

## Cahier 2 : Penser et préparer un projet d'évaluation territoriale

<b><i>Partie 1 : Pensons l'évaluation comme un projet de territoire.....</i></b>	<b>2</b>
<b>Fiche 1: Les différentes postures de l'évaluation.....</b>	<b>2</b>
A/ Evaluer avant : l'évaluation ex-ante.....	2
B/ Evaluer pendant : l'évaluation à mi-parcours et au fil de l'eau.....	3
C/ Evaluer après : l'évaluation finale et l'évaluation ex-post.....	4
<b>Fiche 2 : Définir les objectifs de son action.....</b>	<b>7</b>
<b>Fiche 3 : Comment allons nous atteindre nos objectifs? Construire et expliciter les hypothèses.....</b>	<b>9</b>
 <b><i>Partie 2 : Le système de Suivi-Evaluation (S&amp;E).....</i></b>	 <b>11</b>
<b>Fiche 1 : Le principe du suivi-évaluation.....</b>	<b>11</b>
<b>Fiche 2 : concevoir son système de suivi-évaluation : recueillir des données au fil de l'eau.....</b>	<b>12</b>
 <b><i>Partie 3 : Préparer une évaluation.....</i></b>	 <b>16</b>
<b>Fiche 1 : Ces questions qu'il faudra se poser.....</b>	<b>17</b>
<b>Fiche 2 : Définir et préciser son projet évaluatif.....</b>	<b>19</b>
A/ Que prévoit-on de faire et avec qui?.....	19
B/ Définir le champs de l'évaluation : faut-il tout évaluer?.....	21
<b>Fiche 3 : Les différents modes d'évaluation.....</b>	<b>22</b>
A/ Quel mode d'évaluation adopter?.....	22
B/ Quel mode de suivi lors d'une évaluation ponctuelle?.....	23
C/ Définir l'ampleur de l'évaluation : temps et moyens.....	27
<b>Fiche 4 : Identifier les attentes des acteurs du projet.....</b>	<b>28</b>
<b>Fiche 5 : Construire son cahier des charges.....</b>	<b>29</b>
<b>Fiche 6 : Les étapes de la production d'une évaluation.....</b>	<b>32</b>
A/ Le rapport préliminaire d'enquête.....	32
B/ Le rapport d'analyse de l'évaluation.....	33
C/ Le rapport d'évaluation.....	33
D/ Faire des recommandations : .....	34

## Partie 1 : Pensons l'évaluation comme un projet de territoire

### Fiche 1: Les différentes postures de l'évaluation

On distingue généralement trois temps pour l'évaluation : avant, pendant et après.

Du fait de ces différentes temporalités, ces exercices ont des objectifs et des intérêts différents pour les acteurs du territoire qui les mettent en oeuvre.

#### **A/ Evaluer avant : l'évaluation ex-ante**

Si son principe est connu, l'évaluation *ex-ante* est une démarche assez peu développée.

Une *évaluation ex-ante*, c'est d'abord réfléchir à la mise en oeuvre d'un projet en amont. Cela consiste à établir un diagnostic territorial<sup>1</sup> et à faire une analyse stratégique des forces et des faiblesses d'un territoire.

**A partir de cette analyse, une stratégie est établie. Puis, en suivant les axes stratégiques, on construit un cadre logique du projet, décliné en objectifs généraux, spécifiques et opérationnels.** (voir Cahier 2 / Partie 1 / Fiche 2). C'est aussi durant cette démarche que le dispositif de suivi-évaluation doit être prévu. Les modalités de participation des acteurs et leur degré d'implication dans le dispositif sont définis.

Cette démarche est fondamentale car c'est du diagnostic initial, de la stratégie choisie et du cadre logique du projet que vont dépendre la mise en oeuvre et la réalisation des évaluations intermédiaire et rétrospective.

Un des outils les plus connus de cette phase est l'analyse AFOM (Atouts/Faiblesses, Opportunités/Menaces).

*La finalité attendue (de l'évaluation) est de se doter d'éléments d'analyse susceptibles de faciliter l'amorce des projets futurs.(...) L'évaluation est conçue comme un support dynamique permettant d'envisager la suite du programme et de dessiner « l'après Leader+ ».*

*Rapport d'évaluation intermédiaire  
GAL du Pays de Dinan*

---

<sup>1</sup> Un diagnostic peut être assimilé à un état des lieux d'un territoire. L'objectif va être de recueillir des données sur le contexte social, économique et démographique. Il s'agira aussi de mettre en avant les tendances qui semblent se dessiner pour identifier les difficultés auxquelles le projet devra apporter une réponse..

## **B/ Evaluer pendant : l'évaluation à mi-parcours et au fil de l'eau**

On peut distinguer deux formes d'évaluation intervenant pendant le déroulement d'un projet.

**La première est l'évaluation au fil de l'eau ou in itinere.** C'est une approche particulière qui mêle recueil des données et l'animation d'un projet. On retrouve cette méthode aussi sous le nom de suivi-évaluation (S&E). Cette forme d'évaluation intègre l'évaluation dans la gestion et l'animation d'un projet. Cela doit permettre de recueillir des données pour nourrir l'évaluation. Mais on peut aussi utiliser l'évaluation au *fil de l'eau* comme un outil d'animation du projet, en développant la participation des acteurs.

Pour reprendre la métaphore de Marie-Elisabeth Chassagne qui comparait la conduite d'un projet à un voyage en voiture : faire de l'évaluation au *fil de l'eau*, c'est vérifier régulièrement l'itinéraire du trajet pour éviter de se rendre compte à mi-route que l'on s'est trompé de direction.

L'objectif est double :

- pouvoir ré-ajuster régulièrement son action, sans avoir à attendre l'évaluation intermédiaire.
- recueillir des données pour nourrir les évaluations intermédiaires et finales.

**La seconde est l'évaluation intermédiaire** qui intervient ponctuellement alors que l'on est à la moitié de la période prévue pour le projet.

*L'évaluation à mi-parcours doit permettre d'apprécier la mise en oeuvre du programme LEADER+, d'établir un bilan physique et financier (c'est à dire le nombre d'actions lancées, leur avancement et ce que cela implique financièrement) et permettre de porter une première critique quant aux résultats et impacts du programme*

*Rapport d'évaluation intermédiaire Leader+  
GAL du Pays Centre Bretagne*

*L'objectif est de tirer les enseignements du programme après trois ans de fonctionnement, afin de voir quelles modifications apporter si besoin et quelles orientations nouvelles seraient à envisager pour la fin du dispositif.*

*Rapport d'évaluation intermédiaire  
GAL Ouest-Cornouaille*

Elle permet donc de faire un point sur l'avancement du projet en lien étroit avec le dispositif de suivi-évaluation. Il va surtout être question d'étudier **le fonctionnement du projet** et formuler des recommandations pour améliorer la mise en oeuvre des actions. Une analyse des premiers effets est aussi envisageable à ce stade, mais ce n'est souvent le but de l'évaluation à mi-parcours.

Mais surtout, l'évaluation intermédiaire va être l'occasion de remobiliser les acteurs et les différents partenaires, de les impliquer dans la réflexion conduisant à une réorientation du projet. **Cela va être aussi l'occasion de relancer le projet.**

Il arrive aussi que des acteurs identifient des problèmes pouvant ralentir la mise en oeuvre du projet, ou pensent à des innovations susceptibles d'en améliorer la qualité. **L'évaluation intermédiaire va être l'occasion de faire des remarques et de préconiser des changements de façon légitime et dans un cadre institué.**

*L'évaluation à mi-parcours de la mise en oeuvre du programme Leader+ répond à plusieurs objectifs:*

- Observer, tirer les enseignements sur la conduite du programme et des actions*
- Corriger le plan d'action au fur et à mesure des nécessités, formuler des préconisations*
- Impliquer les acteurs locaux dans une réflexion stratégique*

*Rapport d'évaluation intermédiaire Leader+  
GAL Pays de Brocéliande*

L'évaluation intermédiaire : une opportunité



Une animatrice d'un GAL Breton faisait remarquer que l'évaluation intermédiaire n'avait pas eu le rôle moteur qu'elle a avoir dans d'autres territoire. Pour autant, cette démarche n'a pas été inutile. En effet, au cours de la première moitié de la programmation, les techniciens avaient identifié quelques problèmes et envisagé des modifications susceptibles de les régler.

- L'évaluation a donc été une opportunité pour **vérifier objectivement la réalité de leurs impressions.**
  - L'évaluation a été orientée par l'expérience de l'équipe technique.
- Quand l'analyse fut terminée, **ils ont pu proposer des ajustements et des innovations de façon légitime, dans un cadre prévu à cet effet.**

## **C/ Evaluer après : l'évaluation finale et l'évaluation ex-post**

L'évaluation rétrospective consiste en un bilan critique des actions entreprises après la fin du projet ou du programme.

L'évaluation rétrospective s'intéresse particulièrement aux réalisations, aux effets et aux impacts des actions conduites **en comparant ce qui a été fait à ce qui était prévu de faire. Il s'agit aussi donc d'apprécier la contribution du projet à l'évolution du territoire.**

Pourquoi distinguer dans ce cas deux types d'évaluation et quelles sont les différences entre l'évaluation finale et *l'évaluation ex-post*?

Il est peu courant qu'une évaluation soit conduite alors que le projet évalué est achevé. En effet, une fois l'action terminée, il subsiste rarement les moyens humains et financiers nécessaires pour mettre en oeuvre une évaluation. De plus, celle-ci qui n'aurait un intérêt que pour les futurs projets ou programmes. Le coût d'une telle étude explique qu'elle soit rarement une priorité pour les acteurs du territoire.

Il s'avère que dans le cadre de Leader+, de nombreux GAL bretons ont conduit une évaluation finale. Celle-ci a eu lieu alors que le programme n'était pas encore totalement fini puisque les moyens utilisés pour les conduire provenaient de la programmation en cours.

Les objectifs de ces démarches étaient de trois ordres :

- Dans un premier temps, répondre aux exigences européennes et d'établir un bilan physique et financier du programme.
- Ensuite apprécier les effets et les impacts et de la mise en oeuvre du programme.
- Enfin, faire des recommandations pour préparer la prochaine programmation Leader.

