

## Cahier 3 : Conduire et accompagner son évaluation territoriale

<i>Partie 1 : Conduire l'évaluation en interne</i> .....	2
<b>Fiche 1 : Evaluer en interne, une opportunité</b> .....	2
A/ Un exercice enrichissant.....	2
B/ Les limites de l'évaluation interne.....	2
C/ Les différentes modalités d'évaluation internes.....	3
<b>Fiche 2 : Construire le référentiel de l'évaluation</b> .....	4
A/ Retrouver les objectifs initiaux du projet .....	4
B/ La matrice du cadre logique .....	7
<b>Fiche 3 : Analyser les données recueillies</b> .....	9
<i>Partie 2 : Accompagner une évaluation externe</i> .....	10
<i>Partie 3 : Les dispositifs « hybrides »</i> .....	13

## **Partie 1 : Conduire l'évaluation en interne**

Décider de conduire une évaluation en interne n'est pas un choix anodin. Evaluer n'est pas difficile en soi, mais mener cette démarche en interne appelle toutes les personnes impliquées dans un projet à se mobiliser.

L'évaluation doit être conduite comme un projet, comme une réflexion collective, mais elle reste un exercice particulier qui va amener chacun à prendre du recul sur les actions conduites et le rôle qu'il y joue.

### **Fiche 1 : Evaluer en interne, une opportunité**

#### ***A/ Un exercice enrichissant***

**S'interroger sur la conduite de ses actions et leurs effets n'est pas quelque chose qui va de soi. Mener une évaluation interne est l'occasion de développer une « culture de l'évaluation ».**

Une fois les outils mis en place et la démarche lancée, elle peut vite devenir naturelle pour tous.

Toutefois, une évaluation n'est réussie que quand elle est préparée en amont et qu'elle est soutenue politique et par les techniciens du projet. **Elle est souvent aussi plus utile et mieux acceptée quand elle est ouverte à tous.**

L'évaluation est dotée d'un langage particulier qui tend à faire de l'exercice une affaire d'expert. Mais **il n'est pas nécessaire d'être un expert pour évaluer.**

L'évaluation a d'autant plus vocation à être utile qu'elle est conduite en interne. **Elle doit permettre aux uns et aux autres de prendre du recul, de s'interroger sur ces pratiques et de les optimiser.**

Ce processus doit amener la structure qui porte l'évaluation à opérer des changements dans ses pratiques. Cela sera d'autant plus accepté que les acteurs seront associés à la démarche. En associant les acteurs au processus de réflexion, **l'évaluation interne contribue aussi à animer le territoire.**

Mener son évaluation en interne permet à tous d'être familiarisé avec une pratique particulière qui tend à se développer et à laquelle les acteurs territoriaux seront de plus en plus confrontés.

#### ***B/ Les limites de l'évaluation interne***

Evaluer en interne a aussi des limites. Celle qui est mise en avant le plus souvent est **le problème de l'impartialité**. Car si l'évaluation est une démarche critique, il n'est pas évident que les équipes techniques portent un regard totalement objectif sur leurs pratiques. C'est pour cela que de nombreux commanditaires demandent que des évaluations externe soient mises en oeuvre.

L'évaluation est susceptible de remettre en cause certaines pratiques. Les techniciens qui ont fait l'expérience de l'évaluation en interne font remarquer que parfois, il est préférable de taire certaines critiques quand on sait qu'elles ne seront pas acceptées. C'est pour cela que, **l'évaluation nécessite**

**un soutien politique et une légitimité technique**, mais cela est d'autant plus important pour les évaluations internes.

**Il n'est pas non plus évident de parvenir à renouveler son regard sur ce que l'on fait quotidiennement.** Contrairement à une évaluation externe, l'évaluation interne rend difficile la comparaison avec d'autres territoires.

Ensuite, évaluer nécessite des moyens, et si la démarche interne est moins coûteuse, elle nécessite que un ou plusieurs membres de l'équipe technique soient mobilisés et ne remplissent plus que partiellement leur mission de gestion et d'animation.

