

Cahier 4 : Fiches pratiques

<i>Thème 1 : Définir son projet évaluatif, choisir son prestataire.....</i>	3
Fiche pratique : Trame d'un cahier des charges.....	3
Fiche pratique : Modèle de tableau de dépouillement des réponses au cahier des charges.....	10
Fiche pratique : Les critères de qualité d'une évaluation.....	13
<i>Thème 2 : Mettre en place son dispositif d'évaluation.....</i>	14
Fiche pratique : Mettre en place un dispositif de Suivi-Evaluation.....	14
Fiche-pratique : les différents types d'indicateurs.....	16
Fiche pratique : Les méthodes de recueil et d'analyse des données.....	17
<i>Thème 3 : Consulter, impliquer, faire participer les acteurs du territoire</i>	23
Fiche pratique : La méthodes de l'arbre à problèmes.....	23
Fiche pratique : La méthode Abaque de Régnier.....	25
<i>Thème 4 : Analyser des données, évaluer les effets et les impacts sur le territoire.....</i>	28
Fiche pratique :L'analyse des impacts du programme Leader sur l'économie locale.....	28
Fiche pratique :Une comparaison dans le temps : l'analyse des effets propres..	36
Fiche pratique : Représenter les données sous forme de radar.....	39
Fiche pratique : Développer une approche différente de l'évaluation de la coopération.....	43
<i>Thème 5 : Pérennisation et capitalisation ; savoir promouvoir ses actions.....</i>	46

Thème 1 : Définir son projet évaluatif, choisir son prestataire.

Fiche pratique : Trame d'un cahier des charges

Plan type du cahier des charges

- Présentation des commanditaires
- Présentation de l'objet à évaluer et des objectifs qui lui sont fixés
- Présentation du contexte et du territoire
- Présentation des motifs de l'évaluation
- Délimitation du champs de l'évaluation.
- Enonciation des objectifs de l'évaluation : ses finalités, ses enjeux, les résultats attendus
- Enonciation de l'usage prévu des résultats
- Les questions évaluatives
- Présentation des attentes méthodologiques
- Les informations et sources disponibles
- Présentation du dispositif de suivi de l'évaluation
- Définition de la structure de l'étude, le calendrier
- Les restitutions attendues

Pour les évaluation externe :

- Les critères de sélection du prestataire
- Précision de la fourchette financière attendues

Choix du titre

- Prévoir un intitulé relativement court et explicite
- Eviter les sigles et les codifications
- Signaler qu'il s'agit d'une évaluation rétrospective
- Indiquer un sous-titre pour donner des informations supplémentaires (zone géographique, thème structure porteuse ...)

L'exposé de l'objet et des motifs de l'évaluation :

Il s'agit d'expliquer pourquoi l'évaluation a lieu et sur quoi elle porte. Cela permet à l'évaluateur de déduire les motivations du territoire à initier une évaluation. Il adaptera son approche en fonction des enjeux révélés. Le cahier des charges doit permettre à l'évaluateur d'avoir les connaissances nécessaires à la formulation d'une offre, il doit donc comprendre quel est la nature de l'objet, mais aussi quels sont les partenariat ou le contexte de sa mise en oeuvre.

Cette phase demande un travail approfondie de rencontre des acteurs et de discussions.

Ces informations, avec celles qui définissent le projet, seront la base de la construction du « référentiel de l'évaluation » (cf partie suivante). L'historique de l'objet et de la décision d'évaluer est important pour que l'évaluateur puisse intégrer le contexte dans son analyse.

A ce stade, la définition ne doit pas être détaillée, mais succincte et claire. Par contre, rien n'empêche le commanditaire de mettre à disposition de documents plus complets.

Le champs de l'évaluation

Il est important que tout ce qui va être concerné par l'évaluation soit décrit. Le commanditaire doit délimiter ce qui sera évalué et ce qui ne le sera pas. Il peut être intéressant que le commanditaire explicite les raisons de l'exclusion d'une part de l'objet. Cela permettra à l'évaluateur de mieux comprendre les intentions du commanditaire et il pourra aussi proposer de s'y intéresser si il estime que c'est nécessaire.

La définition de l'objet à évaluer peut être liée à celle du champs. Si la définition de l'objet est claire et détaillée, le champs de l'évaluation n'aura besoin d'être expliqué que globalement.

Les objectifs de l'évaluation : enjeux et résultats attendus

Quelles sont les finalités de l'évaluation et qu'est-ce que le commanditaire compte en faire? Cette question est en lien avec les motifs de l'évaluation. Les finalités sont plus détaillée et moins réglementaires. Par exemple, un territoire peut évaluer un programme car il y est tenu par un partenariat. Mais il peut souhaiter que l'évaluation dépasse ce que lui impose ce partenariat et y en attendre des résultats dépassant le cadre du programme évalué.

Les attentes peuvent être nombreuses, parfois contradictoires. Pour que cela puisse être clair, le commanditaire doit hiérarchiser ses attentes. Il faut aussi que les objectifs soient en corrélation avec le contexte : on ne peut pas attendre d'une évaluation intermédiaire qu'elle propose une analyse des impacts durables des actions conduites sur un territoire.

Généralement, les objectifs ont trait à deux grandes questions : les résultats des actions conduites et les modalités de mises en oeuvre.

Les questions évaluatives

Il s'agit des questions formulées *auxquelles on demande à l'évaluateur de répondre de manière circonstanciée*.¹ Elles vont être clairement liées aux enjeux et aux objectifs que le commanditaire a fixé à son évaluation. Elles vont surtout se rattacher aux critères de l'évaluation ou à ce que l'on a appelé les « *Grandes questions de l'évaluation* ». ² (efficacité, pertinence, efficience, cohérence ...).

Toutes ces questions ne doivent pas être posées. Chaque projet et chaque évaluation va plus porter sur les unes ou les autres. La définition de ces questions est un travail important qui doit mobiliser tous les acteurs. Chacun a un intérêt à voir telle question posée plutôt qu'une autre. Leur choix doit donc être issu d'un travail collectif.

Énoncer des questions claires facilite le travail de l'évaluateur mais aussi du commanditaire qui clarifie, à travers ces questions, ce qu'il cherche à évaluer.

Exemple de question :

-Avons-nous atteint les objectifs fixés? (efficacité)

¹ Commissariat Général au Plan, « Guide pour la préparation et la conduite d'évaluations régionales », 2003

² Cf Chapitre 1, *Qu'est ce que l'évaluation. Les grandes questions de l'évaluation*

- Ce projet correspond-t-il aux problèmes identifiés? (pertinence)
- Ce projet est-il en adéquation avec la stratégie de mon territoire? (cohérence interne)
- N'y a-t-il pas interférence avec les autres dispositifs présents sur mon territoire? (cohérence externe)
- ...

Toutes ces questions sont importantes et doivent servir de base de réflexion à l'évaluateur. Le commanditaire doit tout de même s'attendre à ce que d'autres questions soient posées par l'évaluateur et que certaines soient mises de côté. La formulation de ces questions doit donc être souple et ne doit pas cloisonner l'évaluation.

