

Les cahiers du développeur économique n° 1 mars 1999

L'évaluation
du développement
économique local :
**12 bonnes questions
à se poser**



L'évaluation du développement économique local : 12 bonnes questions à se poser

Présentation du guide	5
L'évaluation : contrainte ou opportunité pour le métier de développeur Économique local ?	6
L'évaluation dans le cercle vertueux de construction des projets	7
Question 1 Qui demande l'évaluation ?	8
Question 2 A quel moment penser à l'évaluation ?	10
Question 3 Qui réalise l'évaluation ? Et à quel coût ?	12
Question 4 Quels sont les objectifs d'une évaluation ?	14
Question 5 Que peut-on évaluer ?	16
Question 6 Comment s'y prendre ?	18
Question 7 Comment évaluer à plusieurs partenaires ?	20
Question 8 Quels sont les différents niveaux de l'évaluation ?	22
Question 9 Comment tenir compte des liens de causalité ?	24
Question 10 Qu'est-ce-qu'un indicateur ?	26
Question 11 Comment mesurer du qualitatif ?	28
Question 12 Comment utiliser les résultats de l'évaluation ?	30
Annexes	33

Présentation du guide

En matière de développement économique local, comme dans tous les autres domaines, tout peut être évalué, tout doit être évalué, répondant ainsi à une exigence de la démocratie, à une exigence de la performance et à une bonne gestion des ressources collectives.

L'évaluation n'est pas une contrainte supplémentaire ; c'est une composante de notre métier, une pratique qu'il faut intégrer naturellement dans toutes nos actions. Celles-ci en seront enrichies : l'évaluation¹ participe d'une démarche de qualité. Nous y gagnerons en professionnalisme, en rigueur. L'évaluation oblige à bien expliciter les objectifs globaux, permet de clarifier les responsabilités et objectifs de chacun : partenaires, élus, techniciens...

A nous, techniciens du développement économique local de démontrer tout l'intérêt de l'évaluation et finalement de la susciter.

De nombreux guides ou ouvrages ont été publiés sur ce thème. On en trouvera une présentation en annexe. L'objectif de ce document est, avec l'ensemble des professionnels du développement économique local, de poser les bonnes questions, et de permettre à chacun de construire ses propres réponses. Le technicien du développement économique local sera alors à même d'engager une démarche d'évaluation avec les décideurs ou autorités politiques avec lesquels il travaille. Ce guide se veut donc essentiellement pratique, avec multiples entrées selon les besoins du lecteur. Les exemples illustrant chaque thème ont été choisis par le groupe de travail parmi des pratiques d'évaluation expérimentées par les membres du réseau.

Conçu dans un objectif de sensibilisation et de professionnalisation du réseau ARADEL, ce guide s'inscrit dans la politique de l'association ARADEL, à savoir être le lieu de rencontre des développeurs économiques locaux, développer le réseau, et contribuer à la professionnalisation de ses membres.

Bertrand Busch (*Chef de projet*)

Angéla Prochilo-Dupont (*Présidente*)

¹ Nous n'abordons pas ici l'évaluation d'une personne, évaluation qui relève d'un tout autre registre.

Ce document a été réalisé durant l'année 1998 par le groupe de travail "Evaluation" d'ARADEL, pour appuyer ses actions de sensibilisation, formation et professionnalisation des membres du réseau des développeurs économiques locaux...

Merci à Bernard REVERDY qui a non seulement "tenu la plume" en le rédigeant mais a apporté au groupe de travail, toute sa compétence et son expérience dans le domaine de l'évaluation et du développement local.

L'évaluation : contrainte ou opportunité pour le métier de développeur économique local ?

Une grande variété de métiers

La diversité des interventions des collectivités territoriales, des Chambres consulaires et des organismes de développement en matière d'aménagement du territoire et de développement économique est bien illustrée par la variété des professionnels adhérant à l'association ARADEL. Les activités principales des développeurs économiques se regroupent autour de neuf grandes fonctions :

- études économiques et observation du territoire
- développement des activités des entreprises existantes
- immobilier d'entreprise
- création d'entreprise
- implantation d'entreprise
- emploi et formation
- création des conditions favorables au développement local
- élaboration de programmes (Contrats Globaux de Développement, Contrats de Pays, Programmes européens...)
- animation et gestion de programmes ou de procédures.

Des responsabilités croissantes nécessitant de pouvoir en rendre compte

L'implication de plus en plus importante des collectivités territoriales dans le développement économique local, la poursuite de la décentralisation en France, la promotion du principe de subsidiarité en Europe, le développement de la compétition entre les territoires, vont accroître les responsabilités des développeurs économiques locaux. En contrepartie il conviendra de pouvoir rendre compte des actions conduites à travers des évaluations objectives.

Cette exigence sera particulièrement prononcée pour les projets et les programmes montés en partenariat où plusieurs acteurs économiques s'entendent sur des objectifs communs pour une durée limitée. L'outil du contrat (Contrat de Plan, Contrat de Pays, Contrat d'objectif, interventions des Fonds Structurels Européens...) qui se caractérise par la mise en œuvre d'actions, se prête tout à fait à ce type d'exercice.

Mais il devrait pouvoir en être de même pour des missions continues et plus diffuses auprès des entreprises comme l'animation économique d'un bassin d'emploi ou la promotion des savoir-faire. En effet il convient désormais de s'interroger régulièrement sur la performance des soutiens apportés aux entreprises, de leur pertinence en terme d'emplois ou de compétitivité du système productif.

Des objectifs clairs et précis

Les objectifs de base de la "mission" (du programme, du projet, de l'action...) confiée à l'origine ne doivent pas être trop vagues, comme par exemple : "assurer le développement économique local avec pour objectif l'animation du tissu économique, la promotion des savoir-faire et le renforcement du territoire" . . . De telles missions ne peuvent être évaluées correctement. L'évaluation sera d'autant plus productive et bénéfique que les "missions" auront été elles-mêmes correctement qualifiées dès le départ en contenu et en objectifs.

Le développeur économique local n'appartient pas à la catégorie des métiers stables et permanents. L'action de développement doit pouvoir être remise en cause régulièrement. Les développeurs doivent donc être préparés à une meilleure compréhension des effets propres de leur action. L'évaluation sera également mobilisée comme outil d'aide à la décision pour les élus en cas de redéfinition des missions de développement local.

L'évaluation dans le cercle vertueux de construction des projets.

La place accordée à l'évaluation par les responsables du développement local résultera de leur propre vision de ce qu'est un projet ou un programme. S'ils cherchent vraiment à améliorer de programme en programme et de projet en projet l'efficacité de leur action, si régulièrement ils s'autorisent la question de la pertinence de telle ou telle politique, alors l'évaluation participera naturellement au processus d'apprentissage amenant à une meilleure rationalité de ces actions, projets, programmes.....

L'évaluation permet de progresser en qualité au cours du déroulement de l'action et d'agir sur celle-ci pour en retrouver les fondements si nécessaire, pour éventuellement la corriger, l'améliorer entraînant ainsi les acteurs dans une spirale vertueuse.

Elle permet aussi d'améliorer au fil des expériences, **l'efficacité, l'efficience, la pertinence de l'action** pour qui a le souci de s'interroger sur la pertinence de sa politique, pour qui a le souci de progresser.

Le retour d'expérience produit par l'évaluation, **la meilleure connaissance du système sur lequel le décideur politique souhaite agir**, permettront à ce dernier de préparer des propositions plus adaptées. En matière de développement économique et d'aménagement du territoire l'approche théorique seule n'est pas adaptée. La complexité du système est telle que seule une approche expérimentale, suite continue d'expériences et d'évaluations, est absolument nécessaire pour comprendre les lois organiques internes au système avec lequel on souhaite pouvoir interagir. Si l'on ne procède pas à cette collecte des résultats de l'observation, à ce questionnement sur le "pourquoi" et le "comment", l'action publique glissera sans aucune prise sur une réalité complexe mal appréhendée.

Qui demande l'évaluation ?

Premiers éléments de réponse

- Le commanditaire de l'évaluation est en général **l'autorité politique ou le maître d'ouvrage** en charge d'un programme, d'une politique dont il veut connaître les effets. Cela peut être aussi bien l'exécutif que l'assemblée délibérante (Conseil élu, Conseil d'administration, Conseil économique et social).

- L'initiative peut venir également des services **eux-mêmes** qui par désir d'y voir clair ou de faire valider des orientations souhaitent une évaluation de leur mission.

- La décision d'évaluer peut enfin être prise par suite de la **pression** de la tutelle (Etat, Europe, "Cour des Comptes") ou de catégories de population concernée par le programme (opinion publique, population cible). Dans certains cas, de plus en plus nombreux, l'évaluation est une obligation contractuelle (Fonds européens).

- Quel que soit le point de départ, la décision d'évaluer et la maîtrise d'ouvrage de l'évaluation appartiennent à la **seule autorité politique** responsable du programme à évaluer.

- On constate en France que les collectivités locales et territoriales, les agences publiques attendent souvent une impulsion externe (Etat, Commission Européenne, groupes de pression ou associations de citoyens ou d'usagers) pour "se soumettre" à l'évaluation. Ceci est différent de la culture anglo-saxonne où chaque agence, chaque administration réalise à intervalle régulier "sans tambours ni trompettes" l'évaluation de ses performances.

En France, l'évaluation s'est développée assez tardivement à la fin des années quatre vingt sur l'initiative du Gouvernement français. Elle a d'abord porté sur des politiques nationales (évaluation du RMI en 1989) puis à la demande de la Commission Européenne sur les programmes régionaux utilisant les fonds structurels. Au Royaume-Uni l'évaluation s'est répandue très tôt comme une culture professionnelle dans le cadre de réseaux sectoriels.

Éléments spécifiques aux missions du développeur économique local

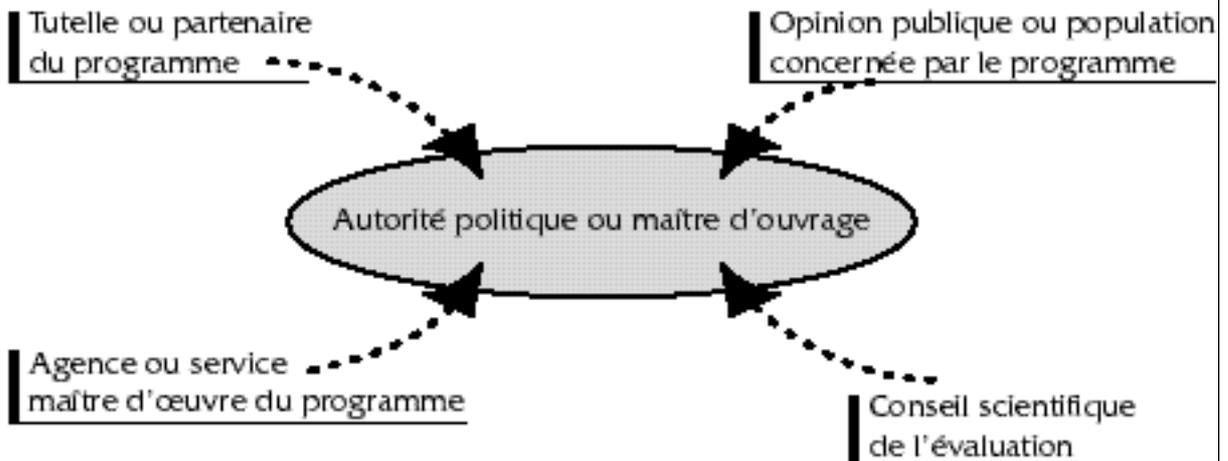
- Le décideur politique détient son pouvoir d'un **mandat électif**. Ses choix sont donc évalués globalement à chaque renouvellement. Il peut donc être tenté de se passer d'une évaluation telle que présentée dans ce guide.

- Le décideur politique n'est cependant **jamais seul**, il doit rendre compte à son Conseil municipal par exemple ou à d'autres collectivités partenaires (voir question 7). Au vu des nombreuses demandes d'évaluation on peut penser que l'homme politique a besoin lui aussi d'analyser de manière objective les effets de ses décisions sur une réalité toujours difficile à maîtriser.

- L'autorité politique peut également être sensibilisée à l'évaluation soit **par l'exemple** d'autres collectivités ayant tiré bénéfice de l'évaluation (effet réseau) soit par **la pression** de la nécessité, par exemple renouvellement d'un Contrat de Pays ou obligation de rationaliser des choix budgétaires (effet contrainte). L'évaluation peut enfin indirectement diminuer les contrôles exercés sur l'utilisation des crédits publics.

- **La pression exogène** en faveur de l'évaluation va aller en s'amplifiant. L'évaluation est déjà obligatoire pour tous les projets ou programmes comportant un financement européen. Elle facilite également la négociation entre partenaires pour la reconduction d'une politique contractuelle. Elle est un préalable à **la transparence** de l'action publique et au débat démocratique autour des grands projets ou programmes de développement économique.

Oui demande l'évaluation ?



