence ?

- ▶ Une matrice de cohérence est une comparaison, faite de préférence sous forme de tableau, permettant de comparer différents dispositifs et d'évaluer leur niveau d'articulation en termes de complémentarité, de doublons, voire d'antagonisme.
- ▶ La matrice de cohérence peut permettre de recenser les différentes aides au logement disponibles (au-delà des aides à la pierre) et à les classer selon leur organisation : Aides de l'Etat, de l'Anah, propres à la collectivité, puis à évaluer leur cohérence entre elles.
- ▶ Les critères de comparaison sont multiples: origine de l'aide, public cible, opérations éligibles, montant, zone géographique... qui peuvent varier en fonction du type de conclusion escompté.

Objectifs de l'étude de cas



- ▶ La matrice de cohérence a pour objectifs principaux d'apporter des éléments de compréhension concernant :
 - ▶ La politique habitat propre au délégataire : Quelle est la politique habitat du délégataire ? Quels en sont les objectifs et priorités ? Quels dispositifs en découlent ? (cf. tableau 1)
 - ▶ Comment cette politique s'articule-t-elle avec le dispositif d'aides à la pierre de l'Etat et de l'Anah ? (cf. tableau 2)
 - ▶ En quoi cette politique vient-elle compléter et abonder les aides à la pierre ?
 - ▶ Quels sont les éventuels risques de doublons incohérence et contradictions ?

Exemples de matrice de cohérence

- ▶ Etape 1: Tableau récapitulatif des aides et outils

			Nom de l'aide	Typologie d'opérations éligibles/ bénéficiaires cibles	Zonage géographique	Montant
Aides à la pierre	Parc Public	Etat				
	Parc Privé	Anah				
Aides propres de la communauté						

DOCUMENT DE TRAVAIL – NE PAS COMMUNIQUER

La matrice de cohérence

Exemples de matrice de cohérence (suite)

- ▶ Etape 2 : Grille d'évaluation de la cohérence

		Aides propres de la Collectivité délégataire				
		Aide 1	Aide 2	Aide 3
Aides à la pierre (Etat, Anah)	Aide 1					
	Aide 2					
	Aide 3					
	...					
	Aide X					
Autres aides (collectivités partenaires ; autres dispositifs nationaux)	Aide 1					
	Aide 2					
	Aide 3					
	...					
	Aide X					

- ▶ Dans chaque case du tableau la cohérence des deux aides pourra être appréciée à l'aide de critères définis à l'avance :
 - ▶ Complémentarité
 - ▶ Renforcement
 - ▶ Doublet
 - ▶ Contradiction
 - ▶ ...
- ▶ Ainsi le niveau de cohérence apparaît directement visible entre deux aides/groupes d'aides.

4.4 Tableaux de bord des bilans annuels et format-type du bilan

Présentation synthétique d'éléments de contexte

Caractéristiques de la demande	
<ul style="list-style-type: none">- Besoins et marchés du logement locatif social :<ul style="list-style-type: none">- Niveau de la demande de logement social et évolution- Caractéristiques de la demande (profils des demandeurs, nombre de ménages passés en commission DALO)- Part de ménages potentiellement éligibles au logement social sur le territoire- Taux de vacance et évolution du taux de vacance du parc de logement (dont parc locatif social)- Habitat indigne :- Part de ménages en situation de précarité énergétique :	<p><i>Cartographie du territoire : zonage Scellier</i></p>
Opérateurs et partenaires contribuant au développement de l'offre de logement social et conventionné	
<ul style="list-style-type: none">- Opérateurs de l'habitat :<ul style="list-style-type: none">- Nombre de bailleurs :- Répartition du parc locatif social par bailleurs- Opérateurs du parc privé :	<ul style="list-style-type: none">- Principaux dispositifs concourant à l'évolution du parc social/ conventionné :<ul style="list-style-type: none">- Existence de quartiers ANRU- Existence d'OPAH en cours ou en projet- Existence de PIG- Existence d'un PNRQAD
Points clés	
<ul style="list-style-type: none">- Principales problématiques du parc locatif social :	<ul style="list-style-type: none">- Principales problématiques du parc privé

Tableaux de bord - bilan annuel

Les tableaux présentés ci-après intègrent, notamment, les annexes des conventions types.

