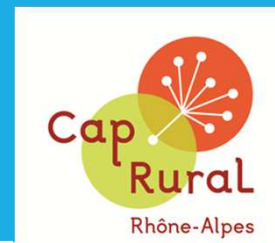


# DEVELOPPER ET METTRE EN ŒUVRE SA STRATEGIE D'EVALUATION LEADER

---

Cap Rural - 11 décembre 2015 – Villeneuve de Marc (38)



# 1. Conduire l'évaluation

4 phases dans la conduite de l'évaluation :

- 1) Structurer : clarifier et hiérarchiser les effets à évaluer, définition des critères
- 2) Observer : circonscrire le champ d'observation, collecter les données
- 3) Analyser : estimer les effets, croiser les informations
- 4) Juger et recommander :

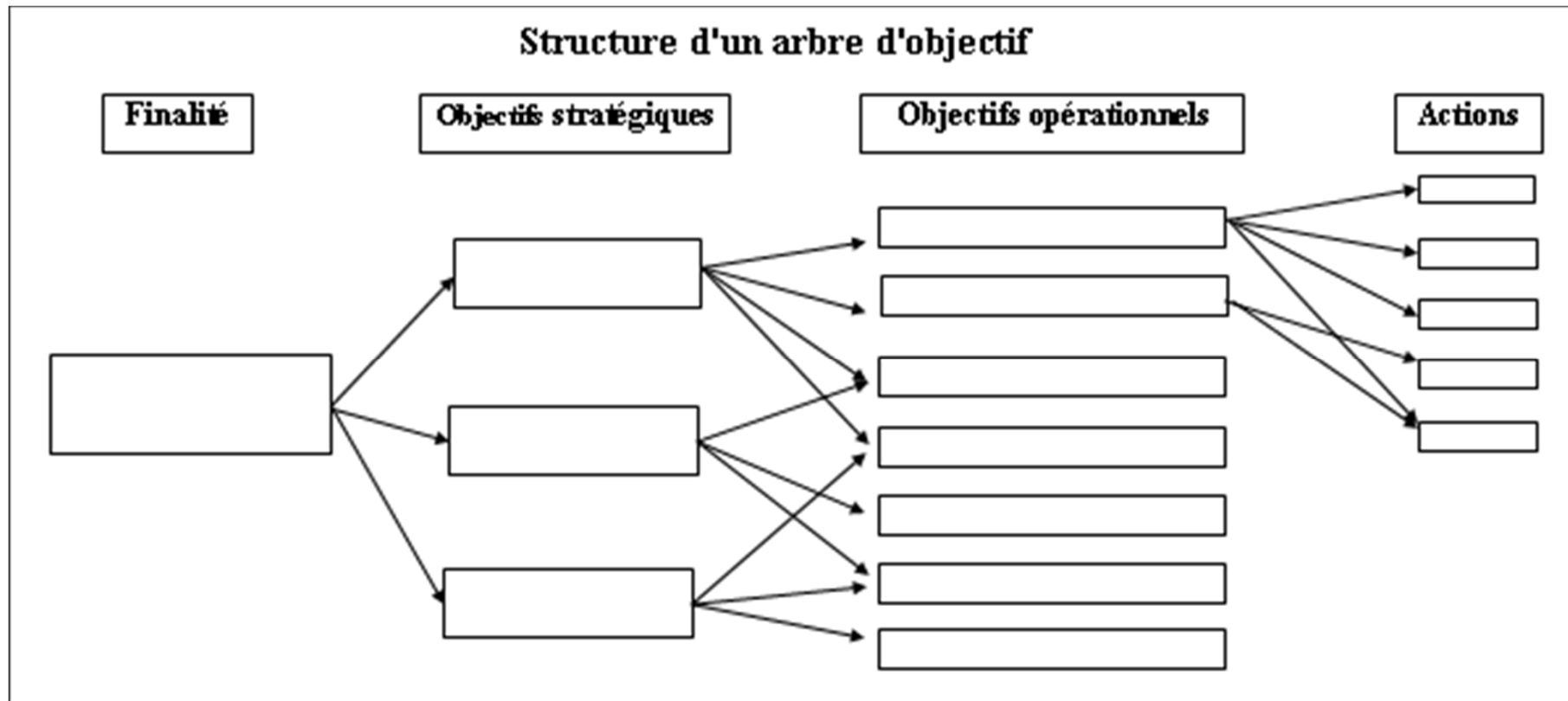
# Phase 1- Structurer l'évaluation : comprendre la politique évaluée -> le graphe d'objectifs

- Une formulation des objectifs et actions souvent peu hiérarchisée
- Mise à plat des finalités et des objectifs opérationnels visés par le programme

