

Journées Françaises de l'Évaluation 2019

Table ronde : L'évaluation dans les nouveaux territoires : quelle place dans la reconfiguration des politiques publiques ?

Comment les nouveaux territoires se saisissent-ils de l'évaluation ? L'évaluation peut-elle être au service du redéploiement/réorientation de leur politique publique ? Y a-t-il des pratiques et des modes d'action plus ou moins facilitants dans cette visée ? Comment ces approches permettent-elles d'intégrer le nouveau fait territorial ?

La reconfiguration des territoires oblige les collectivités à revisiter leurs politiques publiques et à les renouveler pour prendre en compte de nouvelles échelles territoriales, de nouvelles problématiques liées au changement d'échelles et en conséquence de nouveaux acteurs. Parmi d'autres, l'évaluation peut permettre de mettre à plat et de repenser les politiques publiques.

La table ronde, animée par Consortium Consultants, s'est centrée sur la place de l'évaluation dans cette reconstruction ou reconfiguration des politiques publiques, en s'interrogeant sur les pratiques mises en place par les nouveaux territoires (AMO, évaluation externe, interne, place de la participation, ...). Les témoignages issus d'expériences de différentes collectivités (Région, Département, Métropole) qui ont permis de présenter les finalités de leurs évaluations au regard des territoires recomposés, les méthodes mises en place, leurs spécificités et ce qu'elles produisent. Nous avons pu ainsi repérer en quoi l'évaluation permet de repenser les politiques à une nouvelle échelle territoriale et d'accompagner le redéploiement des actions et les organisations pour les mettre en œuvre.

GRANDLYON
la métropole

Corinne HOOGE, Chargée de mission, Délégation Territoires et Partenariats, Direction de la Prospective et du Dialogue Public au sein de la **Métropole de Lyon** est revenu sur la création de la Métropole - issue de la fusion de la communauté urbaine et du département – qui a conduit la nouvelle collectivité à définir un référentiel de ses politiques publiques, l'objectif étant de tirer parti de ce portefeuille de compétences inédit.

Dans ce contexte, une fonction évaluation s'est mise en place à partir de 2017, afin de comprendre et d'objectiver la valeur ajoutée métropolitaine sur quelques politiques publiques et dispositifs marqueurs de l'ambition métropolitaine.

Les missions de la fonction évaluation :

- **accompagner les directions et les élus** dans leur prise de recul sur les politiques publiques sur des sujets plutôt orientés croisement de Politiques Publiques ou de nouvelles compétences.
- **objectiver la valeur ajoutée** de l'action métropolitaine sur quelques marqueurs du mandat et contribuer à leur « mise en récit » (pédagogie, prise de recul). Et aussi, l'évaluation étant pluraliste, **nourrir le débat avec les partenaires** de la Métropole, voire à termes les citoyens

Pour ce faire un **programme d'évaluation** a été établi suite à un travail rapproché avec les délégations, validé par le Président fin 2017. La Métropole a cherché à toucher une variété de politiques, avec un point d'attention particulier sur les nouvelles compétences, sur les dispositifs illustrant des synergies, des nouveaux modes de faire.

A travers quelques illustrations, comme le programme PMI'e relatif à l'insertion et l'emploi en lien avec la compétence économique ou encore la lutte contre la précarité énergétique via des visites conseil énergie issue création de la direction de l'habitat et du logement, avec l'idée de mieux articuler politique de l'habitat et politique sociale du logement, on retient quelques éléments de bilan sur la **plus-value métropolitaine**. Les conclusions montrent que le nouveau cap politique est jugé pertinent mais que la Métropole est encore jeune, et que les besoins de décloisonnement demeurent.

La fonction évaluation répond à un **besoin des services** : les sujets existent (programme d'évaluation ou sollicitations directes) les directeurs apprécient ce « compagnonnage » qui permet de prendre du recul, de partager des constats, qui n'est pas du « contrôle de gestion », mais un **outil de progrès**. Cette fonction évaluation extérieure aux directions métier, joue un rôle important dans la formulation de la commande (on veut évaluer, mais quoi?), d'interface avec les prestataires, les élus (éléments de langage), de garant éventuel afin de ne pas dévoyer **l'évaluation, qui n'est pas simplement là pour étayer une communication, mais éclairer des choix**.