Toutes ces critiques ne sont pas infondées. Ce sera à la structure qui portera l'évaluation de veiller à ce qu'elle soit menée de la façon la plus objective possible.

### ***C/ Les différentes modalités d'évaluation internes***

Pour palier ou réduire les limites énoncées, il existe une large palette de modalités d'évaluation en interne susceptible de répondre aux attentes des territoires.

#### Le cas de Leader+

En Bretagne, sur les 18 évaluations intermédiaires et finales qui ont servi de base à ce guide, une très large majorité ont été conduites en interne.

Une des premières raisons invoquées est le manque de fonds pour faire appel à un cabinet externe. **La conduite de l'évaluation en interne, ou avec un stagiaire est moins onéreuse.** Mais les entretiens avec les animateurs des GAL montrent surtout un attachement à conduire soi-même ces travaux. Certains GAL ont fait appel à des chargés de mission pour le temps de l'évaluation, ce n'est donc pas qu'une question de coût.

Les entretiens conduits auprès des animateurs de GAL montrent qu'il y a une certaine réticence à confier les clés d'une évaluation à un cabinet d'expert. **Les animateurs des GAL sont ceux qui connaissent le mieux leur territoire et le programme Leader+, ils s'estiment donc être les mieux placés pour mener l'évaluation.** La crainte est que les cabinets apposent sur un territoire une méthode stéréotypée qui ne tiendra pas compte des ces spécificités. **Les animateurs distinguent donc les consultants indépendants, susceptibles, selon eux, de s'adapter à la situation territoriale, et les cabinets d'études.**

Les animateurs ont tous conscience des limites de leur travail. Pour limiter les risques de subjectivité, certains ont fait appel à des consultants pour avoir un appui méthodologique (voir Cahier 3 / Partie 3 : Les dispositifs « hybrides »). Cet appui intervenait à des moments clés de l'évaluation. **Le consultant proposait aux animateurs d'observer leur programme sous un autre angle et apportait une aide méthodologique.**

D'une façon générale, les animateurs ont aussi apprécié l'apport que cette méthodologie a pu avoir et le recul que cela a pu leur donné sur leurs pratiques.

## Fiche 2 : Construire le référentiel de l'évaluation

Un territoire et ses acteurs sont tournés vers l'action et l'avenir. Ils oublient parfois quelles étaient la situation et les raisons initiales qui ont fait émerger tel ou tel projet. **La première étape du travail de l'évaluateur va donc être de rechercher ce contexte initial et les logiques qui ont été à l'oeuvre pour définir l'objet à évaluer.**

L'évolution du contexte territorial, des équipes et des acteurs en place a une influence sur l'orientation prise par le projet. Elle rend aussi parfois la compréhension des décisions initiales difficile.

Construire le référentiel doit faire émerger un cadre de référence pour mener le processus d'évaluation. Elles vont permettre de répondre à de nombreuses questions, comme par exemple :

-« *Comment la situation initiale a-t-elle évoluée?* »

-« *Dans quelle mesure avons-nous apporté une réponse aux problèmes identifiés initialement?* »

-« *Les dispositions prises initialement sont-elles encore valables face aux évolutions contextuelles?* »

...

### **A/ Retrouver les objectifs initiaux du projet**

**Evaluer c'est comparer ce que l'on fait (ou ce que l'on a fait) ; c'est à dire les réalisations, les effets et les impacts, avec ce que l'on avait prévu de faire ; les objectifs initiaux.**

**Connaître les objectifs initiaux d'un projet est donc une condition nécessaire pour l'évaluer.**

Cependant, dans la pratique, il n'est pas rare que les objectifs ne soient pas explicites, voir, ne soient pas exposés.

**La première tâche de l'évaluateur sera alors d'identifier les objectifs, même implicites** et de démêler les raisons qui ont poussées les décideurs à mettre en oeuvre un projet. A partir de ce travail, sera construit le référentiel de l'évaluation .

Pour faciliter cette première étape, **il est donc nécessaire de mettre en place le référentiel de l'évaluation. Celui-ci va pouvoir s'appuyer sur « arbre d'objectif » du projet ou sa « matrice du cadre logique »<sup>1</sup>.** D'ailleurs, ces documents, si ils existent seront le matériel de base.