C'est pour cette dernière raisons que les évaluations finales des GAL bretons peuvent aussi être comparer à des évaluations *ex-ante*. Elles s'intéressent à la pertinence et à la cohérence de la stratégie qui a été mis en place et propose des modifications pour l'améliorer au cours du prochain projet.

En étant si proche dans le temps de la mise en oeuvre du programme, les évaluations finales de Leader+ n'ont pas pu évaluer l'ensemble des effets et des impacts du programme. La pérennité des effets et des impacts, et leur contribution à la résolution des problèmes identifiés dans le diagnostic initial ne peuvent être étudiés qu'une fois les actions terminées et après un certain temps.

On peut donc distinguer les évaluations finales et les évaluations *ex-post*. Une évaluation *ex-post* aurait lieu quelques années après la fin du projet, alors que les effets et les impacts sont identifiables et que leur durabilité peut être appréciée.

Dans son rapport d'évaluation finale, le GAL Pays des Abers-Côtes des Légendes précise que les objectifs de cette évaluation sont :

*Evaluer l'impact local du programme Leader+*

*Evaluer la pertinence de l'outil Leader+ pour mettre en oeuvre notre stratégie de territoire.*

*Se servir de l'évaluation finale du programme Leader+ pour nourrir la démarche d'élaboration du prochain dossier de candidature Leader*

*Rapport d'évaluation finale  
GAL Pays des Abers-Côtes des Légende*

	Fonctions	Méthodes	Effets
En amont du projet	Réflexion sur les finalités du projet	Objectif du territoire et construction participative	Cohérence du projet. Adhésion des acteurs
	Etude préalable : -Diagnostic territorial - Énonciation d'une stratégie -Construction d'un cadre logique	Enquête/Entretien/Audit/Analyse Méthode AFOM ... Identifier les tendances Établir des hypothèses de lien de cause à effets	Anticiper Identifier et comprendre les attentes, les problèmes. Définition d'axes stratégiques, de priorités.
	Définir le dispositif de mise en oeuvre	Modalités de suivi-évaluation, d'animation, de gestion. Construction de tableau de bord	Établir des hypothèses d'action Clarification des objectifs
	Estimation des coûts	Analyse budgétaire, prévision dépenses/recettes	Implication des partenaires Étude des moyens mis en oeuvre
Au cours de l'action			
Suivi-évaluation	Contrôle de gestion	Tableau de bords/indicateurs de suivi	Gestion en temps réel du dispositif
	Régulation des dysfonctionnements et des interactions	Animation participative	Meilleure compréhension entre les acteurs / repérage des intérêts.
	Amélioration de la qualité de mise en oeuvre	Bilan annuel participatif/ réunions régulières et suivi-évaluation qualitatif	Meilleure implication des acteurs dans le projet/Fonctionnement plus performant
	Recueil de données au fur et à mesure	Tableau de bords/ réunion commission spécifique/ Bilan participatif annuel ...	Évaluation intermédiaire facilitée et plus fine
A mi-parcours	Bilan physique et financier	Analyse quantitative et bilan	Répond aux exigences des commanditaires/Faire un point sur l'avancement financier
	Analyser la mise en oeuvre du programme	Entretiens/Questionnaires/Études des données qualitatives et quantitatives issues du système de suivi-évaluation	Amélioration du fonctionnement à partir de recommandations
	Analyse des effets à court terme	Impliquer les acteurs dans la démarche et communiquer sur l'évaluation	Vérifier la cohérence de la stratégie et l'efficacité des actions
	Relancer le projet		Remobilisation des acteurs
En aval de l'action			
Finale	Évaluer les effets et les impacts à moyen terme	Entretiens/Questionnaires/Études des données Ecart entre souhaité et obtenu	Amélioration de l'efficacité pour une action ultérieure.
	Apprécier l'efficacité de la démarche	Étude prospective / mise en place d'une évaluation <i>ex-ante</i> : repérage des blocages, des causes	Modification/ ajustement de la stratégie
	Préparer le prochain projet		Chevauchement entre les démarches. Argument pour la négociation de nouveaux financements
Ex-post	Évaluer les effets et les impacts sur le long terme	Entretiens/Questionnaires/Études des données qualitatives et quantitatives issues du système de suivi-évaluation. Ecart entre souhaité et obtenu	Amélioration de l'efficacité pour une action ultérieure. Appréciation de la pérennité et de la viabilité des effets et impacts observés.

Inspiré de : J. Dupuis, J.C. Gapin-Frehel, J-B. Duboscq, J-B Lecole, « *L'évaluation des politiques publiques locales* », Dossiers d'expert, La lettre du cadre territorial, 1998

## Fiche 2 : Définir les objectifs de son action

Pour qu'il soit opérationnel et utile, **il est donc conseillé d'inscrire son projet évaluatif au sein même du projet.**

Réfléchir à la place de l'évaluation dans le projet du territoire permettra de développer un « **réflexe évaluatif** » ou une « **culture de l'évaluation** ». Cela permettra aussi de prévoir quels seront les moyens que l'on estime nécessaire et que l'on souhaite engager dans cette démarche.

Ce peut être aussi être l'occasion d'anticiper ces exercices en prévoyant des dispositions susceptibles de faciliter les évaluations et d'en accroître qualité pour le territoire (l'évaluation *au fil de l'eau* par exemple). Parler d'évaluation dès le début d'un projet peut de plus limiter les réticences de certains acteurs qui voient dans l'évaluation un moyen de contrôle.

Pour évaluer, on compare « l'avant » et « l'après » projet pour déterminer si ce qui a été fait a été efficace, pertinent, utile ... Pour opérer la comparaison, il est nécessaire de connaître quelle était la logique initiale du projet. Il est aussi important de savoir quels étaient les objectifs du projet à l'origine.

Pour faciliter les évaluations, il est donc important que les objectifs du projets soit définis clairement et que la logique entre les objectifs opérationnels, spécifiques et généraux soit clairement définie.

Pour aider à exprimer quels sont les objectifs des acteurs du territoires à travers la mise en place d'un projet, il est possible d'utiliser deux outils complémentaires :

**-L'arbre à problèmes<sup>2</sup>.**

**-Le Diagramme Logique d'Impact (DLI).**

Lors de la constitution du projet, des liens de causalité, que nous allons aussi appeler « hypothèses », ont été établis entre les actions prévues et les objectifs fixés pour résoudre les problèmes identifiés. **L'ensemble de ces hypothèses forme « la logique du projet » ou la « théorie de l'action ».**

*« La théorie de l'action « fonctionne » un peu comme un théorème, qui formule des enchaînements en cascade dès objectifs opérationnels jusqu'aux objectifs globaux ou finaux*

***Le fait que les auteurs de la politique publique se reconnaissent dans la théorie d'action, qu'on leur prête a posteriori, constitue un point fondamental et une condition de la légitimité de toute la démarche d'évaluation »***

Source : « *Le petit furet de l'évaluation, guide pratique de l'évaluation en Nord-Pas de Calais* », Région Nord-Pas de Calais

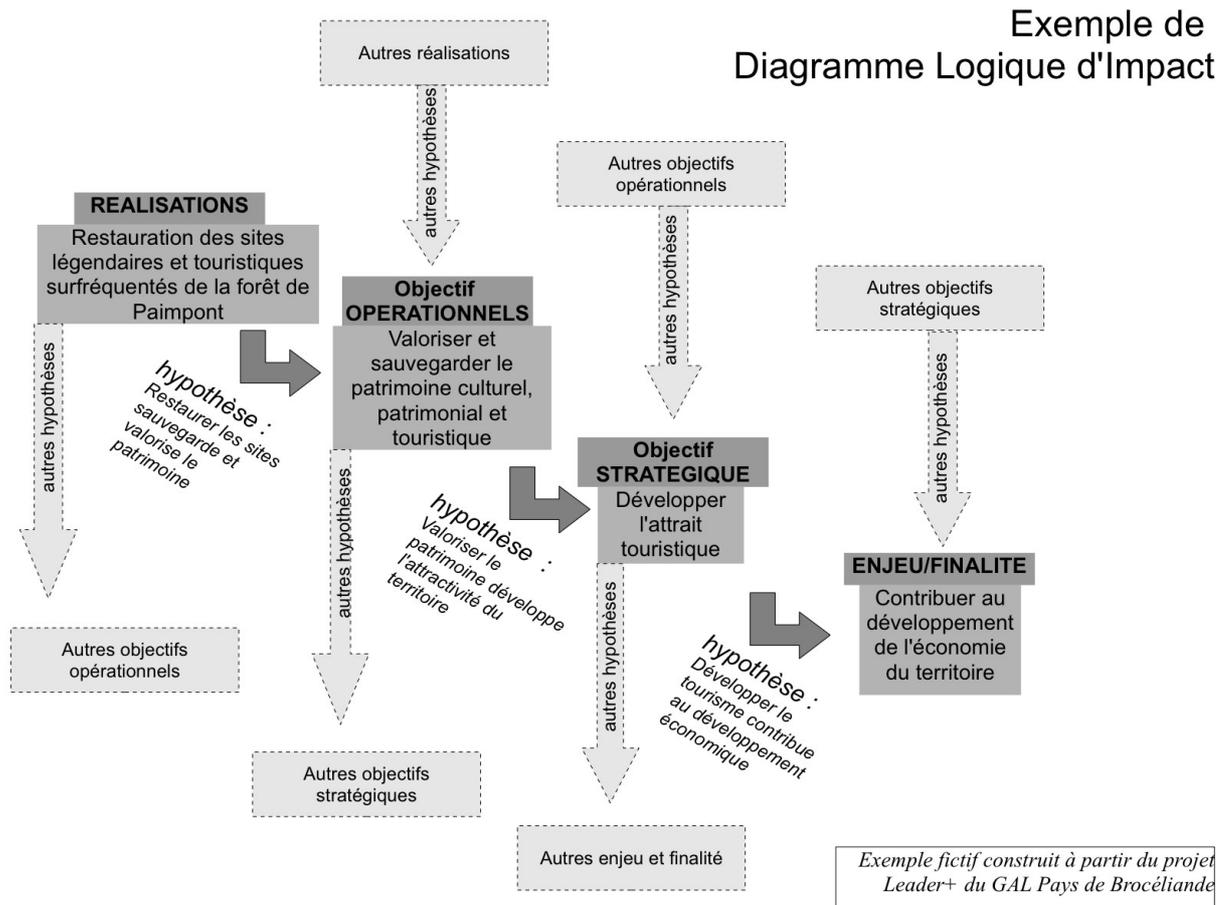
**Cette logique est avant tout une représentation mentale** qu'ont construit les acteurs au cours de l'élaboration du projet.

