

Atelier 1 : Évaluer pour fédérer

Animateur : François-Laurent Touzain (360 – Groupement AMO 360)
Rapporteur : Aurore Cambien (CEREMA)

Rappel de la méthodologie adoptée pour l'atelier

Introduction à l'atelier par François-Laurent Touzain :

« L'évaluation passe par la mise en place d'un langage commun à l'ensemble des acteurs de la démarche Éco-Cité, aussi bien à l'échelle de chaque partenariat local qu'à celle du réseau national. En partant de la typologie proposée par Efficacity et par le standard ISO « Villes et Territoires Durables », l'atelier permettra d'identifier les principes, les outils et les méthodes partagées demain par les ÉcoCités, comme autant d'éléments d'une « charte » fédérant cet écosystème. »

Le déroulement retenu pour l'atelier est le suivant :

Introduction (François-Laurent Touzain)
Illustration du DIVD Rêve de Scènes Urbaines : exemple d'utilisation de la méthodologie proposée par la norme ISO 37101 dans le cadre du projet (Fabien Garnier)
Échanges avec les participants à l'atelier (animation par Christian Lévy)
Illustration de Grenoble-Alpes Métropole sur le retour d'expérience du projet d'autopartage en « trace directe » : Citélib by Ha:mo (Hélène Clot)
Échanges avec les participants à l'atelier (animation par François-Laurent Touzain) autour des quatre enjeux de la fédération des acteurs par l'évaluation (tous, contributions « post-it » selon la durée des discussions) :

- Partager un langage commun
- Mobiliser autour d'objectifs
- Partager des méthodes et des outils d'évaluation (focus sur ISO 37101)
- Fédérer à différentes échelles (locale, nationale, internationale)

Debriefing de l'atelier et synthèse pour la restitution en plénière (Aurore Cambien).

Personnes ressources :

Christian Lévy, CGEDD, président du comité français de normalisation AFNOR « villes et territoires durables et intelligents »

Fabien Garnier, Directeur de projets marketing stratégique et développement urbain, Vinci

Hélène Clot, Coordinatrice évaluation et observation – Mission stratégie et innovation publique, Grenoble-Alpes Métropole

Aurore Cambien, Chargée de mission Ville Durable / Évaluation, Cerema

Profil des participants

L'atelier a réuni 20 participants. Les EcoCités de Clermont Métropole, le Grand Lyon, Grenoble-Alpes Métropole étaient représentées, ainsi que les DREAL Nouvelle-Aquitaine et Bretagne.

Un atelier alimenté par deux expériences

Le DIVD Rêve de Scènes Urbaines sur le territoire de Plaine Commune (9 municipalités, 415 000 habitants).

RSU regroupe 70 membres (tous les métiers de la ville). L'objectif est de proposer des boîtes à idées (innovations) à la collectivité.

Un DIVD, c'est un espace d'expérimentation réunissant des acteurs publics et privés caractérisé par une collectivité et un ensemble d'entreprises, acteurs académiques, associations... Il permet d'inventer un mode de dialogue et de fédérer les acteurs sur un territoire, dans le but de promouvoir la ville durable à la française.

Concernant Plaine Commune, il s'agit d'un territoire historiquement industriel en pleine mutation particulièrement dynamique, avec 7 gares du Grand Paris Express et le futur village olympique de Paris 2024. Le thème du DIVD repose sur la reconstruction de la ville sur elle-même.

Le processus du DIVD suppose une auto-évaluation continue de la part des acteurs. Il a été fait le choix de mobiliser la norme ISO 37101 pour conduire cette évaluation, afin de s'assurer :

1. que la méthodologie mise en place répondait bien aux exigences de développement intégré du territoire tout en restant dans le champ de compétence du DIVD ;
2. que chaque idée allait avoir un maximum de retombées positives pour le territoire dans son ensemble.

Citélib by Ha:Mo est une action de l'EcoCité grenobloise, menée en partenariat entre la Métropole, les entreprises Toyota et EDF, et l'opérateur associatif d'autopartage Citiz. Il s'agit de l'expérimentation sur 3 ans, entre 2014 et 2017, d'un dispositif d'autopartage en « trace directe » basé sur des prototypes de véhicules électriques légers : 70 véhicules, 120 bornes de recharges réparties entre 27 stations.

Une évaluation très complète de l'expérience a été menée, dans le cadre d'une coopération entre les acteurs, ce qui a amené celle-ci à être une « scène de débat » entre le privé, le public et l'associatif.

