



COMMUNAUTÉ D'AGGLOMÉRATION
GRENOBLE-ALPES MÉTROPOLE



ÉVALUATION DES POLITIQUES PUBLIQUES

-70%
D'ÉMISSIONS
DE CO₂ EN 4 ANS

ÉDITO

L'évaluation des politiques publiques est un enjeu démocratique. Que ce soit en tant qu'utilisateur d'un service rendu par la Métro, contribuable participant au budget de la collectivité ou citoyen d'une agglomération qui se veut solidaire, nature et innovante, chaque habitant a droit à plus de transparence sur les résultats des actions engagées et à une garantie d'efficacité, d'efficience et de pertinence de nos politiques.

En mesurant l'utilité sociale et la performance des politiques publiques, l'évaluation est un outil politique au service de cette ambition. Non seulement elle interroge l'adéquation des actions proposées aux besoins des habitants et des territoires mais elle est aussi un instrument de pilotage. Où va-t-on ? A-t-on choisi la bonne voie ? Doit-on faire évoluer les choses ? Elle permet d'ajuster les objectifs et les moyens engagés en fonction d'éléments d'analyse partagés.

Car tel est le parti pris de l'évaluation à la Métro : conduire des évaluations pluralistes, voire participatives, où l'ensemble des parties prenantes peut intervenir. Parce qu'il nous semble que c'est dans ces scènes de débat que naissent un ajustement des actions, une dynamique politique, voire de véritables innovations.

Depuis 2008, la communauté d'agglomération Grenoble-Alpes Métropole a fait le choix de se doter d'une vice-présidence aux finances et à l'évaluation des politiques publiques et d'une commission qui suit ces deux sujets. Afin d'assurer la qualité et l'indépendance de la démarche d'évaluation, la Métro a, par ailleurs, créé un comité permanent d'évaluation ouvert et pluraliste, qui est le garant de l'application des principes déontologiques définis par la Société Française d'Évaluation. La nomination d'une conseillère déléguée à l'évaluation des politiques publiques est une autre garantie du respect de ces engagements.

En s'engageant dans cette démarche d'évaluation en continu de ses politiques, la Métro a décidé de proposer chaque année un programme d'évaluations menées de la manière la plus participative possible. Selon le principe de transparence, elle souhaite en diffuser les résultats sous un format simple et accessible et en restituer le contenu publiquement.

Christophe FERRARI

Vice-Président chargé des Finances et de l'Évaluation des politiques publiques

Aline BLANC-TAILLEUR

Conseillère déléguée à l'Évaluation des politiques publiques

Qu'est-ce que l'évaluation des politiques publiques ?

L'évaluation vise, à partir du recueil d'informations qualitatives et quantitatives sur une politique publique, à répondre à trois questions :

- Que s'est-il passé ?
- A-t-on bien fait ?
- Comment mieux faire ?

En accord avec le préambule de la charte de la Société Française d'Évaluation, la Métro s'engage à produire des évaluations qui « visent à produire des connaissances sur les actions publiques, notamment quant à leurs effets, dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts ».

À consulter *La charte de la société française d'évaluation*

Le cadre de l'évaluation des politiques publiques à la Métro

Depuis 2005, Grenoble-Alpes Métropole est adhérente à la Société Française d'Évaluation, signe de sa volonté de développer l'évaluation et de son attachement à une démarche soucieuse d'éthique et de professionnalisme. Elle se réfère à ses principes déontologiques.

Après la création en 2008 d'une vice-présidence aux finances et à l'évaluation et d'une commission qui suit ces deux sujets, il a été décidé de généraliser progressivement la pratique de l'évaluation à l'ensemble des politiques conduites par la Métro.

Pour ce faire, une délibération a été votée par le conseil de communauté en juillet 2009. Cette délibération définit un cadre général pour la conduite de l'évaluation en termes, d'une part, de principes déontologiques et, d'autre part, d'instances de pilotage et de méthodologie.

Le comité permanent d'évaluation

Le comité permanent d'évaluation anime la démarche d'évaluation. Ses fonctions sont doubles :

- Proposer au conseil de communauté, sous forme d'un programme pluriannuel, les politiques ou actions à évaluer
- Être garant du respect des principes déontologiques et du processus d'évaluation

Ce comité est composé d'élus de tous les groupes politiques, de représentants de la société civile (membres du conseil de développement), d'experts indépendants et des services de la Métro.

Le service évaluation et observation

Les débats sur la métropole en construction nécessitent à la fois une connaissance fine des réalités du territoire et la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation des politiques publiques. Pour répondre à cette double exigence, La Métro s'est dotée d'une mission évaluation et observation rattachée à la direction générale déléguée aux ressources. Cette mission réalise directement des évaluations ou, autant que de besoin, a recours à des assistances à maîtrise d'ouvrage.