La logique du projet peut être difficile à retrouver au moment de l'évaluation. Le fait qu'elle ne soit pas exprimées fait que souvent, les acteurs oublient pourquoi telle ou telle décision a été prise. La

<sup>2</sup> Voir la fiche pratique : arbres à problèmes

logique du projet peut aussi être au coeur des divergences politiques et des visions divergentes de l'action publique. **L'évaluateur peut donc être au centre de rapport de force ou de représentations différentes avec lesquelles il va devoir composer.**

Cette théorie de l'action peut être représentée sous la forme d'un schéma que l'on appelle **Diagramme Logique d'Impact**. En partant d'une réalisation, il montre quels sont les liens avec les différents niveaux d'objectifs.



### Quelques erreurs à éviter lors de la formulation des objectifs

- Être trop ambitieux dans l'énonciation des objectifs spécifiques/généraux compte tenu du contexte ou des moyens.
- Manquer de clarté sur les liens entre les différents niveaux d'objectifs.
- Énoncer des objectifs trop vagues qui ne permettent pas de faire le lien avec les réalisations concrètes.
- Introduire des idées telles que « mettre en place une démarche ascendante » en tant qu'objectif spécifique/réalisation. Ce type d'énoncé doit avant tout être un principe intégré aux activités du projet, c'est une méthode et pas un objectif.

### **Fiche 3 : Comment allons nous atteindre nos objectifs? Construire et expliciter les hypothèses.**

Dans le domaine du développement local, il est difficile de prévoir à l'avance que telles causes produiront exactement telles conséquences. Les éléments qui influencent la situation d'un territoire sont nombreux.

**Pourtant, lancer un projet, c'est penser à des liens de cause à effet entre les différents niveaux d'objectifs et les réalisations que l'on a prévus. Quand on décide d'une action, on fait donc l'hypothèse qu'elle aura l'effet souhaité. On estime qu'elle a toutes les chances de contribuer à atteindre les objectifs que l'on s'est fixés.**

Cette décision est prise avec les informations dont on dispose, à un moment donné, et l'analyse que l'on en fait. Elle est aussi prise dans un rapport de force. Elle résulte d'un compromis entre plusieurs acteurs dont les points de vue et les intérêts divergent. **La logique de cette décision n'aura donc peut-être pas de validité dans le temps.**

**Décider, formuler des hypothèses, c'est prendre un risque.** Celui-ci est plus ou moins important selon les actions. Pour un territoire, le risque est d'autant plus grand que l'on n'est jamais maître de tous les facteurs qui jouent sur l'évolution de la situation. Les hypothèses peuvent donc rapidement se trouver faussées.

La peur de se retrouver confronté à ces décisions n'incite pas à expliciter clairement les hypothèses lors de l'élaboration du projet. Pourtant, **un projet est beaucoup plus facile à évaluer avec des hypothèses claires.**

En effet, quand un objectif n'est pas atteint, on pourra déterminer si cela tient à une hypothèse qui ne s'est pas vérifiée (l'action n'a pas eu les effets escomptés, le contexte a changé...), ou à la mise en oeuvre du projet. Il s'agira ensuite de modifier l'hypothèse, ou la méthode utilisée dans le cadre du projet.

Emettre une hypothèse c'est prendre le risque qu'elle ne se vérifie pas. Mais cela permet aussi d'exposer quelle est la stratégie choisie.

**Une hypothèse qui ne se vérifie pas n'est pas une erreur, c'est un enseignement.  
Il faut pouvoir s'en servir pour repenser et améliorer sa stratégie et son fonctionnement**

### Exemples Leader+

Ces deux exemples issus de l'expérience Leader+ illustrent comment l'énonciation d'une hypothèse peut amener une réflexion sur le projet.

- Dans de nombreux territoires, des aides spécifiquement orientées vers le monde de l'entreprise ont été mises en place. **L'hypothèse initiale retenue prévoyait que des projets d'acteurs économiques locaux financés par Leader+ sous certaines conditions, participeraient au développement économique du territoire.**

Cependant, on a constaté que les entreprises n'avaient que rarement fait appel à ces aides, ou avaient abandonné les demandes de financement.

En effet, la durée et la complexité de ces démarches constituait un obstacle trop important au regard des montants sollicités.

**La logique de l'hypothèse initiale n'est donc pas mise en cause puisque c'est le processus d'attribution des aides qui empêche que le dispositif soit opérationnel.**

- Pour faire écho à une volonté politique affichée de développement économique, certains GAL ont mis en place des aides destinées à des activités inexistantes sur le territoire. **Disposer d'un accompagnement logistique et financier devait faire émerger des initiatives nouvelles favorisant le développement du territoire.**

Dans cette situation le territoire prend le « risque » qu'aucune initiative n'émerge.

Si aucune initiative ne semble entrer dans le dispositif, il ne s'agira pas d'abandonner cet objectif.

**Au contraire il faudra se servir de cette expérience infructueuse pour identifier les blocages potentiels.**

**L'énonciation de l'hypothèse permettra à l'évaluateur de comprendre qu'elle avait été la démarche du territoire et d'orienter ses préconisations en conséquence.**

## Partie 2 : Le système de Suivi-Evaluation (S&E)

### Fiche 1 : Le principe du suivi-évaluation

**Le suivi-évaluation (S&E) doit avant tout être considéré comme un outil au service de l'animation et de la gestion d'un projet.**

Le S&E doit être un outil adossé au dispositif d'évaluation global qui a été mis en place pour accompagner l'action ou le programme. Pour être efficace, il ne doit pas réunir que des données quantitatives mais aussi des données qualitatives. Celles-ci permettront de répondre aux questions posées dans le cadre logique. Elles alimenteront et orienteront, les démarches évaluatives intermédiaires et finales.

Il ne faut pas confondre l'évaluation *au fil de* l'eau et réunir le maximum de données statistiques dans un tableau de bord. Quelque soit le degré de détail choisi, il faut commencer par s'interroger : quelles sont les données à recueillir, que souhaitons-nous en faire, comment le faire et qui va les traiter...

Le dispositif de S&E a donc un triple avantage :

- 1- **Améliorer la stratégie et la mise en oeuvre du projet** de façon régulière, sans attendre l'évaluation à mi-parcours.
- 2- **Recueillir des données** permet aussi de préparer les évaluations ponctuelles (intermédiaires et finales).
- 3- **Utiliser une démarche participative** permet une plus grande implication des acteurs vis à vis du projet. Cela facilitera la mise en oeuvre des projets. Les modifications consécutives aux évaluations seront mieux acceptées puisqu'elles proviendront en partie de réflexions collectives.

***Si le suivi est indispensable à l'évaluation, celle-ci ne saurait se réduire à la simple lecture quantitative des tableaux de bord et des indicateurs, même assortie d'une analyse.***

*L'évaluation va bien au-delà pour produire des analyses quantitatives qui permettront d'étayer le jugement évaluatif*

*Extrait du « Petit Furet de l'évaluation –  
Guide pratique de l'évaluation du Nord-Pas-de-Calais »,  
Région Nord-Pas-de-Calais*

## **Fiche 2 : concevoir son système de suivi-évaluation : recueillir des données au fil de l'eau**

L'une des préconisations que l'on retrouve dans de nombreux rapports d'évaluation Leader+ est la mise en oeuvre d'un dispositif d'évaluation en continu. Plusieurs candidatures pour le programme 2007-2013 Leader, proposent **une approche intégrée de l'évaluation** en prévoyant des outils propres.

**Un système de suivi-évaluation peut s'avérer être un outil pour l'évaluation autant que pour la gestion et l'animation d'un projet ou d'une démarche sur un territoire.**

Mettre en oeuvre un système de suivi-évaluation nécessite de disposer d'un référentiel clair. Est-il vraiment utile de recueillir des données dont on ne se servira pas? Une fois que l'on a défini précisément quelles sont les données nécessaires il faut choisir les méthodes de recueil.

**Une bonne méthode doit être applicable, fiable, pertinente, précise et si possible, mutualisable.**

Un équilibre doit être établi entre méthodes quantitatives/qualitatives, individuelles/collectives. Le degré de participation des acteurs doit être fixé. **Reste ensuite à déterminer la fréquence de recueil des données et le rôle de chacun dans cette activité, avec la mise en place d'un calendrier prévisionnel.** Pour cela, il est nécessaire de penser son dispositif de suivi dans le temps.

On peut distinguer trois types de données :

- Les données liées à la situation territoriale
- Les données liées au suivi physique et financier.
- Les données liées à l'animation et aux effets des réalisations.

Ce qu'il faut retenir, c'est que dans ce type de dispositif, **le processus de concertation et tout aussi important que les données qu'il produit. C'est ce qui fait sa richesse**

### **La méthode SAP (Systématisation de l'auto-évaluation participative)**

Cette méthode a été construite dans le cadre du programme Leader par des acteurs des territoires portugais au cours des années 1999-2000. Le territoire prend en main son évaluation de façon progressive tout en valorisant la participation d'acteurs représentatifs de la société locale.

Cette méthode permet de s'interroger sur la situation territoriale mais aussi sur la conduite d'un projet, en se basant principalement sur ses acteurs. Elle est aussi pensée pour tenir en compte de toutes les dimensions du développement local et l'histoire du territoire.

Cette approche est basée sur une conception cyclique du processus d'animation. Elle est aussi pensée pour y être intégrée. **Ce dispositif ne concerne pas un projet mais un territoire dans son ensemble sur des temporalités plus longues : c'est donc un outil pensé et construit pour le territoire.** Elle permet d'apprécier des aspects qualitatifs et immatériels liés aux spécificités locales, qui ne sont pas toujours pris en compte par les évaluations externes.

\*  
\* \*

On peut trouver trois modalités d'application de cette méthode :

Soit...

- Un premier travail est entrepris par les techniciens du territoire. Ils déterminent les données pertinentes à recueillir au regard du projet de territoire. Puis dans un second temps ils élargissent la réflexion à d'autres acteurs auxquels ils présentent les données pour lancer une analyse partagée.

Soit...