La demande peut résulter d'une pression exogène ou d'une exigence endogène, mais seule l'autorité politique responsable du programme à évaluer peut décider de l'évaluation.

Exemple :

Demande du partenaire financeur

Programme Leader 2 : exigence de l'Europe

Plans Locaux d'Insertion par l'Economie :

exigence de l'Etat inscrite dans les textes de lois

Pour en savoir plus : animateurs des programmes Leader et Directeurs des PLIE locaux

Exemple :

Auto saisine par une agence de développement local : Evaluation du programme de l'ADERS (1996)

En 1994 l'ADERS (Agence de développement Economique Rhône Sud) signait avec l'Etat et la Région Rhône-Alpes un contrat de Développement Economique de Bassin pour une période de trois ans. A mi-parcours l'ADERS décidait de réaliser pour son propre compte une évaluation intermédiaire lui permettant d'identifier les premiers résultats obtenus, et d'en évaluer la pertinence au regard des objectifs globaux fixés initialement. La décision correspondait à un besoin interne, l'association étant composée de plusieurs

collèges pouvant avoir des points de vue différents (collectivités locales, chambres consulaires, représentants du monde patronal local).

Initiative :

le Conseil d'Administration de l'ADERS

Décision :

le Conseil d'Administration de l'ADERS

Pour en savoir plus :

Bernard Drillon 04 72 49 92 83

A quel moment penser à l'évaluation ?

Premiers éléments de réponse

• L'évaluation est trop souvent imposée en fin de programme. Elle est demandée sous la pression des partenaires en vue de préparer le programme suivant.

Si l'intérêt pour l'évaluation est suscité dès la conception du programme :

- les indicateurs et les tableaux de bord seront quantifiés dès le départ et faciliteront les comparaisons successives,
- la définition de ces indicateurs obligera à mieux préciser les objectifs.

• Cependant quel que soit le moment où l'on y pense, l'évaluation peut toujours être productive. Si des objectifs n'ont pas été précisés quantifiés ou explicités au départ, l'évaluateur analyse les résultats par rapport aux besoins. Cette analyse permettra également de mieux préparer les évaluations ex ante à venir.

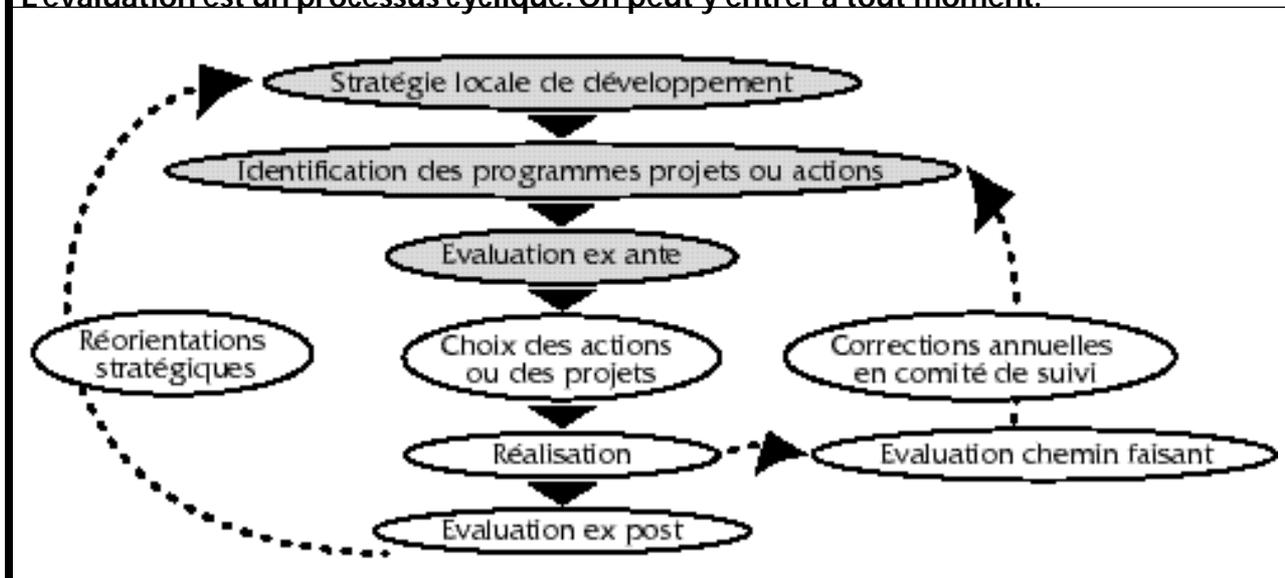
Éléments spécifiques aux missions de développeur économique local

• Les actions contractuelles définies avec un calendrier et un objectif à moyen terme (5 ans pour les Contrats globaux de développement par exemple) se prêtent bien au processus circulaire décrit dans le schéma ci-après.

• Les actions pérennes dans le domaine du développement économique doivent faire l'objet d'une évaluation annuelle chemin faisant. Ne faudrait-il pas cependant ouvrir la possibilité d'une remise en cause à intervalle régulier d'une politique permanente ? En effet une telle politique renouvelée tacitement chaque année entraîne des effets pervers : "abonnement" de certains bénéficiaires, attitude de "guichet" de certains services, tentation de maintenir indéfiniment une structure ou un dispositif d'aide. La pratique anglo-saxonne reprise dans le Land du

Bade Wurtemberg consiste à définir une politique pour une durée limitée puis à en faire automatiquement l'évaluation en fin de parcours. Si les objectifs ont été atteints, on peut redéployer les moyens sur d'autres projets plus prioritaires. Il n'y a pas de reconduction systématique du dispositif d'aides aux entreprises même si celles-ci ont pu donner satisfaction.

L'évaluation est un processus cyclique. On peut y entrer à tout moment.



Exemple :

Mise en œuvre d'une double démarche de suivi et d'évaluation externe

La Communauté de Communes du Pays Voironnais (Isère) regroupant 17 communes pour 65.000 habitants, a mis en œuvre un Contrat de Développement Economique de Bassin en partenariat avec la Région Rhône-Alpes. La démarche d'évaluation était inscrite au contrat dès la rédaction de celui-ci.

L'évaluation a été conduite en deux temps.

En amont un cabinet conseil chargé de préparer le diagnostic avec le maître d'œuvre, s'est vu confier une mission de suivi et évaluation "chemin faisant" pendant les trois ans du programme. Un autre cabinet conseil indépendant a été chargé de réaliser l'évaluation finale. Son travail a été d'autant plus efficace que la Communauté de Communes disposait, par son système de suivi, de tableaux de bord et de bilans d'activité immédiatement exploitables.

Maître d'ouvrage :

Communauté de Communes du Pays Voironnais,

Pour en savoir plus :

Angéla Prochilo-Dupont : 04 76 93 17 19

Exemple :

Une démarche d'évaluation d'efficacité à 4 niveaux :

évaluation de l'Opération de Restructuration du Commerce et de l'Artisanat (ORAC) de la Dombes de la Bresse

La démarche d'évaluation avait pour objet de mesurer les résultats immédiats de l'opération sur les entreprises artisanales et commerciales bénéficiaires de l'ORAC. L'évaluation s'est déroulée en quatre étapes :

- analyse documentaire des dossiers des entreprises bénéficiaires et des documents de suivi,
- enquête auprès des chefs d'entreprise bénéficiaires,
- rédaction de rapport d'évaluation,
- communication des résultats de l'évaluation au Comité de pilotage (Etat, élus locaux, socioprofessionnels).

On trouvera en annexe une note détaillée sur cette démarche d'évaluation.

Maître d'ouvrage :

Chambre de Métiers de l'Ain

Pour en savoir plus :

Christophe Goux : 04 74 23 33 01

Qui réalise l'évaluation ? Et à quel coût ?

Premiers éléments de réponse

Interne versus externe ? Deux possibilités sont offertes :

- **une évaluation interne** : par des membres de l'organisation responsables de l'objet de l'évaluation.
- **une évaluation externe** : par des personnes extérieures choisies pour leur indépendance et leur expertise.

L'opinion dominante (Conseil Scientifique de l'Evaluation (CSE), Commission Européenne...) est plutôt favorable à une évaluation externe. Cependant cette tendance générale risque de freiner le développement d'une culture de l'évaluation à l'intérieur des services. Les services gestionnaires des programmes attendent l'évaluateur pour mettre en place les tableaux de bord, pour collecter les indicateurs. Ceci est un effet pervers d'une trop grande place réservée à l'évaluation externe. De même lorsque apparaissent des difficultés, au lieu de s'interroger en comité de suivi par exemple, sur les pratiques en cours, au lieu de mener des analyses internes au système des acteurs, certains gestionnaires préfèrent attendre l'intervention de l'évaluateur. L'attente risque d'être déçue et les corrections de trajectoire arriveront trop tard.

Comment piloter l'évaluation ?

On distingue deux écoles :

- l'école anglo-saxonne privilégie le rôle d'un évaluateur externe. Il lui est confié la totalité de l'évaluation principalement dans ses deux premières dimensions (cognitive, normative) et on va donc lui demander un jugement de valeur.
- l'école française (CSE) propose de créer une instance d'évaluation. C'est elle qui reçoit alors mandat du commanditaire pour :
 - piloter les travaux des chargés d'évaluation (internes et externes),
 - interpréter les résultats pour émettre un jugement et proposer des réorientations du programme.

L'instance d'évaluation doit être pluraliste et représentative des différents points de vue (exécutif, élus, éventuellement bénéficiaires, experts extérieurs). Ce n'est pas un lieu de

négociation entre les différents partenaires, mais un groupe de réflexion. Dans les programmes européens le comité de suivi devrait jouer ce rôle. Le plus souvent pourtant il délègue cette fonction à un groupe de pilotage formé uniquement de fonctionnaires de l'Etat, cela ne renforce ni l'indépendance des travaux ni le partenariat souhaité.

Quel budget réserver à l'évaluation ?

La norme internationale pour l'ensemble des travaux d'évaluation (ex ante, intermédiaire et ex post) se situe entre 0,2 et 0,5 % du budget total du programme avec un minimum de 50 à 70 000 F. En France les budgets des évaluations intermédiaires pour les programmes régionaux objectif 2 ou objectif 5b, se situent entre 300 et 500 KF.

Il faut penser à prévoir une ligne budgétaire "assistance technique, suivi et évaluation" nécessaire aux besoins tant du maître d'œuvre que des expertises extérieures pour mettre en place des systèmes de suivi et d'évaluation véritablement professionnels. Elle va permettre la facilité du suivi et la qualité de l'évaluation dont dépendent en grande partie la fiabilité des propositions pour les étapes suivantes du projet et la confiance qui peut se développer entre partenaires.

Éléments spécifiques au métier de développeur économique local

- En général les agences de développement local ne disposent pas en leur sein de services ou de compétences pour mener elles-mêmes l'évaluation. Ceci renforce la nécessité de saisir un évaluateur extérieur. Cependant une grande partie du travail peut être engagée par les professionnels internes : collecte des indicateurs de suivi, bilans intermédiaires, analyse du système sur lequel on intervient. Dans tous les cas, il est important que les acteurs professionnels soient impliqués.
- Plus il y aura de partenaires extérieurs, plus une évaluation externe se justifiera.
- Dès le début du projet, il faut veiller à provisionner un crédit ainsi que du temps interne valorisé pour l'évaluation quelle que soit la solution retenue.

interne versus externe		
	Avantages	Inconvénients
Evaluation interne	<ul style="list-style-type: none"> • meilleure connaissance de l'objet de l'évaluation • accès plus rapide à l'information • mobilisation des acteurs par apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> • manque de recul • tentation d'auto-justification • manque de pratique évaluative
Evaluation externe	<ul style="list-style-type: none"> • objectivité • expérience évaluative • meilleure acceptabilité dans le cadre d'un partenariat • respect des délais et du budget 	<ul style="list-style-type: none"> • difficulté d'accès à l'information • risque de non prise en compte des résultats

Exemple :

Une évaluation externe présentée directement au Conseil d'Administration de l'ADERS 1997

L'évaluation réalisée pour le compte de l'ADERS sur les réalisations du contrat de développement économique de bassin a été conduite par un consultant extérieur qui rendait compte de sa mission directement devant le Conseil d'Administration de l'association. Le Conseil d'Administration étant pluraliste comprenant des représentants de chaque collège (collectivités locales, chambres consulaires, représentants des entreprises), le débat autour du rapport d'évaluation a pu être réactif sans avoir besoin de l'élargir à d'autres partenaires.