Toutes les fiches et les rapports d'évaluation sont disponibles en ligne sur lametro.fr

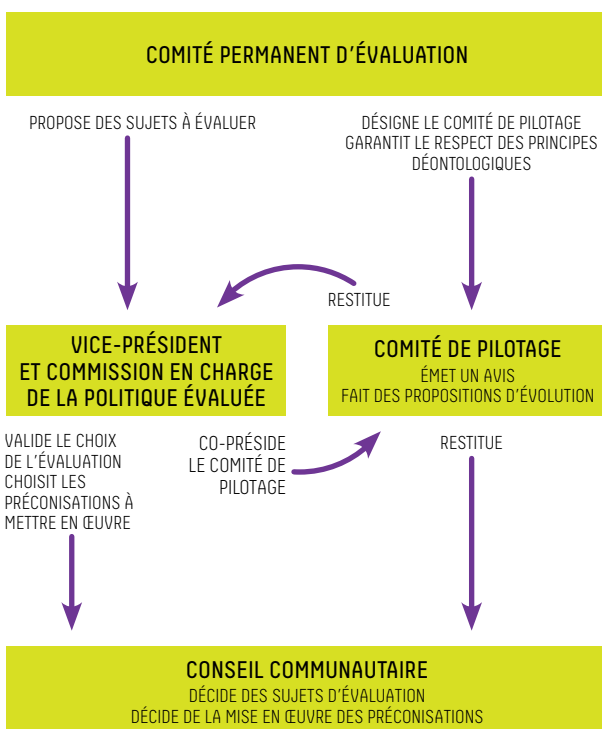


LA MÉTHODE D'ÉVALUATION

3 FINALITÉS POUR L'ÉVALUATION

- 1. Une finalité déontologique :** rendre compte auprès des responsables politiques et des citoyens.
- 2. Une finalité gestionnaire :** répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières pour améliorer la gestion des services chargés de mettre en œuvre la politique publique.
- 3. Une finalité décisionnelle :** outil au service de la décision, l'évaluation propose mais ne décide pas. Le choix du sujet, en amont, et la transformation des préconisations en plan d'actions, en aval, sont de la responsabilité des instances politiques de la Métro (conseil communautaire et commissions thématiques).

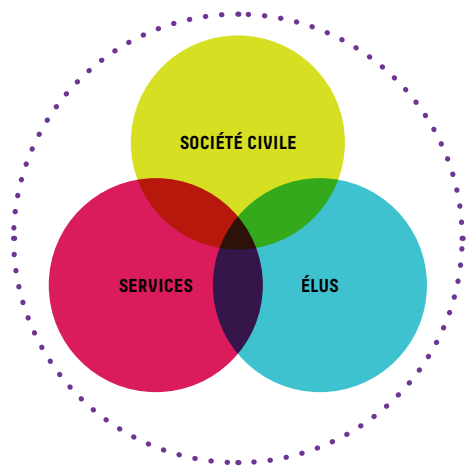
À CHAQUE INSTANCE, UN RÔLE BIEN DÉFINI



LE COMITÉ PERMANENT D'ÉVALUATION

Le comité permanent d'évaluation anime la démarche globale d'évaluation à La Métro.

Il propose un programme d'évaluation pluriannuel. Il est garant du respect des principes déontologiques et du processus général d'évaluation. Il est pluraliste, composé d'élus, de représentants de la société civile et de services de La Métro.