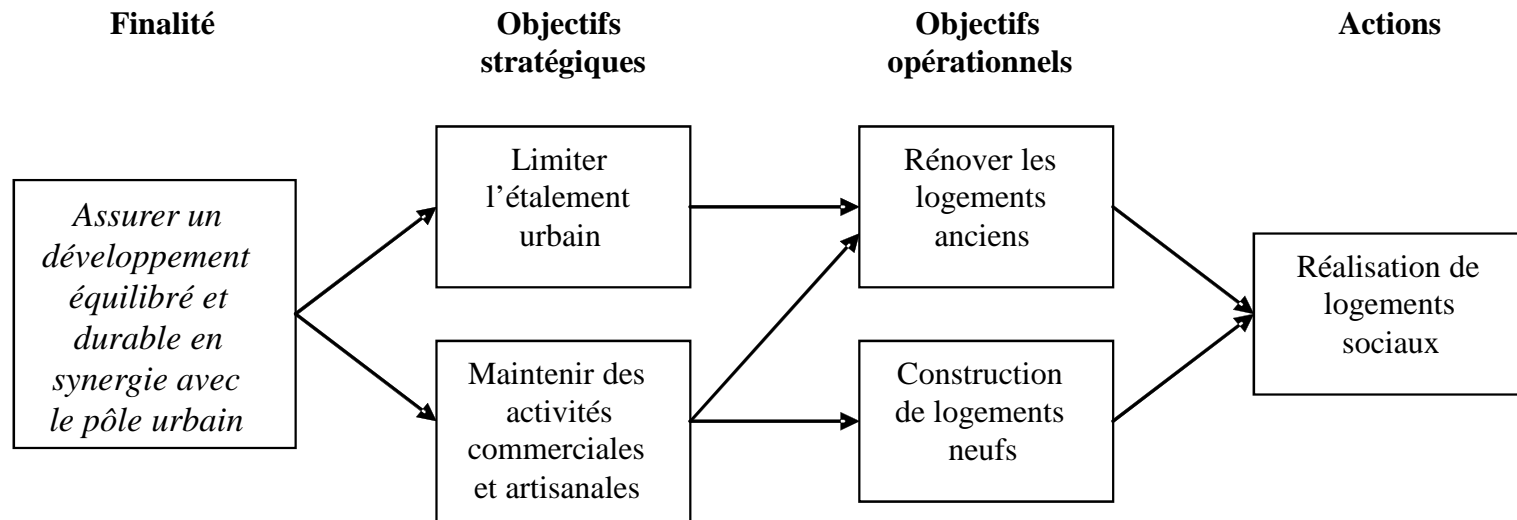
=> Construction d'un graphe d'objectifs comme UNE représentation possible de l'intervention publique : « hierarchy of objectives including measurable targets for outputs and results » (article 33 CPR - Common Provisions Regulation)

- Un graphe d'objectifs pour interroger la pertinence et la cohérence :
  - les objectifs affichés sont-ils pertinents par rapport aux enjeux visés ?
  - es objectifs et actions concrètes tels qu'ils sont indiqués correspondent-ils à la réalité du terrain ?
  - les actions sont elles reliées de façon cohérentes aux objectifs ?