Maître d'ouvrage de l'évaluation : ADERS

Pour en savoir plus :

Bernard Drillon : 04 72 49 92 83

Exemple :

Une évaluation partenariale à plusieurs détentés : le dispositif mis en place par la Région Rhône-Alpes

Depuis sept ans la Région Rhône-Alpes évalue chacune de ses politiques à raison de deux évaluations par an. Le dispositif comporte :

- un Conseil Scientifique qui valide le cahier des charges, le choix des évaluateurs et émet un avis sur la qualité de l'évaluation,
- un groupe de pilotage ad hoc pour chaque évaluation comprenant des représentants du secteur professionnel concerné,
- un évaluateur extérieur,
- le CESR (Conseil Economique et Social Régional) qui reçoit communication du rapport des chargés d'évaluation et émet un avis,
- l'Assemblée Régionale qui constitue "l'instance d'évaluation" finale c'est à dire qui porte un jugement sur la politique mise en œuvre par l'exécutif et décide des suites à donner.

Maître d'ouvrage :

Région Rhône-Alpes

Pour en savoir plus :

Pierre Chapuis Conseil Régional :
04 72 59 40 00

Quels sont les objectifs d'une évaluation ?

Premiers éléments de réponse

• En France, l'évaluation des politiques publiques a été définie par décret : "évaluer une politique, c'est rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés" (décret du 22/01/90).

• Le Conseil Scientifique de l'Évaluation rattaché au Commissariat Général du Plan donne trois finalités à l'évaluation des politiques publiques :

- **une finalité cognitive :**

analyser, en vue de comprendre et faire comprendre ou rendre compte (aux décideurs, à l'opinion publique),

- **une finalité normative :**

"évaluer une politique c'est porter un jugement sur sa valeur". Les travaux d'évaluation doivent permettre aux décideurs, aux élus, de se forger une opinion sur la valeur de cette politique,

- **une finalité instrumentale :**

l'évaluation doit pouvoir être "utilisée" pour améliorer les programmes et les actions publiques, pour aider à la réallocation des ressources budgétaires.

• Selon les responsabilités ou la sensibilité de chacun, l'une ou l'autre des trois finalités ci-dessus sera mise en avant pour justifier l'engagement de l'évaluation. La dernière dimension est certainement celle qui intéressera les décideurs publics qui sont dans l'attente d'aides importantes de la part de partenaires (reconduction des Contrats de Plan, reconduction des zones objectif 2 par exemple). On constate cependant un intérêt croissant des élus ou des agents de **L'État pour mieux comprendre les réalités complexes** (par exemple : analyse des parcours individuels dans le cadre de l'insertion par l'économie ou processus d'innovation et de transfert de technologie dans les PMI).

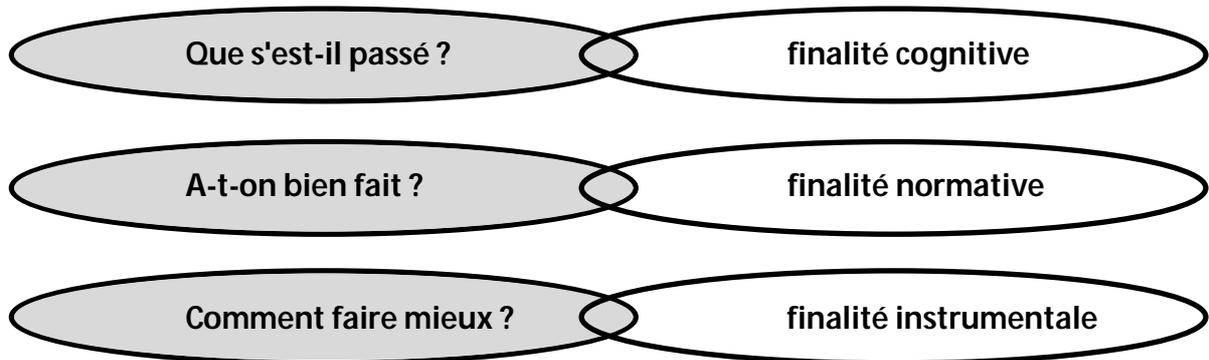
Éléments spécifiques aux missions de développeur économique local

• Les missions de développement économique sont souvent définies dans le cadre de dispositifs contractuels. La finalité instrumentale de l'évaluation sera donc importante : dresser un bilan, rendre objectifs les résultats obtenus, calculer le retour sur investissement en termes de recettes fiscales, d'emplois créés...

• La finalité cognitive sera également recherchée, l'agent développeur souhaitant une meilleure compréhension du système sur lequel il agit.

• L'énoncé des trois finalités ci-dessus n'entraîne pas obligatoirement que le commanditaire de l'évaluation les lie toutes les trois dans sa demande. La demande d'évaluation peut, par exemple, avoir une finalité immédiate plus cognitive, le commanditaire réservant ultérieurement la dimension normative à l'appréciation d'une instance d'évaluation. De même la dimension instrumentale peut être développée par les services en interne sans qu'un évaluateur externe y soit associé.

Quels sont les objectifs d'une évaluation ?



Trois finalités complémentaires qui permettent de sensibiliser les décideurs politiques en fonction de leurs centres d'intérêts.

Exemple :

La finalité instrumentale d'une évaluation d'un dispositif pilote :

l'accompagnement des entreprises artisanales de production dans les démarches de qualité globale (1997-1998)

La Chambre de Métiers de l'Ain a été candidate pour un dispositif pilote QUALITEA permettant l'accès des entreprises artisanales de production aux démarches de qualité globale. Cette expérience pilote a été réalisée avec l'appui de l'Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et le concours financier du Secrétariat d'Etat à l'Industrie. L'objectif de l'évaluation est d'apprécier l'efficacité des outils et méthodes préconisés par rapport aux objectifs, de procéder "à la réactualisation et à l'enrichissement des outils et méthodes pour aboutir à une nouvelle version".

Maître d'ouvrage :

Chambre de Métiers de l'Ain

Pour en savoir plus :

Christophe Goux : 04 74 23 33 01

Exemple :

La finalité cognitive d'une évaluation d'une politique régionale :

l'aide au transfert et à l'innovation dans les PME en Région Franche-Comté 1997

De nombreux programmes régionaux (Contrat de Plan, programmes européens...) portent sur le développement d'une infrastructure d'aide au transfert de technologie et à l'innovation dans les PME. L'évaluation ne peut pas se limiter à seulement décrire les dispositions mises en place par le secteur public des universités ou des grands organismes de recherche pour aller à la rencontre des entreprises. Elle ne peut pas non plus se contenter d'une enquête de satisfaction auprès de quelques entreprises ayant bénéficié de ces apports. L'évaluation doit en outre produire de la connaissance sur le processus d'innovation des entreprises elles-mêmes. Seule une bonne compréhension de la démarche d'innovation dans l'entreprise permettra d'évaluer la valeur ajoutée de l'action publique sur un processus autonome, qui est celui de l'innovation.

Maître d'ouvrage :

Etat et Région Franche-Comté, partenaires dans le cadre du Contrat de Plan

Pour en savoir plus :

Stéphane Giboudaud : 04 79 25 36 13

Que peut-on évaluer ?

Premiers éléments de réponse

• **Tout peut être évalué**

• Dans le secteur économique privé, le terme est uniquement utilisé pour les évaluations prévisionnelles (étude de faisabilité, étude de rentabilité d'un investissement), évaluations "ex ante" où l'on prévoit l'action à court terme, ce qu'elle rapportera à moyen et long terme à l'entreprise et le risque qui en résulte. Dans ce secteur, l'évaluation "ex post" se résume à constater le résultat économique direct pour l'entreprise (bénéfices cumulés, retour sur investissement, part de marché, croissance de l'activité...).

• **Dans le secteur public**, l'évaluation peut porter sur les différents objets suivants :

- **un projet**, intervention unique définie par un objectif, un coût, un délai. Les méthodes utilisées pour le secteur privé peuvent alors s'appliquer (méthode coût avantage pour une ligne de TGV par exemple),

- **un programme**, ensemble d'actions ou de projets organisés et planifiés pour une durée limitée concourant à des objectifs définis à l'avance,

- **une politique publique**, ensemble de lois, de programmes et d'actions publiques ayant une finalité commune (la politique d'insertion par l'économie par exemple).

- **une mission**, ensemble de responsabilités données, pour une durée déterminée, à une équipe avec des moyens et des objectifs définis dans le cadre d'une politique ou d'une stratégie.

- **une pratique professionnelle** liée à un service ou à un bien public (pratique médicale, processus de normalisation, ...),

• Sur cette question on constate des différences entre la France et la Grande-Bretagne : les Français s'engagent souvent dans des évaluations de politiques et de programmes larges et complexes, les Anglo-saxons dans des évaluations au champ beaucoup plus limité.

• L'évaluation n'est ni un audit, ni un contrôle, ni un bilan. Elle amène une plus grande rationalité dans l'appréciation des actions publiques et permet des jugements de valeur autant sur la réalisation des programmes (évaluation des performances) que sur leur définition au départ (évaluation de pertinence).

Éléments spécifiques aux missions de développeur économique local

Si l'on doit évaluer une mission, l'appréciation portera non seulement sur les réalisations et les effets de cette mission mais également sur le lien entre le commanditaire de la mission et le service ou la personne qui accepte la mission. En ce sens l'évaluation d'une mission se distingue d'une évaluation hiérarchique de la personne.

Que peut-on évaluer ?	
Les différents objets de l'évaluation	Exemples
une politique publique	une politique locale de soutien à la création d'entreprise
un programme	<ul style="list-style-type: none"> • un Contrat Global de Développement • le Contrat de Plan Etat - Région Rhône-Alpes
un projet	<ul style="list-style-type: none"> • la réalisation d'une zone d'activité, • la création d'une pépinière d'entreprises
une pratique professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> • l'utilisation des NTIC par le développeur local • l'utilisation des centres de ressources publics
l'activité d'un service	<ul style="list-style-type: none"> • un service d'information et de veille économique
une mission	<ul style="list-style-type: none"> • le développement des relations entre recherche et industrie sur un territoire

Exemple :

Evaluation d'un processus : pédagogie par l'action

Depuis plusieurs années la Maison de l'Economie et du Développement d'Annemasse (MED) met en œuvre des ateliers destinés à aider les cadres des entreprises à faire évoluer le mode de gestion des compétences.

Le premier atelier "Performance de l'entreprise et organisation du travail" a regroupé en 1995 et 1996 huit cadres opérationnels d'entreprises différentes. Des entretiens de suivi ont été ensuite organisés avec ARAVIS, Agence Rhône-Alpes pour la Valorisation de l'Innovation Sociale. Ils ont permis de constater que les participants avaient en grand nombre transféré dans leurs entreprises les méthodes développées en atelier ou analysées au cours des visites.

Le deuxième atelier "Conduite du changement dans l'entreprise" a rassemblé douze cadres d'entreprises industrielles et a procédé par étude de cas dans deux entreprises participantes. La MED doit prochainement évaluer auprès des participants comment chacun s'est lui-même approprié la démarche dans son entreprise.

Maître d'ouvrage :

Maison Economie Développement d'Annemasse

Pour en savoir plus :

Claire Blanchon : 04 50 87 09 87

Exemple :

Région Rhône-Alpes

Depuis 8 ans maintenant, la Région Rhône-Alpes a réalisé et continue de réaliser des évaluations dans tous les domaines de sa compétence. En ce qui concerne le développement économique local, on note les thèmes suivant :

- Innovation et transfert de technologie
- Formation par alternance
- Programmes intégrés de développement agricole
- Recherche
- Insertion
- Formation :orientation et prospective
- Politique de développement économique et de sa contribution à l'emploi

Cette dernière évaluation a bien montré la difficulté de prendre un champ d'analyse trop large. Il convient de restreindre le champ de l'évaluation quitte à découper en plusieurs évaluations concomitantes ou successives.

Maître d'ouvrage : Région Rhône Alpes

Pour en savoir plus :

Pierre Chapuis, Conseil Régional : 04 72 59 40 00

Comment s'y prendre ?

Premiers éléments de réponse

• Plaçons-nous du point de vue du maître d'ouvrage souhaitant engager une évaluation intermédiaire ou ex post.

Les étapes qu'il doit mettre en œuvre sont les suivantes :

- 1** Définir un mandat d'évaluation répondant aux questions :
Quels sont les objectifs de l'évaluation ?
Quel dispositif d'évaluation mettre en place ?
- 2** Préciser les objectifs de départ,
- 3** Préciser le questionnement :
Quel est l'objet de l'évaluation ?
Quelles en sont les limites ? (espace, temps...) et proposer un cahier des charges de l'évaluation,
- 4** Choisir l'évaluateur et examiner avec lui son plan de travail,
- 5** Gérer l'évaluation et assurer l'interaction avec les décisions en cours,
- 6** Diffuser les résultats,
- 7** Utiliser les résultats.

Éléments spécifiques aux missions de développeur économique local

• Pour le développeur économique local l'étape préliminaire sera d'obtenir une demande explicite d'évaluation de la part de l'autorité politique.