---

<sup>1</sup> Voir la fiche pratique : Arbre à objectifs et Cahier 2 / Partie 1 / Fiche 1.

Remarque :

Décliner les objectifs d'un projet ou d'une action dès son origine peut être utile dans l'optique de démarches évaluatives intermédiaire et finale. **Mais, cela ne signifie pas pour autant que l'évaluateur n'ait plus à s'interroger sur les objectifs et les motivations de chacun des acteurs concernés.**

**Le contexte peut changer et les objectifs initiaux ont pu évoluer de façon implicite.**

L'énonciation des objectifs est souvent le résultat d'une négociation entre les acteurs. Elle ne reflète donc pas toujours la réalité de ce qui est mis en oeuvre, ou de ce qui est déclaré.

Enfin, chaque acteur a ses propres objectifs. Il peut donc y avoir un décalage entre ce qui est décidé et ce qui est mis en place sur le terrain.

Logiquement, l'arbre d'objectifs et le DLI sont construits à l'origine du projet. L'évaluation n'aurait donc qu'à les reprendre pour découvrir quelle est **la logique du projet**. Dans la pratique, c'est souvent plus compliqué.

D'abord parce que souvent, il n'y a pas d'arbre d'objectifs, ni de DLI, et il faudra donc les construire. Ensuite parce que l'évaluateur va devoir vérifier dans quelle mesure les objectifs initiaux ont évolué pour construire un nouvel arbre d'objectifs.

Pour retrouver la logique du projet, il faut partir du principe que les décisions ont été prises de façon logique dans le contexte initial. **Logique ne veut pas dire rationnel**. Les interactions entre les acteurs et leurs intérêts divergents peuvent aboutir à ce que la décision finale ne soit pas la plus pertinente mais celle qui fait consensus.

**Cette logique qui sous-entend la mise en place d'un projet n'est pas toujours exprimée clairement, ou est restée dans le domaine de l'implicite.** Il va s'agir pour l'évaluateur de « traduire » les enjeux, les finalités et les objectifs de l'objet à évaluer pour mettre à jour la cohérence initiale du projet.

Pourquoi mobiliser les acteurs autour de ces exercices?

Après un certain temps, l'enthousiasme des acteurs a tendance à s'essouffler. **Lancer l'évaluation sur la définition des objectifs peut avoir un effet mobilisateur.** En effet, revenir aux origines du projet peut rappeler aux différents acteurs quels étaient les intérêts qu'ils avaient identifiés eux-mêmes.

*« Au delà des résultats propres à l'étude, l'évaluation mi-parcours a permis de redynamiser les acteurs du programme ... ».*

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

**Comprendre quels sont les enjeux du projet permet de construire un référentiel de l'évaluation.** Il servira de base à toute la démarche d'évaluation. C'est pour cela que sa constitution doit faire l'objet d'une démarche spécifique. **Mais la question de la logique du projet est une question politique et que de nombreuses divergences dépassant le cadre du projet peuvent**

**apparaître.**« Le problème du turn-over »

Dans le cadre du programme Leader+, certaines équipes d'animation auxquelles ont été confiées les évaluations, ont été confrontées au problème du « turn-over ». Elles se sont trouvées face à des projets et leur dispositif d'évaluation construits par leurs prédécesseurs. Cela a compliqué leur démarche :

*« Au début, on n'a pas compris pourquoi tel ou tel indicateur ou critère était prévu. On ne comprenait pas du tout la logique et l'on n'en est même arrivé à la conclusion que l'équipe précédente avait prévu quelque chose d'incohérent.*

*On a donc repris le travail depuis le début pour monter le référentiel et le dispositif d'évaluation. Après avoir épluché tous les documents et approfondi la démarche pendant un certain temps, on s'est rendu compte que l'on parvenait aux mêmes conclusions que l'équipe qui avait monté le projet.*

*Nous n'avons seulement pas assez d'éléments et il a fallu que l'on s'approprie la démarche pour comprendre la logique du dispositif initial. »*

Une animatrice d'un GAL

Point de méthode : Comment faire émerger la théorie de l'action?