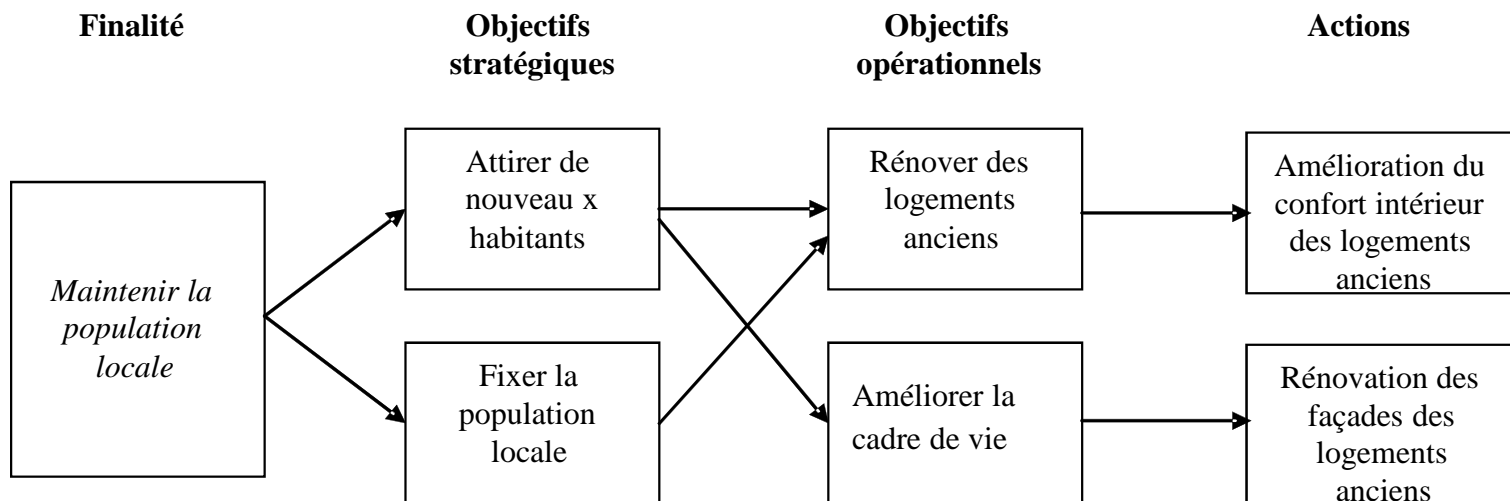
# Structure de l'arbre des objectifs



### Graphe d'objectifs simplifié pour la communauté de communes X



### Graphe d'objectifs simplifié pour la communauté de communes Y

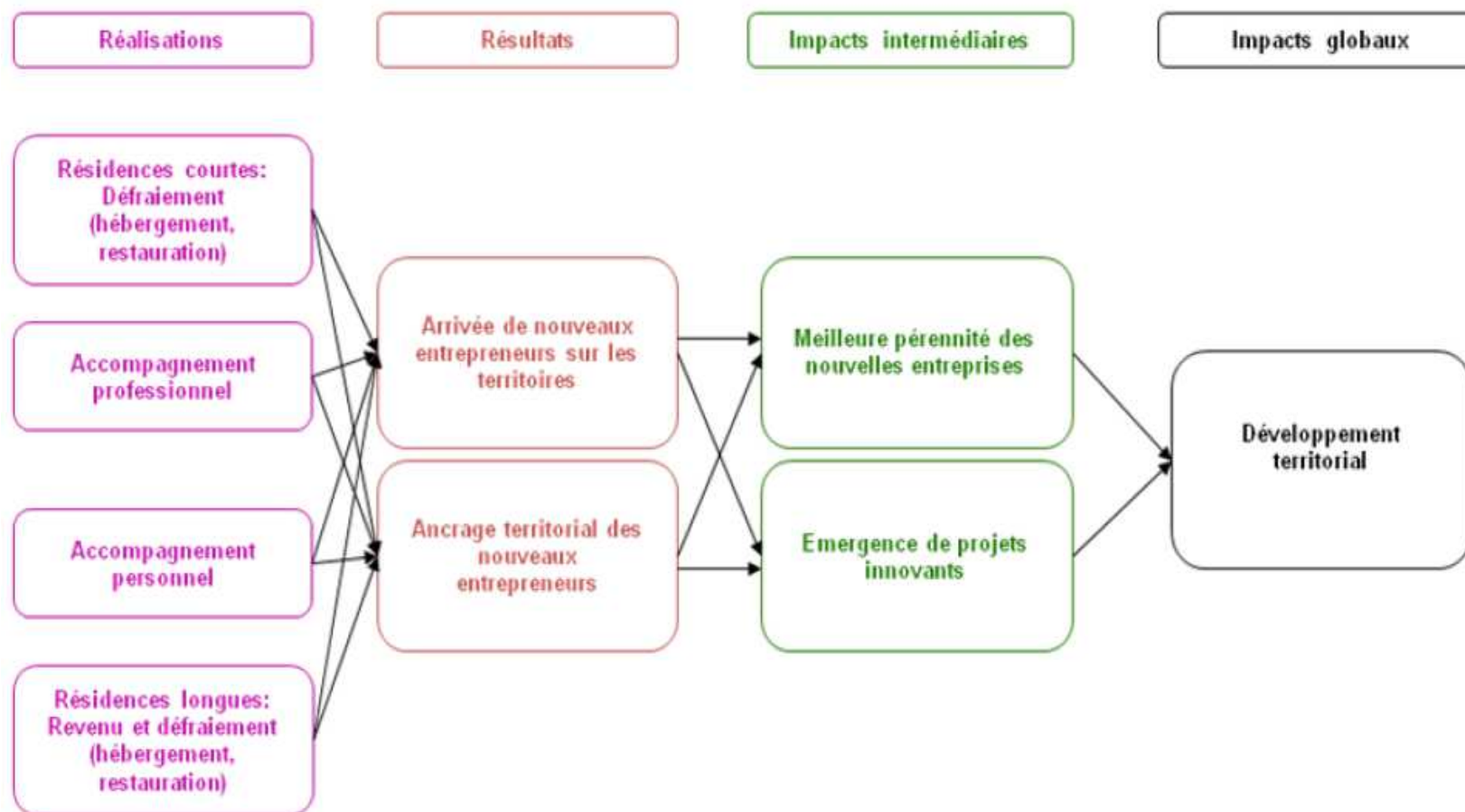


# Expliciter les impacts attendus -> le diagramme d'impact

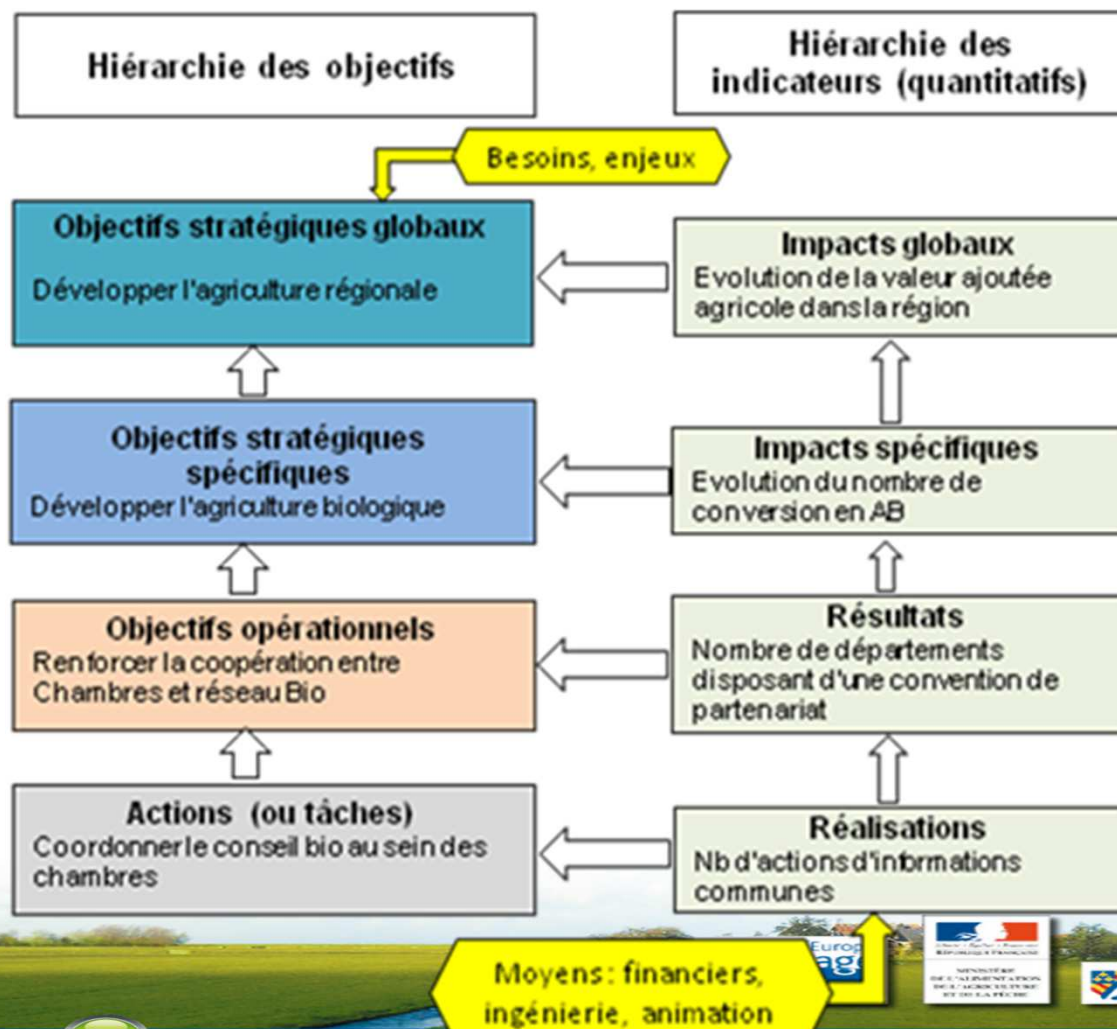
- Clarifie les hypothèses des financeurs sur la façon dont les actions produisent des résultats et des impacts (Théorie d'action)
- Révéler des effets attendus (favorables) et des effets non attendus (indésirables)
- Objectifs et indicateurs « SMART » (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, /Temps action publique)
- Permet de préciser les indicateurs d'évaluation :
  - **de réalisations** : ils décrivent la nature des actions ou tâches conduites
  - **de résultats** : ils décrivent les conséquences directes et facilement observables pour le bénéficiaire de l'action.
  - **d'impacts** : ils décrivent les impacts directs et indirects de moyen et long terme pour le groupe d'acteurs visés par le programme.

# Expliciter les impacts attendus -> le diagramme d'impact

Diagramme d'impacts de la politique de résidences d'entrepreneurs  
du Conseil Régional d'Auvergne



# Raisonner le choix des indicateurs selon les niveaux d'objectifs



06 03 44 38 55



animation.reseau-rural-bourgogne@orange.fr - [www.reseaurural.fr/bourgogne](http://www.reseaurural.fr/bourgogne)





# Exemples d'indicateurs retenus pour évaluation ex post GAL Leader Aurillac

Niveaux du graphe d'objectifs	Indicateurs	Sources
Finalité (Favoriser l'accueil de nouvelles populations)	Variation de la population totale, de l'emploi (=indicateur d'impact ou de contexte ?)	Recensement de la population, UNEDIC
Objectif stratégique Faciliter la création et la reprise d'entreprise	Pérennité à 3 et 5 ans des entreprises aidées/non aidées (= indicateur de résultat)	Enquêtes tel + enquêtes retour + Fichier SIRENE (INSEE)