1) Crédits délégués au titre de l'année

2012

	Date	Doc. de référence	Montant
Enveloppe accordée par l'Etat au délégataire au titre des aides à la pierre (1)		<i>convention</i>	- €
<i>dont reliquats N-1</i>			- €
Majorations (2)			- €
<i>Enveloppe complémentaire</i>			- €
<i>Dépassements d'objectifs</i>			- €
TOTAL aides à la pierre Etat (1+2)			- €
Soit au total une dotation, pour l'année			- €
			2012 de

2) Fonds propres délégataire et collectivités partenaires

2012

	Date	Doc. de référence	Montant
Financements engagés par le délégataire (4)			- €
<i>dont surcoût foncier</i>			- €
Financements engagés par les collectivités partenaires (6)			- €
TOTAL crédits accordés (1+2+3+5)			- €

TOTAL (1+2+3+4)

- €

Effet de levier

#DIV/0!

3) Crédits aides à la pierre - cumul annuel

	Années : 2012 à ...		
Total aides à la pierre Etat (A)			
Financements engagés par le délégataire (B)			
Financements engagés par les collectivités partenaires (C)			
TOTAL cumulé (A+B+C)	0	Effet de levier - cumulé (D/A)	#DIV/0!

4) Engagement des crédits alloués

	Date	Doc. de référence	Montant
Enveloppe accordée par l'Etat au titre des aides à la pierre (A)			- €
Financements programmés par le délégataire (B)			- €
Financements programmés par les collectivités partenaires (C)			- €
Financements engagés par le délégataire (D)			- €
Financements engagés par les collectivités partenaires (E)			
Somme des engagements (F)			
Somme TTC des acomptes saisis (G)			
Taux d'engagement de l'enveloppe annuelle (H)= ((A+B+C)/F)			
Part de l'enveloppe Etat / somme des engagements (A/H)			
Consommation des crédits engagés (I)=G/F			

X dossiers n'ont pu être financés en 2012 pour un montant de
et seront reportés sur la programmation 2013

Bilan physique - LLS

1) Bilan par typologie d'opérations

2012

Nature de l'opération	Nb. d'opérations concernées	Nb. de logements concernés	Montant de la subvention accordée (A)	Dépenses de l'exercice	Dépenses cumulées (B)	Taux de paiement (B/A)
Construction, acquisition-amélioration et surcharge foncière						
Réhabilitation et qualité de service						
Démolition et changement d'usage						
Etudes et prestations d'ingénierie						
TOTAL						

2) Bilan typologie de logements

2012

en nb. de logements (LLS)

Typologie de logements	Objectif annuel (convention) (A)	Programmé (B)	Engagé (C)	% engagé/objectifs (D) = (C/A)	Livré
PLAI					
PLUS					
TOTAL PLUS-PLAI					
PLS					
Accession sociale à la propriété (PSLA, PASS Foncier)					

Bilan financier - parc privé

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Crédits Anah délégués (1)						
Dotation de performance (2)						
TOTAL crédits délégués parc privé (1+2)						
Conommation des crédits						
Nb. de logements financés						
Nb. de dossiers financés						

Bilan physique - parc privé (par année et en cumulé)

	2012		2013	
	Prévus	Réalisés	Prévus	Réalisés
TOTAL				
Cumul annuel				
Taux d'engagement (réalisé/ prévu) - %				
Sous-TOTAL Logements indignes et très dégradés traités				
dont logements indignes PO				
dont logements indignes PB				
dont logements indignes syndicats de copropriétaires				
dont logements très dégradés PO				
dont logements très dégradés PB				
dont logements très dégradés PO				
Logements de PO traités (hors HI et TD)				
dont aide pour l'autonomie de la personne				
Logements de PB traités (hors HI et TD)				
Logements ou lots traités dans le cadre d'aides aux syndicats de copropriétaires (hors HI et TD)				
Nombre de logements PO bénéficiant de l'aide FART (double compte)				

Synthèse du bilan annuel

Synthèse DDT

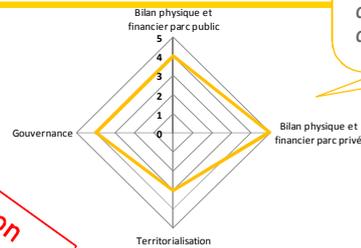
Points forts de la délégation

- ▶ Bilan physique et financier parc public :
- ▶ Bilan physique et financier par privé :
- ▶ Territorialisation :
- ▶ Gouvernance :