Le principale difficulté de ce point est qu'il s'agit de mettre en oeuvre des démarches qualitatives et collectives. Les méthodes d'animation de ces entretiens sont nombreuses. **L'objectif est d'arriver à faire émerger un consensus à partir d'une discussion entre différents acteurs. Il peut aussi s'agir de révéler les divergences pour comprendre quels sont les enjeux sur le territoire.**

Une méthode d'animation particulière a été mise en oeuvre dans le cadre de l'évaluation intermédiaire du programme Leader+ par le le GAL du Pays de Fougères : **la carte mentale**<sup>2</sup>. Le GAL de Fougères l'a utilisé notamment pour recueillir des informations sur les impacts de Leader+.

**Cette méthode propose aux acteurs de partir d'une idée simple et de la décliner sous forme d'arbre d'idées.** La discussion se doit d'être ouverte et chacun apporte ses remarques. Cet exercice doit aboutir à l'établissement d'un « arbre » que l'évaluateur devra analyser, synthétiser puis soumettre à la validation du comité de pilotage.

<sup>2</sup> Voir la fiche pratique : Arbre à problème.

## B/ La matrice du cadre logique

La matrice du cadre logique permet en quelque sorte d'opérer une synthèse entre la logique du projet et le dispositif d'évaluation. Ce type de document permet de synthétiser la démarche d'évaluation pour la rendre plus claire. Elle peut donc être utilisée pour travailler avec des acteurs du territoire.

Le référentiel de l'évaluation distinguera différents niveaux d'objectifs.

-Objectifs globaux : expriment les finalités de l'action

-Objectifs stratégiques (ou spécifique) : structurent la mise en oeuvre des objectifs globaux en axes d'intervention.

-Objectifs opérationnels : ce qui doit être réaliser.

Matrice du cadre logique (autres termes possibles entre parenthèses)

Hierarchie des objectifs (résumé, logique d'intervention)	Critères et indicateurs.	Mécanismes de suivi (moyens de vérification, sources d'information)	Hypothèses et risques
<b>Objectif général</b> (finalité, objectif global, objectif de développement)  <i>L'objectif à long terme, le changement d'état ou l'amélioration de la situation vers lesquels tend le projet</i>	Exemple : Utilité Viabilité/pérennité  indicateur d'impact	Comment recueillir l'information nécessaire	En vue de la durabilité à long terme du projet
<b>Objectif(s) spécifique(s)</b> (Objectif de développement du projet)  <i>-L'objectif immédiat du projet.            -L'évolution générale attendue, grâce au projet, dans les performances, les comportements ou la situation des ressources.</i>	Exemple : Efficacité Pertinence Cohérence  indicateurs de résultat	Comment recueillir l'information nécessaire	Hypothèses concernant le passage de l'objectifs spécifique à l'objectif général
<b>Réalisations</b> (produit)  <i>Les réalisation du projet (qui peuvent être des biens ou des services) pour le(s) objectif(s) spécifique(s) soi(en)t atteint(s)</i>	Exemple : Efficacité Conformité Efficience  indicateur de réalisation	Comment recueillir l'information nécessaire	Hypothèses concernant le passage des réalisations à l'objectif spécifique
<b>Activités</b>  <i>Les actions que l'on doit mener pour obtenir des réalisation attendues</i>			Hypothèses concernant les passage des activités aux réalisations.

Source : document inspiré de la matrice du cadre logique présentée dans *Guide pratique de S&E des projets, pour une gestion orientée vers l'impact*, Fonds international de développement agricole (FIDA), module 3 page13)

## L'exemple Leader+

Dans le cadre de l'évaluation intermédiaire du GAL du Pays de Ploërmel-Coeur de Bretagne, l'évaluatrice a utilisé la **matrice du cadre logique**. Ce sont les membres du comité de pilotage qui ont été invités à remplir cette matrice lors d'une discussion collective.

Cela devait **permettre à l'évaluatrice de construire le référentiel de l'évaluation**, en partant d'objectifs clairement établis. En effet, ce travail de clarification n'avait pas été entrepris au moment de la mise en place du projet Leader+. Cette méthode a permis de clarifier les objectifs du dispositif pour les acteurs du territoire qui ont participé à cet exercice collectif.