- Tous les acteurs sont invités à réfléchir collectivement aux données à recueillir et au cadre logique qu'elles doivent renseigner. Tout cela se fait à partir d'une appréciation globale de la situation du territoire. Les techniciens sont ensuite chargés de recueillir les données et de les analyser pour les soumettre à tous les acteurs concernés.

Soit...

- Un groupe d'acteurs est formé et reçoit une formation de sensibilisation à l'évaluation. Leur rôle est de déterminer quelles sont les questions auxquelles le dispositif devra apporter une réponse, et les données à recueillir. Le recueil est effectué par les techniciens. Les données sont ensuite analysées collectivement.

\* \*  
\*

La méthode SAP se décompose en plusieurs étapes dont deux peuvent intéresser plus particulièrement les territoires.

1/ Evaluation de l'évolution du territoire sur 10 ans : elle consiste à faire une évaluation de la situation territoriale actuelle et de la situation 10 ans en arrière à partir de 8 composantes :

- 1- Qualité de vie
- 2- Patrimoine et ressources naturelles
- 3- Démographie

- 4- Identité et image
- 5- Savoir-faire et technologie
- 6- Relations internes, cohésion et démocratie
- 7- Diversification et intégration des activités économiques
- 8- Relations externes

*(7 de ces composantes sont celles du « capital du territoire » présenté dans le cahier de l'innovation de l'Observatoire Européen Leader sur la compétitivité territoriale )*

Pour évaluer ces composantes, le territoire définit des critères et des indicateurs. Ensuite une note est attribuée selon des indicateurs quantitatifs (démographie, économie ...) et qualitatifs (qualité de vie, identité et image...) au cours d'une séance collective de travail. Cette opération permet d'apprécier quelles sont les évolutions des différentes composantes du territoire. Pour illustrer ce travail, la méthode propose d'utiliser le schéma du radar (voir fiche-pratique : les radars).

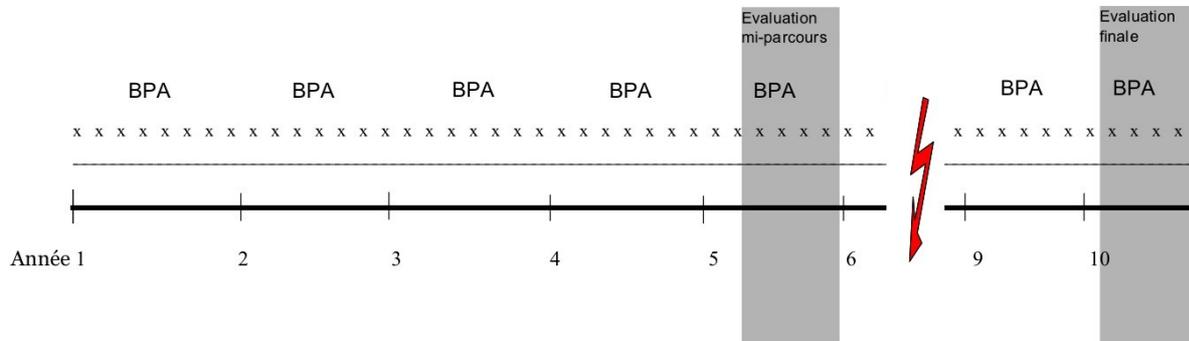
2/ Evaluation d'un projet et de son impact : la même méthode est employée. Dans le cas des territoires portugais, ce sont les spécificités Leader+ qui sont les composantes. Les acteurs sont amenés à évaluer deux dimensions : la qualité du processus de mise en oeuvre du programme et l'impact des réalisations sur la situation territoriale initiale.



Pour être efficace, un système de S&E doit être intégrée dans toute les dimensions de l'animation, **mais aussi de la gestion** d'un projet territorial. Impliquer les personnes responsables de la gestion dans un dispositif de S&E est très important. Cela peut prendre plusieurs formes, comme par exemple un temps de sensibilisation à l'évaluation et ses enjeux.

**En impliquant et en intéressant tout le personnel du territoire, le S&E gagnera en finesse et en pertinence.**

**Exemple de calendrier de système de S&E pour un territoire**



Légende : les moments de réflexion critique

Au quotidien : recueil de données par les animateurs et les gestionnaires du territoire.

----- Réunion hebdomadaire de l'équipe technique : exposé de l'avancé des travaux, repérage et résolution des problème rencontré dans la mise en oeuvre des actions.

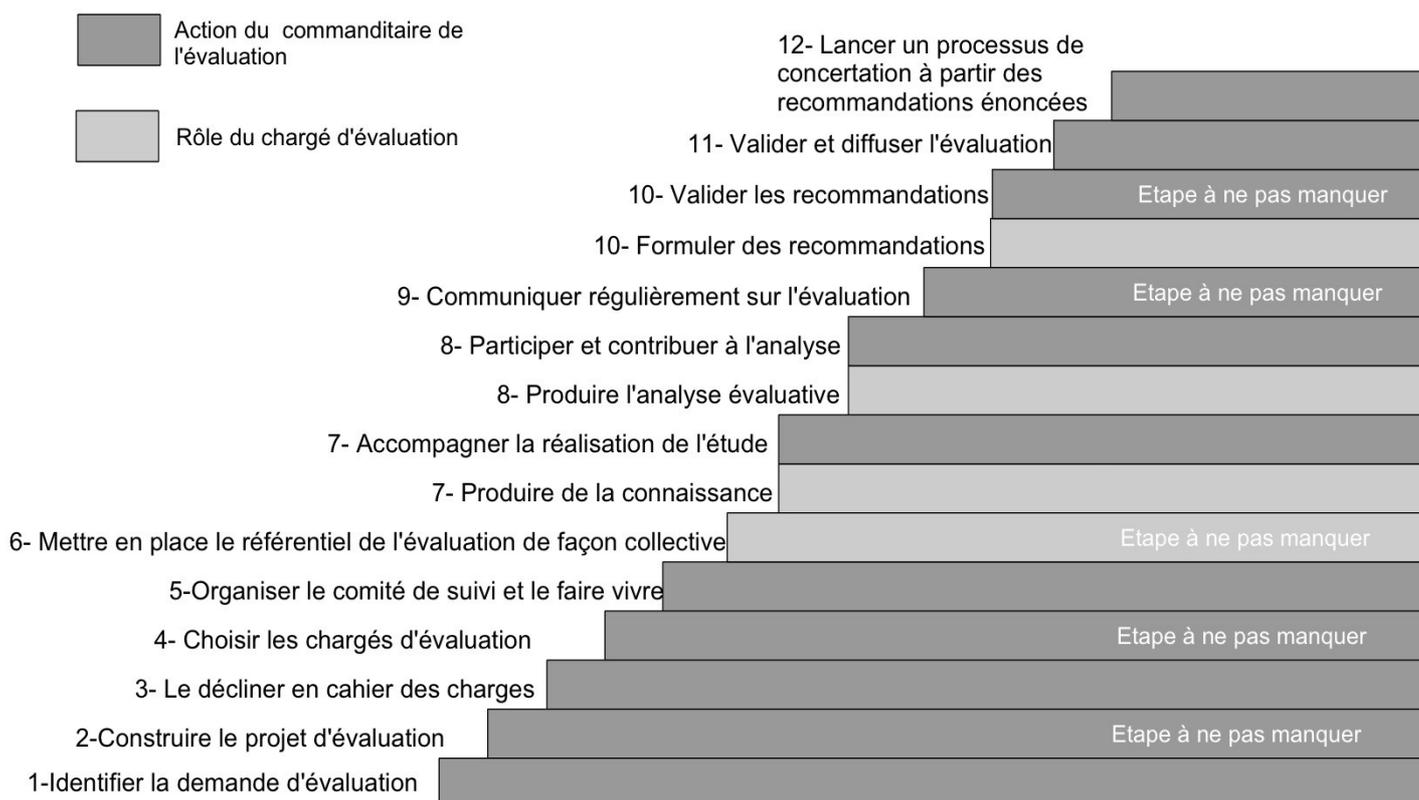
xxxx Réunion mensuelle de la commission ou du groupe d'étude chargée de l'évaluation. Point sur le recueil des données. Résolution des problèmes.

BPA Bilan participatif annuel : bilan annuel faisant l'objet de table ronde. Discussion autour du projet pour développer une analyse partagée à partir des données issues du recueil de données

Document inspiré par : *Guide pratique de S&E des projets, pour une gestion orientée vers l'impact, FIDA*

## Partie 3 : Préparer une évaluation

### Les 12 étapes du déroulement d'une évaluation



Document inspiré du : « *Le petit furet de l'évaluation, guide pratique de l'évaluation en Nord-Pas de Calais* », Région Nord-Pas de Calais