Axes d'amélioration

- ▶ Bilan physique et financier parc public :
- ▶ Bilan physique et financier par privé :
- ▶ Territorialisation :
- ▶ Gouvernance :

Illustration



Ce graphique n'est pas présenté en CRH mais constitue un outil d'analyse pour le délégataire et les services de l'Etat (DDT et DREAL)

Recommandations

Orientations pour l'évaluation

Illustration

4.5 Exemple de cahier des charges

Ce cahier des charges est proposé à titre indicatif, dans le cas d'une évaluation externalisée.

Evaluation de la délégation de compétence des aides à la pierre de [collectivité délégataire] pour la période [...] - évaluation à mi-parcours/ échéance

1. Objet de la consultation

La présente consultation a pour objet de sélectionner un prestataire chargé d'évaluer la délégation de compétence des aides à la pierre de [collectivité délégataire] à mi-parcours/ échéance de la convention de délégation signée le [date de début de la convention] pour une durée de 3/ 6 ans, par le préfet de département et le [Vice-président/ Président] de [collectivité délégataire].

Cette évaluation sera menée conjointement par l'Etat et le [Conseil général/ la communauté urbaine/ communauté d'agglomération/ communauté de communes] ainsi que le prévoit les articles L.301-S-1 et 2 du CCH. Ainsi l'évaluation ne porte pas sur la politique habitat de la collectivité délégataire mais bien sur la mise en œuvre de la délégation de compétence des aides à la pierre.

Ces phases s'appuient sur la méthodologie type développée par le présent guide (partie 2).

Le maître d'ouvrage peut, bien sûr, choisir de s'en écarter en fonction de ses propres besoins quant à cette AMO

La consultation porte sur une tranche ferme, composée de trois phases :

- ✓ Phase 1 : Structuration de la méthodologie d'évaluation ;
- ✓ Phase 2 : Réalisation d'entretiens et collecte d'informations ;
- ✓ Phase 3 : Elaboration du rapport d'évaluation, synthèse et proposition de recommandations.

Ou si le marché prévoit une tranche conditionnelle :

La consultation se déroulera en deux tranches :

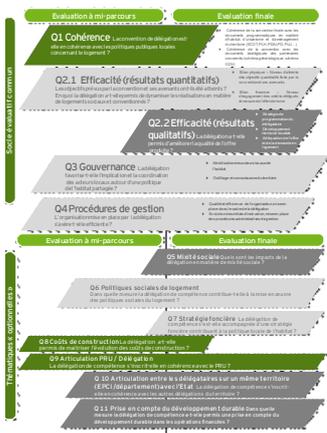
- ✓ Une tranche ferme composée de trois phases :
 - ✓ Phase 1 : Structuration de la méthodologie d'évaluation ;
 - ✓ Phase 2 : Réalisation d'entretiens et collecte d'informations ;
 - ✓ Phase 3 : Elaboration du rapport d'évaluation, synthèse et proposition de recommandations.
- ✓ Une tranche conditionnelle d'assistance à maîtrise d'ouvrage.

Le MOA peut solliciter une tranche conditionnelle, notamment sur des aspects à définir en fonction des besoins (ex : organisation de groupes de travail)

Ces thématiques peuvent être adaptées en fonction des choix du comité de pilotage concernant le périmètre évaluatif

Les attentes de [collectivité délégataire] et de l'Etat vis-à-vis de cette évaluation sont les suivantes :

- ✓ Elaborer un état des lieux complet après [X] années de délégation et à mi-parcours/échéance de la convention et disposer d'un bilan physique et financier de la délégation sur le parc public et privé (aides Anah)
- ✓ Evaluer la délégation de compétence des aides à la pierre, de façon quantitative et qualitative, à partir des questions évaluatives retenues par le comité de pilotage. Le comité de pilotage a sélectionné [X] questions évaluatives à partir du guide méthodologique (joint en annexe) qui en détaille le périmètre et les modalités de traitement envisageables. Les questions retenues portent sur :
 - ✓ La cohérence avec les autres politiques de développement local et habitat ;
 - ✓ L'efficacité de la délégation de compétence, notamment l'évaluation des résultats quantitatifs et qualitatifs obtenus au regard des objectifs initiaux et des enjeux du territoire en matière d'habitat et de développement territorial durable ;