Le questionnement évaluatif a été la base de la coopération, autour de 4 thèmes :

- Citilib by Ha:mo répond-il aux besoins de déplacements du territoire ou, autrement dit, « a-t-il trouvé son public » ?
- L'efficacité du projet : les choix opérationnels réalisés en amont du projet permettent-ils d'atteindre les objectifs ?
- L'efficience du projet : les moyens humains, financiers et organisationnels de Citilib by Ha:mo sont-ils bien dimensionnés ?
- L'impact : quels effets de l'expérimentation sur le territoire et ses habitants ?

Ce que l'évaluation a révélé sur les usages :

- Une offre qui intéresse principalement les « multi-modalistes » et les adhérents de l'autopartage
- Un faible impact sur la réduction de la place de la voiture individuelle... mais un impact sur le changement de culture
- Les non-usagers et les usagers ponctuels : le cœur de l'évaluation

Ce que l'évaluation a révélé sur la dimension expérimentale :

- L'objectif de l'évaluation, c'était principalement la recherche des indices qui auraient justifié l'agénéralisation
- Arrêt de l'expérimentation liée à la difficulté de toucher un large public (les hommes très qualifiés de 25 à 45 ans ont été particulièrement touchés. Cela interroge le type de véhicule et ses modalités de réservation) et au modèle économique non soutenable pour les 2 industriels Toyota et EDF et pour l'opérateur associatif Citiz.
- Cela étant, selon la métropole grenobloise il s'agit d'une expérimentation qui ne s'est « pas donné tous les moyens de sa réussite » : une offre sous-dimensionnée, une couverture géographique en concurrence avec le réseau de transports en commun, des véhicules peu adaptés aux besoins.
- Aurait-on pu faire mieux ?... ou comment distinguer les effets propres de chaque expérimentation ?

Ce que l'évaluation a révélé sur la gouvernance :

- Les apports de l'évaluation au projet :
 - Une aide à la structuration des objectifs et des outils du pilotage
 - Une démarche d'amélioration en continu, de l'observation-analyse à l'action
 - Une scène de débat permettant du recul par rapport à l'opérationnel et ses difficultés
- Les enseignements : la nécessité d'équilibrer le partenariat, de travailler la confiance et la transparence, d'accompagner les projets, de penser l'articulation avec les acteurs déjà présents.
- La question de l'instrumentalisation de l'évaluation (marketing, communication) : risque ou opportunité ?

L'identification de quatre axes de réflexion autour de la notion de « fédérer »

1. Fédérer = partager un langage commun

L'évaluation permet de fédérer les partenaires d'un projet en tant qu'elle propose un langage commun. Les exemples développés lors de l'atelier le montre :

- L'utilisation de la norme ISO 37101 (norme de système de management qui développe une méthodologie d'évaluation des projets) permet de travailler avec les mêmes concepts et le même langage. La norme s'appuie notamment sur une matrice de 6 finalités croisées avec 12 domaines d'action qui permet d'analyser tout projet. L'utilisation de cette matrice a ainsi permis sur le projet de DIVD en question, de lire une multitude d'actions, aussi hétérogènes soient-elles, au crible d'une même grille d'objectifs, permettant ainsi la visualisation et la formulation des contributions des actions dans un même langage qu'est celui de la norme ISO. Cet exercice permet notamment de mieux comprendre les complémentarités entre les différents projets. La grille a vocation à devenir un véritable outil de dialogue entre les porteurs d'action du DIVD et la collectivité.
- Dans le cas de Grenoble, les acteurs impliqués avaient des cultures très différentes, et ont pu se rencontrer et se comprendre autour de la culture de l'évaluation. Les industriels ont par exemple apporté le concept de « KPI », là où la collectivité a pu développer les concepts d'arbre des objectifs. À travers cette acculturation réciproque aux pratiques d'évaluation, un dialogue a pu se nouer.
- L'évaluation apporte donc un langage commun qui facilite le dialogue, mais il ne faut pas confondre évaluation et audit : l'évaluation se fait toujours « ici et maintenant » et la part de langage commun ne doit pas être un processus « enfermement », mais au contraire, doit être ouvert, adaptable, flexible et s'adapter à toutes les situations.

2. Fédérer = mobiliser et motiver autour d'objectifs partagés

L'évaluation est un exercice de prise de recul (« une bonne hygiène » d'après Grenoble), de mise en perspective de l'action, qui permet d'explicitier de nouveau, de reformuler les objectifs initiaux souvent implicites. Cet exercice d'explicitation des objectifs permet de recréer de l'adhésion autour du projet en construisant une vision commune, partagée. Autrement dit, l'évaluation demande des efforts d'objectivation des moyens et des résultats qui permet de fédérer les acteurs autour d'objectifs partagés. Ce partage des objectifs contribue à instaurer une culture de la transparence et de la confiance pour que les acteurs continuent à s'engager, l'évaluation devient mobilisatrice. De plus, une évaluation in itinere permet de réinterroger la cohérence des moyens déployés par rapport aux objectifs affichés (ex. : l'offre géographique aurait pu être adaptée à Grenoble).