Catherine PANSIER-BARTHELEMY, Directrice évaluation et pilotage des politiques publiques au sein du **Département de la Loire** a présenté les démarches menées au sein du département. La fonction évaluation s'appuie sur une volonté politique inscrite dans l'Agenda 21 depuis 2014, placée sous l'autorité d'un Vice-Président avec un programme annuel adopté par l'Assemblée Départementale. Au niveau opérationnel, la direction travaille selon une approche transversale et participative (mode projet) et une prise en compte systématique des parties prenantes et des bénéficiaires (entretiens, focus group, enquêtes, questionnaires, parcours de vie...). Elle peut réaliser des évaluations en interne ou les confier à des prestataires extérieurs.

Dans un contexte où **l'échelon départemental est bousculé par les réformes successives** (Loi NOTRe, MAPTAM, SDCI) alors que la légitimité des Départements est réaffirmée en matière de solidarités humaines et territoriales, l'évaluation a été choisie comme outil de structuration de stratégies départementales renouvelées.

Catherine PANSIER-BARTHELEMY a présenté trois démarches, qui étaient initialement centrées sur l'évaluation de la politique départementale :

- évaluation de la politique de l'eau et son articulation avec les nouvelles compétences des interco (GEMAPI)
- évaluation in itinere de la lecture publique qui a mis en lumière le volet territorial via les relais locaux des bibliothèques du fait des prises de compétence des intercommunalités
- évaluation de la politique logement/habitat et le positionnement du Département vis à vis des agglomérations sur le volet "aménagement/aide à la pierre".

Ces exemples ont illustré en quoi les évaluations questionnent la mission départementale de solidarité territoriale au prisme des recompositions territoriales ; elles ont

- mis l'accent sur le volet territorial et **l'enjeu de cohérence**,
- questionné les élus du Département sur **le rôle et le positionnement** de la collectivité vis-à-vis des territoires,
- enrichi la réflexion sur les modalités de **coopération territoriale**, en traitant les enjeux d'accompagnement des EPCI, de nouvelle gouvernance intégrant le niveau local et d'ingénierie territoriale.



Anne PISOT est intervenue en tant que consultante (Consortium Consultants) qui accompagne le **Conseil Régional de Bourgogne Franche Comté** dans son dispositif d'appui aux Parcs naturels régionaux dans l'évaluation de leur charte. Cette mission vise à outiller les PNR en matière d'évaluation, de développer une culture commune pour repenser la politique PNR à une nouvelle échelle territoriale. En effet, **la fusion de 2 régions** nécessite un cadre d'intervention convergeant à **redéfinir à l'échelle régionale**. La volonté régionale à travers cet accompagnement consiste à faire vivre cette nouvelle communauté, à mieux valoriser les parcs en région, mieux les prendre en compte et à s'outiller sur un sujet partagé : l'évaluation. Ce travail s'est articulé d'une part entre un **accompagnement individuel** de chacun des 4 Parcs aux étapes clés de leur propre évaluation avec apports de conseils méthodologiques sur les démarches conduites, appui et transfert de savoir-faire (évaluation accompagnée) et d'autre part un

accompagnement collectif via des séminaires de travail en commun et l'élaboration d'outils partagés.

L'évaluation a créé le circuit de confiance qui permet le travail en commun ; elle a **outillé les PNR et la Région ensemble** ; elle développe **une culture commune** de l'évaluation avec des pratiques et des méthodes partagées : référentiel, indicateurs ...

L'évaluation a été approchée comme outil de progrès. Elle a fait émerger **des besoins de synergie** dans les approches et peut être de **décloisonnement**. Cette approche transversale permet d'aborder une grande diversité de thèmes, de politiques et de modes d'action et renforce la convergence des politiques publiques régionales

L'évaluation tend à mettre en avant, par les résultats que l'on vise, des politiques à conforter ou à renforcer et donc une **politique régionale à renouveler**. Ainsi,

- les travaux sur des indicateurs de contexte commun, en co-construction, vont permettre de mettre l'accent sur certaines orientations choisies au niveau régional,
- des indicateurs de résultats sur des mesures similaires d'un parc à l'autre, vont donner plus de visibilité à ce qui se fait à l'échelle régionale.

Elle a également permis une **prise de recul sur certains sujets qui émergent** ; par exemple sur la notoriété des Parcs, dont les Parcs et la Région peuvent débattre ensemble (est-ce un sujet dont la Région souhaite se saisir ? Sur quelles cibles en particulier ? Pour quels messages ?).