



## Quand l'évaluation donne à voir et stimule la transformation de l'action publique : le cas de Décines

Jérôme Sturla, premier adjoint de la ville de Décines et Serge Pupovac, directeur général des services, analysent la transformation de l'action publique locale. Appréciée à partir de l'éclairage apporté par l'évaluation conduite lors du précédent contrat de ville, l'évolution de ces modes de faire a aussi permis de préciser les principes de l'évaluation actuellement en cours. Un dialogue s'instaure entre évaluation, action et politique. Deux éclairages complémentaires, issus de positionnements différents.

Depuis plus de dix ans, l'introduction graduelle de la politique de la ville à Décines a modifié la nature des interventions publiques locales, dans le champ de la solidarité et du développement social. L'administration municipale a progressivement intégré les notions de transversalité, de globalisation, de décloisonnement, d'horizontalité, de coproduction, de mutualisation... termes qui traduisent **les évolutions de pratiques politiques et professionnelles**. L'appropriation par une bonne partie des élus, des techniciens, et de certains acteurs locaux, de la procédure du contrat de ville, a rendu possible ces mutations. Ce faisant, de nouveaux espaces consultatifs et délibératifs ont émergé, et favorisent les prises de décisions et le pilotage des actions.

### L'ÉVALUATION ÉCLAIRE ET PROLONGE LES TRANSFORMATIONS

L'évaluation du précédent contrat de ville a permis de mesurer ces évolutions. Elles sont multiples. Ainsi, s'est affirmée la capacité de mobiliser des ressources existantes, au sein de différentes délégations d'élus, au service d'un objectif territorial ou d'une catégorie de la population connaissant des difficultés. Des comités de pilotage associent aujourd'hui, de manière permanente ou ponctuelle, des élus et des fonctionnaires issus de différentes sphères de la vie municipale (de la culture aux services techniques). Des instances de concertation se sont ouvertes aux acteurs associatifs. Ainsi, un groupe de pilotage réunit des élus, des techniciens et des représentants des équipements socioéducatifs pour assurer l'orientation et le suivi des projets VVV. Enfin, le directeur du Plie et le responsable des affaires sociales ont rejoint l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine et sociale.

Dans un tel contexte, les enseignements tirés de l'évaluation du précédent contrat de ville ont incité l'équipe municipale à consulter très largement les acteurs locaux pour les associer à la préparation de

l'actuel contrat de ville. De ce point de vue, la démarche d'évaluation a eu une incidence positive, permettant la définition d'objectifs partagés entre les services, les élus et bon nombre de partenaires. Cette culture commune s'est renforcée au cours de réunions associant ces trois composantes de la vie municipale pour élaborer le nouveau contrat de ville. Déployée au cours d'une année entière, elle s'est centrée sur les deux dimensions, territoriales et thématiques, qui structurent aujourd'hui la convention particulière du contrat de ville d'agglomération.

Concernant les territoires, l'évaluation a mis en évidence un déficit de prise en compte de la spécificité des différents quartiers relevant du contrat de ville. La précédente période avait en effet permis de conceptualiser, et de concevoir, des outils de pilotage et d'intervention à l'échelle de la commune. Ceci a permis les évolutions des pratiques politiques et professionnelles que nous pouvons décrire aujourd'hui. L'enjeu de la nouvelle contractualisation était donc de **décliner et d'adapter, à l'échelle des cinq territoires prioritaires du contrat de ville de Décines, des modalités de pilotage de l'intervention publique**, qui prennent en compte les besoins des habitants de ces territoires. De manière formelle, cette volonté a été sanctionnée par la mise en place de cinq « groupes de pilotage territoriaux » sur les quartiers du Prainet, de la Soie-Montaberlet, de Bonneveau, de la Berthaudière et des Marais. Sont présents au sein de ces groupes de travail, les élus, les techniciens, et des représentants d'associations d'habitants. Au cours des réunions organisées deux à trois fois par an, il s'agit de mesurer la spécificité des problèmes rencontrés sur ces territoires, et de coproduire des réponses adaptées en matière, notamment, d'emploi, de sécurité, d'éducation...

