

L'agglomération grenobloise cultive l'évaluation participative

Depuis 2010, Grenoble Alpes métropole met à contribution les habitants, les services et les élus afin d'évaluer ses politiques publiques et ses dispositifs. Leurs diagnostics et leurs préconisations permettent de valider des actions engagées ou conduisent à des réajustements votés en conseil communautaire.

Depuis plus de deux ans, Grenoble Alpes métropole (28 communes, 400 000 hab., Isère) procède à l'évaluation de ses grandes politiques, au rythme de quatre par an. Son « contrat de déplacement » avec les communes, ses aides aux associations dans le cadre de la politique de la ville, la collecte des déchets ménagers ainsi que son événement « les assises de l'énergie » ont ainsi été passés au crible de l'évaluation en 2010. L'année suivante, la politique de l'insertion de l'agglomération, le plan « climat » et la politique « cycles » ont été notamment examinés à leur tour.

Pour accomplir ce programme, une deuxième chargée de mission a été embauchée. Elle dépend, comme sa collègue, de la direction du pilotage et de l'évaluation, constituée de huit agents et dirigée par Joris Benelle. « Nous essayons de faire un maximum d'enquêtes en interne, à moins que la tâche soit vraiment chronophage ou délicate. Elle est alors sous-traitée à un cabinet extérieur. Mais nous restons l'interface principale des élus », commente le directeur du service.

Le comité permanent: la vigie

Dès 2009, l'agglomération, communément appelée « la Métro », a mis en place un comité permanent. Son rôle

Dix années de sensibilisation

En 2000, une chargée de mission « évaluation » est à l'œuvre au service « politique de la ville » de Grenoble Alpes métropole. En 2001, le père de la loi organique relative aux lois de finances est aussi le président de « la Métro » alors en place, Didier Migaud. Cette loi introduit les fonctions de contrôle et d'évaluation au cœur de l'activité budgétaire du Parlement. Le président pousse son agglomération à s'en inspirer. En 2005, celle-ci adhère à la Société d'évaluation des politiques publiques. En 2008, elle vote le principe d'évaluer ses politiques. En 2009, le comité permanent d'évaluation est mis en place. En 2013, la ville et l'agglomération organiseront les Journées françaises de l'évaluation.

est de soumettre aux élus des idées de politiques « suffisamment matures pour être évaluées » sachant que « de toute façon, c'est le conseil communautaire qui décide in fine », précise Joris Benelle. Ce comité est pluraliste, constitué d'élus de la majorité et de l'opposition, d'agents des services, de la direction générale des services (DGS), de la direction chargée de l'évaluation, de deux universitaires et d'un membre du conseil de développement de la Métro.

Sa deuxième mission importante est de remettre en question les évaluations en cours, de pointer les faiblesses, d'attirer l'attention, par exemple, sur le manque d'approfondissement de tel ou tel aspect. En 2010, les évaluations ont privilégié la multiplication des points de vue. Le comité permanent a fait évoluer cette posture. Il a démontré qu'il était également possible de s'appuyer sur des démarches plus proches de la recherche, avec des études longitudinales, des suivis de cohortes et un apport plus important d'experts. Pour chaque thématique traitée, un comité de pilotage est constitué. Parmi les 8 à 15 personnes qui le composent figurent les élus concernés par le sujet, les services, la DGS, deux représentants du conseil de développement, des acteurs opérationnels de la politique conduite ou des partenaires ins-

DURÉE
Chaque évaluation s'étend en moyenne sur six à neuf mois.

RESSOURCES
Deux chargées de mission « évaluation et observation » sont en particulier les chevilles ouvrières du dispositif.

PRODUCTION
Les synthèses et rapports ainsi qu'une plaquette de présentation de l'évaluation des politiques publiques sont consultables sur le site internet « lametro.fr »

CONTACT
Joris Benelle, directeur du pilotage et de l'évaluation, tél.: 04.76.59.59.56.

titutionnels. L'évaluation de certaines politiques de la communauté d'agglomération conduit en effet à s'interroger sur le rôle de ses partenaires.