- ✓ La qualité de la gouvernance liée à la délégation de compétence, le pilotage de la convention et l'animation territoriale.
- ✓ Etc. (à ajuster selon les orientations du comité de pilotage)
- ✓ Proposer des recommandations claires (sous forme d'orientations stratégiques et d'un plan d'actions) en vue d'améliorer la performance de la mise en œuvre de délégation/ de préparer le renouvellement de la convention. [Dans le cas d'une évaluation finale : Disposer d'éléments d'aide à la décision quant à l'opportunité du renouvellement de la délégation]

2. Contexte

2.1. Contexte réglementaire

Il est conseillé de faire figurer en annexe la convention initiale (3 niveaux de convention) et éventuellement les avenants) et le guide méthodologique (tout ou partie) afin de permettre la meilleure compréhension de la logique d'intervention par les candidats

En application des dispositions ouvertes par la loi du 13 août 2004 relative aux Libertés et Responsabilités Locales, dans son volet logement, [collectivité délégataire] exerce depuis [X] ans la délégation de compétence des aides à la pierre.

La loi de programmation pour la cohésion sociale (PCS) adoptée le 20 décembre 2005 a déterminé les objectifs chiffrés de la programmation.

La convention initiale et les objectifs délégués sont présentés en annexe du présent cahier des charges. Ces objectifs ont été réévalués annuellement dans les avenants et ont par, la suite, intégré :

- ✓ Les orientations de la loi du DALO du 5 mars 2007 [éventuellement à compléter] ;
- ✓ Les inflexions de la politique nationale du logement, la concentration des crédits sur les zones denses et le renforcement des PLA-I

2.2. Contexte local de mise en œuvre de la délégation de compétence des aides à la pierre

Préciser le contexte et les objectifs préalables à la mise en place de la délégation de compétence permettra à l'évaluateur de mieux cerner vos attentes et d'en exposer, dans sa proposition de service, sa compréhension.

[Collectivité délégataire] a structuré sa politique locale de l'habitat depuis [xxx].

A compléter : Contexte de la prise de délégation, attentes et objectifs

Cette prise de délégation a été motivée par les attentes suivantes :

- ✓ Disposer d'un outil pour la mise en œuvre du PLH/PDH.
- ✓ Disposer de marges de manœuvre supplémentaires dans la négociation des objectifs de développement de l'offre de logement

2.3. La politique habitat de [collectivité délégataire]

[Décrire ici la structuration de la politique habitat de la collectivité délégataire en rappelant l'ensemble des documents programmatiques et stratégiques ayant un impact sur la délégation (PLH, PDH, PLU, SCOT, PDAHI, PDALPD) et en présentant les moyens et ressources mobilisés.]

2.4. Le rôle de l'Etat vis-à-vis de la délégation de compétence

Expliciter ici l'articulation avec les services de l'Etat (DDT et DREAL)

La délégation de compétence des aides à la pierre permet de regrouper les moyens de l'Etat et les contributions apportées par [collectivité délégataire] pour le développement de l'offre de logements.

[Le cas échéant] Dans le cadre de la convention de délégation, l'Etat met à disposition [xxx] ETP pour l'instruction des aides à la pierre sur le parc [public/privé].

3. Objectifs de la démarche d'évaluation

[Cas d'une évaluation à mi-parcours :]

La démarche d'évaluation à mi-parcours est un moyen de s'assurer de la bonne compréhension des enjeux et d'une interprétation convergente d'objectifs à atteindre entre l'autorité délégante et le délégataire à mi-parcours.

L'évaluation doit mesurer le niveau à mi-parcours d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs :

- ✓ Disposer d'une première évaluation de l'efficacité du dispositif ;
- ✓ Permettre une éventuelle réorientation de la délégation et optimiser les modes de gestion/procédures ;
- ✓ Préparer l'évaluation à échéance.