### CADRE LOGIQUE du Programme Leader+ du Pays de Ploërmel (réalisé de façon participative dans le cadre de l'évaluation intermédiaire)

	Logique d'intervention	IOV : indicateur objectivement vérifiable	Sources de vérification	Hypothèses (conditionnelles)
<b>Objectif global</b>	Développer le territoire rural du Pays de Ploërmel-Coeur de Bretagne			
<b>Objectif spécifique</b>	Améliorer l'accueil et le maintien des population et des entreprises  <i>(remarque : thème fédérateur du programme Leader+ sur le Pays : L'accueil de nouveaux acteurs locaux et entreprises)</i>			Réunir les conditions nécessaires pour accueillir les population (logement ou terrain...). Respect de la charte de Pays.
<b>Résultats attendus</b>				
<b>Fiche action 1 :</b> Quel est le résultat attendu du thème « promotion du territoire pour stimuler le développement économique »	- création d'outil de communication -création d'un observatoire local de l'emploi	-le nombre d'outils de communication -réalisation de l'observatoire -nombre d'entreprises créées -nombre d'emploi créés -nombre de contacts obtenus -baisse du taux de chômage	Enquêtes/sondages/r apports	
<b>Fiche action 4 :</b> Quel est le résultat attendu du thème « initiatives en faveur d'un environnement de haute qualité »	-organiser des formations relatives à l'environnement -organiser des réunions collectives sur les enjeux environnementaux réunissant population et décideurs -création d'un observatoire de l'environnement	-nombre de formations -nombre de réunions collectives création ou non de l'observatoire		
<b>Fiche action 5 :</b> Quel est le résultat attendu du thème « stimulé la créativité culturelle et artistique »	- favoriser les actions collectives culturelles de qualité -renforcer les projets créateurs d'emplois -mise en réseau des acteurs culturels	- nombre de manifestations culturelles initiées - nombre d'emplois créés liés à la culture -mise en place d'un réseau ou non	Enquêtes/sondages/r apports	
<b>Activités</b>		<b>Moyens</b>	<b>Coût</b>	
	- Création d'un annuaire des entreprises du Canton de Guer		XXXXXX€	
	-Elaboration du projet de territoire de la CC du Pays de Guers		XXXXXX€	

#### Les 3 axes du programme Leader+ dans le respect e la Charte de Pays

- Axe 1 : Promouvoir le Pays de Ploërmel- Coeur de Bretagne comme territoire d'accueil et d'implantation
- Axe 2 : S'adapter aux nouveaux besoins des entreprises et des populations afin de différencier le territoire
- Axe 3 : Dynamiser les potentiels humains, technologiques et culturels locaux pour garantir une haute qualité d'accueil

## Fiche 3 : Analyser les données recueillies

Une fois les données recueillies, il va falloir les confronter au référentiel de l'évaluation. **Cette analyse va consister à comparer ce qui était prévu (les objectifs initiaux) et ce que l'on constate (les résultats), et à mesurer, ou apprécier, la différence entre les deux. Mais ce ne doit pas se limiter à cela. L'évaluateur doit surtout chercher à expliquer les écarts observés, à partir de l'analyse du contexte territorial.**

Cette étape est cruciale. On peut disposer de données importantes et de qualité, si l'analyse n'est pas correctement menée, elles n'auront pas d'utilité. **Cette phase fait appel aux capacités de l'évaluateur à affiner, regrouper et donner un sens global à des données différentes.** Ce n'est parce que les chiffres sont exacts que les interprétations le seront. **Mais l'évaluateur ne doit pas seulement avoir de bonnes dispositions pour l'analyse, il doit aussi être en mesure de la faire partager et co-construire avec les acteurs impliqués dans la démarche.**

Pour rendre interprétable les données, on peut s'aider de méthodes. La méthode dite des radars permet de présenter sur un même graphique des données que l'on veut comparer. La méthode de l'Abaque de Régnier peut être utilisée pour présenter les résultats d'une évaluation aux acteurs d'un territoire. Elle permet aux acteurs de s'appropriier les conclusions et les préconisations de l'évaluation. Mais surtout, cette méthode peut-être utiliser après l'analyse de résultat pour vérifier si les hypothèses formulées semblent correctes, comprises et acceptées. En fonction des résultats, l'évaluateur pour affiner son analyse.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Voir les fiches-pratiques sur la méthode des radars et d'Abaque de Régnier.