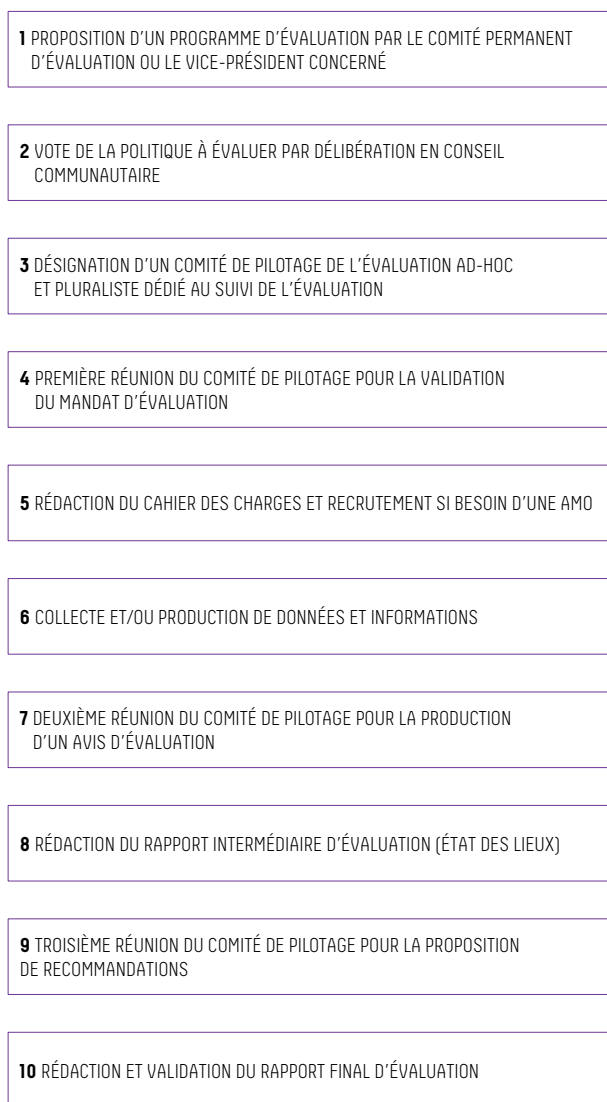


La composition du comité permanent d'évaluation

- Le vice-président en charge des finances et de l'évaluation des politiques publiques, qui préside ce comité.
- Les deux co-présidents de la commission «finances et évaluation des politiques publiques»
- Le représentant de la Métro à la Société Française de l'Évaluation.
- Un représentant par groupe politique de la Métro.
- Deux membres du conseil de développement, sur proposition de son Président.
- Deux experts indépendants désignés par le Président de la Métro.
- Deux représentants des services de la collectivité.

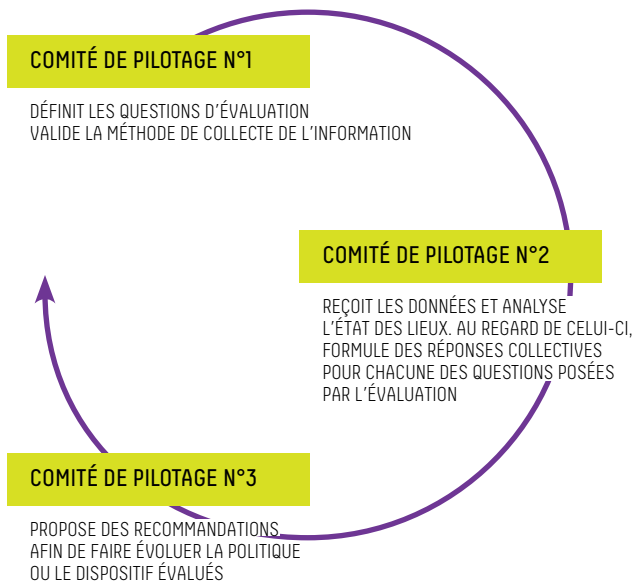
LES ÉTAPES TYPES D'UNE ÉVALUATION

Le schéma ci-dessous présente le déroulement-type d'une évaluation, la démarche s'ajustant dans le temps et dans ses formes selon la nature du sujet.



LE COMITÉ DE PILOTAGE

Chaque évaluation a son propre comité de pilotage. Le choix de la Métro est de conduire des évaluations pluralistes, avec l'ensemble des parties prenantes d'une politique. Chaque comité est composé d'élus, de techniciens et de citoyens.





CHARTRE DE LA SOCIÉTÉ FRANÇAISE D'ÉVALUATION

L'ÉVALUATION VISE À PRODUIRE DES CONNAISSANCES SUR LES ACTIONS PUBLIQUES, NOTAMMENT QUANT À LEURS EFFETS, DANS LE DOUBLE BUT DE PERMETTRE AUX CITOYENS D'EN APPRÉCIER LA VALEUR ET D'AIDER LES DÉCIDEURS À EN AMÉLIORER LA PERTINENCE, L'EFFICACITÉ, L'EFFICIENCE, LA COHÉRENCE ET LES IMPACTS.

L'évaluation contribue ainsi à rationaliser la prise de décision publique, à moderniser la gestion de l'administration et des services publics et à rendre plus efficace la dépense publique. Elle contribue simultanément au développement de la responsabilité et des pratiques de compte rendu interne ou externe, ainsi qu'à l'apprentissage organisationnel. Elle participe aux progrès parallèles de la bonne gestion et du débat démocratique à tous les niveaux de gouvernement.

Ainsi définis, les enjeux de l'évaluation des politiques et programmes publics dépassent ceux de ses protagonistes directs et concernent l'ensemble des citoyens. L'évaluation doit être décidée, organisée et conduite en vue de l'intérêt général. C'est pour cela qu'elle doit s'exercer dans un cadre institutionnel explicite et que sa pratique doit être régie par des principes spécifiques.