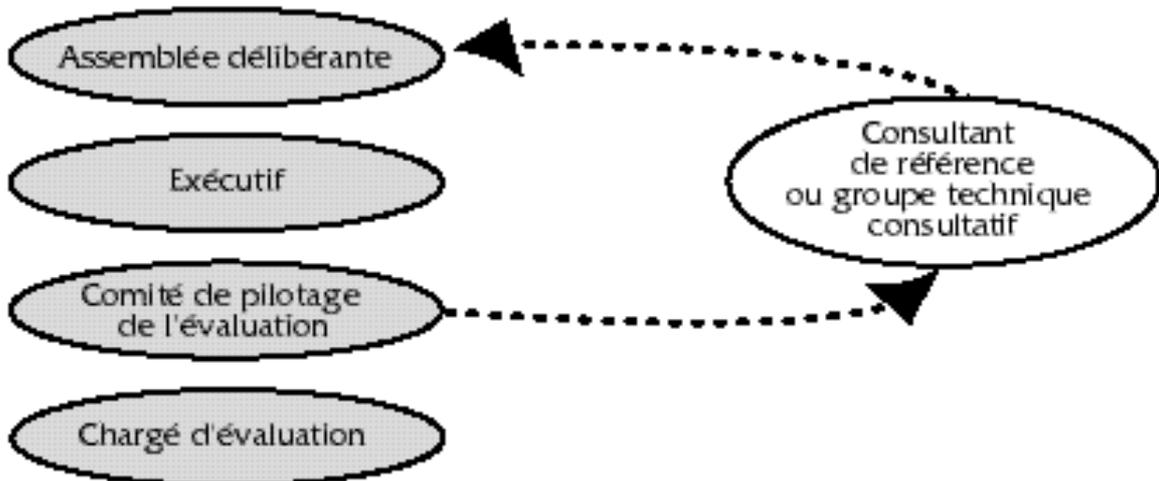
• La distinction entre mandat d'évaluation et cahier des charges est liée au dispositif à deux niveaux souvent retenu en France : d'une part l'instance d'évaluation, ou comité de suivi qui prépare l'évaluation, suit les travaux d'évaluation et émet un jugement global sur les résultats, d'autre part le chargé d'évaluation qui produit les enquêtes et les tableaux de bord, les analyses, les synthèses et les recommandations.

• Pour répondre à cette demande, le développeur économique local pourra s'appuyer sur l'expérience acquise dans le réseau ARADEL.

• Sans attendre que les élus ou le Conseil d'Administration de la structure mette en place une démarche globale, le développeur économique local aura tout intérêt à se préparer par la mise en place d'indicateurs distinguant bien les réalisations et les résultats, par des tableaux de bord permettant de suivre l'évolution des caractéristiques d'un bassin d'emploi en dehors de toute action publique ou d'une population cible.

• Si les moyens ne permettent pas de s'engager dans une évaluation ambitieuse avec participation d'évaluateur externe, le développeur local doit prendre conscience que l'exercice d'évaluation interne si modeste soit-il lui sera utile. Il doit considérer cette évaluation interne comme un outil de pilotage produisant de la connaissance sur ce qu'il fait d'une part et sur ce que devient sa cible d'autre part.

Organigramme simplifié pour l'évaluation d'une politique locale



Le Comité de Pilotage est désigné pour chaque évaluation. Le référent ou groupe technique consultatif est permanent.

Exemple :

La préparation d'une évaluation pour un réseau professionnel : la démarche d'ARADEL (1998)

ARADEL a décidé de s'engager dans une démarche d'évaluation. Celle-ci comporte une première phase interne qui sera suivie éventuellement d'une évaluation externe dans un délai de deux ans. La première phase comporte l'explicitation des objectifs correspondant à chaque mission et pour chacun des objectifs le choix d'indicateurs de réalisation de résultat. Ces indicateurs ayant été retenus, il s'agit maintenant de les quantifier à intervalles réguliers. Ultérieurement ARADEL pourra se donner des objectifs de réalisation et de résultats annuels et comparer ainsi avec ses réalisations. On trouvera en annexe une première série d'indicateurs retenus.

Maître d'ouvrage :

ARADEL

Pour en savoir plus :

Claudine Pilton : 04 78 37 73 08

Exemple :

Coordination des démarches d'évaluation entre plusieurs acteurs participant à un même programme :

l'évaluation des GAL dans le cadre du programme LEADER Rhône-Alpes 1997

Le programme LEADER Rhône-Alpes aide des Groupes d'Action Locale (GAL) à réaliser des programmes de développement local dans les zones éligibles à l'objectif 5b.

Une sensibilisation à l'évaluation a débuté pour permettre à chaque GAL de se déterminer face à l'évaluation qui est demandée par le programme européen Leader. Une lettre régulière donne des informations sur les démarches déjà engagées et répond aux questions des développeurs locaux. Une liste d'indicateurs de réalisation et d'indicateurs de résultat a été proposée permettant ainsi un langage commun entre les différents programmes (voir en annexe)

Maître d'ouvrage :

SGAR et GAL de Rhône-Alpes

Pour en savoir plus :

Jean Marie Guillot : 04 76 37 21 54

Comment évaluer à plusieurs partenaires ?

Premiers éléments de réponse

- Un programme est partenarial s'il est préparé et co-décidé par plusieurs partenaires. En général il est par la suite également co-financé par ces partenaires. Mais il peut être réalisé ultérieurement par un seul ou encore chacun peut en réaliser une partie. Le partenariat et le cofinancement conduisent nécessairement à une évaluation conjointe. Mais ceci ne veut pas dire systématiquement consensuelle.
- En effet le programme à évaluer peut être le résultat d'un compromis entre des intérêts totalement différents. Ce programme se présente alors comme un contrat, mais chacun peut avoir à travers ce contrat ses propres objectifs. Le partenariat contractuel obligera l'équipe d'évaluation à une plus grande rigueur, une plus grande transparence dans sa démarche.
- Une des difficultés majeures des évaluations en partenariat peut résider dans le déséquilibre entre deux protagonistes. Ceci n'est pas seulement dû au poids de l'un par rapport à l'autre ou à son rôle de tutelle mais plutôt à la perception que peuvent en avoir les participants (opérateurs, bénéficiaires partenaires eux-mêmes). Ainsi l'Europe dans le cadre des Fonds Structurels participe à des programmes régionaux de restructuration industrielle. Ces programmes sont conçus en partenariat avec l'Etat et les Régions. Ils sont cependant toujours appelés "programmes européens". Ils impliquent soit un co-financement des mêmes opérations, soit des financements à montant équivalent d'opérations parallèles mais répondant aux mêmes objectifs, ce qu'on appelle les "contreparties nationales." L'évaluation doit donc porter sur les réalisations financées par l'un et/ou par l'autre.
- L'évaluation d'un programme partenarial doit également porter sur la manière dont l'un et l'autre des partenaires s'impliquent dans le programme et pas seulement celui qui a en charge la maîtrise d'œuvre du programme.

Éléments spécifiques aux missions du développeur économique local

- La plupart des projets ou programmes de développement économique local regroupent plusieurs partenaires. Exemple : les Contrats Globaux de Développement entre Etat, Région et Département.
- Quelle que soit l'organisation partenariale, il y a généralement un seul maître d'ouvrage qui pilote les programmes. Il est donc préférable que celui-ci ne soit soumis qu'à une seule évaluation.
- Dans de nombreux cas la démarche d'évaluation sera normalisée par un des partenaires. C'est le cas des programmes européens qui ont après plusieurs années, adopté des démarches types d'évaluation et accumulé une expérience collective importante.
- Le maître d'ouvrage d'une évaluation devra donc préalablement s'assurer auprès des différents partenaires des habitudes et orientations de chacun en matière d'évaluation (programme européen, Contrat de Plan Etat-Région, politique régionale...).

Comment évaluer à plusieurs partenaires ?	
Etapes de l'évaluation	Exigences de l'évaluation en partenariat
Etape 1 : Reformuler les objectifs initiaux	Tenir compte des divergences d'intérêt et bien préciser le mandat de l'évaluation
Etape 2 : Analyser les réalisations et évaluer les impacts	Evaluer toutes les composantes du contrat quel que soit le partenaire qui finance.
Etape 3 : Porter un jugement (efficacité, performance), sur les impacts obtenus	Respecter le point de vue de chaque partenaire dans les conclusions et recommandations.
L'évaluation en partenariat ajoute des exigences à chaque étape pour éviter un consensus artificiel. d'après J. Toulemonde, cahier MEANS	

Exemple :

Evaluation à plusieurs niveaux : les Contrats Globaux de Développement avec la Région Rhône-Alpes

En 1998 la Région Rhône-Alpes a décidé de procéder à l'évaluation de sa politique des contrats globaux. Elle a fait le choix de procéder tout d'abord à une évaluation de sa propre procédure, à une évaluation de la valeur ajoutée au développement des territoires par sa propre démarche. Une évaluation sur le contenu des contrats reste ouverte : elle pourrait être du ressort de la Région, du ressort du territoire, du ressort des deux à la fois si chacun définit bien ses objectifs.

Maître d'ouvrage : Région Rhône-Alpes

Pour en savoir plus :

Direction des Politiques Territoriales de la Région Rhône-Alpes - Jean Soulas : 04 72 59 51 84

Exemple :

Evaluation partenariale : les programmes européens objectif 2 ou objectif 5b

Les programmes régionaux financés par les Fonds Structuraux (FEDER, FSE et FEOGA) sont

par définition des programmes en partenariat principalement entre l'Europe, l'Etat français et les Régions. Le maître d'œuvre de ces programmes est l'Etat français représenté par les Préfets de Région.

La Commission Européenne distingue les évaluations intermédiaires et les évaluations ex post. Les évaluations intermédiaires sont généralement commandées par les Préfets de Région et les évaluations ex post par la Commission. L'une et l'autre sont mises à la disposition du Comité de Suivi regroupant tous les partenaires du programme. Il revient au Comité de Suivi de prendre les décisions de réorientations découlant de ces évaluations.

Les évaluations doivent prendre en compte non seulement les opérations directement financées par les fonds européens mais également l'ensemble des projets qui viennent en contrepartie et qui appartiennent aux mêmes programmes.

Maître d'ouvrage : les SGAR

Pour en savoir plus :

Le guide de l'évaluation de l'Europe (cf. annexe)

Quels sont les différents niveaux de l'évaluation ?

Premiers éléments de réponse

- **Présenter un bilan**, c'est **présenter les réalisations** effectuées dans le cadre de la politique ou du programme, ainsi que leurs coûts. A-t-on respecté le cahier des charges initial ? Le bilan devrait pouvoir être fait directement à partir du **système de suivi interne** (monitoring).

- Evaluer, c'est **confronter les résultats** obtenus à un référentiel. Quel référentiel ? On pense généralement aux objectifs initiaux. Est-ce suffisant ? Non. Comparer les résultats constatés aux objectifs initiaux ne permet pas de dire si ces résultats ont été obtenus grâce à l'action menée. Pour répondre à cette question, il faut reconstituer la démarche du maître d'ouvrage lors de la préparation du programme. Celui-ci avait identifié des besoins, à partir d'une analyse stratégique ou d'objectifs politiques (équité sociale, aménagement du territoire,...). Pour déterminer les moyens et les actions à mener, il avait utilisé explicitement ou implicitement **une théorie d'action** : "pour obtenir tel résultat, j'engage telle action".

Symétriquement pour l'évaluation ex post, nous devons aller au-delà de la question "avons-nous atteint nos objectifs ?" pour nous interroger sur **les liens de causalité** (cf question 9) entre les effets constatés et le programme développé.

- **Evaluer**, c'est **analyser le processus** à l'œuvre dans la réalisation du programme ou de l'action, en essayant de comprendre comment on est passé d'un état initial à la situation présente ou comment et pourquoi on est resté à la situation initiale. L'évaluateur s'intéressera à la cohérence interne au dispositif et à la **cohérence externe** entre le programme étudié et d'autres programmes publics.

- **Evaluer**, c'est enfin **s'interroger sur la pertinence des objectifs** initiaux au regard des besoins que l'on cherchait à satisfaire. En effet d'une part, le contexte a pu être modifié depuis la définition du programme, d'autre part une meilleure connaissance de la réalité peut remettre en cause le référentiel initial qui avait permis de définir les objectifs.