Enoncer des attentes méthodologiques

Que l'évaluation soit confiée à un évaluateur externe ou interne, l'énonciation des attentes méthodologiques peut être problématique. D'abord parce que le commanditaire n'est pas toujours au fait des méthodes existantes pouvant répondre à ces attentes. Ensuite parce que souvent, l'on attend de l'évaluateur de l'ingéniosité, on attend qu'il mette en oeuvre son expérience pour proposer des méthodes innovantes ou éprouvées. En définissant des méthodes précises, le commanditaire peut se priver d'approches originales dont il n'avait pas connaissance.

D'une façon générale, le cahier des charges pourra signaler en substance :

« *Le chargé d'évaluation aura à définir et proposer l'approche méthodologique la plus à même de réaliser les objectifs énoncés.* »³

Si le cahier des charges a fait l'objet d'une démarche plus approfondie, il est possible que les attentes soient plus précises.

Généralement, les objectifs du projet à évaluer ne sont pas clairement définis. L'un des premières attentes de la part du commanditaire va être dans ce cas de clarifier la situation en établissant un état des lieux du projet. Dans ce cas, le prestataire devra d'abord présenter des approches de l'évaluation, ou des principes, avant de proposer des méthodes. Au regard de l'état des lieux, l'évaluateur et le comité de pilotage se mettront d'accord sur les méthodes susceptibles de répondre aux objectifs.

D'une façon générale, on attend d'un évaluateur qu'il soit à même de recueillir, de traiter et d'analyser des données quantitatives et qualitatives fiables. On attend aussi que les méthodes proposées soient innovantes, fiables et adaptées au territoire.

³ Commissariat Général au Plan, « Guide pour la préparation et la conduite d'évaluations régionales », 2003

La formulation des recommandations

Si le travail d'étude et le processus de l'évaluation sont importants, ce qui intéresse souvent les territoires, ce sont les recommandations. Que va-t-on pouvoir faire concrètement pour répondre aux conclusions issues de l'étude?

Le problème est que souvent, des conclusions solides ne débouchent pas sur préconisations intéressantes. Cette difficulté est issue du décalage entre les compétences nécessaires pour conduire une étude et celles pour trouver des solutions aux problèmes soulevés.

Ces solutions, les équipes techniques en place les connaissent parfois, ou sont susceptibles de les trouver. Pour convertir les conclusions en préconisations, il est donc important de confronter l'évaluateur aux services qui mettent en place le projet évalué.

Cette collaboration est intéressante à formaliser dans le cahier des charges. Cela nécessite d'impliquer les services opérationnels

Dans le cadre de Leader+ en Bretagne, le passage des conclusions aux recommandations a été assez facile car les évaluations ont majoritairement été conduites en interne. Par contre, le recueil des données et leur analyse a nécessité plus de travail de la part des personnes en charge de l'évaluation car ce n'était pas leur domaine principal de compétences.

Les informations existantes et les sources disponibles

Afin que le chargé d'évaluation puisse estimer le temps nécessaire pour conduire son étude, le territoire a tout intérêt à définir quelles sont les données d'ores et déjà disponibles. Cela rendra d'autant plus détaillée la réponse de l'évaluateur

Dispositif de suivi de l'évaluation

Généralement, trois entités sont présentes dans une évaluation. Le commanditaire, l'instance de suivi, aussi nommée comité de pilotage, et l'évaluateur.

Le comité de pilotage réunit tous les acteurs que le commanditaire juge utile de faire participer à l'évaluation. Il va devoir formuler le projet d'évaluation, élaborer le cahier des charges, choisir le chargé d'évaluation, suivre les travaux, discuter les conclusions puis les valider.

Il est nécessaire d'indiquer à l'évaluateur quels seront ses liens avec les deux autres instances. Habituellement, il est en relation avec le comité de pilotage à qui il fait état de l'avancement de ses travaux régulièrement.

Le cahier des charges doit préciser qui est le(s) commanditaire(s). Il doit donner la composition du comité de pilotage. Il doit aussi désigner le référent au sein du territoire qui va être en charge d'organiser le suivi de l'évaluation et organiser les rencontres, les réunions et être la personne ressource de l'évaluateur.

Phasage et calendrier

Cette partie va préciser quel est le temps imparti pour l'évaluation et surtout va diviser ce temps selon les différentes étapes et objectifs.

Ce phasage est lié aux attentes du commanditaire. Par exemple, si le territoire n'a pas encore défini clairement les objectifs de son actions et son projet d'évaluation et son référentiel, la première phase de l'évaluation consistera à mettre à plat toutes ces dimensions. Une deuxième phase portera sur le recueil des données, leur traitement et leur analyse. Une dernière phase correspondra à la formulation de préconisations. Entre chaque phase, un temps de réunions avec le comité de pilotage est prévu pour que celui-ci discute puis valide le travail effectué. Pour chaque phase, un délai est donné.

Il est utile de définir clairement le nombre de phase, leur découpage fonctionnel et le calendrier. Par exemple :

« A chaque fin de phase, une synthèse de X pages sera remise au membre du comité de pilotage. Les restitutions de chaque phase seront discutées et validées par le comité de pilotage . La première phase se déroulera du XX/XX/XX au XX/XX/XX et la seconde phase du XX/XX/XX au XX/XX/XX. »

Les restitutions attendues

Il s'agit de définir ce que l'on attend concrètement comme rendu de l'évaluation. Celles-ci peuvent être simples : un rapport d'évaluation finale. Mais elles peuvent aussi être plus développées.

Au cours de l'étude, à l'issue de chaque phase, un rapport d'étape plus ou moins développé peut-être demandé. Cela permettra au comité de pilotage de vérifier si les travaux se déroulent comme le cahier des charges le prévoit. Ce rapport d'étape sera soumis à une discussion qui fera partie intégrante du processus d'évaluation, et à une validation.

Si le commanditaire souhaite qu'une restitution orale soit effectuée, il est nécessaire de l'indiquer. De la même façon, il est possible que l'évaluateur soit sollicité pour animer des réunions à l'issue de son travail.

Des attentes concernant le rapport final peuvent être faites. Le commanditaire peut demander à ce que le rapport final soit accompagné d'une synthèse. Lorsque les chapitres sont longs, des synthèses peuvent les précéder. Des recommandations générales peuvent aussi être énoncés comme le soucis de clarté, de vulgarisation ... (cf la partie concernant les recommandations notamment).

Dans le cas d'une évaluation externe

Le budget :

Il n'y a pas de règles. Il y a deux lignes de conduite, l'une consiste à énoncer le budget dédié à l'évaluation, l'autre à ne pas donner de précisions. Le choix de l'une ou de l'autre des deux solutions va dépendre des critères de sélection des prestataires.

Si le prix est l'un des critères majeurs, mieux vaut ne pas inscrire de budget. En effet, lorsqu'un budget est affiché, les prestataires proposent souvent des projets se rapprochant du plafond énoncé. Dans ce cas les prestataires vont devoir évaluer le coût de l'étude selon les questions posées et le calendrier imposé. Le risque est de ne pas trouver de prestataire dont les réponses se situent dans le budget. Il faut aussi que le commanditaire ait eu une estimation réaliste en tête pour ne pas se voir proposer des prix imbattables mais qui ne correspondent pas aux attentes.

Si le prix est affiché, le choix du prestataire va donc se faire sur la qualité de l'offre. Le prix ne va pas être un critère déterminant.