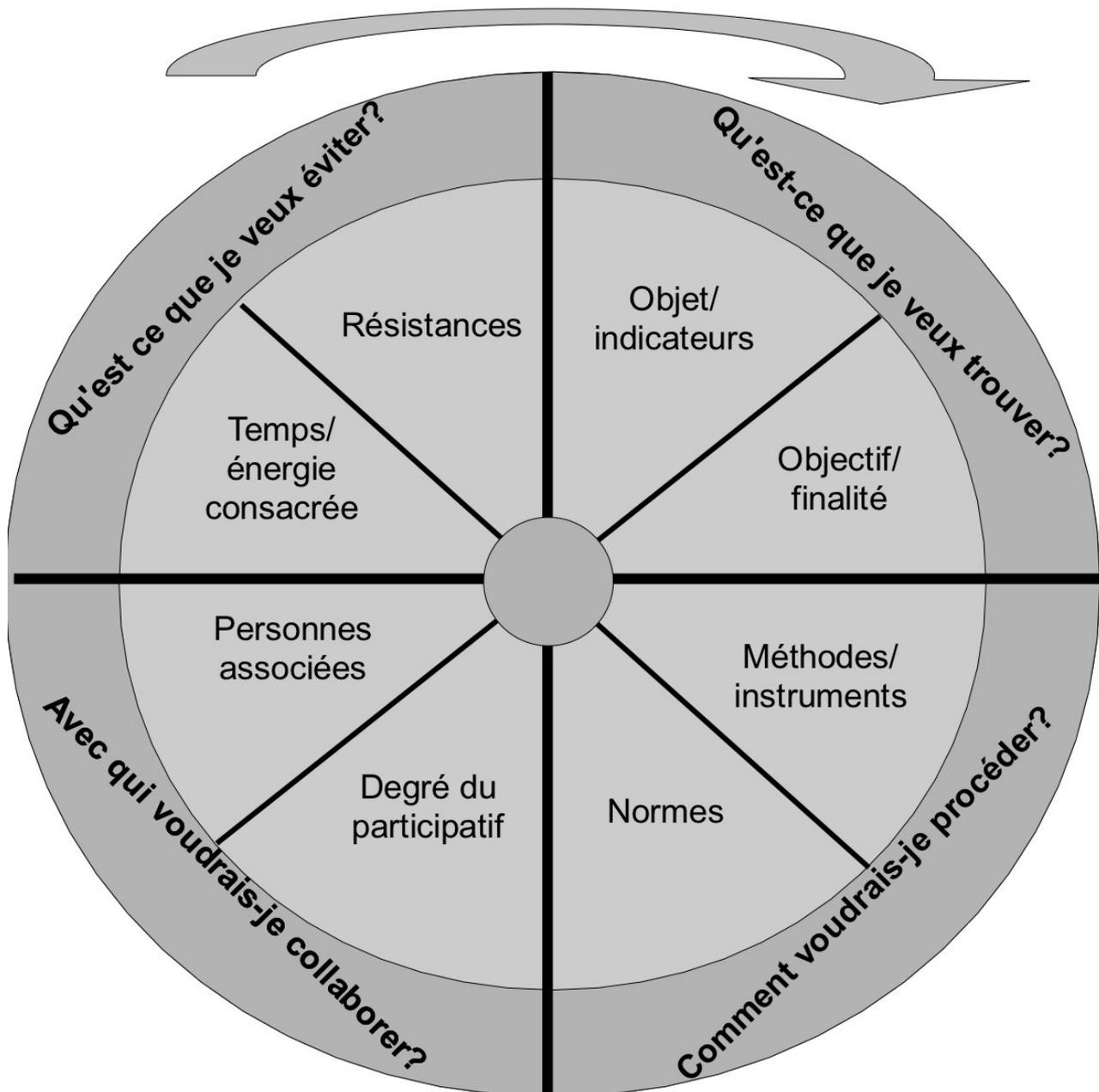
## Fiche 1 : Ces questions qu'il faudra se poser

Evaluer, c'est se poser des questions. Certaines sont incontournables. L'instance en charge de mener ou de suivre l'évaluation devra impérativement se les poser au cours de la démarche.

- Sur quoi va porter la nature de l'évaluation. Que faut-il évaluer?
- Quelles sont les attentes, qui a initié la démarche?
- Faut-il se limiter ou tenir compte des objectifs fixés au projet initialement?
- Quels sont les limites que l'on impose à l'objet à évaluer?
- Quelles sont les hypothèses à vérifier?
- Quelles questions allons-nous nous poser?
- Quelles seront les méthodes d'investigation?
- A qui sera confié l'évaluation?
- Quels pilotage pour l'évaluation?
- ...

Toutes ces questions ne se poseront pas de la sorte et pas toujours dans cet ordre. Selon la forme de l'évaluation, si elle est externe, ou interne, toutes n'auront pas la même importance ni la même place. Mais, même dans une moindre mesure, toutes ces questions sont transversales et doivent être posées.

La « roue de l'auto-évaluation » est un outil proposé dans le cadre de la coopération internationale. Elle se base sur quatre questions fondamentales et surtout elle tient compte du fait que l'évaluation n'est pas un processus linéaire mais circulaire.



Document inspiré de : « Manuel de l'auto-évaluation », Direction du Développement et de la Coopération, cahier de la série planification, suivi, évaluation (PSER), février 1996

## Fiche 2 : Définir et préciser son projet évaluatif

Une fois que l'on sait ce que l'on veut faire et ce que l'on veut savoir, il est temps de mettre sur pieds son dispositif d'évaluation.

### ***A/ Que prévoit-on de faire et avec qui?***

**Pour donner plus de transparence à son projet, il est nécessaire de présenter dès l'origine quelles seront les modalités d'évaluation pendant toute la période du projet.**

**Il faut avant tout se demander ce que l'on cherche à savoir à travers une évaluation. Est-ce pour s'informer, décider, améliorer, animer ... ?**

Parfois l'évaluation est une contrainte imposée par un commanditaire ou un partenaire financier. Il sera intéressant, dans ce cas, d'essayer de s'appropriier l'exercice. Il devra être conforme aux exigences mais il peut aussi répondre à des questions plus locales.

**Il faut chercher à mettre en place une démarche qui fasse sens pour le territoire.**

Le dispositif général va présenter **la logique d'ensemble du « projet d'évaluation »**. Pour cela il doit formuler de façon précise les questionnements qui fondent la démarche, exposer clairement le protocole et les méthodes qui seront mises en place pour y répondre. Il prévoit aussi quel sera le degré d'association des acteurs du projet.

### L'exemple du GAL du Pays du Trégor-Goëlo

Dans sa candidature pour le programme Leader sur la période 2007-2013, le dispositif d'évaluation est présenté de la façon suivante :

#### ***Le suivi et l'évaluation du programme***

*L'évaluation permettra d'apprécier l'efficacité du programme et de comparer l'impact des opérations menées par rapport aux objectifs fixés et aux moyens mis en oeuvre.*

*Le GAL du Pays du Trégor-Goëlo souhaite mettre en place, dès le lancement du programme, un dispositif ambitieux de suivi et d'évaluation du plan de développement en s'appuyant sur une approche participative pilotée par le GAL.*

*Deux phases d'évaluation sont envisagées, à mi-parcours et la fin du programme, et seront confiées à un cabinet conseil externe pour garantir l'impartialité des informations obtenues avec :*

- *une phase préalable de sensibilisation et de formation à la démarche de l'évaluation à l'intention des membres du GAL et permettant l'appropriation d'une culture évaluative.*
- *une première phase d'évaluation à mi-parcours qui permettra un réajustement du programme et un nouvel examen des critères de réalisations définis dans le dossier de candidature*
- *et enfin, une évaluation ex-post pour analyser l'incidence du programme sur le territoire.*

*En parallèle, une évaluation interne en continu sera conduite par la Commission Aménagement du*

*Territoire et Prospective du Pays du Trégor-Goëlo à partir des critères de réalisation définis dans le dossier de candidature et permettra de rendre compte au Comité de programmation et aux financeurs de l'état d'avancement du programme.*

*Le GAL veillera à la valorisation des résultats de l'évaluation auprès des bénéficiaires et partenaires locaux, régionaux, nationaux et européens. Ces informations seront un support pour négocier, communiquer, mobiliser et engager un débat sur la mise en oeuvre du programme.*

*Cette démarche d'évaluation pourra être menée en partenariat avec les instances du Pays et le conseil de développement afin d'échanger et de diffuser une méthode d'évaluation à l'ensemble des programmes portés par le Pays.*

### Qui associer dans un dispositif évaluatif ?

La question se pose d'autant plus que l'évaluation est encore une démarche méconnue et, nous l'avons vu, parfois crainte. Le fait d'intégrer des acteurs dans la démarche permet de les sensibiliser à la démarche de l'évaluation. C'est aussi un moyen d'animation qui peut permettre une meilleure intégration et un meilleur fonctionnement du projet.

Il n'est donc pas anodin de proposer à des personnes d'intégrer le dispositif d'évaluation. Il faut d'abord identifier quelles sont les personnes susceptibles d'être intéressées et leurs attentes vis à vis de la démarche.

Il est aussi nécessaire de déterminer très clairement quel est le degré d'implication de chacune des parties : quel sera leur rôle, quand interviendront-ils...?

Par exemple, le directeur de l'équipe technique fera sûrement parti du comité de pilotage, le gestionnaire du projet sera lui plus impliqué dans le recueil de données au quotidien.

**La coproduction d'une démarche évaluative est l'un des gages de sa réussite.**

### Remarque :

Il sera très important de prévoir quels seront les axes des évaluations intermédiaire et finale dès le début du projet. Ces axes s'inspireront de l'arbre d'objectif et du référentiel de l'action.

Ces axes détermineront que les indicateurs nécessaires puissent être renseignés régulièrement dans le cadre du dispositif de suivi au *fil de l'eau* du projet.

Les relations entre le dispositif de suivi et les évaluations dites « ponctuelles » devront donc être précisées le plus tôt possible.

**B/ Définir le champs de l'évaluation : faut-il tout évaluer?**

**Il n'est pas possible de tout évaluer et ce n'est d'ailleurs pas souhaitable.** Il ne faut évaluer ce qui répond au cadre logique du projet.

La question à se poser serait plutôt ; « Comment choisir ce qu'il faut évaluer? ». Chaque territoire est différent. Toutefois les expérimentations montrent qu'**il est préférable d'orienter les évaluations en fonction des enjeux ou des thèmes significatifs du projet et du territoire.**

D'abord, il faudra peut-être répondre à des contraintes extérieures. Il ne faut pas non plus oublier que l'évaluation se basera avant tout sur le cadre logique du projet. Il est nécessaire que les principales questions de l'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficience...) puissent être traitées même si l'étude n'est exhaustive.

Ensuite, si l'on considère que l'évaluation est aussi un outil de gestion, d'animation et un outil pour le territoire, **il faut déterminer lors d'une phase de concertation préalable quelles sont les attentes des acteurs du territoire vis-à-vis de l'évaluation.**

Si les résultats ne sont pas à la hauteur des attentes, il sera toujours possible d'ajuster le dispositif d'évaluation à mi-parcours par exemple. Il est parfois nécessaire de s'interroger sur le cadre logique de l'évaluation et de modifier le recueil des données. Il faut toutefois faire attention à ne pas perdre la logique initiale.

Il faut que le dispositif soit assez souple pour s'adapter aux évolutions du contexte. Un cadre trop rigide peut être contre-productif car fermé à certaines dynamiques pourtant intéressantes.

Par exemple, le dispositif doit pouvoir intégrer des interrogations nouvelles qui émergeront au cours du projet.

Mais il faut aussi que le dispositif soit assez « solide » pour ne pas être dénaturé et qu'il puisse avoir une utilité. **Il ne faut pas que le dispositif ne soit qu'un recueil d'intentions**, il doit préciser les modalités d'organisation de ce dispositif de façon précise : le nombre de réunion et leur fréquence par exemple.

Exemple Leader+

Le rapport de l'évaluation intermédiaire du GAL du Pays Centre-Ouest Bretagne fait état d'un choix dans l'évaluation.