[Cas d'une évaluation à échéance :]

L'évaluation à échéance doit mesurer, après 6 années de conventionnement, le niveau d'atteinte des objectifs quantitatifs et qualitatifs :

- ✓ Disposer, en fin de convention, d'une vision consolidée et éclairée du bilan quantitatif et financier des 6 années de délégation ;
- ✓ Identifier les forces et axes d'amélioration de la délégation ;
- ✓ Mesurer les résultats obtenus et les premiers impacts (parcours résidentiel, réseau d'acteurs du logement, mixité sociale, politique foncière, etc.) ;
- ✓ Disposer d'éléments éclairant la décision de renouvellement.

[Partie commune (évaluation à mi-parcours ou à échéance) :]

Cette évaluation doit contribuer au suivi régional des délégations de compétence des aides à la pierre et pourra, à ce titre, faire l'objet d'une synthèse présentée en CRH.

4. La démarche d'évaluation

La démarche d'évaluation s'appuie sur un questionnement évaluatif qui permettra à la fois d'analyser la convention existante et de structurer d'éventuelles évaluations pour l'avenir.

Le guide méthodologique joint en annexe explicite les thématiques évaluatives (objectifs, indicateurs possibles, outils de collecte et d'analyse, etc.)

Par ailleurs, le candidat devra prendre en compte les évolutions juridiques et réglementaires récentes et le cas échéant intervenant au cours de l'étude.

4.1. Phase 1 : Structuration de la méthodologie d'évaluation

Le prestataire assurera la structuration des travaux en lien avec le comité technique et sous la supervision du comité de pilotage.

Le comité de pilotage se réunit au lancement des travaux, il est précédé d'une réunion de cadrage du comité technique.

En tenant compte du contexte local, le prestataire précisera sa compréhension des questions évaluatives et identifiera les indicateurs adéquats en réponse aux thèmes évaluatifs présélectionnés par le comité de pilotage : *[rappeler ici les thématiques évaluatives sélectionnées en lien avec les enjeux locaux et les attentes du comité de pilotage]*

En phase de structuration, le prestataire veillera à préciser le périmètre exact de chaque question évaluative, les types d'analyse envisagés et les indicateurs retenus.

Il préparera la collecte des données prévue en phase 2 en détaillant le mode de collecte retenu : revues documentaires, entretiens avec le délégataire, le délégant et l'ensemble des partenaires contribuant au pilotage, au suivi et à la mise-en-œuvre des politiques de l'habitat. Il précisera les sources utilisables et en indiquera les limites.

Durée de la phase 1 : [xxx] mois

Echéance : [xxx]

Livrables :

- ✓ Une note de structuration contextualisant les questions évaluatives détaillées dans le guide
- ✓ Le calendrier précis de l'évaluation
- ✓ Un guide d'entretiens et la liste des entretiens prévus

4.2. Phase 2 : Collecte d'informations

Le prestataire coordonné par le chef de projet assurera la collecte d'informations, qui s'appuie sur plusieurs niveaux de sources et de ressources :

- ✓ Une revue documentaire approfondie : bilans annuels, évaluation à mi-parcours, documents programmatiques et stratégiques du délégataire et, secondairement, de ses principaux partenaires ;
- ✓ Des entretiens avec le délégataire, le déléguant et l'ensemble des partenaires contribuant au pilotage, au suivi et à la mise en œuvre de la politique locale de l'habitat (Éventuellement, si les annexes comprennent ces documents : cf. liste des entretiens envisagés en annexe et détail des sources par questions évaluatives)

Durée de la phase 2 : [xxx] mois

Echéance : [xxx]

Livrables :

- ✓ Le détail des travaux réalisés et le bilan de collecte d'informations ;
- ✓ Le rapport intermédiaire comprenant des illustrations graphiques explicites facilitant la compréhension, et apportant des premiers éléments d'analyse à plat issus de la collecte d'informations et de la compréhension de la logique d'intervention.

A l'issue de la phase 2 aura lieu une réunion intermédiaire avec le comité technique valide l'avancement des travaux.

[En cas d'évaluation à échéance, un comité de pilotage valide le rapport intermédiaire.]

4.3. Phase 3: Elaboration du rapport d'évaluation, de la synthèse et proposition de recommandations

L'analyse devra présenter une réponse argumentée aux questions évaluatives :

- ✓ En croisant les indicateurs quantitatifs et qualitatifs définis par le prestataire dans les phases précédentes,
- ✓ En veillant à confronter les sources d'informations et à la cohérence de l'analyse.