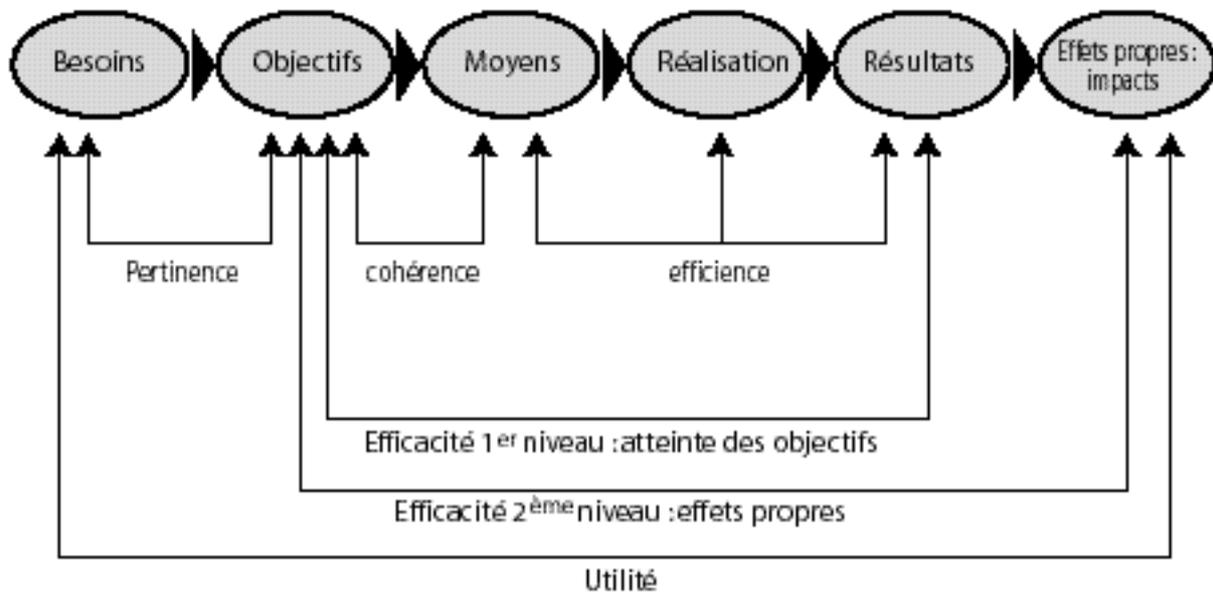
Éléments spécifiques aux missions de développeur économique local

- Le risque serait d'en rester à des rapports d'activité et des bilans. Il faut dépasser ce stade pour analyser l'efficacité, l'efficience, la pertinence, les effets propres... (Cf tableau ci-dessous).

- Les actions de développement économique local participent à la performance des territoires, à la restructuration industrielle, à l'attractivité des sites. Mais ces actions publiques ne peuvent pas revendiquer à elles seules le mérite de toute évolution favorable sur le territoire en question. D'autres facteurs déterminent l'évolution de l'économie locale : une conjoncture nationale favorable, un environnement régional dynamique, une localisation géographique intéressante, une capacité d'innovation particulière des entreprises installées localement. L'évaluation doit pouvoir distinguer les liens de causalité entre évolutions observées et actions menées.

- L'évaluation de la pertinence des actions de développement local n'est possible que si on peut se représenter l'évolution du système local sur lequel on veut agir. Quelles sont les variables du système ? Quelles sont les variables d'action sur lesquelles on peut agir ?

Quels sont les différents niveaux de l'évaluation ?



On trouvera la définition des termes utilisés dans le glossaire présenté à la fin de ce guide.

Exemple :

Une évaluation de pertinence : évaluation de la politique régionale d'aide au transfert et à l'innovation dans les PME de Franche-Comté, 1997

Si l'on interroge les entreprises ayant bénéficié de l'offre publique régionale en innovation et transfert technologique, elles ne peuvent que se féliciter de la mise en place de ce dispositif par l'Etat et la Région dans le cadre du Contrat de Plan. L'évaluation de l'efficacité est donc positive. Cependant on ne peut en rester là. Il faut s'interroger sur la pertinence de cette politique par rapport au processus d'innovation : qui pousse l'entrepreneur à innover ? Qui va-t-il mobiliser en premier lieu pour l'aider dans cette évolution ? L'appréciation de la pertinence a pu se faire par l'intermédiaire d'une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises non "clientes" du dispositif d'aides. Ceci a permis de comprendre le processus d'innovation et constater par exemple que les PME mobilisaient de nombreuses ressources externes en dehors même du dispositif d'appui public mis à leur disposition : fournisseurs, ingénieurs

conseils, association patronale sur le bassin d'emploi... La politique régionale ne peut plus maintenant ignorer cette offre, de même elle doit prendre en compte une volonté de structuration par la demande à l'intérieur des "districts industriels" présents dans cette région (lunetterie, horlogerie, jouet...).

Maître d'ouvrage de l'évaluation :

SGAR Franche-Comté

Pour en savoir plus :

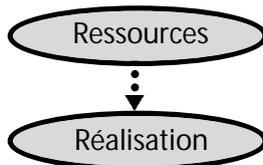
Numéro 38 de septembre 1998 "Pouvoirs Locaux, les Cahiers de la décentralisation", pages 71 à 76

Comment tenir compte des liens de causalité ?

Une des étapes délicates de l'évaluation est la mesure des effets propres.

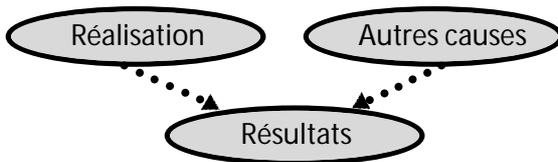
Ressources et réalisation :

Dans une première approche, il semble facile de montrer qu'il y a un lien direct entre les ressources financières et les réalisations (cf tableau des différents niveaux d'évaluation, question 8). Chaque réalisation peut effectivement être rattachée à une ligne budgétaire.



Réalisation et résultats :

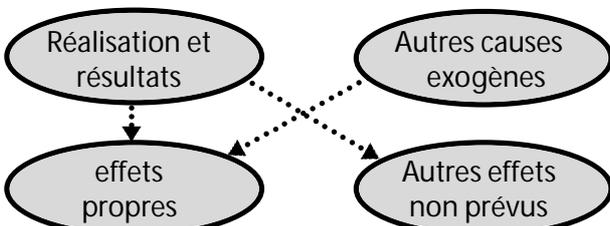
Il faut ensuite chercher à savoir si l'on peut rattacher les premiers résultats obtenus aux réalisations. En effet, d'autres causes peuvent également avoir contribué au résultat observé.



Il est donc important de s'efforcer de détecter toutes les autres causes participant à ce résultat.

Réalisation, résultats et effets propres :

Il est plus délicat de déterminer la part due à l'action publique dans les résultats, c'est à dire les effets propres.

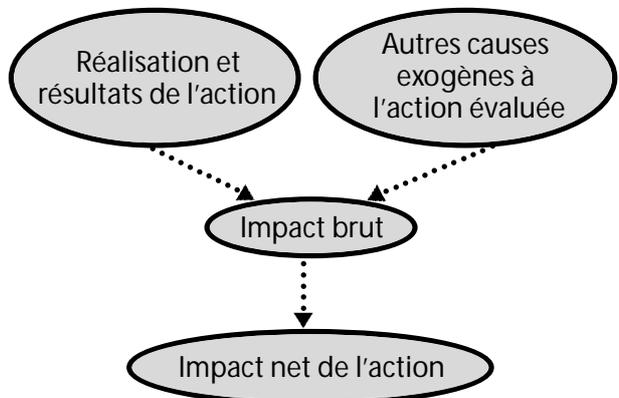


Eléments spécifiques aux missions de développeur économique local

Cette question du lien de causalité est particulièrement cruciale dans le domaine du développement économique. En effet de multiples facteurs entrent en jeu. Ils vont influencer sur les résultats d'une action : depuis les actions des autres acteurs du territoire ou extérieurs au territoire (Région, Etat, Europe...), jusqu'à l'évolution de la conjoncture générale sur laquelle l'acteur n'a aucune prise. En matière d'action sur l'emploi par exemple, la conjoncture économique a une importance déterminante.

Pour tenir compte des liens de causalité, il est d'abord nécessaire d'en avoir conscience dans la définition des objectifs de départ. Il faut s'efforcer d'analyser préalablement le système sur lequel on veut intervenir, essayer de détecter les principaux paramètres qui agissent, bien identifier ceux sur lesquels on veut agir et qu'on voudra mesurer. On utilisera souvent dans ce cas des indicateurs relatifs plutôt que des indicateurs absolus. (voir définition dans le glossaire)

Veut-on accompagner les autres acteurs (les autres causes), veut-on corriger, adapter localement leurs actions, veut-on avoir un effet de levier etc.?



L'impact brut constate l'évolution globale du système ou de la population cible sur lesquels le programme cherche à intervenir. L'impact net ne tient compte que des effets imputables à ce seul programme après déduction des autres causes qui lui sont exogènes.

Exemple :

Evaluation du PIM de la Drôme 1986-1990

Le programme européen PIM était destiné à aider les régions affectées par l'entrée de l'Espagne et du Portugal dans le Marché Commun. Il comportait dans la Drôme une mesure d'aide à l'investissement dans les PME. De 1987 à 1990 une croissance très forte des investissements des entreprises a été constatée dans ce département. Cette croissance a été rapprochée de l'évolution nationale sur la même période due en grande partie au contre choc pétrolier de 1986. Les effets propres du système d'aide n'ont donc pas porté sur le volume des investissements mais sur la rapidité avec laquelle il s'est engagé.

Maître d'ouvrage : Département de la Drôme

Pour en savoir plus :

Bernard REVERDY : 04 76 09 64 54

Exemple :

Evaluation des aides régionales en matière de développement des hébergements touristiques dans le monde rural.

La Région des Pays de la Loire aide les "acteurs ruraux" à réaliser des hébergements touristiques (gîtes ruraux, chambres d'hôtes...). D'autres aides publiques interviennent simultanément. La demande étant supérieure à l'offre, le marché est également un facteur de causalité à prendre en compte. La valeur ajoutée spécifique apportée par la Région se manifestera par la recherche d'un niveau de qualité supérieur par le porteur de projet. Celui-ci se mesure par un indicateur de qualité (en nombre d'épis) des projets aidés par la Région que l'on peut comparer au même indicateur observé sur l'ensemble du stock.

Les liens de causalité peuvent être vérifiés par des modèles économétriques qui montrent l'espoir d'un gain supérieur avec un projet de qualité aidé par la Région à celui d'un projet plus banal. Ces liens ont également été vérifiés par une enquête réalisée auprès d'un échantillon de bénéficiaires.

Maître d'ouvrage :

Région des Pays de la Loire

Pour en savoir plus :

Bernard Reverdy : 04 76 09 64 54

Qu'est-ce-qu'un indicateur ?

Premiers éléments de réponse

- Un indicateur est une grandeur mesurable qui caractérise soit l'action (indicateur de réalisation) soit l'état du système sur lequel on est intervenu (indicateur de résultats ou indicateur d'impacts). Il est souhaitable de définir des indicateurs avant l'engagement du programme éventuellement dans le cadre d'une évaluation ex ante. Ces indicateurs doivent refléter ce que l'on veut réaliser et l'évolution que l'on souhaite pour le système.
- Un indicateur peut être quantitatif (grandeur physique, taux, nombre de bénéficiaires...), ou qualitatif (nature des bénéficiaires, nature des actions entreprises, évolution observée...).
- Les indicateurs découlent des objectifs quantifiés ou qualifiés. L'évaluation porte alors sur la comparaison entre les valeurs réelles obtenues en fin de programme et ces valeurs prévues.
- Dans le cadre d'un programme partenarial, le choix des indicateurs sera l'occasion d'une réflexion entre partenaires sur un minimum d'objectifs communs.

Eléments spécifiques aux missions de développeur économique local

Dans de nombreux cas, les actions sont complexes en ce sens qu'elles mobilisent de nombreux partenaires et qu'elles mettent en œuvre de nombreux paramètres. Les indicateurs ne sont pas toujours révélés par la première analyse. Dans certains autres cas, au contraire, la multiplicité des indicateurs possibles nécessite un vrai travail pour ne retenir que ceux qui seront réellement pertinents. On recherchera la simplicité. Il ne faut pas que le suivi des indicateurs retenus nécessite des études longues et complexes, ou qu'elle entraîne des coûts exorbitants.

Chaque secteur professionnel doit chercher à développer les indicateurs qui lui soient propres. On s'efforcera de choisir des indicateurs de résultat et d'impact qui rendent compte des objectifs que l'on veut atteindre et on

évitera la simple description du système. Les indicateurs relatifs sont souvent plus pertinents que les indicateurs absolus.

Les acteurs ou professionnels du développement économique local peuvent s'inspirer des indicateurs développés par les évaluateurs pour les programmes régionaux relevant des Fonds Structurels.

On trouvera dans le glossaire une définition des indicateurs et une proposition d'exemples d'indicateurs pour les missions de développement économique local.

Exemple :

Le bilan annuel d'une action économique : la mise en réseau des entreprises de la Chambre de Métiers de l'Ain, 1997

La fiche ci-après, extraite du bilan d'activité de la Chambre de Métiers rappelle d'abord la nature de l'action engagée. Elle distingue les réalisations effectuées, moyens mis en œuvre en jours agents et actions proposées, et les résultats obtenus auprès des entreprises. Les résultats décrivent comment les bénéficiaires réagissent à l'action d'animation. Ces résultats sont mesurables par le système de suivi. Ce bilan ne comporte pas d'appréciation sur les effets durables obtenus pour les deux objectifs rappelés dans le tableau : emploi et recherche de partenariat. Seule une enquête ex post auprès des entreprises permettrait de connaître cet impact à long terme.