Alors que les autres spécificité Leader+ ont été évaluée, **la spécificité « stratégie de développement » a été perçue comme ne pouvant être évaluée en interne.**

Son appréciation a été reportée à l'évaluation finale.

Les deux principales raisons de ce choix est que l'équipe technique en charge de l'évaluation ne se pensait pas légitime pour évaluer cette spécificité. Cela aurait aussi nécessité des moyens et du temps qui n'étaient pas prévus pour l'évaluation intermédiaire.

*Rapport d'évaluation intermédiaire  
GAL du Pays Centre-Ouest Bretagne*

## Fiche 3 : Les différents modes d'évaluation

Préciser les modalités des évaluations intermédiaires et finales est une décision à prendre lors de l'élaboration du projet. Il est important de prévoir dès le début du projet quand elles auront lieu, quels seront leur objectifs, mais aussi qui sera chargé de les conduire et comment.

Dans le cadre du programme Leader+, les territoires bretons ont expérimenté de multiples modes d'évaluation et de suivi. Il existe de nombreuses modalités possibles pour mettre en place une évaluation. Il faut donc choisir quelle sera celle qui répondra le mieux aux attentes des acteurs du territoire.

### A/ Quel mode d'évaluation adopter?

Généralement on oppose les évaluations externes et les évaluations conduites en interne (ou auto-évaluation). En pratique les deux aspects sont souvent mêlés.

Dans le cadre du programme Leader+ ont a pu relever six modalités différentes d'évaluation. Chaque modalité à ses avantages et ses inconvénients, c'est au territoire de faire le point sur ses besoins et ses moyens pour choisir une option plutôt que l'autre.

#### Les différentes modalités possibles pour la conduite d'une évaluation.

		Avantages	Inconvénients
Evaluation externe	Cabinet conseil	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Légitimité forte du travail (renom du cabinet + méthodes)</li> <li>- Expérience importante dans le domaine, méthode qui a fait ses preuves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coût important</li> <li>-Spécificités du territoire pas toujours prise en compte</li> <li>-Méthodologie de l'évaluation moins adaptable</li> <li>-L'équipe technique ne maîtrise pas la pratique de l'évaluation</li> </ul>
	Consultant indépendant	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Légitimité du travail (méthodes + éventuellement renom)</li> <li>- Expérience importante dans le domaine</li> <li>- Méthodologie parfois originale</li> <li>- Plus de souplesse et d'écoute</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coût important</li> <li>-A une connaissance relative du territoire</li> <li>-L'équipe technique ne maîtrise pas la pratique de l'évaluation</li> <li>- La méthodologie originale peut avoir des limites</li> </ul>
Evaluation interne	Auto-évaluation avec accompagnement méthodologique	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'équipe acquière une expérience en matière d'évaluation</li> <li>-Légitimité de l'étude</li> <li>-La connaissance du territoire est prise en compte</li> <li>-L'équipe prend du recul sur ses pratiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coût plus important que stage ou évaluation interne</li> <li>-La réussite dépend beaucoup de l'entente avec le consultant</li> <li>-Enjeux politiques potentiellement plus présents</li> </ul>
	Auto-évaluation avec un chargé de mission	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodologie peut être diffusée au reste de l'équipe</li> <li>-Analyse en relation avec le territoire</li> <li>-Plus de facilités à lancer des démarches participatives en étant intégré</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coût important</li> <li>-La réussite dépend de la personne recrutée</li> <li>-Enjeux politiques potentiellement plus présents</li> </ul>
	Stagiaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coût faible</li> <li>-Apport de méthodes et de réflexions nouvelles</li> <li>-Accompagnement universitaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Expérience et légitimité limitées</li> <li>-Temps d'accompagnement</li> <li>-La réussite dépend de la qualité du stagiaire</li> <li>- Manque de légitimité</li> <li>-Enjeux politiques potentiellement plus présents</li> </ul>
	Auto-évaluation interne	<ul style="list-style-type: none"> <li>-L'équipe acquière une expérience en matière d'évaluation</li> <li>-Analyse en relation avec le territoire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque de légitimité</li> <li>-Manque de recul</li> <li>-Trouver du temps</li> <li>-Méthodologie pas toujours maîtrisée</li> <li>-Enjeux politiques potentiellement plus présents</li> </ul>

*Document issu des entretiens avec les 14 GAL bretons Leader+ et l'analyse de rapports d'évaluation intermédiaires et finaux*

### **B/ Quel mode de suivi lors d'une évaluation ponctuelle?**

Attention, nous ne parlons pas ici de l'évaluation au *fil de l'eau* mais de du suivi d'une démarche d'évaluation par l'instance décisionnelle du territoire. Lors d'une évaluation, l'évaluateur travaille sous le mandat que lui a donné la structure. Celle-ci est donc responsable du travail conduit par l'évaluateur.

**Il est important que les modalités de suivi de l'évaluation soient précisées et discutées avec l'évaluateur en amont.** Celles-ci vont être mises à plat dans le calendrier de l'évaluation. (voir Cahier 1 / Partie 4 / Fiche 5)

**L'évaluateur ne décide pas, il conseille.** Il est important qu'il informe régulièrement le commanditaire de l'évaluation de l'avancée de ses travaux.

**Si les préconisations représentent le résultat d'une évaluation, le processus qui abouti à leur formulation est tout aussi important. Les acteurs du territoires doivent être amenés à s'impliquer et à s'investir pour comprendre le projet et se l'approprier grâce aux sollicitations de l'évaluateur.**

Pour mettre en place ce suivi, il est recommandé de désigner un comité de pilotage émanant de l'instance décisionnelle. Celui-ci est composé de personnes susceptibles d'apporter un éclairage particulier lors des rencontres avec l'évaluateur. **Ce comité à un rôle de réflexion et de proposition.** Le choix des personnes est donc primordial.

Le rôle du comité de pilotage ne va pas se limiter au suivi et à la validation des travaux de l'évaluateur. **Si le territoire s'est doté d'un système de S&E, il en sera le pilote. Il sera aussi chargé de l'élaboration du cahier des charges des évaluations intermédiaire et finale, du choix de l'évaluateur. Il sera donc surtout le partenaire institutionnel privilégié de l'évaluateur tout au long de son étude.**

### Exemple Leader+

Il n'existe pas un modèle de suivi de l'évaluation. Dans le cadre de Leader+, certains GAL ont mis en place des comités de suivi de différentes formes.

Dans le cadre de l'auto-évaluation finale du GAL du Pays des Abers Côtes des Légendes, le comité de pilotage était composé de quatre personnes. Pour répondre à l'exigence de partenariat public/privé, ce sont deux élus et deux membres du collège des socio-professionnel qui ont été désignés.

*« Le comité de pilotage de pilotage a été d'une aide importante. Ils ont largement participé à la démarche à travers des réunions régulières aux cours desquelles des discussions constructives ont eu lieu »*

*Une animatrice du  
GAL Pays des Abers-Côtes des Légendes*

Dans le GAL de Brocéliande, un comité de pilotage a été constitué pour l'évaluation finale composé du président du GAL, de deux élus, d'un représentant du monde socio-professionnel, d'un animateur du GAL et d'un porteur de projet.

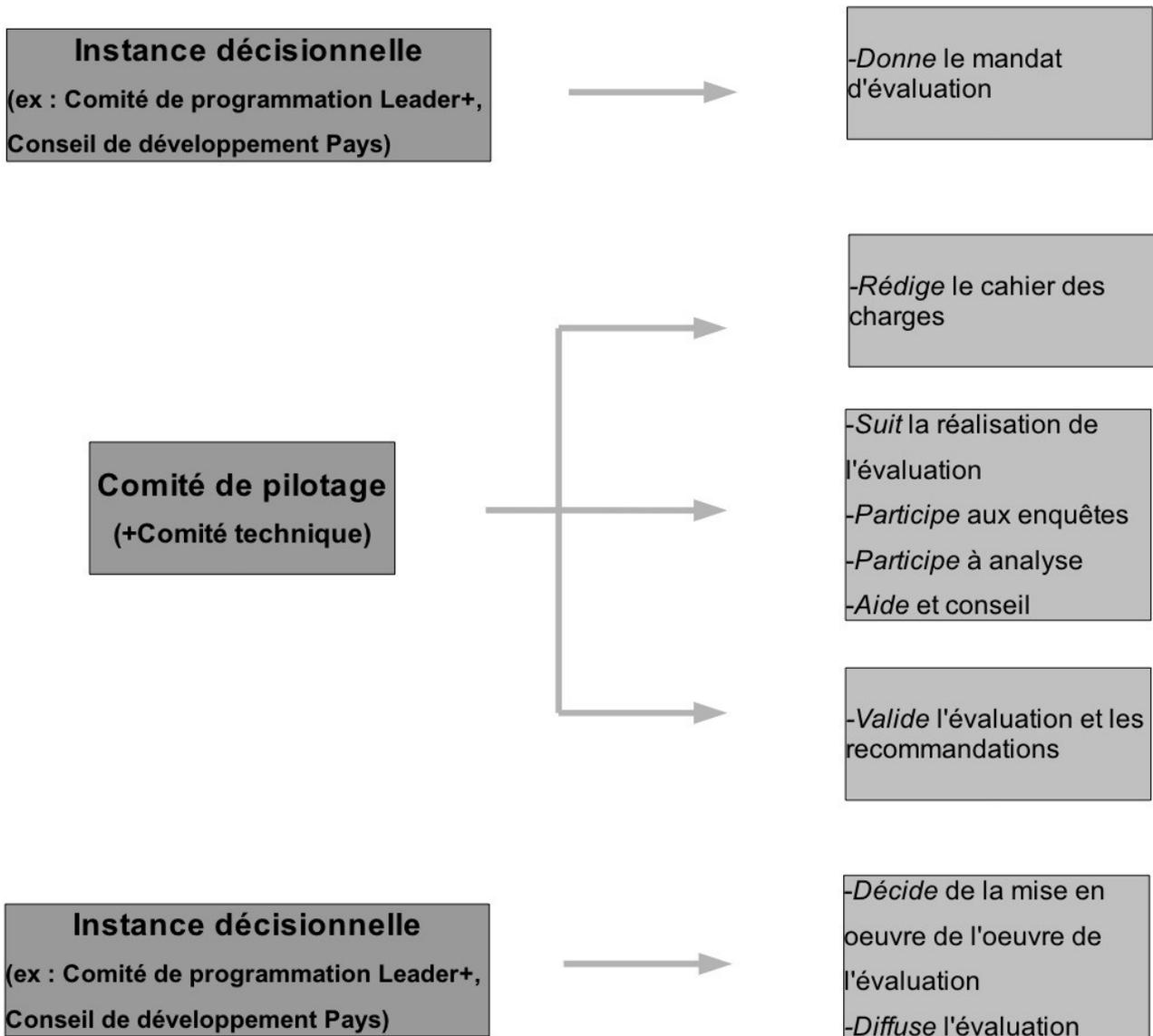
Les instances du dispositif de suivi :

Dans le cadre d'autres politiques, les dispositifs de suivi de l'évaluation peuvent être composés de deux ou trois instances.