La confidentialité

La formulation suivante peut être retenue : « *Le bureau d'étude chargé de l'évaluation s'engage à respecter les règles de discrétion professionnelle en vigueur; notamment en ce qui concerne le secret des entretiens réalisés au cours de l'étude. Il s'engage également à respecter les règles du secret statistique telles que définies par la loi n°51-711 du 7 juin 1951 modifiée, sur l'obligation, la coordination et le secret en matière statistique. Notamment, seules certaines exploitations statistiques agrégées pourront faire l'objet d'une diffusion.* »⁴

Un point peut être éventuellement fait sur la propriété de l'étude :

« *L'étude sera dans tous ses aspects propriété de XXX. Le prestataire ne pourra en faire usage sans l'accord de celui-ci. L'option A de l'article 9 du CCAG aux prestations intellectuelles est applicable au présent marché.* »

Les documents attendus pour répondre à l'offre

La formulation suivante peut-être retenue : « *Chaque bureau d'étude candidat devra établir une note de présentation synthétique de son offre en termes clairs à l'attention des personnes non-spécialistes qui auront à décider. Il devra également décrire précisément l'équipe qui **s'engage** à effectuer l'évaluation (identité, C.V., expérience, répartition des tâches)* ».

Il est important de préciser : « *Les offres des candidats à l'évaluation devront comprendre une répartition des moyens entre les parties, phases ou thèmes de l'étude. L'analyse de cette répartition sera un élément de jugement des offres, au même titre que l'offre de prix* »

Les critères de jugement des offres

Généralement, quatre critères sont énoncés :

- Qualité technique de la candidature
- Qualifications et expériences du(es) prestataire(s) (références)
- Qualifications et références des consultants proposés (C.V.)
- Prix

Parfois les commanditaires ne donnent pas de précisions et les prestataires évaluent le coût de l'étude selon le calendrier et les questions posées.

Dans le cas d'une évaluation interne

⁴ Commissariat Général au Plan, « Guide pour la préparation et la conduite d'évaluations régionales », 2003

Quand il s'agit d'une évaluation interne, le cahier des charges n'a pas vraiment besoin d'être aussi précis et détaillé. Pourtant sa formulation est importante car elle permet au territoire et au comité de pilotage de formaliser ses attentes. **Ce document sera aussi le document de référence pour le chargé d'évaluation.**

Fiche pratique : Modèle de tableau de dépouillement des réponses au cahier des charges

Date limite de remise des propositions :

Compréhension générale et présentation de la problématique	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3
Présentation générale			
Champ de l'étude (contexte général)			
Objectifs			
Problématique			
Autres éléments			

Cadre méthodologique	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3
Méthodologie proposée pour la réalisation de l'évaluation			
Rapports prévus (y compris synthèse et fiche résumé)			
Calendrier proposé			
Compétence, qualifications	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3
Identité et profil des consultants			
Compétences en matière d'évaluation			
Compétences spécifiques relatives au sujet de l'évaluation			
Connaissance du contexte et des problématiques locales			
Capacité à être force de proposition			
Capacité à être l'animateur d'une démarche concertée et d'apprentissage collectif			
Références			

Prix des prestations	Proposition 1	Proposition 2	Proposition 3
Consultants (jour/expert et total)			
Autres frais forfaitaires			
Autres frais sur justificatifs			
Missions de terrains			
TOTAL (TTC ou HT)			
Prix des prestations			

Fiche pratique : Les critères de qualité d'une évaluation.

La satisfaction de la demande : l'évaluation a-t-elle répondu au cahier des charges?

Pertinence du champs d'évaluation : l'évaluation a-t-elle couvert l'ensemble des parties de l'objet qui correspondent aux enjeux du territoire, s'est-elle penché sur les interactions avec d'autres territoires?

Adéquation de la conception : les moyens mis à disposition de l'évaluation ont-ils été suffisants pour fournir des résultats de qualité répondant aux objectifs fixés?

Fiabilité des données : les méthodes utilisées étaient-elles adaptées et les données recueillies sont-elles valides et exactes?

Solidité de l'analyse : les analyses mêlent-elles les données quantitatives et qualitatives? Répondent-elles aux questions posées? L'analyse est-elle objective?

Crédibilités des résultats : les résultats sont-ils justifiés logiquement par l'analyse et des interprétations basées sur des hypothèses explicatives présentées avec soin?

Validité des conclusions : les conclusions sont-elles crédibles, claires et fondées sur des résultats solides?

Utilité des recommandations : les recommandations sont-elles justes, crédibles, objectives et réalistes? Apportent-elles un nouveau regard sur les enjeux du territoire?

Possibilité de généralisation : les conclusions sont-elles transférables à d'autres thématiques?

Transparence de la démarche : l'évaluation explicite-t-elle clairement quel est le positionnement de l'évaluateur, les méthodes qui ont été mises en place, leurs limites et celles de l'analyse?

Validation de l'enquête et des conclusions : l'évaluation et ses conclusions ont-elles été validées à tous les acteurs concernés?

Représentation des opinions : l'évaluation tient-elle compte des opinions de toutes les personnes interrogées de façon correcte?

Clarté du rapport : le rapport d'évaluation décrit-il clairement le contexte, les objectifs de l'objet évalué et ceux de l'évaluation? Les démarches, les résultats, les conclusions et les recommandations sont-elles compréhensibles?

Diffusion : les résultats de l'évaluation ont-ils été communiqués largement à toutes les personnes impliquées dans le projet évalué? Quel degré d'expression ont eu ces personnes pour commenter le rapport?

Suites du rapport : quelles ont été les suites qui ont été données aux rapports d'évaluation?

Thème 2 : Mettre en place son dispositif d'évaluation

Fiche pratique : Mettre en place un dispositif de Suivi-Evaluation

Dans son guide pratique de S&E des projets, le Fonds International de Développement Agricole (FIDA)⁵ présente un système en 4 étapes :

Elaboration du système de S&E

Une fois que le cadre logique et la stratégie du projet sont décidés, il s'agit de concevoir et de mettre en place le système de S&E. Il faut avant tout déterminer quelles sont les informations qu'il faudra recueillir et le système à mettre en place pour y parvenir :

- quel sera l'étendu du champs d'étude
- quelles sont les méthodes et les outils qu'il faudra mobiliser
- quels sont les moyens humain et financier que l'on adosse à ce système
- quelles seront les responsabilités et le rôle de chacun dans ce dispositif

Il s'agira aussi de déterminer quelles seront les personnes impliquées dans ce dispositif et de quelle façon elles le seront. Il est reconnu que les approches participatives permettent aux acteurs concernés de mieux comprendre le projet et donc de mieux s'y impliquer.

Il faut avoir conscience que si cette phase est déterminée par la stratégie choisie, elle aura aussi peut-être pour effet de la modifier. En effet, la réflexion sur ce dispositif amènera sans doute à ajuster la stratégie initiale.

Collecte et gestion de l'information

Il s'agira ensuite de mettre en oeuvre le S&E pour recueillir, mais aussi traiter les informations. Pour cela, il existe plusieurs méthode dont l'une mise en place dans le cadre de Leader+ par des GAL Portugais. Cette méthode nommé « Système d'Auto-évaluation Participative » (SAP) à la particularité de proposer des outils pour réunir des données qualitatives.