Chambre de métiers de l'Ain - Animation économique - Bilan 97
Volet B - compétitivité et développement d'activités

Domaine	Jours	Agents	Nature de l'action	Indicateurs d'activité	Indicateurs de résultats
	prévus	réalisés			
Organisation économique Mise en réseau	350	336	<ul style="list-style-type: none"> Accompagnement ou développement de groupements à vocation commerciale sur le marché national autour d'objectifs communs tels que l'emploi et la recherche de partenariat... 	<ul style="list-style-type: none"> Suivi des groupements en place, 40 réunions animées pour 16 groupements existants avec un soutien particulier pour 10 d'entre eux : Association de Promotion des Artisans de l'Ain : préparation à la participation à un salon... Les Ebénistes Créateurs de l'Ain / création d'une exposition commune à St Didier au Mont D'or. Le groupement des Gourmets : organisation du 2^{ème} salon des Gourmets à Ambérieu en Bugey Les Charpentiers de l'Ain : promotion de leur savoir-faire Les Chauffagistes de la Côtière : organisation d'un salon professionnel du chauffage 	<ul style="list-style-type: none"> 5 entreprises concernées, 24 emplois, démarches administratives, recherche de financement, conseils commerciaux... 7 entreprises concernées, 28 emplois. Recherche de financement, suivi logistique et promotion : 3 jours d'exposition, 40 visiteurs. 2 entreprises "organisatrices", 8 emplois. Suivi administratif, logistique technique et promotion de la manifestation : 2 jours de salon, 40 exposants, 3 300 visiteurs. 3 entreprises concernées, 18 emplois. Conception de supports publicitaires, suivi des actions 97 : Foire de Montluel. Foire de Lyon. Foire de Bourg. Préparation programme 1998. 3 entreprises concernées, 8 emplois. Recherche de financement, suivi logistique : 2 jours d'exposition, 400 visiteurs.

Le bilan présenté ici est le premier niveau de l'évaluation qui devrait pouvoir être donnée par le système de suivi interne sans difficulté dans toutes les organisations.

Maître d'ouvrage :

Chambre de Métiers de l'Ain

Pour en savoir plus :

Christophe Goux : 04 74 23 33 01

Autres exemples : *annexe*

Comment mesurer du qualitatif ?

Premiers éléments de réponse

Tout ne peut pas se mesurer par des grandeurs physiques, des flux de personnes ou des flux financiers. Chercher à enfermer la réalité d'un système ou d'une action dans des indicateurs quantifiés amène parfois à occulter la complexité et la richesse de cette réalité.

L'évaluation pourra utiliser d'autres méthodes que les seules méthodes comparatives (avant /après ou population bénéficiaire /population témoin). Ces méthodes peuvent être :

- une appréciation qualitative à l'aide de descripteurs d'impact (oui, non, un peu, ne sait pas) noté par un panel de plusieurs "assesseurs",
- une analyse des mécanismes d'action ou "évaluation analytique" : il s'agit de comprendre pourquoi et comment on passe d'une situation à une autre. Pour cela on identifie les processus microéconomiques sur lesquels l'action publique intervient et on cherche à qualifier les effets propres à cette action : effets de mobilisation, effets d'apprentissage, évolution du comportement des acteurs, effets de chaîne entre plusieurs actions...
- des études comparatives ou alternatives : plusieurs études de cas valent souvent mieux qu'une batterie d'indicateurs. Des études de cas avec et sans politique. Des études de cas dans des régions différentes. L'intérêt des études de cas est de :
 - faciliter la prise de recul,
 - faciliter la réaction des partenaires sur les facteurs de succès ou d'échec et améliorer leur perception de la complexité.

Éléments spécifiques aux missions de développeur économique local

Il conviendrait d'abord de s'assurer qu'à travers la question posée, ne se cache pas une difficulté pour définir la mission elle-même. En effet, il arrive parfois que la mission de déve-

loppement économique local soit aussi vague dans son contenu que dans ses objectifs : "le développement économique local a pour objectif l'animation du tissu économique, la promotion des savoir faire et le renforcement de l'attractivité du territoire"... De telles missions ne peuvent être évaluées ni quantitativement ni qualitativement. Elles doivent être redéfinies dans une stratégie territoriale d'aménagement et de développement en relation avec les partenaires économiques. De même les actions portant sur "les ressources immatérielles" gagneront à être précisées.

Ainsi l'évaluation sera d'autant plus productive que les missions auront été elles-mêmes qualifiées dès le départ en contenu et en objectif.

Exemples :

Création d'une plate-forme d'initiative locale.

- **Évaluation quantitative** : la plate-forme est effectivement créée - Elle mobilise un fonds de x milliers de F. Elle a permis de financer n créations d'entreprises.
- **Évaluation qualitative** : la dynamique du projet - Les partenaires sont-ils réellement impliqués au-delà de leur apport financier ? Comment le parrain a-t-il compris son rôle ? Comment les créateurs, premiers clients du service, jugent-ils le système ?

Certains organismes font souvent, (à l'occasion d'une évaluation ou non), des enquêtes qualitatives (satisfaction, perception...). Ce type d'enquêtes peut constituer un matériau intéressant pour une évaluation ultérieure.

ADERS / enquête qualitative.

Objectifs :

- Déterminer ce que les entreprises ont retenu, et ce qu'elles ont retiré des différentes opérations conduites par l'ADERS
- Vérifier que ces opérations répondent bien aux besoins des entreprises, et de manière plus générale aux besoins du bassin

Echantillon :

- 40 entreprises du bassin dont :
- 10 sociétés de services ayant participé au forum des sociétés de services,
- 5 autres sociétés de services figurant dans un annuaire des sociétés de services.
- 25 entreprises industrielles figurant dans un annuaire de la sous-traitance.

Cet échantillon n'était pas représentatif du tissu économique du bassin, mais permettait d'avoir un point de vue d'un nombre important de chefs d'entreprises des divers secteurs représentés dans le bassin. Les résultats de cette enquête ont ensuite été réintégrés dans les analyses quantitatives, action par action.

Pour en savoir plus :

Bernard Drillon
ADERS : 04 72 49 92 83

ARAVIS :

L'équipe généraliste d' ARAVIS a souhaité faire le point sur l'évolution de ses actions et plus particulièrement sur son offre de service. Elle a mis en place un dispositif permanent d'évaluation de ses interventions. Pour cela, elle envoie systématiquement un questionnaire aux entreprises qui ont eu recours à elle. Elle réalise ensuite des entretiens qualitatifs.

Pour en savoir plus :

Pierre Franchi
ARAVIS : 04 72 77 85 30

Le CRITT de Savoie

questionne tous les 3 ans les entreprises de son réseau. Cette enquête de satisfaction consiste en une batterie de questions. Celles-ci permettent de réorienter éventuellement les actions mais également de se forger une opinion qualitative sur les objectifs du CRITT, d'en

connaître la perception des utilisateurs et ainsi d'apprécier la pertinence des actions.

Pour en savoir plus :

Christophe Gauthier
CRITT de Savoie : 04 79 25 36 52

Le réseau Présence Rhône-Alpes,

dont la vocation est de permettre aux PME d'accéder aux savoir-faire et aux ressources technologiques, a établi un questionnaire qualitatif très simple qu'il envoie systématiquement aux chefs d'entreprises pour évaluer l'impact des prestations avec un indice de satisfaction.

Pour en savoir plus :

Gérard Provost : 04 72 60 00 52

Les PLIE de la région Rhône Alpes réalisent

l'analyse des pratiques et du rôle de leurs dispositifs. Deux méthodes sont mises en œuvre :

- des entretiens auprès de bénéficiaires
- des tables rondes réunissant les différents acteurs intervenant dans les dispositifs.

Pour en savoir plus :

Patricia Letourneux
PLIE de Chambéry : 04 79 69 06 80

Comment utiliser les résultats de l'évaluation ?

Premiers éléments de réponse

- Le rapport d'évaluation doit d'abord être l'objet d'un débat entre les partenaires du programme. S'il y a une instance d'évaluation celle-ci produira son propre rapport reflétant les jugements et les opinions, parfois divergentes, de ses membres.
- Le rapport d'évaluation doit également être diffusé aux services ou aux agences responsables de la mise en œuvre (c'est la dimension instrumentale de l'évaluation). Ces derniers doivent pouvoir ouvrir un dialogue avec leur mandant sur les résultats et les recommandations.
- Les conclusions tirées de l'évaluation peuvent également faire l'objet d'une large diffusion publique, vers les citoyens, les associations ou les populations cibles. Il revient à chaque maître d'ouvrage d'en apprécier l'opportunité et de définir ce mode de diffusion. L'expérience montre qu'il est préférable de jouer la transparence le plus tôt possible, plutôt que l'attentisme.
- Les résultats de l'évaluation serviront généralement de base pour la poursuite ou le renouvellement des programmes.

Éléments spécifiques à la mission de développeur économique local

- Pour les programmes financés par les Fonds Structurels, c'est le Comité de Suivi qui doit prendre position sur le rapport d'évaluation et mettre en place les mesures de réorientation qui s'imposent.
- Pour le développeur local, les résultats de l'évaluation serviront au renouvellement de sa mission. Il sera donc particulièrement attentif au calendrier de préparation des programmes et contrats. Il devra disposer de suffisamment d'informations avant de négocier le programme suivant. Comme il est également impossible de disposer de l'évaluation ex-post avant de préparer le programme suivant, il est bon d'enga-

ger des évaluations intermédiaires et d'avoir un système de suivi produisant des bilans à intervalles réguliers.

- Le renouvellement régulier des mandats des développeurs locaux (Chambre consulaire, Conseil Général, Conseil municipal) oblige le professionnel du développement local à un exercice régulier d'explication, de mobilisation et de redéfinition des objectifs autour de sa mission. Cet exercice devrait être facilité s'il peut présenter aux nouveaux élus une évaluation récente et indépendante.

Exemple :

Utilisation des résultats d'une évaluation d'un contrat de développement économique de bassin

L'évaluation réalisée à la demande de l'ADERS sur son action de 1994 à 1996 a fait l'objet d'une double diffusion. Le rapport complet a été présenté aux administrateurs, aux collectivités partenaires et aux services de l'Etat. Une synthèse a été diffusée de manière large notamment au cours d'une conférence de presse.

L'évaluation a permis la préparation du programme pluriannuel suivant, en mettant en place certaines préconisations. Par exemple :

Question 12

Préconisations de l'évaluation	Réalisation un an après l'évaluation
Elargir la base géographique d'animation économique	Au 1 ^{er} janvier 1998, l'ADERS passe de 6 à 12 communes
Maintenir une cohésion à l'échelle des communes	En partie réalisée malgré le départ au 1 ^{er} janvier 1998 de deux communes
Favoriser le développement endogène : <ul style="list-style-type: none">• un meilleur appui sur les structures spécialisées, type Chambres consulaires• développement des réseaux d'entreprises• Suivi particulier des sociétés de services• Travail avec les grands groupes	Oui Réseau des moulistes en cours de constitution Poursuite de l'action Poursuite de l'action
Faciliter le développement exogène <ul style="list-style-type: none">• présenter une offre cohérente de terrains d'accueil,• commercialisation• intégration régionale. Communiquer sur "Rhône Sud"	Projet ZI de Chantelot en cours Mission spécifique en cours Réalisé

Maître d'ouvrage :

ADERS

Pour en savoir plus :

Bernard Drillon : 04 72 49 92 83

Liste des annexes

Annexe 1	Glossaire des termes principaux en évaluation.....	34
Annexe 2	Points clés d'un cahier des charges d'évaluation.....	36
Annexe 3	Exemple d'indicateurs pour les missions de développement économique local	37
Annexe 4	Cas pratiques présentés par les membres du groupe de travail "Evaluation".....	38
Annexe 5	Membres du groupe de travail "Evaluation".....	44
Annexe 6	Présentation des guides et mémento	45
Annexe 7	Bibliographie.....	46

Glossaire des termes principaux en évaluation

Audit

Fonction de contrôle, s'attachant principalement à vérifier la légalité et la régularité de la mise en œuvre des ressources d'un programme. L'audit couvre traditionnellement des domaines tels que la vérification des comptes financiers.

Bénéficiaires

Les publics cibles d'une politique publique.

Bilan

Opération de suivi réalisée à une date donnée et comparée à un objectif initial.

Cahier des charges de l'évaluation

Le cahier des charges définit globalement les travaux à accomplir par l'évaluateur, les questions à traiter et le calendrier.

Il permet aux commanditaires de l'évaluation de définir leurs besoins et à l'évaluateur de comprendre clairement ce qui est escompté des travaux à entreprendre.

Causalité linéaire

Lorsque presque toutes les relations de causalité sont connues et peuvent être identifiées de façon pratique. Elle permet une prévision mécanique des effets.

Cohérence

Appréciation des moyens par rapport aux objectifs fixés.

Effets de levier

Rapport entre les financements privés et les financements publics.

Effets structurants

Changements durables des structures socio-économiques dus à l'action publique. Ils se définissent d'un point de vue logique comme les changements qui perdureraient même si les interventions publiques venaient à cesser.