Elle pourra reposer sur des comparaisons territoriales, benchmarks, études de cas ou monographies et répondre aux objectifs énoncés en début d'évaluation. (cf. fiches outils du guide méthodologique).

Elle sera complétée de recommandations contribuant :

- ✓ [Dans le cas d'une évaluation à mi parcours] à l'éventuelle révision de la convention de délégation.
- ✓ [Dans le cas d'une évaluation à échéance] à la préparation de la décision quant à l'opportunité du renouvellement et au nouveau projet de convention.

L'évaluation pourra donner lieu à un plan d'action qui sera soumis au comité de pilotage de la délégation.

Durée de la phase 1 : [xxx] mois

Echéance : [xxx]

Livrables :

- ✓ Le rapport final comprenant une fiche descriptive pour chaque recommandation,
- ✓ Une synthèse d'une présentation sous forme de PowerPoint qui sera présentée au comité de pilotage au cours d'une réunion.

5. Maîtrise d'ouvrage et pilotage des travaux

La maîtrise d'ouvrage de cette étude est assurée par [...].

La conduite opérationnelle est réalisée par le prestataire sous le copilotage des services de l'Etat (DDT et éventuellement DDCS) et les services du délégataire.

Le prestataire pourra également s'appuyer sur les travaux de [l'observatoire de l'habitat] ou de [l'agence d'urbanisme] [s'ils existent].

La réalisation de la mission d'évaluation devra reposer sur deux organes structurants composés de représentants de l'autorité délégante et du délégataire ainsi que des membres associés à la délégation de compétence réunis au sein du comité de pilotage.

Dans le cas d'une évaluation finale, a priori traitant davantage de questions évaluatives, il est conseillé de réunir le comité de pilotage à mi-parcours.

Il échoit au comité de pilotage les responsabilités suivantes :

- ✓ Définition des questions évaluatives et validation du périmètre évaluatif
- ✓ Validation des travaux à chaque phase clé de l'étude
- ✓ Validation des livrables
- ✓ Validation des enseignements/ recommandations et préparation des avenants / renouvellement de convention

Au minimum, [3 (évaluation à échéance)/2 (évaluation de mi-parcours)] comités de pilotage sont prévus pour l'évaluation de la délégation de compétence qui se réunissent au lancement de la mission et [à la fin des phases 2 - cas d'une évaluation finale] et 3.

Le comité de pilotage peut être complété d'un comité technique qui a vocation à constituer une instance de travail et de dialogue entre les services du délégataire et du délégant.

6. Calendrier

Le prestataire s'engage à respecter un calendrier précis intégrant les contraintes du maître d'ouvrage et il en présentera le détail dans une note méthodologique.

7. Données disponibles

Au lancement des travaux, plusieurs documents seront communiqués au prestataire, notamment :

- ✓ Les copies des conventions et des avenants inhérents à la délégation de compétence/tableaux de bords,
- ✓ Les bilans annuels,
- ✓ [Autres Etudes/Notes relatives à la politique locale du logement et la mise en œuvre de la délégation de compétence des aides à la pierre]

Les données communiquées ne doivent servir qu'à la seule fin de cette étude.

8. Composition de l'équipe du prestataire

Le prestataire détaillera la composition de l'équipe d'évaluation et veillera à présenter des compétences mixtes en matière d'évaluation des politiques publiques et de connaissance des politiques locales de l'habitat et du logement.

9. Propriété intellectuelle de l'étude

Le prestataire est tenu à la confidentialité vis-à-vis de tous les renseignements qui lui seront communiqués dans le cadre de cette commande ainsi que des résultats de son étude. Il s'engage à ne diffuser aucune information sans l'accord préalable du maître d'ouvrage.

10. Critères de choix du bureau d'études

Le marché sera attribué selon les critères pondérés suivants :

- ✓ La méthodologie proposée au regard du mémoire justificatif (respect du cadre méthodologique et cohérence de la démarche évaluative) : [xxx]% ;
- ✓ Les moyens et ressources alloués à la réalisation de l'évaluation (organisation et déroulement l'évaluation, agencement et rôles des équipes, qualité et profil des membres de l'équipe : [xxx]% ;
- ✓ Le prix de la prestation : [xxx]%

Il est recommandé de rechercher une équipe présentant des compétences mixtes en évaluation de politiques publiques et une forte connaissance des politiques du logement et du développement territorial