Un processus en trois étapes

Le comité de pilotage se réunit trois fois au cours du processus. Au démarrage, il valide les questions à se poser, préalablement défrichées par les chargées de mission « évaluation et observation », Hélène Clot et Sonia Rullière, et la méthode de collecte de l'information. Les chargées de mission rédigent ensuite le cahier des charges comprenant la mise au point de la méthode: focus groupe, entretiens qualifiés, en ligne, etc. A noter que, désormais, les différents services et la direction de l'évaluation anticipent leurs futures évaluations en mettant en place, le plus en amont possible, des indicateurs. Le comité de pilotage se réunit au cours de l'avancement du diagnostic pour réagir aux premiers résultats. La direction de l'évaluation poursuit ses dernières investigations. Au moment de l'écriture des préconisations,

LES ACTEURS CLÉS DU PROJET

Il impulse



Christophe Ferrari, vice-président chargé des finances et de l'évaluation des politiques publiques

« Adapter les politiques publiques aux usagers »

« J'assure la première vice-présidence chargée des finances et de l'évaluation depuis la création de la délégation en 2008. En lien avec Aline Blanc-Tailleur, j'impulse la démarche d'évaluation, qui va porter sur les pratiques des élus. Notre unique ambition est d'adapter les politiques publiques le plus justement possible aux besoins des usagers, afin de parvenir à une meilleure utilisation des deniers publics. Je préside également le comité permanent, dont j'ai le souci de garantir la liberté d'expression et de créativité. Aucun tabou ne doit exister: l'objectif est de formuler des préconisations et de garantir leur application. »

« nous pratiquons très souvent les ateliers thématiques: sur un sujet, on rassemble des acteurs qui sont "dedans" [élus ou services] et d'autres qui sont "dehors" afin de construire ensemble des recommandations utiles et surtout faisables », souligne Joris Benelle. Le comité de pilotage est une dernière fois rassemblé pour affiner les scénarios d'ajustement de la politique ou du dispositif évalué.

« Nous avons aussi un véritable travail d'accompagnement auprès des services opérationnels pour les aider à s'approprier les résultats et à verbaliser ce que l'on a pu observer », indiquent les chargées de mission. Toutes deux ont une bonne base littéraire.

Elle incarne l'expertise



Aline Blanc-Tailleur, conseillère déléguée à l'évaluation des politiques publiques

« Impliquer les élus un maximum en amont »

« Je représente la Métro depuis avril 2008 à la Société française d'évaluation et j'en suis devenue la secrétaire exécutive cette année. Nous formons avec Christophe Ferrari un binôme et j'apporte mon regard extérieur. Nous participons au comité permanent et aux comités de pilotage. Nous sommes les interlocuteurs des élus en conseil communautaire. Nous discutons avec les vice-présidents concernés sur la manière dont les actions ou les services qu'ils pilotent vont être évalués. Notre rôle est de les impliquer un maximum en amont, de leur faire partager le diagnostic et de trouver, en aval, un consensus sur les propositions de changement. »

Hélène Clot a également suivi un cursus à l'institut d'études politiques de Grenoble et un master « ville, territoire et solidarité »; Sonia Rullière a travaillé quelques années pour des bureaux d'étude, après des études supérieures de géographie.

Lourdes conséquences

A la fin, les préconisations sont validées par différentes commissions politiques, puis votées en conseil communautaire. « Ces différentes étapes permettent à tout le monde d'avoir le temps de s'imprégner du diagnostic et des préconisations », estime Christophe Ferrari, vice-président chargé des finances et de l'évaluation des poli-

Il coordonne



Joris Benelle, directeur du pilotage et de l'évaluation

« Un rôle de vulgarisation auprès des acteurs »

« Je suis la courroie de transmission entre les chargés d'évaluation d'un côté et les élus chargés de l'évaluation ou des politiques évaluées de l'autre. Mon souci permanent est de faire en sorte que les préconisations conduisent à améliorer les politiques publiques, et donc in fine, la pertinence du service public rendu par la communauté d'agglomération. Je suis présent du début à la fin des évaluations dans l'ensemble des instances. En parallèle, j'ai également un rôle moins visible de préparation, de vulgarisation ou de "traduction" auprès des principaux acteurs. L'objectif est alors de tester certaines hypothèses en prévision de réunions décisionnelles. »

200 PROPOSITIONS sont ressorties de l'évaluation portant sur la politique de la collecte des déchets. Le comité de pilotage en a ciblé trois « prioritaires », en raison de leur caractère structurant pour la réorganisation du service.

tiques publiques. Les décisions sont en effet lourdes de conséquences. Après évaluation de son « contrat de déplacement », la communauté d'agglomération a décidé de recentrer ses aides en direction de l'aménagement des coeurs de ville et sur l'accessibilité. En 2010, celle sur le rôle des associations dans la politique de la ville a démontré que les aides de l'agglomération étaient utiles. « Nous en avons le ressenti, l'évaluation a permis de confirmer ce ressenti », explique Anne-Line Blanc-Tailleur, conseillère déléguée à l'évaluation des politiques publiques. Conséquence: l'enveloppe destinée aux associations a été augmentée de 30% pour 2012. *Séverine Cottiaux*