Il s'agira aussi de suivre le projet de façon plus quantitative en remplissant des tableaux de bords construits sur la base du cadre logique du projet. Il faudra donc être attentif à ne pas réunir toutes les données disponibles. Pour optimiser la démarche, mieux vaut se concentrer sur les données dont on a déterminé initialement l'utilité. Par contre, certaines données peuvent représenter un intérêt croissant au fur et à mesure du programme. Il ne faudra pas hésiter dans ce cas à modifier le système de S&E pour les intégrer, notamment lors de bilan annuel.

5 Fonds international de développement agricole, « Guide pratique de S&E des projets, pour une évaluation orientée vers l'impact ».

Réflexion critique pour améliorer l'action

Une fois l'information recueillie, il faut qu'elle soit traitée et analysée. Mais surtout, il faut qu'elle puisse être présentée et discutée avec les acteurs du projet. Cela peut s'opérer de différentes façons : soit de façon formelle comme le propose la méthode SAP, au cours de réunion annuelle d'évaluation-bilan. Soit de façon plus informelle lors de rencontre avec les acteurs . Les deux approches sont compatibles.

Cela mettra en évidence les manques au niveau des données recueillies, et surtout offrira de nouvelles grilles de lecture des données.

Encore une fois, on peut se rendre compte, à ce stade, que le recueil de données complémentaire affinerait le dispositif.

Communication des résultats et des rapports

Il faut aussi penser à diffuser et à communiquer les résultats de cette démarche aux acteurs impliqués. Cela permet aux différents types d'acteur de percevoir quel est le point de vue et les problèmes de chacun. La situation, ainsi que les obstacles ou les problèmes rencontrés, doivent être exposés pour que les solutions puissent être trouvées collectivement.

Fiche-pratique : les différents types d'indicateurs

Différents type d'indicateurs

Type d'indicateur	Définition	Exemples
<u>Indicateurs de contexte</u>	Concernent la situation socio-économique et environnementale	<ul style="list-style-type: none"> - Démographie - Taux de chômage - Nombre de PME/PMI - Densité du tissu associatif - Image du territoire
<u>Indicateurs financiers</u>	Concernent le suivi financier par projet, programme ou action	<ul style="list-style-type: none"> - Fonds versés
<u>Indicateurs de ressources</u>	Concernent les moyens humains et financiers	<ul style="list-style-type: none"> - Temps passé sur un projet - ETP mis à disposition - Fonds disponibles pour une action
<u>Indicateurs de réalisations</u>	Concernent les actions et leur déroulement	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'actions - Nombre de personnes mobilisées - Qualité du suivi des projets - Qualité de l'animation des réunions
<u>Indicateurs de résultats</u>	Concernent les effets immédiats des actions conduites. Ils peuvent être physique et financiers.	<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'emploi créés - Effet levier des aides - Degré de valorisation des projets innovants - Degré d'amélioration des connaissances des acteurs après une formation
<u>Indicateurs d'effet</u>		<ul style="list-style-type: none"> - Nombre d'emploi pérennes créés - Degré de développement des partenariats.
<u>Indicateurs d'impact</u>	Concernent des effets liés aux actions menées à moyen terme, comme	<ul style="list-style-type: none"> - Degré de développement des projets innovants valorisés - Degré mises en pratiques des connaissances acquises.
	Concernent des évolutions globales auxquelles les actions ont potentiellement participé, sur le long terme.	<ul style="list-style-type: none"> - Evolution du taux de chômage - Evolution du nombre de PME/PMI - Evolution de l'image du territoire - Evolution durable des pratiques observées

Fiche pratique : Les méthodes de recueil et d'analyse des données

Une fois le référentiel de l'évaluation créée et les enjeux, critères et indicateurs identifiés, l'évaluateur doit recueillir les données sur le terrain. Certaines de ces données peuvent être d'ores et déjà disponibles par le biais du système de S&E. Mais l'évaluation ponctuelle (en opposition au système S&E) va devoir aussi produire des données nouvelles. Pour cela, les méthodes à disposition de l'évaluateur sont nombreuses.

On peut distinguer plusieurs types de méthodes. On peut d'abord les diviser entre approche, mais cela n'est pas suffisant. Il est aussi possible de les présenter en terme d'utilité pour l'analyse.

Proposition de typologie des méthodes

- Les méthodes structurantes. Elles vont être utilisées en début ou en fin d'évaluation. Elles vont servir à structurer l'évaluation en lui donnant un cadre et en la préparant.
- Les méthodes offrant une grille de lecture du projet et/ou du territoire. Elles vont permettre à l'évaluateur de renouveler son regard sur le territoire et les relations entre les acteurs. Ces méthodes doivent esquisser quel est le contexte de l'évaluation.
- Les méthodes d'analyse de données. Elles aident l'évaluateur à traiter les données recueillies en leur donnant un sens. Toutefois, cela n'est pas pour autant un gage d'objectivité.
- Les méthodes de recueil de données (questionnaires, entretiens, statistiques...)

Exemple de méthodes utilisables dans le cadre d'une démarche évaluative.

	Méthodes	Quand l'utiliser?	Principes
Méthodes structurantes	Abaque de Régnier ou « vote coloré »	Au début ou à la fin de l'évaluation	Début : mobiliser les acteurs collectivement Fin : présenter et tester les hypothèses et les préconisations de l'évaluation
	Diagramme Logique d'impact	Avant le début de l'évaluation	Permet de construire le référentiel de l'évaluation
	Analyse SWOT (AFOM)	Après l'évaluation	Permet de faire une synthèse des observations de l'évaluation et de mettre en avant les évolutions depuis l'analyse précédente.
	Arbre à problèmes	Avant le début de l'évaluation	Permet de construire le référentiel de l'évaluation
	Entretiens collectifs	Avant le début de l'évaluation	Permet d'appréhender quelles sont les attentes des acteurs vis-à-vis de l'évaluation. Peut surtout être le lieu de mise en oeuvre des méthodes d'arbre d'objectif, diagramme logique d'évaluation ou d'abaque de Régnier.
Méthodes « grille de lecture »	Entretiens collectifs (nombreuses méthodes utilisables)	Pendant l'évaluation ou/et S&E A la fin de l'évaluation	Permet d'apprécier quelles sont les perceptions des acteurs. Permet de mettre en place les méthodes d'arbre à problèmes, de diagramme logique d'impact Peut aussi être l'occasion d'affiner des données statistiques en fin d'évaluation.
	Arbre à problèmes	Pendant l'évaluation	Permet d'appréhender quelles sont les problèmes du territoire identifiés par les acteurs
	Diagramme Logique d'impact	Pendant l'évaluation	Permet d'appréhender quelles perceptions du projet ont les acteurs
	Entretien individuel	Pendant l'évaluation	Permet d'apprécier quelles sont les perceptions d'un acteurs et de détecter d'éventuels effets ou impacts, prévus ou non.
	Etude de cas	Pendant l'évaluation ou/et S&E	Permet de contextualiser les données chiffrées recueillies et d'accroître concrètement la compréhension du projet
	Cartes mentales	Pendant l'évaluation	Exemple de méthodes permettant d'étudier les différentes perceptions de l'espace des acteurs
	Analyse des acteurs et de leurs réseaux	Pendant l'évaluation	Permet de comprendre les intérêts des acteurs et les relations qu'ils entretiennent. Permet une meilleure compréhension du contexte.
	Observation participante	Pendant l'évaluation ou/et S&E	Permet de mieux comprendre comment se met en oeuvre un projet pour ensuite mieux interpréter les données recueillies ou les propos tenus.