Ces différents champs de l'intervention publique ont aussi fait l'objet d'une réflexion approfondie lors de la définition des orientations du nouveau contrat de ville. Des objectifs généraux à l'échelle de la commune ont été fixés pour traiter, par exemple, des problèmes du chômage, de la montée du sentiment d'insécurité, de l'ouverture culturelle aux publics les plus défavorisés... Dans le cadre des « **groupes de pilotages territoriaux** », les problèmes identifiés sont appréhendés à l'échelle du quartier, et mis en perspective au regard des objectifs généraux de la nouvelle contractualisation. Un document de référence croise les orientations propres aux cinq quartiers, et celles qui sont liées aux différents champs de l'intervention publique ; il est le produit

du travail d'évaluation du dernier contrat de ville et de la préparation du suivant.

### L'ÉVALUATION, L'ACTION ET LE POLITIQUE

L'ensemble de ce travail et les orientations ainsi élaborées, ont généré un nouveau besoin au sein de l'administration locale : la nécessité d'évaluer en continu le nouveau contrat de ville. En inscrivant le processus d'évaluation au sein de la convention particulière d'application du contrat de ville 2000-2006, la municipalité de Décines a voulu affirmer une approche de **l'évaluation, comme partie intégrante de l'action.**

La culture politique et administrative française amène trop souvent à privilégier le projet politique par rapport à la démarche évaluative, en oubliant que cette dernière peut donner au politique des éléments pour mieux agir. En effet, **l'évaluation n'est pas un acte désincarné par rapport à l'action politique.** Comme l'indique très justement Bernard Perret, « évaluer ou pas une politique est un acte stratégique ». L'évaluation permet à un élu de rendre compte de son action et de mesurer son impact auprès des populations et des territoires sur lesquels il souhaite agir. Ainsi, au-delà d'un acte stratégique, **l'évaluation peut aussi être un acte démocratique conséquent.** Dans une période où il est « politiquement correct » de convoquer la démocratie représentative sur l'autel de la démocratie participative, le fait que des représentants du peuple souhaitent mesurer les conséquences de leurs choix politiques mérite d'être souligné.

**Mais « l'évaluation-action » est aussi au service des gestionnaires.** Pour ce faire, elle ne doit pas générer la mise place d'un dispositif complexe. Aussi, à partir de l'expérience du précédent contrat de ville, la municipalité a voulu préalablement définir un certain nombre de principes, dans lesquels devait s'inscrire l'évaluation. Ainsi, l'évaluation ne doit pas être un audit extérieur, ni même se confondre avec des outils permanents du type « observatoire », mais doit s'appuyer sur des éléments fournis par les partenaires et les acteurs eux-mêmes, associés à la démarche, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un dispositif « écoute-habitants », actuellement mis en place sur deux quartiers. Un cadre méthodologique strict doit être défini, appuyé sur un référentiel d'évaluation précis : définition d'objectifs opérationnels, déclinés en plan d'action, identifiant des partenaires à mobiliser. Enfin, l'évaluation doit conduire à une analyse des apports du contrat de

ville en terme de plus-value, par thème et par quartier. C'est dans ce cadre-là que l'évaluation du contrat de ville 2000-2006 s'est mise en œuvre.

Un portage politique soutenu – en l'occurrence acquis – et un investissement de l'ensemble des services municipaux, en premier lieu celui de la direction générale, sont les premières conditions à réunir pour assurer sa réussite. En s'appuyant sur la technicité et l'expérience de l'équipe de maîtrise d'œuvre urbaine et sociale, la direction générale s'attache à « faire passer » la logique de la démarche de la politique de la ville, dans l'action quotidienne des services. Tout cela demande du temps, et il est normal que les résultats d'une évaluation en continu ne soient pas immédiatement visibles : leur traduction sur le terrain passera peut-être par une réorganisation de certains services, ou bien nécessitera la reformulation, à plus long terme, de projets ou d'actions politiques. En second lieu, une restitution « officielle » des évaluations annuelles auprès des partenaires est très souhaitable. Ce retour, dont on a pu constater qu'il était attendu, s'inscrit dans la logique même du mode d'évaluation choisi, qui lui-même s'inscrit dans les principes qui président à la mise en place de la politique de la ville à Décines.

Pour conclure, soyons conscients que, quelle que soit la méthodologie retenue, l'évaluation d'une politique de la ville n'aura jamais pour finalité de permettre un jugement global sur l'ensemble du territoire d'une commune. Elle doit être plus modestement limitée aux quartiers et aux thèmes ciblés dans le contrat de ville. Cela constitue déjà un premier pas significatif, vers une démarche d'évaluation plus globale des politiques publiques, encore balbutiante dans notre pays. ■

Jérôme STURLA et Serge PUPOVAC