Grenoble : l'évaluation a été l'occasion de la mise en place d'une « scène de débat », qui tient compte de l'existence d'intérêts divergents et qui permet l'expression des désaccords. L'évaluation rend légitime et possible l'expression de la contradiction, du débat, et peut avoir, notamment lorsqu'elle est portée par l'autorité politique, un rôle de médiation.

Sur le projet de DIVD, l'appropriation de la grille ISO a permis de mieux analyser les objectifs du DIVD, d'affiner l'évaluation des actions et de fédérer les acteurs.

Grenoble : « le développement de l'innovation devrait être consubstantiel de celui de l'évaluation. » Par définition, les démarches innovantes sont des démarches de prises de risque, où le droit à l'erreur doit être assumé. L'évaluation apparaît comme un excellent garde-fou dans ce type de démarche.

3. Fédérer = partager des méthodes et des outils autour de l'évaluation

L'évaluation est une démarche relativement « balisée », au sens où elle s'appuie sur des méthodologies éprouvées (référentiel de questionnement évaluatif, méthodologies de recueil de données, etc.), des concepts partagés (critères d'évaluation, indicateurs, enquêtes) et des modes de travail transversaux aux différents champs disciplinaires.

Exemple du DIVD Plaine Commune appliquant la norme ISO : déployer une méthodologie commune (approche PDCA Plan Do Check Act) qui permet de s'assurer que l'ensemble des projets contribue aux objectifs globaux du DIVD. Les outils d'évaluation sont structurants de la démarche.

L'évaluation favorise un recueil de données contextuelles et mobilise tous les acteurs. Cet exercice contribue par-là à constituer une « mémoire du projet » qui permet une capitalisation des expériences dans le temps et l'émergence d'une culture commune exigeante (à Grenoble, la même expérimentation ne pourrait aujourd'hui plus être conduite de la même façon).

4. Fédérer à l'échelle locale, nationale, internationale

Enfin, l'évaluation permet de fédérer les acteurs à différentes échelles. L'exemple de la norme ISO 37101 montre que le recours à un « langage » partagé par près de 50 pays dans le monde permet de communiquer plus efficacement et de valoriser le savoir-faire français à l'international. Plusieurs délégations internationales sont ainsi venues visiter le DIVD Plaine Commune.

Grenoble : l'évaluation de l'expérience Toyota participe de sa médiatisation, et par là, contribue au marketing international du territoire grenoblois.

Par ailleurs, l'évaluation est aussi l'occasion d'une mise en dialogue des différentes échelles territoriales en invitant à évaluer les impacts d'un projet ou d'une action sur le territoire élargi, c'est-à-dire au-delà des limites du territoire d'application. Autrement dit, l'évaluation est une occasion d'interroger le lien entre action locale et effet global.

Synthèse et enjeux

- La définition d'un langage commun est un préalable utile pour toutes les dimensions de l'évaluation explorée dans les 4 ateliers
- Ce qu'on peut retenir de l'expérience du DIVD Rêves de Scènes Urbaines : la norme ISO 37101 comme grille de lecture du programme et de l'ensemble des projets portés sur le territoire, puis comme outil de dialogue avec la collectivité
- Dans le cas du projet d'autopartage CitéLib by Ha:Mo de Grenoble : un arbre des objectifs reliant les orientations politiques et leurs déclinaisons opérationnelles
- L'évaluation est un moment dédié à la ré-explicitation des objectifs et à l'attribution des responsabilités, en créant un climat de transparence. Les différents acteurs entrent en débat et c'est généralement fructueux.
- L'innovation est consubstantielle du droit à l'erreur. Ce principe essentiel nécessite une évaluation pour qu'une collectivité en tire le meilleur parti.
- **Fédération à 3 échelles :**
 - La norme ISO permet de fédérer l'action des communautés à l'échelle internationale, avec une cinquantaine de pays utilisateurs.
 - À l'échelle d'un programme national, l'évaluation permet de s'intéresser aux retombées des actions sur d'autres territoires comparables, avec des enjeux de répliquabilité et de dialogue entre communautés.
 - À l'échelle d'un territoire, l'évaluation permet de fédérer les partenaires d'une action, par-delà les différences de nature, d'intérêt et de stratégie de ceux-ci.