- Une **instance décisionnelle**, constituée d'élus et/ou de personnes de la société civile intégrées dans la structure, qui va donner **le mandat de l'évaluation**.
- Un **comité de pilotage opérationnel** qui va regrouper les animateurs du projet et qui **va être chargé d'animer la démarche en étant en contact constant avec l'évaluateur**.
- Un **comité technique** peut aussi être constitué. Il sera **l'interlocuteur privilégié de l'évaluateur pour les questions techniques**.

Ce dispositif va dépendre de la nature de l'évaluation. Par exemple pour une auto-évaluation, il ne sera pas nécessaire de disposer d'un comité technique.

## Rôle du comité de pilotage



Source : Les repères de la rénovation urbaine N°2 « Pour une évaluation locale des projets », ANRU, Caisse des dépôts.

### **C/ Définir l'ampleur de l'évaluation : temps et moyens**

Trois éléments déterminent les moyens nécessaires pour lancer une évaluation :

- L'intérêt que porte le territoire à l'évaluation et l'importance donnée au dispositif évaluatif dans l'animation et la gestion du projet.
- L'étendue du champs de l'évaluation.
- Le mode d'évaluation choisi (externe, interne, « hybride » ...)

Logiquement, plus le dispositif sera complexe et intégré à la démarche du projet, plus il sera coûteux et prendra du temps. Ces moyens ne sont pas pour autant retirés à l'animation et à la gestion du projet. **En étant intégrée, l'évaluation peut permettre d'améliorer la conduite du projet. Il peut aussi être le lieu de concertation et de rencontre pour les acteurs du territoire.**

Il s'agira donc de doser subtilement le dispositif en appréciant ce qu'il peut apporter au territoire et ce qu'il est raisonnable de lui consacrer comme moyens financiers et humains.

#### L'expérience Leader+

L'expérience de l'évaluation Leader+ en Bretagne est révélatrice. Alors que majorité des GAL ont utilisé un référentiel commun construit dans le cadre du réseau régional, les travaux produits sont d'une diversité surprenante. On peut identifier deux raisons.

- L'appropriation plus ou moins importante du référentiel. Certains ont modifié les documents initiaux pour y intégrer des spécificités locales. Le champs d'évaluation du référentiel a été étendu pour certains territoires afin de répondre à des spécificités locales.
- Les moyens humains et financiers mis à disposition pour l'évaluation.

Pour l'évaluation à mi-parcours, un GAL a par exemple recruté une chargée de mission pour mener une évaluation sur 9 mois. Dans d'autres GAL, ce sont les techniciens qui ont été chargés de conduire l'évaluation en trois mois.

Cependant, les objectifs donnés à ces deux types de démarches n'étaient pas comparables. La première évaluation reposait sur un dispositif participatif large et dépassait largement les cadres imposés par les autorités de gestion et d'animation. Les secondes cherchaient avant tout à répondre aux exigences des commanditaires nationaux et européens.

## Fiche 4 : Identifier les attentes des acteurs du projet

Qui est à l'origine de la démarche évaluative? Quelles sont les attentes des différents acteurs du projet?

La demande peut être technique ; les animateurs cherchent à optimiser leur travail. Elle peut être politique ; quels sont les résultats des décisions? Elle peut aussi être imposée au territoire par une instance supérieure dans le cadre d'un programme, d'une politique particulière.

### Le cas de Leader+ en Bretagne

Dans le cadre de Leader+, **l'évaluation était une obligation européenne pour les GAL**. Ce sont les animateurs des territoires qui ont initié la plupart des démarches. Soit parce qu'ils trouvaient la démarche intéressante, soit pour répondre à l'obligation. Il y a donc eu majoritairement auto-saisine par les équipes technique qui ont associé les instances politiques aux démarches.

**L'obligation, faites aux territoires a initié des démarches intéressantes et a éveillé une curiosité et un intérêt pour l'exercice évaluatif.**

Cette question des attentes est importante car l'origine du projet va être l'un des facteurs qui va déterminer l'orientation de l'évaluation. Tous les acteurs ne vont pas porter le même regard sur l'évaluation. Si l'on souhaite que l'évaluation soit une démarche concertée, toutes les attentes doivent être identifiées et prises en compte pour aboutir à un consensus.

Si cette phase est oubliée, on prend le risque de voir le processus d'évaluation ralenti, voir bloqué, par des acteurs qui ne participeraient pas, ou qui s'y opposeraient. D'autre part, comprendre quels sont les attentes permet d'appréhender quels sont les jeux d'intérêt existant sur le territoire. Il sera plus facile de présenter des recommandations si l'on connaît le positionnement d'un acteur sur le projet.

### Exemple Leader+

Les « *Lignes directrices pour l'évaluation des programmes Leader* » précisent que le souhait de la Commission Européenne est que les évaluations à l'échelle des territoires soient orientées vers l'analyse *des processus de mise en oeuvre du programme*. Leader+ est doté d'une approche particulière du développement local. **L'objectif de la Commission Européenne était de connaître les résultats de cette approche.**

Les attentes de la Commission Européenne ont donc fortement orienté les évaluations des territoires. Les structures nationales responsables de la coordination du programme ont repris ces orientations pour mettre en place les cadres nationaux. Cela explique pourquoi les territoires locaux se sont d'abord intéressés au processus et moins aux résultats.

## Fiche 5 : Construire son cahier des charges

(cette partie est inspirée du document du *Commissariat Général au Plan*, « *Guide pour la préparation et la conduite d'évaluations régionales* », 2003)

Le cahier des charges est le document central d'une évaluation. Il est issu du projet d'évaluation et doit être construit collectivement. Sa conception est donc une étape particulière qu'il ne faut pas sous-estimer. La qualité d'un cahier des charges peut influencer celle de l'évaluation, surtout quand le contexte, ou le projet, s'avère être difficile ou conflictuel.

C'est l'instance décisionnelle qui est en charge de produire le cahier des charges. Ce sera aussi à elle de choisir le prestataire.

Le cahier des charges est le document qui est à l'origine du processus d'évaluation. Sa conception est donc une étape à ne pas manquer et auquel l'instance décisionnelle doit consacrer du temps.

La cahier des charges est à la fois :

### -La traduction du projet d'évaluation :

Sa conception va être le moment pour les acteurs du territoire de construire une vision commune de l'évaluation et de l'objet à évaluer. Cette vision commune est capitale. Elle va être le fruit d'une clarification du projet. C'est la garantie d'un bon déroulement de l'évaluation et aussi d'une appropriation des conclusions et des préconisations qui en seront issues.

Point pratique : *Un cahier des charges basé sur un projet d'évaluation! Quel projet d'évaluation?*

Si nous avons pris l'exemple d'un territoire qui construit son cahier des charges à partir de son projet d'évaluation, ce n'est pas pour autant le cas le plus courant. Le plus souvent le commanditaire n'a pas préparé de projet d'évaluation.

Le commanditaire va donc demander à l'évaluateur d'évaluer l'objet en question, mais aussi de créer le projet d'évaluation. Il faudra que le prestataire, en quelque sorte, construise le cahier des charges, alors qu'il aura d'ores et déjà été choisi.

Le choix du prestataire ne va pas être effectué sur les mêmes critères que si le projet du commanditaire est clair et bien défini au défini.

- Si l'évaluation est interne, l'évaluateur devra avoir des compétences pour animer un processus de concertation et d'évaluation dans une structure qu'il connaît. Il devra faire preuve de recul et d'impartialité pour interroger un projet qu'il connaît et faire émerger de l'évaluation des préconisations qui n'existent peut-être pas en interne.

- Si l'évaluation est externe, on va attendre d'un évaluateur qu'il sache tenir compte du contexte local et de ses enjeux, qu'il apporte une méthodologie d'animation et de concertation originale et convaincante. Il devra faire preuve d'expérience et apporter une plus-value au territoire.

Dans tous les cas, on va aussi chercher à ce que l'évaluation qui est imposée puisse être bénéfique pour le territoire.

Le cahier des charges ou la lettre de cadrage de la mission devront dans ce cas préciser les étapes qu'il sera nécessaire d'entreprendre avant même de commencer l'évaluation.

### **-La définition des obligations réciproques :**

Le cahier des charges permet aux personnes chargées de l'évaluation, ou à celles qui sont candidates pour le devenir, d'acquérir les connaissances initiales nécessaires pour faire une proposition adaptée aux attentes du territoire.

**Quand le territoire confie l'évaluation à un prestataire extérieur, le cahier des charges constitue la pièce maîtresse du Dossier de Consultation des Entreprises (DCE).**

**Quand l'évaluation est menée en interne, le cahier des charges se transforme en « lettre de mission ».**

#### Exemple Leader+ :

Dans le cadre de l'évaluation intermédiaire du programme Leader+, le GAL du Pays de Ploërmel a recruté une chargée d'évaluation.

Malgré l'existence d'un comité de pilotage et de nombreux documents de références sur l'évaluation du programme Leader+, **l'évaluatrice a demandé que soit rédigée une « note de cadrage » définissant clairement sa mission et son positionnement dans l'institution.**

**Ce document lui a servi de feuille de route pour son évaluation.** Il précise le contexte initial, le champ de l'évaluation, les motifs et les objectifs de l'évaluation, les attentes méthodologiques, les principaux acteurs à mobiliser, le calendrier prévisionnel, les documents disponibles et le positionnement de la mission au sein du syndicat mixte et par rapport à la mise en oeuvre du programme Leader+.