Les membres de la SFE déclarent adhérer aux principes de la « *Charte de l'évaluation* », s'engagent à les appliquer en tenant compte des contextes particuliers rencontrés et à promouvoir la charte tant dans leur milieu professionnel qu'auprès des personnes et institutions concernées par l'évaluation et la délibération publique.

PRINCIPES DE L'ÉVALUATION EN FRANCE

PLURALITÉ

L'évaluation s'inscrit dans la triple logique du management public, de la démocratie et du débat scientifique. Elle prend en compte de façon raisonnée les différents intérêts en présence et recueille la diversité des points de vue pertinents sur l'action évaluée, qu'ils émanent d'acteurs, d'experts, ou de toute autre personne concernée.

Cette prise en compte de la pluralité des points de vue se traduit – chaque fois que possible – par l'association des différentes

parties prenantes concernées par l'action publique ou par tout autre moyen approprié.

DISTANCIATION

L'évaluation est conduite de façon impartiale. Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel informent les autres partenaires de tout conflit d'intérêt éventuel.

Le processus d'évaluation est conduit de façon autonome par rapport aux processus de gestion et de décision. Cette autonomie préserve la liberté de choix des décideurs publics.

COMPÉTENCE

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel mettent en œuvre des compétences spécifiques en matière de conception et de conduite de l'évaluation, de qualité de la commande, de méthodes de collecte de données et d'interprétation des résultats. Elles ont le souci d'améliorer et de mettre à jour leurs compétences, notamment en référence à celles en usage dans la communauté internationale de l'évaluation.

RESPECT DES PERSONNES

Les personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel respectent les droits, l'intégrité et la sécurité de toutes les parties concernées.

Elles s'interdisent de révéler l'origine nominative des informations ou opinions recueillies, sauf accord des personnes concernées.

TRANSPARENCE

La présentation des résultats d'une évaluation s'accompagne d'un exposé clair de son objet, de ses finalités, de ses destinataires, des questions posées, des méthodes employées et de leurs limites, ainsi que des arguments et critères qui conduisent à ces résultats.

La diffusion publique des résultats d'une évaluation est souhaitable. Les règles de diffusion des résultats sont établies dès le départ. L'intégrité des résultats doit être respectée, quels que soient les modalités ou les supports de diffusion retenus.

OPPORTUNITÉ

Une évaluation doit être décidée lorsqu'elle est susceptible de – et organisée afin de – produire des résultats à l'égard des finalités mentionnées au préambule de cette charte : compte rendu démocratique, efficacité de la dépense, apprentissage organisationnel, facilitation d'évaluations ultérieures.

RESPONSABILITÉ

La répartition des rôles entre les différents acteurs de l'évaluation est établie dès le départ de façon à ce que toutes les fonctions de celle-ci soient bien prises en charge (définition du mandat, pilotage du processus, enquêtes et analyses, formulation du jugement et des recommandations éventuelles, diffusion des résultats).

Les personnes et institutions participant au processus d'évaluation mobilisent les moyens appropriés et fournissent les informations nécessaires à la conduite de l'évaluation. Elles sont conjointement responsables de la bonne application des principes énoncés dans cette charte.

POURQUOI LA CHARTE ?

L'évaluation des actions publiques revêt des formes diverses, tant par ses méthodes que par la manière dont elle s'insère dans le système d'action. Elle peut être interne ou externe. Elle peut être réalisée ex ante, concomitante ou ex-post. Cette diversité reflète celle des enjeux et des contextes dans lesquels elle s'inscrit, à côté d'autres pratiques telles que l'étude, la recherche, l'expertise, l'inspection ou l'audit. De ce fait, les conclusions, jugements et recommandations produits par les évaluations n'ont pas tous la même portée ni le même statut dans le débat public.

Depuis son origine, la SFE a accueilli tous ceux qui participent à ces pratiques. Tout en reconnaissant cette diversité, elle promeut les formes d'évaluation les plus à même de faire de l'évaluation une composante des organisations publiques et de

la vie démocratique. C'est l'objet de la Charte adoptée en 2003 et actualisée en 2006. Cette Charte s'adresse aux personnes participant au processus d'évaluation à titre professionnel, qu'ils soient commanditaires, évaluateurs ou membres d'instances de pilotage.

Cette Charte combine plusieurs fonctions. Éducative, elle attire l'attention sur les enjeux et les problèmes. Indicative, elle guide la recherche de solutions. Incitative, elle n'a pas choisi la voie de la prescription.

La Charte est un guide de principes généraux, largement reconnus dans le milieu professionnel. Elle invite à s'y conformer. Elle ne méconnaît pas les possibles contradictions entre ces principes, dans certaines circonstances. Elle aide à prévenir les difficultés qui surgissent souvent en cours d'évaluation faute d'avoir clarifié au départ les questions de principe et de déontologie.