Réalisation : soutien création-reprise entreprises	Nombre et caractéristiques des entreprises soutenues (= indicateur de réalisation)	OSIRIS, base du GAL

## Phase 2 : Collecter l'information pour répondre aux questions évaluatives

- Décliner les questions évaluatives en critères et indicateurs à observer
- Exploiter les indicateurs de suivis (réalisations, moyens engagés)... mais insuffisant pour répondre aux questions évaluatives
- Mobiliser de l'information spécifique (quantitative et qualitative) :
  - Entretiens individuels,
  - Enquêtes par questionnaires,
  - Groupe focus

# Adapter les outils de collecte d'information

Avantages	Inconvénients	Conditions d'utilisation
<b>Entretiens individuels</b>		
Recueil de faits Permet de questionner des processus	Temps Enseignements spécifiques non extrapolable	Guide d'entretien Retranscription dans grille d'analyse
<b>Questionnaire</b>		
Recueil d'information factuelle et précise auprès d'un grand nombre d'acteur Permet généralisation	Information qualitative pauvre	Echantillon représentatif Questionnaire fermé Traitement quantitatif
<b>Focus group</b>		
Interaction entre acteurs et consolidation des points de vue Créativité	Temps de préparation	Groupe de 6 à 10 personnes Questions précises à soumettre
<b>Etude de cas</b>		
Permet comparaison Permet d'illustrer des résultats	Chronophage Pas de généralisation	Raisonner le choix des terrains par rapport aux questions à traiter

# Exemple de dispositifs de collecte d'information

## Evaluation PRDAR Chambre Régionale d'Agriculture

---

### PACA

- 20 entretiens individuels : élus, GAB, conseillers, CR
- Enquête auprès de 176 conseillers,
- Réunion collective avec les conseillers bio,
- contribution des 3 comités de pilotage

### Rhône-Alpes

- questionnaire envoyé à 50 agents (obj.>30 retours)
- 3 focus groupe de 8 à 10 pers.)
- 10 entretiens (agents collectivités)