Efficacité

Jugement porté sur une action en comparant les résultats et les impacts aux objectifs initiaux.

Efficience

Jugement porté sur une action en comparant les résultats aux moyens mis en œuvre pour les obtenir.

Evaluation

Jugement sur la valeur d'une activité fondé sur ses résultats, ses impacts et le besoin qu'elle vise à satisfaire.

Evaluation ex ante

Jugement porté sur une performance avant sa mise en œuvre et permettant d'estimer les résultats et les impacts prévisibles. A ce niveau les indicateurs doivent être définis et quantifiés.

Evaluation chemin faisant ou intermédiaire

Evaluation réalisée pendant la mise en œuvre du programme et permettant de s'assurer que les résultats répondent aux objectifs et que ces objectifs restent pertinents.

Evaluation ex post

Evaluation réalisée après la clôture du programme et permettant d'évaluer les impacts et les effets structurants du programme.

Indicateur

Grandeur caractéristique d'un objet ou d'une action. L'indicateur peut être quantifié (numériquement) ou qualifié.

Indicateur d'impact

Il apprécie l'effet d'une intervention relativement à l'un de ses objectifs socio-économiques. Il décrit ce qui se passe au-delà des bénéficiaires, et/ou après la fin du contact entre les bénéficiaires et l'intervention.

Indicateur de réalisation

Il porte sur les réalisations physiques ou, dans le cas des services immatériels, sur les services proposés aux bénéficiaires. Les réalisations sont sous le contrôle des gestionnaires de l'intervention. Les bénéficiaires n'ont aucune influence sur les réalisations.

Indicateur de résultat

Il décrit comment les bénéficiaires réagissent à l'intervention, c'est-à-dire l'effet immédiat de l'intervention sur sa cible.

Pertinence

Jugement porté sur une action en comparant les objectifs aux besoins des populations cibles.

Programme

Ensemble d'activités visant à atteindre des objectifs spécifiques avec un calendrier et un budget définis.

Suivi, monitoring ou pilotage

Production d'informations régulières sur les réalisations (indicateurs financiers et physiques, tableaux de bord).

Théorie d'action

Modèle conceptuel qui explique comment l'activité peut atteindre ses objectifs et peut conduire aux impacts attendus. L'évaluation doit souvent reconstruire à posteriori la théorie d'action pour clarifier les objectifs et expliciter les liens de causalité.

Utilité

Jugement porté sur une action en comparant les impacts aux besoins (voir figure p23).

Points clés d'un cahier des charges d'évaluation

• A la question 6 "comment s'y prendre ?" nous avons répondu que la première étape était de définir un **mandat d'évaluation** (objectifs globaux et dispositif d'évaluation).

• Ce mandat une fois défini, une équipe (groupe de pilotage ou instance d'évaluation, selon les habitudes propres à chaque administration) peut se réunir pour préciser le **questionnement**, s'assurer que le système de suivi produit des données utilisables et à jour et enfin définir la mission qui sera demandée à un ou plusieurs **chargés d'évaluation**. Le cahier des charges ne peut donc être établi qu'après ces préliminaires.

• **Le cahier des charges** pourra comprendre les grandes rubriques suivantes :

1 la présentation du **contexte** : les spécificités socio-économiques du territoire, les objectifs du programme, le calendrier du programme, les modalités de sa réalisation, les acteurs responsables de la mise en œuvre du programme,

2 les objectifs fixés à l'évaluation dans le cadre du mandat d'évaluation avec les questionnements particuliers posés au chargé d'évaluation ; par exemple :

problématique de l'emploi, problématique du développement durable,

3 le champ de l'évaluation

- les limites dans le temps, par exemple : opérations engagées du 1/06/95 au 31/05/99,
- les limites dans l'espace,
- les limites thématiques.

4 la méthodologie de l'évaluation,

5 le calendrier de la mission d'évaluation,

6 les informations qui seront mises à disposition de l'évaluateur (documents de suivi, informations statistiques régionales, consultation des dossiers, banques de données informatiques...),

7 les modalités de réalisation et de rendu de l'évaluation :

- le dispositif spécifique pour l'évaluation (Comité de pilotage, groupes techniques...),
- les moyens mis en œuvre par le chargé d'évaluation,
- le coût maximum de l'étude,
- le rendu de l'étude.

8 les délais

• **L'attention du lecteur doit** en outre être attirée sur le fait que dans le cadre de la réglementation sur les marchés publics, un appel d'offre pour l'évaluation doit comprendre :

- l'acte d'engagement,
- le règlement de la consultation,
- le cahier des clauses administratives particulières,
- le cahier des clauses techniques particulières (appelé ici cahier des charges).

Exemples d'indicateurs pour les missions de développement économique local

Types de mesure	Objectif	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultats	Indicateurs d'impact
Industries et services				
Aménagement de zones d'activité	Accueil de nouvelles entreprises	Surface aménagée (ha)	Surface occupée (ha)	Nb d'emplois créés à n+1,n+2
Action collective	Information sensibilisation action thématique	Nb d'actions mises en place	Nb de participants	Pérennité des réseaux ainsi constitués
Aide à l'investissement dans les PMI	Modernisation productivité croissance	•	Nb de PMI aidées, distribution par taille, secteur, bassin d'emploi	Nb d'emplois créés à n+1,n+2, ...
Aide au renforcement des compétences	Compétitivité des entreprises	•	Nb de cadres ou techniciens embauchés	Nb d'emplois créés à n+1,n+2
Formation des salariés	Adaptation à l'emploi	Nb d'heures de cours mises en place	Nb de stagiaires, nb d'heures - stagiaires	Nb d'emplois confortés
Tourisme				
Aide à l'investissement dans l'hébergement	Amélioration de la qualité	Nb de séances de sensibilisation, Nb de stages de formation	Nb de projets, de lits par nature, taille et qualité	Evolution du stock d'accueil, en capacité et en qualité, évolution de la fréquentation

Sources :

Bernard Reverdy

Cas pratiques présentés par les membres du groupe de travail

Cas n°1 :

Méthode d'évaluation de l'opération de restructuration du commerce et de l'artisanat sur le territoire du SIVOM de la Dombes à la Bresse

présenté par Christophe Goux, Chambre de Métiers de l'Ain.

L'évaluation a pour objectif principal de mesurer l'impact quantitatif et qualitatif de l'opération sur les entreprises artisanales et commerciales du périmètre.

La démarche d'évaluation se déroule en 4 étapes :

- une analyse documentaire à partir des dossiers individuels des entreprises bénéficiaires, des relevés de décisions du comité de pilotage, du bilan financier de l'opération au 01.12.1997, du document de projet et du règlement,
- une enquête sous forme d'entretiens auprès des chefs d'entreprises bénéficiaires,
- la rédaction du rapport d'évaluation,
- la communication des résultats de l'évaluation au comité de pilotage (État, Elus locaux, socioprofessionnels).

Etape 1 :

Analyse documentaire

Principaux indicateurs à élaborer à partir des dossiers de financement, des tableaux de suivi de la procédure, du document de projet de l'ORAC :

- nombre et taux d'entreprises bénéficiaires/non bénéficiaires,
- nombre et taux des effectifs bénéficiaires/non bénéficiaires,
- montant total et moyen des subventions accordées,
- montant total et moyen des projets subventionnés,
- répartition de ces montants entre projets individuels et collectifs,

- répartition de ces montants par nature de projet (formation, signalétique, promotion, investissements matériels...),
- répartition par secteur d'activité,
- répartition par communes,
- répartition par taille d'effectifs et de chiffre d'affaires,
- écarts entre les prévisions et les réalisations.

Etape 2 :

Enquête auprès des entreprises bénéficiaires

L'enquête est réalisée sous forme d'entretiens individuels avec des chefs d'entreprises qui ont bénéficié individuellement et/ou collectivement d'un financement ORAC.

L'entretien est conduit sur la base d'un questionnaire qui permet d'aborder les questions suivantes :

- niveau de satisfaction générale (points forts, points faibles de la procédure),
- évolution du chiffre d'affaires,
- évolution des effectifs,
- information et communication sur l'ORAC, sur l'instruction du dossier,
- délais d'instructions, de décaissement,
- pertinence et qualité de l'animation
- atteinte de l'objectif de mise à niveau, transmission, développement, évolution de la clientèle,
- vision de l'avenir : évolution de l'activité, évolution du territoire,
- formation suivie, satisfaction et apport de la formation.

Etape 3 :

Rédaction du rapport d'évaluation

L'évaluateur rédige le rapport selon le plan suivant :

—► • **MÉTHODOLOGIE**

—► • **RAPPEL DES OBJECTIFS**

I Bilan statistique et résultats chiffrés

- 1.1 - % des entreprises aidées dans leur projet
- 1.2 - Répartition par secteur d'activité
- 1.3 - Répartition par montants financiers
- 1.4 - Calcul du montant moyen des subventions accordées
- 1.5 - Le point de vue des Unions Commerciales et artisanales
- 1.6 - La formation

II Résultats de l'enquête auprès des chefs d'entreprise bénéficiaires d'une aide de l'ORAC

- 2.1 - Les entreprises bénéficiaires des subventions ayant répondu
- 2.2 - Les motifs invoqués par les bénéficiaires qui n'ont pas répondu au questionnaire
- 2.3 - La répartition géographique des répondants
- 2.4 - Le niveau de satisfaction générale

III L'impact de l'ORAC sur les entreprises artisanales et les commerces

- 3.1 - L'évolution de l'emploi
- 3.2 - L'évolution du chiffre d'affaires
- 3.3 - La modernisation des entreprises
- 3.4 - L'atteinte des objectifs
- 3.5 - Les perspectives d'investissement
- 3.6 - L'impact financier
- 3.6.1 - L'influence sur la décision d'investissement

3.6.2 - L'influence sur le montant des travaux

3.6.3 - L'influence sur la nature du projet

3.7 - La procédure de l'ORAC : mesure de la qualité de la prestation

3.7.1 - La diffusion de l'information

3.7.2 - La connaissance de l'opération et des opérateurs

3.7.3 - Le déroulement de l'opération

3.7.3.1 - L'information préalable

3.7.3.2 - Le montage des dossiers

3.7.3.3 - Les délais d'instruction des dossiers

3.7.3.4 - Après le dépôt du dossier

3.7.3.5 - Les délais de versement des subventions

3.8 - La formation

3.8.1 - Le % de bénéficiaires ayant suivi une formation

3.8.2 - La satisfaction de la formation

3.9 - propositions d'amélioration

—► • **SYNTHÈSE**

Etape 4 :

Communication des résultats de l'évaluation

L'évaluateur présente aux membres du comité de pilotage qui regroupe les partenaires de l'opération, à savoir l'Etat, représenté par le Préfet et le DRCA, les collectivités locales, représentées par les élus, et les socioprofessionnels, représentés par le Président de la Chambre de Métiers et le Président de la Chambre de Commerce de d'Industrie.

Il remet le rapport in extenso, accompagné d'une synthèse, aux membres du comité de pilotage qui décident de la communication auprès des médias et des bénéficiaires de l'opération.