### **-La colonne vertébrale du processus d'évaluation :**

Le cahier des charge sert de document de référence au commanditaire et à l'évaluateur tout au long de la démarche. Ils s'y reportent régulièrement au cours des différentes phases pour voir si le cap est bien tenu.

#### Le cahier des charges doit donc :

**-Décrire clairement l'objet de l'évaluation** (les motivations, l'objet à évaluer, les attentes du commanditaire, les modalités pratiques, les partenaires identifiés ...)

**-Constituer un guide clair pour l'évaluateur** et le comité de pilotage puissent s'y référer au cours de l'évaluation

**Point pratique : Combien de temps dure une évaluation?**

Dans le cadre du programme Leader+, les GAL bretons ont mobilisé des stagiaires, des chargés d'évaluation ou des bureaux d'études entre 4 mois et 12 mois ( la personne chargée de mission pendant 12 mois était à 40% de sons temps sur l'évaluation). Il y a donc eu une grande hétérogénéité dans les pratiques.

Passer beaucoup de temps n'est pas le seul gage de qualité de l'évaluation mais cela y contribue. Plus le temps passé sur l'étude est important plus elle est potentiellement fine. Mais cela dépend énormément des objets évalués, du territoire, des portages politiques et techniques, du contexte ...

D'après les différents documents de référence, **une évaluation, de son lancement jusqu'à sa restitution, prend en moyenne douze mois.** Quatre phases sont distinguées :

**-En amont :** la formalisation du projet d'évaluation, la constitution d'un cahier des charges et la mise en oeuvre d'une démarche partenariale

***4 mois au minimum sont nécessaires***

**-La phase de lancement :** sélection du prestataire. La longueur de cette phase dépend si le commanditaire est soumis au code des marchés publics. Il y a dans ce cas des délais réglementaires

***3 mois au minimum sont nécessaires***

**-La phase de réalisation de l'évaluation :** sa durée dépend des attentes du territoire, du dispositif de suivi, du degré de participation exigé ... L'ampleur du projet va aussi être déterminant.

***De 4 mois à 1 an sont nécessaires selon la complexité et le contexte.***

**-La phase de validation et de valorisation de l'évaluation.** Elle peut être plus ou moins longue selon les obstacles qui vont être rencontrés. Si le territoire se sert de l'évaluation pour initier une réflexion sur le projet, cette phase peut s'allonger.

***1 mois au minimum est nécessaire mais cette phase peut se prolonger.***

*Inspiré du document « Le petit furet de l'évaluation, guide pratique de l'évaluation en Nord-Pas de Calais »  
Région Nord-Pas de Calais*

## **Fiche 6 : Les étapes de la production d'une évaluation**

**L'évaluation est une démarche concertée et co-produite entre l'évaluateur et le comité d'évaluation qui doit lui donner une direction, l'accompagner et l'appuyer.** La production de l'évaluation est une construite par étape, et l'évaluateur va communiquer sur ses travaux sous forme d'écrits.

Il est donc possible pour le comité d'évaluation de demander à l'évaluateur un certain nombre de retours.

### ***A/ Le rapport préliminaire d'enquête***

L'enquête est la base du travail de l'évaluateur. Elle lui permet de produire de nouvelles connaissances qui vont servir à répondre aux questions posées dans le cadre de l'évaluation.

Quand la moitié du temps dédié aux enquêtes est atteint, il peut être bénéfique pour l'évaluateur et les membres du comité de programmation de faire un point sur l'avancement des travaux. L'évaluateur pourra exprimer quels sont ses premières impressions sur le projet. Il pourra aussi proposer d'apporter quelques modifications aux plans d'enquêtes prévues pour prendre en compte de nouvelles interrogations, pour approfondir un point qui se révèle plus important que prévu, ou encore pour apporter des modifications aux méthodes de recueil de données.

Par exemple, l'évaluateur peut se rendre compte que le taux de retour des questionnaires est très faible et proposer un changement de méthode pour les diffuser plus efficacement.

Le comité de pilotage peut ainsi se rendre compte de l'avancement des travaux et proposer des aménagement si le travail semble être retardé, ou au contraire, avancé. L'évaluateur peut aussi avoir remarqué qu'une partie des enquêtes n'a pas autant d'intérêt que prévu. Le comité de pilotage pourra alors réorienter les démarches sur un autre sujet.

## **B/ Le rapport d'analyse de l'évaluation.**

A l'issu du travail d'enquête, l'évaluateur présente un rapport d'analyse en deux parties.

### **-Le rapport final d'enquête :**

Il ne s'agit pas d'une analyse mais d'un bilan des travaux qui ont été conduits. Le nombre d'entretiens, de questionnaires, de personnes mobilisées, le type de données recueillies y sont précisés. Il s'agit pour le comité de pilotage de savoir comment ont été constituées les données qui vont être à la base de l'analyse évaluative.

Ce rapport d'enquête peut être diffusé largement car il va pouvoir permettre aux acteurs de mieux comprendre l'objet évalué.

**L'exemple Leader+ :** Le cas du GAL du Pays Centre Ouest Bretagne.

Dans le rapport d'évaluation intermédiaire, une partie présente la méthodologie utilisée par l'évaluatrice. Un paragraphe y est consacré aux limites identifiées de la méthode. Cela permet aux lecteurs du rapport de connaître quelles peuvent être les limites de l'analyse.

### **-L'analyse :**

L'évaluateur propose au comité d'évaluation une analyse des données recueillies. Il présente cette analyse en confrontant les données quantitatives et qualitatives.

Ce rapport est présenté aux membres du comité de pilotage. A partir de leurs points de vue, ils discutent, amendent puis valident l'analyse.

Le plus souvent, le rapport d'enquête et l'analyse sont présentées dans le même document.

## **C/ Le rapport d'évaluation**

Il reprend les documents précédents, amendés et validés par le comité de pilotage. Il contient en plus des recommandations, ou des propositions, issues d'une concertation et validées par le comité de pilotage.

Cette phase de validation est importante car une fois le rapport d'évaluation produit, son contenu doit être accepté par les commanditaires qui seront responsables de la suite à lui donner. La diffusion du rapport d'évaluation dépend de la volonté du commanditaire.

**D/ Faire des recommandations :**

Si l'on évalue, c'est parce que l'on souhaite évoluer et être plus efficace. **Recommander, c'est donner à l'évaluation le potentiel d'avoir des impacts concrets.** C'est ce qui motive une structure à lancer une évaluation. L'énonciation de recommandations est donc la partie émergée de l'iceberg qui repose sur l'ensemble du processus de réflexion, de recueil de données et d'analyse. **Les recommandations sont l'aboutissement de l'évaluation, même si, encore une fois, le processus qui y mène est tout aussi important.**

Formuler des recommandations est un exercice qui nécessite un traitement particulier de la part de l'évaluateur. Une évaluation peut avoir été conduite efficacement, présenter une analyse convaincante et des conclusions solides mais proposer des recommandations qui ne tiennent pas la route.

**Le coeur de l'utilité d'une évaluation, c'est l'énonciation de recommandations.**

- Recommander et analyser : deux approches différentes.

Trop souvent, les analyses et les conclusions des évaluations ne sont pas réellement suivies de préconisations pour améliorer le projet ou en optimiser la mise en oeuvre.

- Evaluer un projet nécessite de savoir mettre en oeuvre des méthodes rigoureuses d'investigation, d'analyse et d'interprétation.
- Enoncer des recommandations relève du savoir faire opérationnel et de l'expérience.

- Comment présenter les recommandations

Enoncer une recommandation n'est pas anodin car elle a vocation à inspirer une décision politique, à l'aider en initiant une réflexion. La recommandation doit donc être présentée en montrant quelles sont les données, l'analyse et la conclusion qui ont abouti à sa formulation.

La partie concernant les recommandations doit donc :

- Rappeler les conclusions de l'analyse.
- Présenter sont les enjeux : pourquoi il faut intervenir.
- Articuler une recommandation avec un problème identifié. Une conclusion qui ne correspondrait pas à une recommandation, ou une recommandation qui ne répondrait à aucune conclusion, ne peut être présentée.
- Des modalités de mise en oeuvre des recommandations seront proposées.

**La proposition de préconisations concrètes est surtout l'occasion d'initier des changements, de proposer de nouvelles approches. Ce doit être un acte créatif qui fait appel aux compétences des acteurs de terrain, mais aussi à la capacité de l'évaluateur à proposer des innovations.**

Ainsi, plusieurs directions d'évolution sont possibles et l'évaluateur va pouvoir proposer différents scénarios dans son rapport.

### -La plus-value de l'évaluation interne

Recommander nécessite donc une approche opérationnelle des enjeux. C'est aussi pour cette raison que l'évaluation interne peut avoir une plus-value. Les évaluateurs internes vont devoir acquérir les méthodes d'investigation mais disposent de l'expérience nécessaire à la formulation des préconisations opérationnelles.

#### L'exemple de Leader+

Dans le cadre des évaluations du programme Leader+ en Bretagne, l'évaluation interne a souvent été l'option choisie par les territoires. On peut percevoir cela à travers l'énonciation des recommandations.

Au cours des entretiens conduits auprès des animateurs de GAL ont déclaré qu'ils avaient des idées pour améliorer le programme, avant même le début de l'évaluation. Celles-ci ont pu trouver un écho dans les conclusions de l'évaluation.

Certes, ces idées ont aussi pu orienter les travaux d'évaluation ou l'analyse des données recueillies, mais les conclusions ont toutes été validées par un comité de pilotage.

**Les évaluations ont donc été l'opportunité pour des acteurs opérationnels de relayer des idées sur l'organisation ou l'orientation des projets.** Certaines évaluations ont ainsi débouché sur l'embauche de personnel chargé de réfléchir et de mettre en oeuvre les préconisations issues de l'évaluation (cas de l'évaluation intermédiaire du GAL du Pays de Vannes).

### -La plus-value de l'évaluation externe.

Si l'évaluateur interne est assez expérimenté pour énoncer des préconisations réalistes, il reste un acteur interne du projet. Il ne dispose peut-être pas d'assez de recul pour appréhender certains enjeux.

Un évaluateur externe va pouvoir disposer d'une vue d'ensemble. Son expérience dans le domaine de l'évaluation va aussi le rendre plus apte à proposer des solutions inédites à des problèmes. Pour énoncer des recommandations réalistes il devra collaborer étroitement avec les techniciens de la structures qui commandite l'évaluation.