# Exemple de dispositifs de collecte d'information

## Evaluation ex post Leader Auvergne 2014

---

### Aurillac

- 15 entretiens individuels : élus, EPCI, CG, CR, CCI
- Enquêtes exhaustives porteurs projet (envoi systématique depuis évaluation ex ante)
- Enquêtes tel créateurs entreprise,
- Suivi, monographies de 6 communes « types » (attractivité, rural/périurbain)

### Montluçon

- Enquêtes approfondies porteurs de projet
- Mobilisation base propre GAL

## Phase 3 : Analyser les informations

- **Analyser des matériaux collectés pour chaque question évaluative posée, en s'efforçant de :**
  - démontrer le liens avérés entre les actions évaluées et les impacts observés (effet propre)
  - démontrer la contribution des actions aux impacts observés (évaluation contributive)
  
- **Produire des conclusions objectivées et argumentées,**
  
- **Soumettre au débat au sein du comité de pilotage de l'évaluation qui les valide**

# Outils pour analyser les données

## **1) Données quantitatives :**

- Systèmes d'Information Géographique
- Statistiques multivariées : Analyse en Composantes principales
- Groupe de comparaison : comparaison bénéficiaires, éligibles non acceptés, éligibles non demandeurs, non éligibles
- Analyse de régression
- Modèles économiques : modèle entrées-sorties, modèles macro-économiques

## **2) Données qualitatives : appui sur grille d'analyse sociologique, politique, etc.**

## Quelques éléments pour guider le choix d'outils

- 1) Ne pas se contenter d'une technique emblématique
- 2) Combiner des instruments divers pour chacune des phases (notamment collecte de données, jugement de valeur)



## Phase 4 : Juger et formuler des recommandations

### ➤ **Recommander**

### ➤ **Comment :**

- Formulées par l'évaluateur sur la base des conclusions et sur la base de ses connaissances des politiques publiques ou scientifiques
- Issues de propositions et d'échanges au sein du comité de pilotage

### ➤ **Pourquoi :**

- Pour corriger les dysfonctionnements
- Pour améliorer l'efficacité
- Pour mobiliser les acteurs autour du programme

# Outils pour porter un jugement

- **Analyse qualitative** à partir grille d'analyse
- **Analyse multicritère** : définition d'un nombre limité de critères (5 à 10), pondération des critères, sélection des interventions à comparer, notation des effets, comparaison
- **Analyses coûts-avantages** (y.c modèles de valorisation monétaire notamment de l'économie de l'environnement) et coût-efficacité

Exemple de mise en œuvre d'une évaluation à  
un niveau local : Evaluation de l'Ecopôle Bois de  
la Roche en Brénil

# 1. Présentation de l'écopôle bois



1. *Présentation de l'écopôle bois*

## Les objectifs initiaux

Mise en place  
d'un partenariat  
public privé

Utilisation des  
énergies  
renouvelables et  
diminution des  
gaz à effet de  
serre