## Partie 2 : Accompagner une évaluation externe

On parle d'évaluation externe lorsque la structure qui porte un projet souhaite évaluer fait appel à un, ou des experts extérieurs pour mener l'évaluation. **L'évaluation externe va apporter un regard neuf et impartial sur une situation. Elle va aussi permettre de mobiliser des compétences qui peuvent ne pas exister en interne.**

Mais si le travail est conduit par une équipe externe, **choisir le prestataire pour conduire une évaluation demande un travail important en amont.** La structure devra aussi suivre les travaux et faire vivre les conclusions. **L'évaluation externe n'est donc pas une solution de facilité.**

### **Démarche type pour une démarche externe:**

- 1/ Constituer un comité de pilotage
- 2/ Rédiger le cahier des charges et le faire approuver par le comité de pilotage
- 3 /Mettre en concurrence les candidats
- 4/ Attribuer le marché
- 5/ Suivre les différentes phase de l'évaluation
- 6/ Recevoir le rapport définitif et le valider
- 7/ Animer les restitutions
- 8/ Donner suites aux conclusions du rapport

Le choix du prestataire se fait généralement en deux temps, et cela en tenant compte des modalités réglementaires du Code des marchés publics (voir encadré).

Après la réception des réponses au cahier des charges, le comité de pilotage étudie toutes les offres. Il se réunit et pré-sélectionne les équipes qu'il souhaite entendre en auditions sur la base de critères établis préalablement.

Dans un second temps, le comité de pilotage organise des auditions. Les membres du comité de pilotage demandent alors des précisions aux candidats. Il s'agit aussi souvent d'observer si le candidat « donne envie de travailler » avec vous.

Le comité de pilotage se réunit et transmet les résultat de ses délibérations aux candidats

### **Les questions à se poser pour choisir un prestataire**

L'offre fait-elle preuve d'une bonne appropriation par le candidat des questions posées dans le cahier des charges?

La méthodologie qu'il propose, les outils dont il dispose, permettent-ils de répondre correctement aux questions posées dans le cahier des charges?

Les candidats sont-ils aguerris à l'évaluation?

Les candidats sont-ils familiers du sujet sur lequel porte l'évaluation et ont-ils réalisé des missions identiques?

Le candidat est-il susceptible de proposer des préconisations réalisables, pertinentes et originales à l'issue de l'évaluation?

Le devis est-il réaliste et sobre, le nombre de « jour consultant » est-il bien calibré?

#### Sources :

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

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

### **Les critères de choix sont donc :**

- La qualité méthodologique de l'offre
- Les compétences en matière d'évaluation
- La connaissance du domaine à évaluer
- L'expérience sur des missions similaires
- La capacité à être force de proposition
- Le rapport qualité/prix.

L'évaluateur n'est là que pour faciliter le processus d'évaluation. **Il lui apporte une légitimité et une objectivité du fait de son positionnement et de ses compétences méthodologiques.**

Une évaluation externe peut aussi être l'occasion pour les acteurs d'un territoire de pouvoir acquérir de nouvelles compétences. Dans ce cas, **l'aspect pédagogique de l'évaluateur ne doit pas être négligé.**

### **Rappel du code des marchés public**

L'article 28 du code des marchés public stipule que pour les marchés de fournitures et de service dont le montant est inférieur à 206 000 euros HT (article 26), il existe une procédure adaptée qui permet une mise en concurrence simplifiée.

Au-delà de ce seuil, il est obligatoire de suivre la procédure formelle du code du marché public. Dans tous les cas, le commanditaire est tenu de respecter les principes énoncés à l'article 1 qui sont la liberté d'accès à la commande publique, l'égalité de traitement des candidats, la transparence des procédures.