Méthodes d'analyse de données	SIG	Pendant l'évaluation ou/et S&E	Méthodes permettant de cartographier les données recueillies et de les visualiser dans l'espace
	Roue de l'évaluation ou radar	Pendant l'évaluation	Permet de visualiser les données ensemble et de faire des comparaisons entre les thèmes, les territoires ou dans le temps.
	Analyse impact économique	Pendant l'évaluation ou/et S&E	Permet de savoir quels sont les bénéficiaires indirects des aides versées (cf fiche pratique)
	Analyse statistique	Pendant l'évaluation ou/et S&E	Permet d'interpréter les données brutes recueillies
	Analyse des effets propres ou contre-factuel	Pendant l'évaluation	Permet de mesurer quels sont les effets d'une mesure à partir d'un comparatif dans le temps entre bénéficiaires et non-bénéficiaires. Permet aussi d'évaluer les phénomènes de « contamination »
Méthodes de recueil de données	Questionnaire	Pendant l'évaluation ou/et S&E	Permet de recueillir des données qualitatives et quantitatives auprès des acteurs
	Etude de cas	Pendant l'évaluation ou/et S&E	Permet de recueillir des données plus approfondies sur un cas
	Photographies et vidéos	Pendant l'évaluation ou/et S&E	Permet par exemple de faire des comparaisons dans le temps d'un même espace
	Etude documentaire	Pendant l'évaluation ou/et S&E	Permet de recueillir des données.
	Statistiques	Pendant l'évaluation ou/et S&E	Permet de recueillir des données.

La mise en oeuvre des différentes méthodes demandent plus ou moins d'expérience. Il n'est pas sûr qu'un évaluateur qui soit spécialisé dans l'animation culturelle soit à l'aise avec un Système d'Information Géographique, ou que quelqu'un spécialisé en économie soit un adepte de l'entretien collectif. L'évaluateur doit mettre en oeuvre ces méthodes en sachant quelles sont les limites des données qui vont être recueillies. Il sera surtout important qu'il les énonce dans le rapport d'évaluation

Le cas Leader+ : GAL du Pays de Vannes.

Dans le rapport d'évaluation intermédiaire du GAL du Pays de Vannes, un paragraphe est consacré à la critique de la méthode qui a été mise en oeuvre.

Quatre points sont abordés :

* *

-L'évaluation, une vision réductrice de la réalité : (...) *L'évaluation est donc empruntée d'une certaine subjectivité de l'évaluateur, même si ce dernier cherche à être le plus objectif possible. (...) L'évaluation est aussi une vision réductrice de la réalité. Une minorité d'acteurs ont travaillé à la définition de la méthode et du référentiel de l'évaluation. Le champ de l'analyse choisi permet de ne mettre en valeur qu'une partie de la réalité du programme. (...) Les acteurs sont souvent trop en prise avec l'objet évalué pour prendre du recul.*

-Des entretiens trop dirigés : *Il a été difficile, par manque de pratique des acteurs à cet exercice,*

de mener des entretiens semi-directifs. (...) les entretiens furent aux trois quarts dirigés. Le risque est donc d'orienter la réflexion sur certains aspects du programme ...

-Peu d'observation directes : (...) par manque de temps

-Divers niveaux de connaissances des acteurs interrogés sur le programme : (...) Un certains nombre d'observations tiennent donc plus du ressenti que du constat fait en connaissance d'une réalité. Il est difficile de donner du crédit à l'ensemble des observations faites sur le programme ...

* *

Il est ensuite précisé : *L'ensemble de ces remarques est donc nécessaire à une lecture juste de cette évaluation qui conserve néanmoins tout son crédit.*

	Données qualitatives	Données quantitatives	Avantages	Inconvénients
Méthodes de groupes	<ul style="list-style-type: none"> - Brainstorming - Entretien collectif - Cartes mentales - Etudes de cas - Jeux de rôles - Metaplan 	<ul style="list-style-type: none"> - impressions objectivées sous forme de radar (cf. SAP) 	<ul style="list-style-type: none"> - Permet de dégager un discours commun, un consensus. - Permet que tout le monde entende les points de vue de chacun - Peut contribuer à l'animation du projet - Permet de révéler les convergences et divergences entre acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - biais méthodologiques nombreux - difficile à analyser - dynamique de groupe difficile à mettre en place - il doit y avoir réflexion sur la composition du groupe et les thèmes abordés.
Méthodes individuelles	<ul style="list-style-type: none"> - Entretien semi-directif - Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Questionnaire 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussion plus facile à gérer - Informations plus détaillées 	<ul style="list-style-type: none"> - Besoin de plus de temps pour interroger de nombreuses personnes - Moins d'intérêt pour l'animation et la formalisation d'un consensus

Document inspiré du « Guide pratique de S&E des projets, pour une gestion orientée vers l'impact », Fonds international de développement agricole (FIDA)

Quelques points de méthodes

Diffuser et recueillir des questionnaires.

C'est le problème que rencontre de nombreux territoires et qui s'est aussi posé aux territoires Leader+. La majorité des GAL ont choisi d'envoyer leurs questionnaires par courrier. Le constat général est que les taux de retour sont faibles, même après les relances.

Méthodologiquement, l'envoi des questionnaires pose plusieurs problèmes :

-D'abord, l'évaluateur ne maîtrise pas le panel de personnes interrogées puisque celui-ci va dépendre des personnes qui répondent. Les données recueillies ne sont donc peut-être pas révélatrices de ce que pensent l'ensemble des acteurs. A l'inverse, on peut aussi considérer que le taux de réponse est un indicateur du degré d'implication des acteurs au projet.

-Ensuite, il est avéré que la majorité des personnes qui remplissent un questionnaire seules font des erreurs. D'abord parce que le contexte ne s'y prête pas, le temps qui y est consacré n'est souvent pas suffisant, les questions sont parfois mal interprétées ... Toutes les personnes ne sont pas égales face à un questionnaire, certaines ont une culture de l'écrit, d'autres non. Cela va influencer les réponses.

L'expérience Leader+ du Pays des Abers-Côtes des Légendes :

Pour éviter ces deux obstacles, le GAL du Pays des Abers-Côtes des Légendes a mis en place un dispositif particulier pour l'évaluation finale de Leader+.

Confrontée à un faible taux de retour lors de l'évaluation intermédiaire, l'équipe technique a décidé de faire remplir ses questionnaires en face à face. Ceci d'autant plus que le questionnaire avait été rallongé.

L'évaluateur sollicitait un rendez-vous avec la personne à interroger. Pour lui expliquer en détail quel en était l'objectif, une note leur était envoyée. Elle rappelait ce qu'était Leader+ et quel était l'objectif du rendez-vous et de l'évaluation.

Les rendez-vous ont duré en moyenne 60 minutes. La personne disposait donc d'un temps pour répondre au questionnaire. Elle pouvait aussi demander des précisions quand elle ne comprenait pas une question. Cela a limité les risques de mauvaise interprétation.