Valorisation et  
transformation  
des bio ressources  
locales

Création d'une plateforme de 35 ha équipée et embranchée fer

Installation des  
entreprises

Introduction de la  
haute technologie

Augmentation de la  
valeur ajoutée

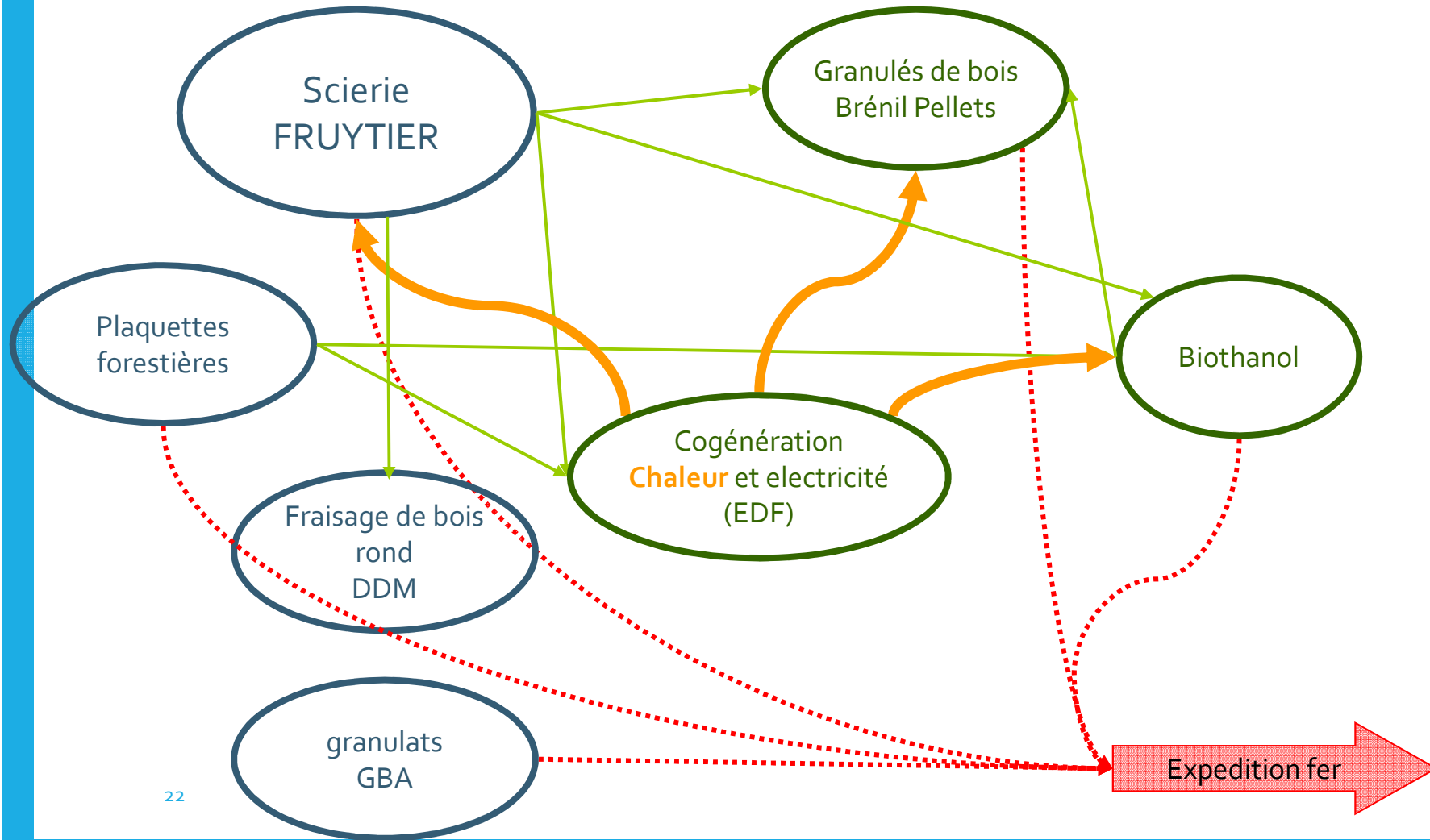
EMPLOI

+

DEVELOPPEMENT  
DURABLE

1. *Présentation de l'écopôle bois*

# Les entreprises



1. *Présentation de l'écopôle bois*

## Point financier

### **Maîtrise d'ouvrage: communauté de communes de Saulieu**

coût total de l'opération (HT)	5 908 696,91 €
coût initial de l'opération (budget PER, 2007)	5 761 948,00 €
variation du coût du projet (2,54%)	146 467,66 €

Le Pays de l'Auxois, la CDC et le Conseil Général financent un poste d'ingénierie sur 3 ans pour la mise en place du pôle

2. *L'évaluation ex ante*

## Le cahier des charges de l'évaluation

- Un engagement pris vis-à-vis de l'Etat dans la convention PER
  - L'Etat a fourni des indicateurs précis à renseigner
  - Mais laisse libre sur la démarche à mettre en œuvre
- Un objectif du maître d'œuvre
  - Traiter du projet d'éco pôle bois dans son ensemble
  - Donner la priorité à l'évaluation économique



2. *L'évaluation ex ante*

## Comment avons-nous procédé?

- Écriture d'un cahier des charges de l'évaluation
- Établissement d'un diagramme d'objectifs
- Détermination d'indicateurs d'évaluation
- Collecte des indicateurs pour l'évaluation Ex ante
  - Collecte de données existantes sur l'emploi, la démographie...
  - Enquêtes auprès des entreprises de la Roche en Brenil (30 entreprises)
  - Rendez vous avec des personnes ressources (8 personnes)

2.

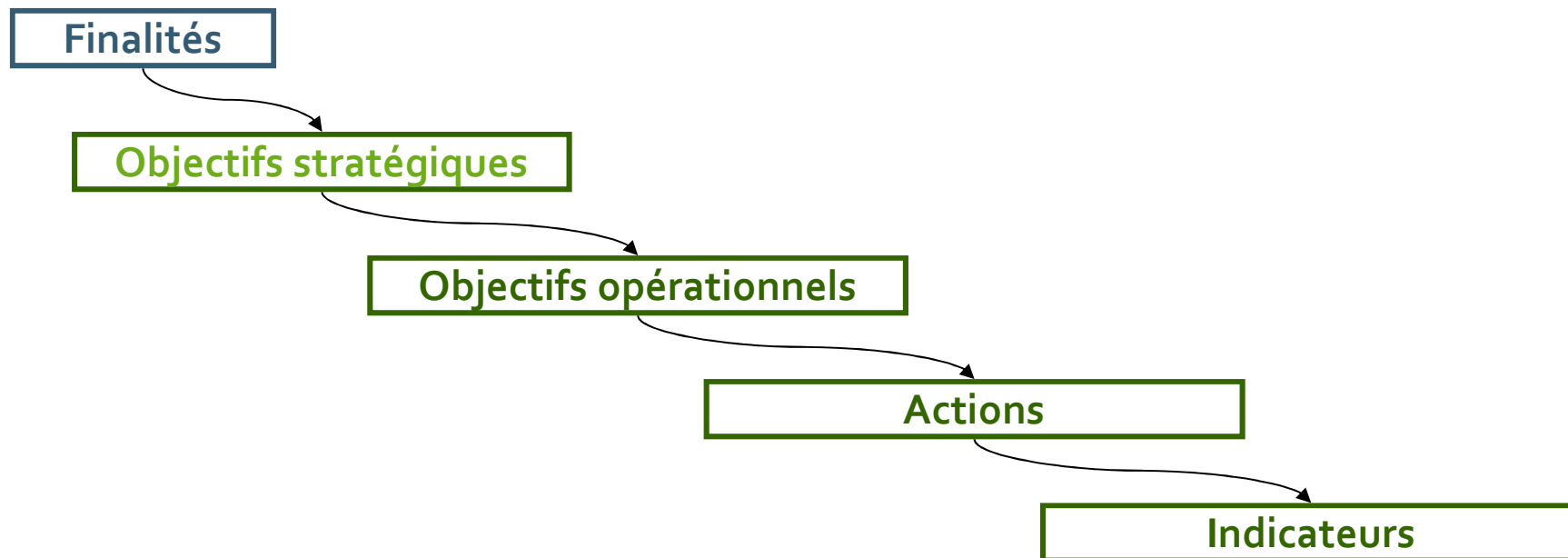
*L'évaluation ex ante*

## Quels moyens avons-nous utilisé?

- Moyens humains
  - Les propres compétences du syndicat
  - L'expertise des membres du comité d'évaluation
  - Une mission de stage ( 3 mois) permettant d'avoir un regard extérieur
- Le logiciel Sphinx pour le traitement des enquêtes auprès des entreprises de la Roche
- Des données en grande partie existantes (INSEE, DDEFP...)