Référence : JO n°179 du 4 août 2006, page 11665, texte n°23-NOR : ECOM6020004C

## **Partie 3 : Les dispositifs « hybrides »**

**Il est possible de combiner les formes internes et externes de l'évaluation pour atténuer les inconvénients de l'une et de l'autre de ces approches : c'est ce que l'on va nommer les dispositifs hybrides.**

Il s'agit de mettre en place une évaluation interne qui sera suivie par un expert extérieur au territoire. Cela permet aux acteurs du territoire de s'approprier la démarche, de la conduire et donc d'acquérir de nouvelles compétences, tout en bénéficiant des compétences d'une personne extérieure en matière d'évaluation.

**L'expert apporte ses connaissances méthodologiques et son point de vue externe.** Cela offre aux techniciens de la structure le recul nécessaire qui peut leur manquer. La crédibilité de l'évaluation peut être renforcée, notamment auprès des partenaires extérieurs au territoire.

**L'expert va aussi pouvoir jouer le rôle de médiateur.** Par exemple, il pourra présenter certaines remarques ou analyses qui n'auraient pas été entendues, ou acceptées, si elles avaient été présentées en interne.

Si on parle de dispositifs hybrides au pluriel, c'est parce que les modalités sont nombreuses :

-Un consultant peut intervenir pour mettre en place le référentiel de l'évaluation, élaborer le plan de travail, puis laisser les techniciens conduire et analyser les données.

-Un consultant peut accompagner toute la démarche en n'intervenant qu'aux grandes étapes afin d'apporter son expérience et un point de vue externe.

-La structure peut choisir de proposer une mission à une personne extérieure pendant le temps de l'évaluation.

-Le consultant peut être sollicité pour externaliser certaines tâches. Par exemple la conduite d'entretiens, pour éviter les problèmes d'impartialité. Ou pour analyser des données grâce aux SIG (Système d'Information Géographique)

- ...

**La structure qui a recourt à cette approche doit bien définir pourquoi elle le fait et quels sont ces besoins. Cela permettra de préciser quel forme devra prendre l'association avec un intervenant extérieur et quel sera le profil à rechercher.**

### L'exemple de Leader+

Dans le cadre du programme Leader+, certains GAL bretons ont choisi de conduire leur évaluation en interne. Mais, ne bénéficiant pas toujours des compétences en interne, certains ont fait appel à une aide extérieure. Les modalités de cette aide n'ont pas été partout les mêmes.

Dans le cadre de son évaluation intermédiaire le GAL du Pays du Trégor-Goëlo a choisi de prendre un stagiaire. Le GAL a aussi choisi de faire intervenir une consultante.

« Pour former à l'évaluation les acteurs locaux du Pays », qui ont « bénéficié d'une journée et demi de formation à la méthodologie et aux outils de l'évaluation dispensé » par la consultante.

*Rapport d'évaluation intermédiaire  
GAL du Pays du Trégor-Goëlo*

Dans le cadre de leurs évaluations intermédiaires, les GAL du Pays de Ploërmel et de Dinan ont choisi d'engager un chargé de mission. La chargée de mission du GAL du Pays de Ploërmel a travaillé exclusivement sur l'évaluation pendant neuf mois. Le chargé de mission du GAL du Pays de Dinan y consacrait 40% de son temps de travail.

Choisir d'engager une personne permet d'éviter des situations de partialité tout en permettant à la structure d'acquérir en interne des compétences en terme d'évaluation.

Dans le cadre de la constitution des candidatures Leader 2007-2013, le Pays de Brocéliande a fait appel à un expert un peu particulier en la personne de Michel Roux. Ce géographe, chercheur en sciences de la complexité sur « l'habitabilité de nos territoires réels ou métamorphiques », a donné à la candidature une trame de fond et un objectif : « Ré-enchanter le Pays de Brocéliande ». Les écrits de ce chercheur a permis de mettre des mots sur ce que les acteurs cherchaient à mettre en place.

Même si dans ce cas, il n'est pas question d'évaluation, le soutien apporté par une personne extérieure à donner une trame de fond au projet, tout en le légitimant.