Ce temps relativement long était aussi l'occasion de recueillir de l'information qualitative, et avait donc valeur d'entretien individuel.

Au final, pendant l'évaluation intermédiaire, 124 questionnaires avaient été envoyés par le GAL et 55 avaient été retournés. Pour l'évaluation finale, 60 personnes ont accepté un rendez-vous sur 76 demandes.

L'équipe technique a aussi constaté que les acteurs ont été plus faciles à mobiliser lors de l'évaluation finale. Selon eux, cela est dû à la tenue d'un forum annuel Leader+ qui a réuni tous les acteurs du programme. Cette manifestation a permis à chacun de prendre conscience de l'importance du programme pour le territoire.

Il est important de ne pas orienter les réponses dans l'énoncé des questions. L'on retrouve souvent des questions ouvertes de ce type :

« *Trouvez vous que la mise en oeuvre d'une politique de développement durable serait positif pour le territoire?* ».

On préférera une formulation plus neutre : « *Quelles seraient, selon-vous, les actions à mettre en oeuvre en faveur du développement durable sur le territoire* ». Cette question amène en plus les personnes interrogées à faire des propositions.

L'importance des comparaisons

Evaluer, c'est avant tout comparer. Comparer dans le temps, entre la situation de départ et l'actuelle. C'est aussi une comparaison dans l'espace puisqu'on peut se demander quelles ont été les évolutions qu'ont connu d'autres territoires à partir d'un même type de projet.

-Les supports photographique et vidéos

Prendre des photographies ou faire des vidéos d'un lieu avant la mise en place d'un projet peut être un moyen intéressant de matérialiser ses effets. Cette méthode assez simple est peu utilisée car sur le moment, on imagine pas ne pas se souvenir de la situation de départ. Pourtant, pour des projets qui se font sur plusieurs mois et qui entraîne d'importantes transformations, ou des modifications lentes, la mémoire à tendance à s'estomper.

De plus, ces supports peuvent avoir de multiples utilités. Ils peuvent être utilisé lors des entretiens individuels ou collectifs comme supports discussion. Ils pourront aussi servir de supports de communication.

-La comparaison territoriale

Dans le cadre de l'évaluation intermédiaire du Pays de Ploërmel, le comité de pilotage s'est intéressé au fonctionnement du GAL voisin du Pays de Redon et de Vilaine. Le rapport d'évaluation note que « *l'expérience du Pays de Redon et Vilaine, en apportant quelques éléments de comparaison, fut effectivement des plus enrichissantes* ».

Il ne s'agit pas de produire une comparaison amenant un classement entre les territoires, mais seulement d'observer quelles sont les modalités de fonctionnement des autres structures, les défauts et les qualités que l'on peut y trouver.

Ce type d'approche peut aussi être utilisé lorsqu'il s'agit d'énoncer des préconisations. Certains territoires ont en effet peut-être été confronté aux mêmes problèmes et ont d'ores et déjà trouvé des solutions innovantes et transférables.

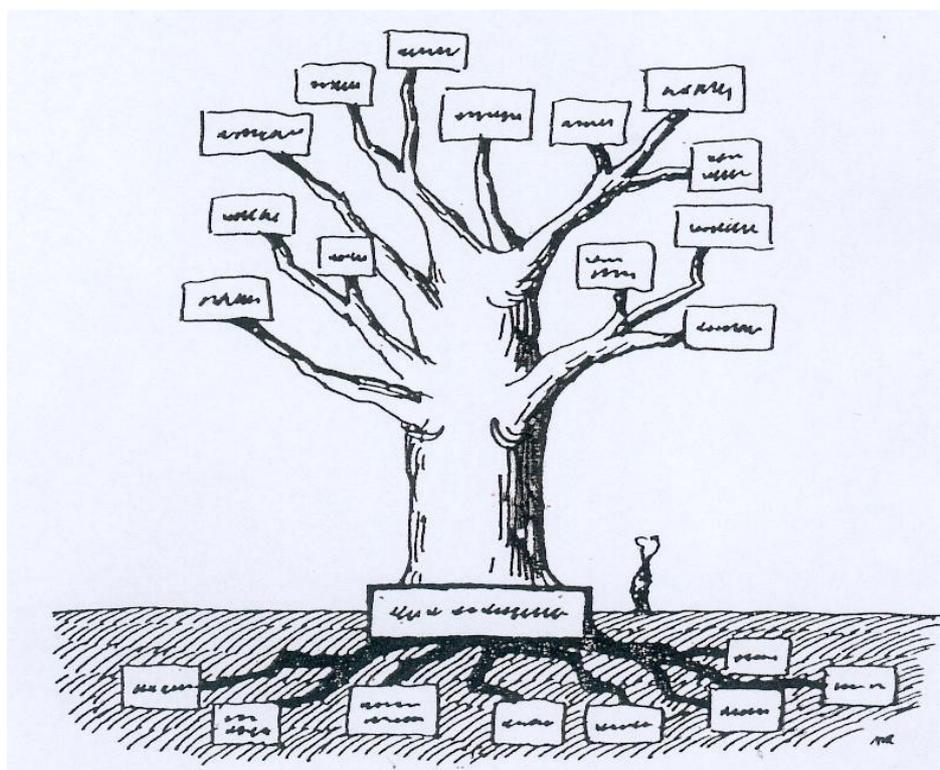
Thème 3 : Consulter, impliquer, faire participer les acteurs du territoire

Fiche pratique : La méthodes de l'arbre à problèmes

L'arbre à problèmes est une méthode d'analyse et de classification des problèmes.

Lors d'une réunion « *arbre à problèmes* », on doit arriver à un consensus sur le problème central, qui sera inscrit à la base du tronc. Ensuite, les participants déterminent les principaux effets et conséquences de ce problèmes. La ramifications sont réservées aux effets secondaires.