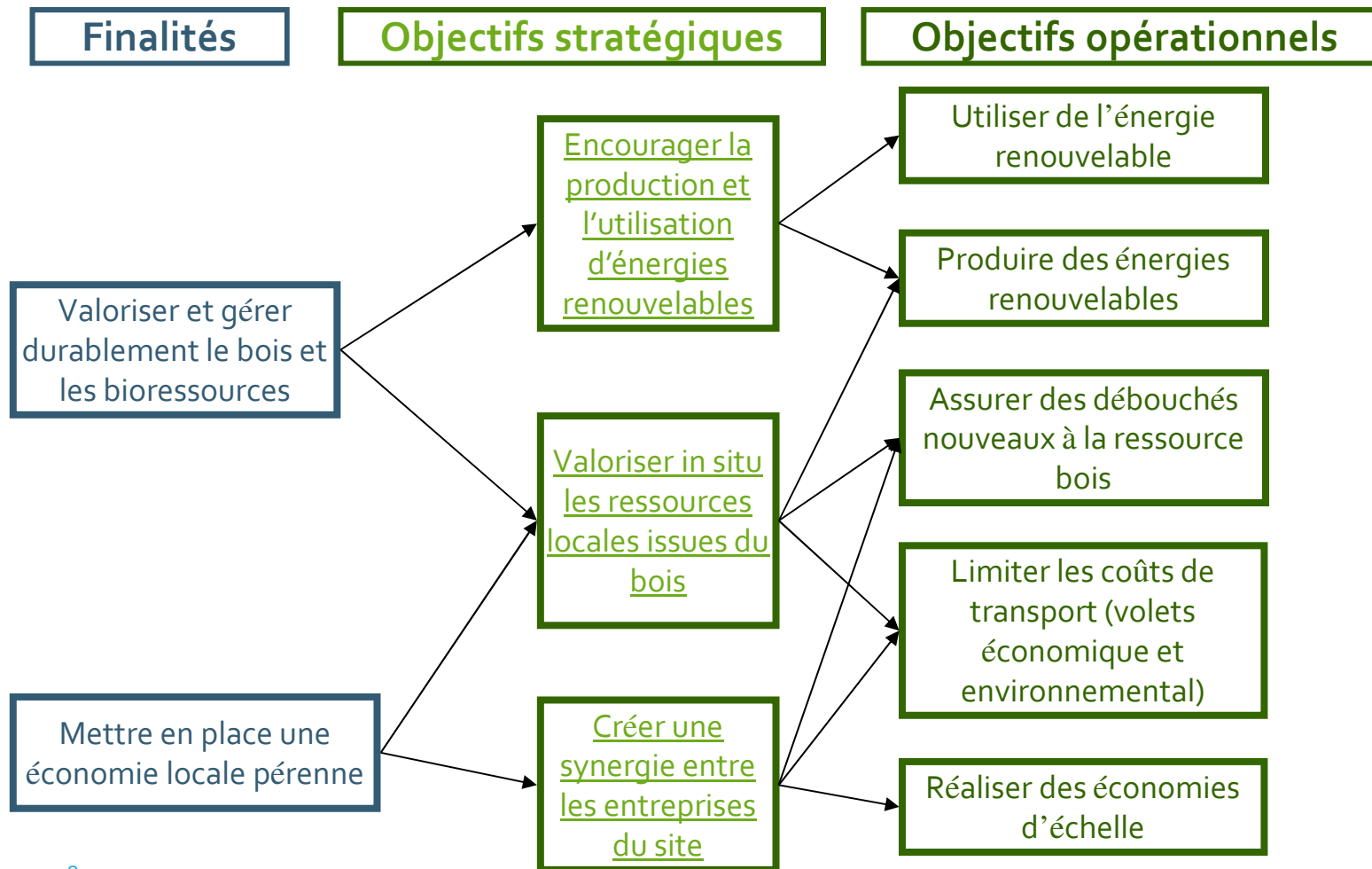
2. *L'évaluation ex ante*

# Le diagramme d'objectifs



2. *L'évaluation ex ante*

# Le diagramme d'objectifs



2.