Cas pratiques présentés par les membres du groupe de travail

Cas n°2

Indicateurs communs proposés aux Groupes d'Actions Locales du programme Leader Rhône-Alpes - présenté par Blandine Aubert, programme Leader Rhône-Alpes

Objectifs de l'évaluation	Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultat
1. Communication/promotion	nb manifestations créées	fréquentation
	nb manifestations soutenues	fréquentation
	nb participations salons extérieurs	fréquentation
	nb documents réalisés	diffusion
	nb d'aides aux privés pour prom.	nb de struct. concernées
2. Communic.interne/identificat.	nb d'actions de sensibilisation	nb pers. touchées
3. Mise en réseau/partenariat	nb partenariats constitués	nb de struct.participant
	équipements spécifiques	nb structures bénéficiaires
4. Service à la population	services nouveaux proposés	nb person. concernées
5. Création envt fav. entreprises	nb d'opérations	nb d'entreprises touchées
6. Préservation environnement	nb d'opérations	nb de personnes touchées
7. Labellisation de produits	nb de produits labellisés	nb fabricants concernés
8. Améliorat.accueil touristique	nb d'op. d'améliorat.de l'accueil	
	signalétique :nb de sites signalés	comptage voitures ?
9. Mise en valeur du patrimoine	nb de sites nat/paysages amés.	fréquentation possible
	nb bâtiments rénovés	
	nb d'op. de conseil pat.bâti	nb personnes touchées
10. Elaborat./amélior.prod.tour.	nb produits pédag. réalisés	nb de personnes touchées
	nb pôles de valor. du pat.amés	
	nb pôles de valor. du pat créés	fréquentation
	nb sites aménagés/créés spor t	fréquentation
	nb circuits tourist.thémat.créés	fréquentation
11. Etudes/collecte de données	nb	
12. Formation	nb heures de formation	nb personnes touchées
13. Gestion du progr./comm int.	nb actions communication	nb personnes touchées
	nb projets accompagnés	nb projets réalisés
14. Création d'emplois directs	nb emplois	

Cas n°3

Proposition d'indicateurs d'évaluation pour les missions d'ARADEL
proposé par le groupe de travail évaluation d'ARADEL

Missions	Objectifs	Indicateur de réalisation	Indicateur de résultat
Animation et professionnalisation des développeurs économiques	<ul style="list-style-type: none"> • Connaître le réseau en identifiant les compétences, les besoins et les attentes, les initiatives et les outils transférables 	Nombre de rencontres réalisées ➔ compte rendu d'activité mensuel ➔ tableau de bord par typologies de personnes rencontrées	Identification nominative des compétences, initiatives et outils besoins et attentes ➔ fiches par catégorie de compétences, d'initiatives et d'outils ➔ fiche par type de besoins
	<ul style="list-style-type: none"> • Diffuser les expériences 	Nombre d'informations diffusées soit par mise en relation ,soit par Aradel info... ➔ tableau de bord Nombre de fiches méthodologiques réalisées	Mesure de la satisfaction du demandeur ➔ suivi personnalisé après la mise en relation ➔ enquête de satisfaction sur le contenu d'Aradel Info
	<ul style="list-style-type: none"> • Elargir, approfondir et renouveler les savoirs et les savoir-faire 	Nombre d'heures de formations (séminaires et colloques)	Nombre de participants ➔ liste des participants Mesure de la satisfaction à chaud ➔ évaluation en fin de séminaire Mesure de l'amélioration du niveau de qualification ➔ questionnaire adressé 3 mois après
		Nombre de groupes de travail activés	Nombre de participants aux groupes de travail ➔ liste de présents Mesure de la satisfaction ➔ évaluation en fin d'activité du groupe
		Diffusion des travaux des groupes	Fréquentation à la restitution ou demandes d'envoi et d'informations

Cas pratiques présentés par les membres du groupe de travail

Cas n° 4

Utilisation de la méthode de l'échantillon témoin pour le projet "Passeport pour les métiers"

présenté par Christophe Goux, Chambre de Métiers de l'Ain.

Action n° 3

Suivi des performances de l'échantillon témoin

Le projet "Passeport pour les Métiers" consiste à accompagner individuellement des créateurs d'entreprise artisanale après leur installation grâce à la mise en place de tableaux de suivi de gestion.

Nous avons constitué un groupe témoin d'entreprises n'ayant pas bénéficié de l'accompagnement dont nous comparons l'évolution à celle des chefs d'entreprise bénéficiaires.

L'objectif de la méthode est donc de :

- mesurer les résultats des entreprises suivies,
- comparer ces résultats à ceux d'un échantillon témoin,
- dégager les enseignements de ces résultats et améliorer le dispositif

3.1. Collecte et saisie des informations relatives aux entreprises de la promotion passeport 1995/1996

- les résultats comptables dès leur disponibilité, sont saisis sur informatique et comparés aux prévisions,
- sur 109 entreprises installées et adhérentes à l'opération "Passeport pour les Métiers" 1995-1996 :
- 8 entreprises ont été radiées : 7,3 %, dont 7 avec disparition de l'entreprise (6,4 %)
 - 1 changement de département,
 - 5 arrêts suite à des difficultés économiques :
 - 3 marchés insuffisants (boucherie, torréfaction café, pizzeria),

1 mauvais positionnement marché concurrence (adaptation GPL),

1 retour au salariat après deux ans (création effectuée dans le cadre d'une disponibilité),

- 2 arrêts pour convenance personnelle

La durée moyenne de vie de ces 7 entreprises a été de 11,5 mois (une 2 mois, une 6 mois, cinq 13 à 17 mois).

- 101 sont toujours en activité. Nous pouvons les diviser en cinq catégories :

- entreprises à l'activité et aux résultats économiques supérieurs aux prévisions,
- entreprises à l'activité et aux résultats conformes aux prévisions,
- entreprises à l'activité supérieure aux prévisions et aux résultats plus décevants ou ayant connu une difficulté ponctuelle (impayé par exemple),
- entreprises dont le niveau d'activité se situe entre 85 et 95 % de l'objectif, ce qui peut entraîner des interventions en matière de :
 - prix de revient,
 - organisation et action commerciales,
- provision des charges sociales et ajustement de prélèvements personnels ou des salariés.
- entreprises connaissant des résultats en dessous des objectifs pour lesquelles il s'agit de mettre en place une stratégie de suivi et d'aider les chefs d'entreprise à trouver de nouvelles orientations.

Les résultats que nous possédons à ce jour permettent d'estimer la répartition suivante entre ces 5 catégories :

Classification	%
Activité et résultats > prévisions	18
Activité et résultats = prévisions	38
Activité > et résultats < prévisions	6
Résultats < prévisions	26
Résultats très inférieurs aux prévisions	12

3.2. Comparaison des résultats à ceux de l'échantillon témoin

3.2.1. Analyse des résultats des installés en 1995/1996

Un échantillon témoin de 120 entreprises avait été sélectionné en 1995 et 1996. Nous continuons à confronter ses résultats à ceux de l'échantillon pilote.

Activités	Promotion Passeport 1995/1996			Echantillon témoin 1995/1996		
	Entreprises adhérente	Entreprises radiées	Entreprises toujours présentes	Entreprises de l'échantillon	Entreprises radiées	Entreprises toujours présentes
Alimentation	17	3	14	15	2	13
Bâtiment	29	-	29	43	6	37
Production	32	2	30	25	5	20
Réparation services	31	3	28	37	12	25
Total	109	8	101	120	25	95

Sur l'échantillon témoin :

25 entreprises sont radiées dont 24 avec disparition (20 %) :

- 1 changement de département,
- 18 arrêts suite à des difficultés économiques,
- 2 arrêts pour raison de santé,
- 4 arrêts dont nous ne connaissons pas la raison.

Alors que les entreprises ont en moyenne deux ans, on constate un taux de survie de 80 % sur l'échantillon témoin. Le taux de réussite actuel des entreprises accompagnées est de 93,6 %, ces entreprises s'accrochent de manière générale davantage ce qui tend à prouver que leur projet s'inscrivait dès le départ dans une ambition de durée et pas seulement dans le cadre d'une tentative.

La survie des entreprises accompagnées connaissant des difficultés, comme celles en

croissance forte mais avec des difficultés à maîtriser la structure financière sera déterminante dans les deux années à venir.

3.2.2. Préparation du suivi des performances de la promotion 1997

Le devenir des 90 entreprises de cette promotion sera comparé à celui de l'ensemble des créateurs et repreneurs de l'année 1997. Le tableau ci-joint permettant de comparer leur taux de réussite.

Membres du groupe de travail “Evaluation”

NOM	STRUCTURE	TEL.	FAX	E-MAIL
Eric Barbarin	CCI de la Savoie	04 79 75 76 02	04 79 33 56 84	
Claire Blanchon	Maison Economie Développement	04 50 87 09 87	04 50 92 56 56	med@cur-archamps.fr
Bertrand Busch	Agence Economique de la Savoie	04 79 25 36 33	04 79 25 36 07	bertrand.busch@savoie- entreprise.fr
Bernard Drillon	ADERS	04 72 49 92 83	04 72 49 94 66	drillon.aders@wanadoo.fr
François Febvre	District de Périgueux	05 53 35 86 12	05 53 54 61 56	
Stéphane Giboudaud	Agence Economique de la Savoie	04 79 25 36 13	04 79 25 36 05	stephane.giboudaud@savoie- entreprise.fr
Christophe Goux	Chambre de Métiers de l'Ain	04 74 23 33 01	04 74 23 24 18	chambre.metier.01@wanadoo.fr
Pierre Grandjean	CCI Lyon	04 72 40 56 29	04 72 40 58 17	grandjea@lyon.cci.fr
Céline Heduy	District de Roanne	04 77 44 29 50	04 77 44 29 59	distroanne@avo.fr
François Lecouturier	ASDIC	04 78 27 33 28	04 78 27 78 85	
Franck Perrier	District de Roanne	04 77 44 29 50	04 77 44 29 59	distroanne@avo.fr
Claudine Pilton	ARADEL	04 78 37 73 08	04 78 42 14 20	claudine.pilton@aradel.asso.fr
Angéla Prochilo-Dupont	Pays Voironnais	04 76 93 17 19	04 76 93 17 19	economie@cc-pays-voironnais.fr
Violène Salem	Association PROGRES	04 76 71 78 75	04 76 71 79 12	gresivaudan@wanadoo.fr
Pierre Valentin	CAP Services	04 72 84 60 50	04 78 71 31 18	

Bernard Reverdy

Bernard Reverdy Consultants

8, allée de la Colline - 38100 Grenoble

Tél. : 04 76 09 64 54 - Fax : 04 76 33 84 71

Présentation des guides et memento

Petit guide de l'évaluation des politiques publiques (1996, 123 p.)

Auteur : Conseil Scientifique de l'Evaluation

Editeur : La Documentation Française, Paris

Document très pédagogique, présentant de manière pratique l'approche française de l'évaluation. Document résultant de l'expérience accumulée par le CSE principalement sur l'évaluation des politiques publiques.

Prix de vente : 80 F

L'évaluation des programmes de dépenses de l'Union Européenne (1997, 121 p.)

Auteur : Direction Générale des budgets

Editeur : Commission Européenne, Office des Publications des Communautés Européennes, Luxembourg

Document reprenant la philosophie et le vocabulaire utilisé dans les programmes européens. Des schémas simples et un glossaire peuvent être très utiles.

L'évaluation des politiques publiques locales (1998, 376 p.)

Auteur : Jérôme DUPUIS

Editeur : Dossiers d'Experts, La Lettre du Cadre Territorial

Document destiné aux experts de l'évaluation. Cet ouvrage extrêmement détaillé propose après une présentation académique des bases de l'évaluation présente des méthodes d'évaluation adaptées à chaque grand domaine des politiques publiques locales : politiques sociales, politique de l'environnement, politiques économiques, politique de la recherche, politiques touristiques, politiques culturelles...

Ce document sera utile pour quelqu'un ayant déjà une bonne compréhension des objectifs

de l'évaluation et une première expérience en la matière.

Prix de vente : 390 F

Cahiers MEANS, en particulier cahier n° 1 : Organiser l'évaluation intermédiaire dans le cadre d'un partenariat (1995, 54 p.)

Auteur : C3E (Centre Européen d'Expertise en Evaluation) à Lyon

Editeur : Commission Européenne DG XVI, Bruxelles

C3E est une équipe internationale qui a reçu mission de la DG XVI de développer un programme visant à améliorer les méthodes d'évaluation des programmes financés sur les Fonds Structurels (programme MEANS). C3E a donc édité un certain nombre de cahiers destinés aux maîtres d'ouvrage et aux services opérationnels de la Commission. Ces cahiers et les travaux de MEANS ont permis de développer un corps de méthode et un vocabulaire spécifique aux programmes suivis par la DG XVI.

Prix de vente : diffusion gratuite

Mémento de vulgarisation de l'évaluation des programmes communautaires en France (en cours 1998)

Auteur : CNASEA

Editeur : DATAR, Paris

Document en cours de préparation à la demande de la DATAR et ayant pour objet de sensibiliser les élus, l'administration et les différents partenaires impliqués dans les politiques des Fonds Structurels.

Bibliographie

Commission Européenne

L'évaluation des programmes de dépenses de l'UE
Guide Evaluation ex, post et intermédiaire,
1^{ère} édition, janvier 1997

CSE (Conseil Scientifique de l'Evaluation)

Rapport annuel sur l'évolution des pratiques
d'évaluation des politiques publiques,
La Documentation Française, 1998

CSE (Conseil Scientifique de l'Evaluation)

Petit guide de l'évaluation des politiques
publiques,
La Documentation Française, 1996

Jérôme DUPUIS

"L'évaluation des politiques publiques locales",
revue Dossier d'Experts de La Lettre du Cadre
Territorial, 1998

MEANS

Organiser l'évaluation intermédiaire dans le
cadre du partenariat,
Cahiers Means n° 1, Union Européenne

MEANS

Methods for Evaluation Structural Policies,
Multilanguage Evaluation Glossary, 1995

Eric MONNIER

Evaluation de l'action des pouvoirs publics
du projet au bilan, CPE, 1987

Jean-Pierre NIOCH et Robert POINSARD

L'évaluation des politiques publiques,
Economica, 1984

J.TOULEMONDE

"Améliorer la qualité des évaluations en parte-
nariat : propositions pratiques",
in Cahiers Means n° 1 (voir ci-dessus)

Patrick VIVERET

L'évaluation des politiques et des actions
publiques, rapport au premier ministre,
La Documentation Française, 1989



Association Rhône - Alpes
des professionnels du Développement Economique Local

18 bis rue d'Enghien - 69002 Lyon
Tél. : 04 78 37 73 08 - Fax : 04 78 42 14 20
www.aradel.asso.fr - E.mail : aradel@aradel.asso.fr