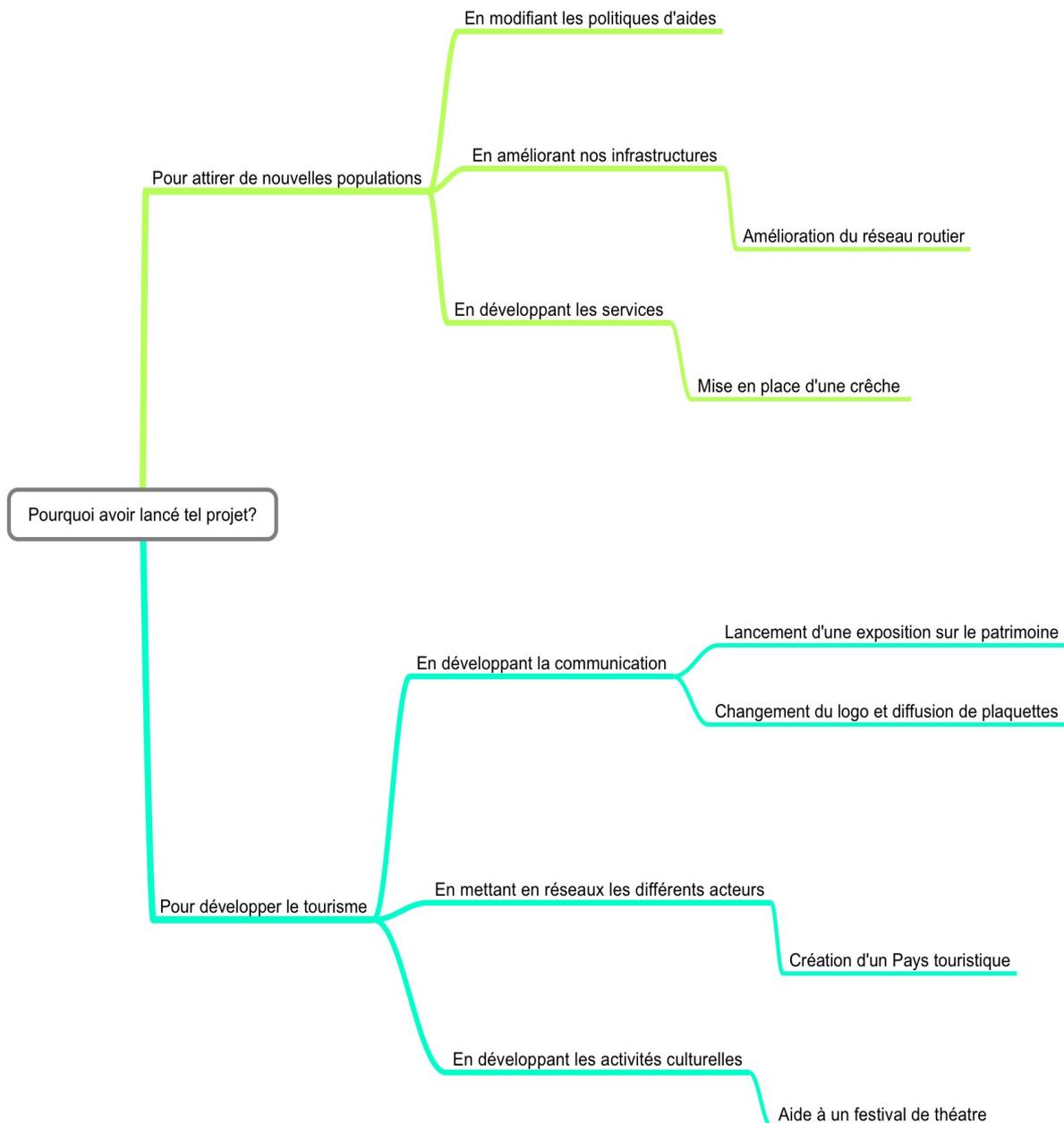
Dans les racines sont inscrites les causes et les origines du problème central, en distinguant les causes principales et secondaires.



Le groupe intéressé réalise ainsi, dans un premier temps, une hiérarchie complète des causes et des conséquences du problème abordé. L'étape suivante consiste à faire un arbre similaire où chaque « problème » est remplacé par une case « objectifs à atteindre ». Ainsi le groupe passe d'une vision négative à une vision positive d'objectifs à atteindre, ce qui lui permettra de réfléchir aux actions prioritaires à entreprendre en connaissance de cause et de manière réaliste.

Texte et illustration tirés de : E. Beaudoux, G. De Crombrugghe, F. Douxchamps, M.C. Gueneau, M. Nieuwkerk, *Cheminement d'une action de développement: de l'identification à l'action*, Paris, L'Harmattan, 1992, 203 pages

Le même principe peut-être repris au début de l'évaluation pour rechercher quel était la logique initiale du projet.



*Document crée à partir du logiciel libre « Mindnote » pour ordinateur Macintosh
Le même type de programme existe pour PC : « FreeMind » par exemple*

Fiche pratique : La méthode Abaque de Régnier.

Comment vérifier les hypothèses issues de l'analyse des données? Cette question se posera d'une façon ou d'une autre au cours d'une démarche évaluative.

Il est toujours possible d'organiser une présentation formelle des travaux et des conclusions partielles auprès des acteurs intéressés. Mais ce type de réunion ne facilite pas la discussion et l'échange.

Présenter des hypothèses l'évaluateur est à mi-parcours de l'évaluation doit permettre de les vérifier. Mais surtout, il s'agit d'observer comment elles sont perçues, acceptées par les différents acteurs.

La méthode d'Abaque de Régnier est une solution originale pour organiser la participation d'un public large à une présentation des conclusions partielles. Si elle est simple dans le principe, elle peut être assez complexe à mettre en pratique.

Le principe

L'idée est que les participants à une réunion manifeste leur avis sur des affirmations en votant. L'évaluateur prépare des phrases affirmatives fortes qui pourraient à terme correspondre aux conclusions, ou aux recommandations, de l'évaluation :

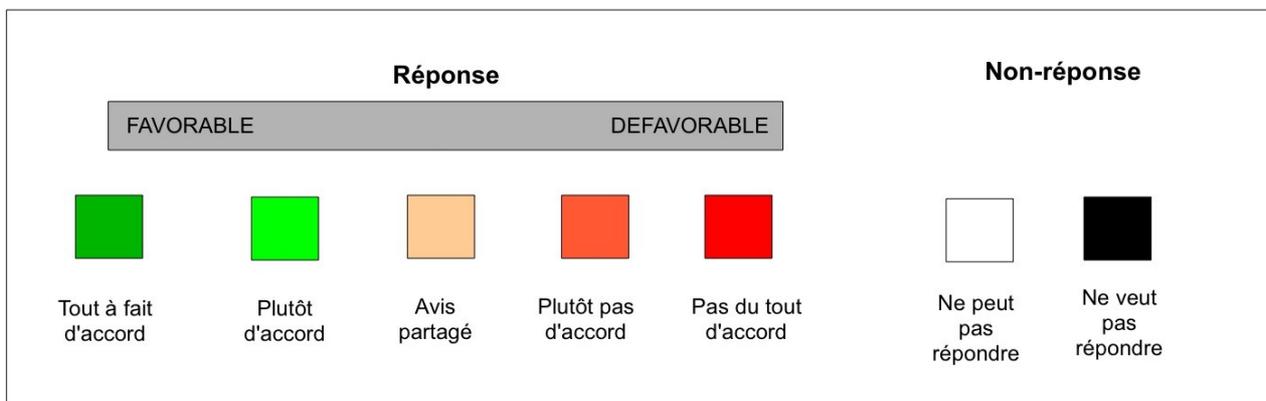
Exemples :

« Le problème majeur du territoire est la situation sanitaire et sociale »

« Pour développer l'économie, le territoire X doit avant se tourner vers le développement des activités du tourisme vert ».

Les personnes présentes votent pour exprimer leur avis sur ces propositions. Leur vote se présente sous la forme de couleurs (cette méthode est aussi appelée, méthode des « votes colorés »).

L'Abaque de Régnier : grille de notation



Source : GODET, Michel, « Manuel de prospective stratégique, l'art et la méthode », Dunod, 2001, Paris, 441p.

Une fois les résultats connus, l'animateur de la séance lance une discussion pour que les votants expriment leurs sentiments face aux questions et aux votes et exposent leurs arguments. Cette discussion peut être organisée directement dans la salle, juste après le vote, ou par ateliers thématiques.