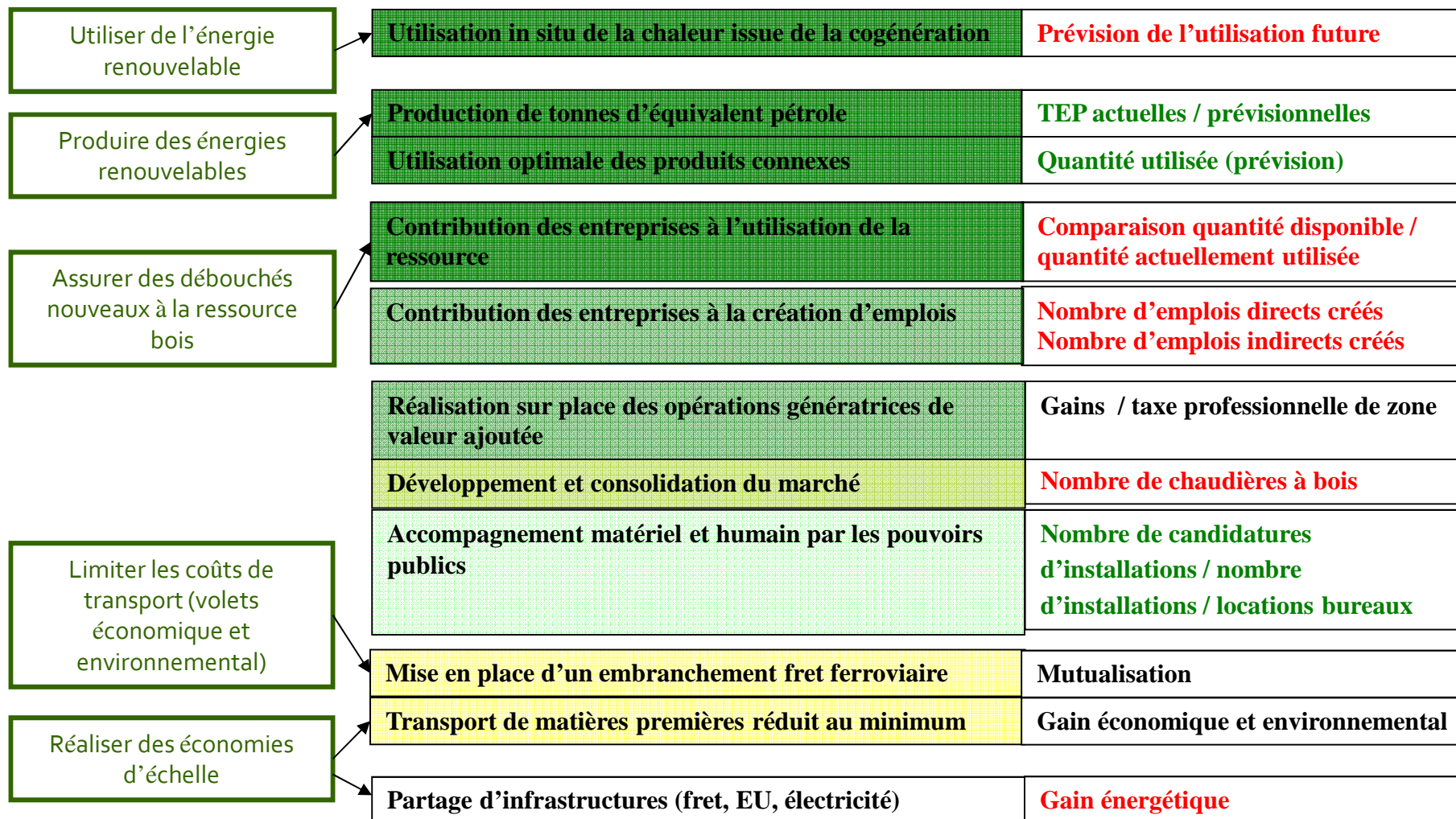
L'évaluation ex ante

# Le diagramme d'objectifs

**Objectifs opérationnels**

**Actions directes mises en œuvre**

**Indicateurs : de résultat, de réalisation, d'impact**



# Les Questions évaluatives

- 1) En quoi les projets financés dans le cadre du LEADER 2007-2013 répondent-ils à l'objectif du Pays d'Aurillac d'inverser, ou au moins de ralentir, la dynamique démographique décroissante du territoire ?**
  
- 2) Dans une perspective comparative, les projets soutenus par le programme LEADER du Pays d'Aurillac présentent-t-ils une valeur ajoutée territoriale plus importante que d'autres projets relatifs à l'accueil de population (notamment ceux relevant de l'axe 3 FEADER) ?**

# Les Questions évaluatives

**3) Dans une perspective comparative, les projets soutenus par le programme LEADER du Pays d'Aurillac présentent-ils une valeur ajoutée territoriale plus importante que d'autres projets relatifs à l'accueil de population (notamment ceux relevant de l'axe 3 FEADER) ?**

**4) Quelle est l'efficacité des principaux leviers mobilisés dans le cadre du programme LEADER 2007-2013 en matière d'essor de l'attractivité territoriale, d'accueil de nouvelles populations et d'équilibre spatial ?**

## Pour aller plus loin

- **Commission européenne :**  
[http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_fr.htm)
- Commission européenne, **cadre commun de suivi et d'évaluation des politiques de développement rural** (article 86 du Règlement CE n°1698/2005).
- **Lépicier D. *et al.*, 2011, Guide méthodologique de l'évaluation accompagnée dans les Chambres d'Agriculture.** Guide réalisé dans le cadre d'une expérimentation d'évaluation accompagnée conduite à l'initiative du MAAPRAT-DGPAAT. 43 p.
- **Eureval : les outils de l'évaluation :** <http://www.eureval.fr/-Boite-a-outils-.html>
- **Le Glossaire de l'évaluation de politique publique :**  
<http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/evaluation-politiques-publiques/glossaire.shtml>
- **Vollet D., Hadjab F., 2008, Manuel de l'évaluation des politiques publiques,** Quae, 64p.