Les propositions doivent être suffisamment claires pour obliger les personnes présentes à exprimer un avis tranché. Il est préférable, lors de la présentation de l'exercice, de préciser que si les personnes ne se sentent pas habilitées à répondre à la question, elles ne doivent pas le faire.

Bien préparée, cette méthode peut non seulement présenter et vérifier des hypothèses évaluatives, mais aussi révéler quelles sont les représentations des acteurs présents.

On peut donc distinguer deux types de questions :

-Celles qui doivent déboucher sur des consensus. Si par exemple, il ressort de l'évaluation qu'une large majorité des acteurs estime que le projet a été globalement bénéfique pour le territoire, une question du type « *Le projet a eu un impact globalement positif sur le territoire* » permettra d'acter cette conclusion symboliquement.

-Celles qui doivent vérifier des hypothèses avancées par l'évaluateur à partir de l'analyse des données. Par exemple, l'évaluateur peut émettre l'hypothèse que « *L'environnement est le domaine d'action qui n'est pas assez pris en compte par la structure X* » si l'on compare ce qui a été fait et ce qui avait été prévu dans le projet de territoire.

En présentant des hypothèses évaluatives sous la forme d'affirmations fortes, cette méthode cristallise les positionnements en obligeant les acteurs à exprimer leur avis.

En quoi cette méthode peut être utile

Les réponses montreront dans quelle mesure les affirmations sont partagées par les acteurs. Des divergences, voire des oppositions peuvent être révélées de cette façon. L'évaluateur pourra ainsi avoir un aperçu du positionnement des acteurs du territoire. Elle est donc utile à l'évaluateur qui va pouvoir vérifier certaines de ses hypothèses. Cela lui permet aussi d'avoir un aperçu des positionnements des acteurs, ce qui lui sera utile lorsqu'il devra présenter les conclusions de ses travaux.

Mais cette méthode peut aussi être utilisée comme une méthode d'animation d'une discussion. L'idée est de faire réagir les participants aux résultats en direct. L'animateur de la séance cherche alors à faire s'exprimer les opinions contradictoires pour faire ressortir les points de dissension entre les acteurs. Il pourra ensuite proposer des rapprochements entre les positions.

Les chiffres indiqués sur le tableau sont en réalité des informations pour orienter et organiser une discussion entre les acteurs. Cette méthode peut être utilisée comme un prétexte pour réunir des acteurs qui n'ont pas l'habitude de se côtoyer et de confronter leurs points de vue.

Les inconvénients

L'inconvénient majeur est matériel. Si le principe est simple, pour être efficace, ce type de méthode doit présenter les résultats des votes en temps réel sur un support visible par tous. Il existe des systèmes de vote par boîtiers électroniques et des programmes qui traitent visuellement les réponses. L'utilisation de cette méthode demande de disposer d'une salle adaptée et de louer le matériel nécessaire.

Il est aussi possible, si l'ensemble des questions n'est pas trop important, de construire un outil simple à partir d'un programme du type Excel. Les personnes répondent sur un questionnaire et l'animateur reporte les votes dans le tableau pour débiter la discussion. Plus fastidieuse et rudimentaire, cette méthode demande à être testée et rodée par la structure qui la met en oeuvre. Toutefois, même si elle moins spectaculaire, cette méthode peut être utilisée avec des comités plus restreints.

Exemple

Exemple de tableau de vote de tableau coloré.

Questions	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
1 L'offre de crèche est insuffisante.	A	D	R	T	AA	S	D	FF	K	W	Q	Z	CC	P	H	A	EE	F	O	BS	V	B	M	FR	V	C	N	E	J	Y	
2 Le tourisme est l'activité économique principale du territoire.																															
3 La situation sanitaire et sociale du territoire est satisfaisante.																															
4 Les compétences communales en matière de voirie doivent être transférées à l'intercommunalité.																															
5 Le développement des activités de nouvelles technologies doivent être la priorité du territoire dans ces 20 prochaines années																															
6 l'intercommunalité doit passer en fiscalité mixte pour se développer.																															
7 Pour réussir, la politique de développement rural doit s'adresser d'abord au monde agricole																															

L'exemple que nous avons construit n'est pas réaliste, mais permet de d'observer l'utilité du dispositif.

Les trois premières questions sont des questions de contexte qui cherche à confirmer, ou infirmer des hypothèses issues de l'analyse des données.

Les quatre suivantes sont affirmations qui proposent de nouveaux axes de développement. En ce qui concerne le passage en fiscalité mixte, on peut voir que les avis sont plutôt partagé. Par contre sur la question du développement rural, on peut observer que les avis sont tranchés et clairement opposés.

L'animateur peut à partir de ces votes lancer une discussion. Il peut essayer de comprendre quelles sont les raisons de l'opposition sur la dernière affirmation. Il ne s'agit surtout pas de montrer du doigt telle ou telle personne, mais plutôt d'amener les participants à présenter leurs points de vue. Par contre, quand les avis semblent tranchés sur une question qui semblent source de conflit, il est peut être judicieux de reporter le débat à une séance ultérieure, consacrée à ce sujet et préparée en amont.

Thème 4 : Analyser des données, évaluer les effets et les impacts sur le territoire.

Fiche pratique : L'analyse des impacts du programme Leader sur l'économie locale

Dépasser les a-priori grâce à des données objectives

Les répercussions économiques d'un projet, d'une politique ou d'un programme sur un territoire sont souvent des données qui permettent de légitimer les actions conduites. Pour autant, de nombreux territoires sont confrontés à un problème méthodologique. Comment apprécier l'impact de leurs actions sur le tissu économique?

Dans le cadre du programme Leader+, certains territoires ont expérimenté une approche particulière dont le principe est transférable.

Pourquoi analyser les retombées économiques locales des projets ou du programme Leader ?

Evaluer la contribution au dynamisme économique local d'une action peut avoir plusieurs intérêts pour les territoires.

Le cas des GAL bretons :

-Le **GAL du Pays de Brocéliande** : Pour ce GAL, dont le thème central du programme Leader+ était le soutien aux actions culturelles, touristiques et patrimoniales, il s'agissait d'évaluer quelles étaient les répercussions du programme sur l'économie locale. Pour cela, le GAL a cherché à savoir qui étaient les bénéficiaires indirects des fonds européens.

-Indirectement, il s'agissait de **montrer qu'un programme de développement centré sur la culture a des répercussions économiques concrètes, quantifiables et mesurables.**

-En étudiant la localisation des maîtres d'ouvrage sollicités, cette étude a aussi été l'occasion **d'établir un diagnostic partiel identifiant des « niches économiques » et des secteurs les plus sollicités sur le territoire.**

-Pour les **GAL des Pays Trégor-Goëlo et des Abers-Côtes de Légendes**, l'intérêt était de montrer dans quelle mesure les entreprises locales avaient pu profiter indirectement des fonds Leader+. Ici aussi l'idée était de quantifier cet impact.

Il peut donc y avoir des intérêts différents, mais les objectifs se recoupent :

- Apprécier la contribution du programme à l'économie locale
- Déterminer si une action dirigée vers des domaines n'étant pas directement en lien avec l'économie locale a une influence sur celle-ci.
- Établir un diagnostic de l'économie et de sa capacité à répondre aux besoins des porteurs de projet.

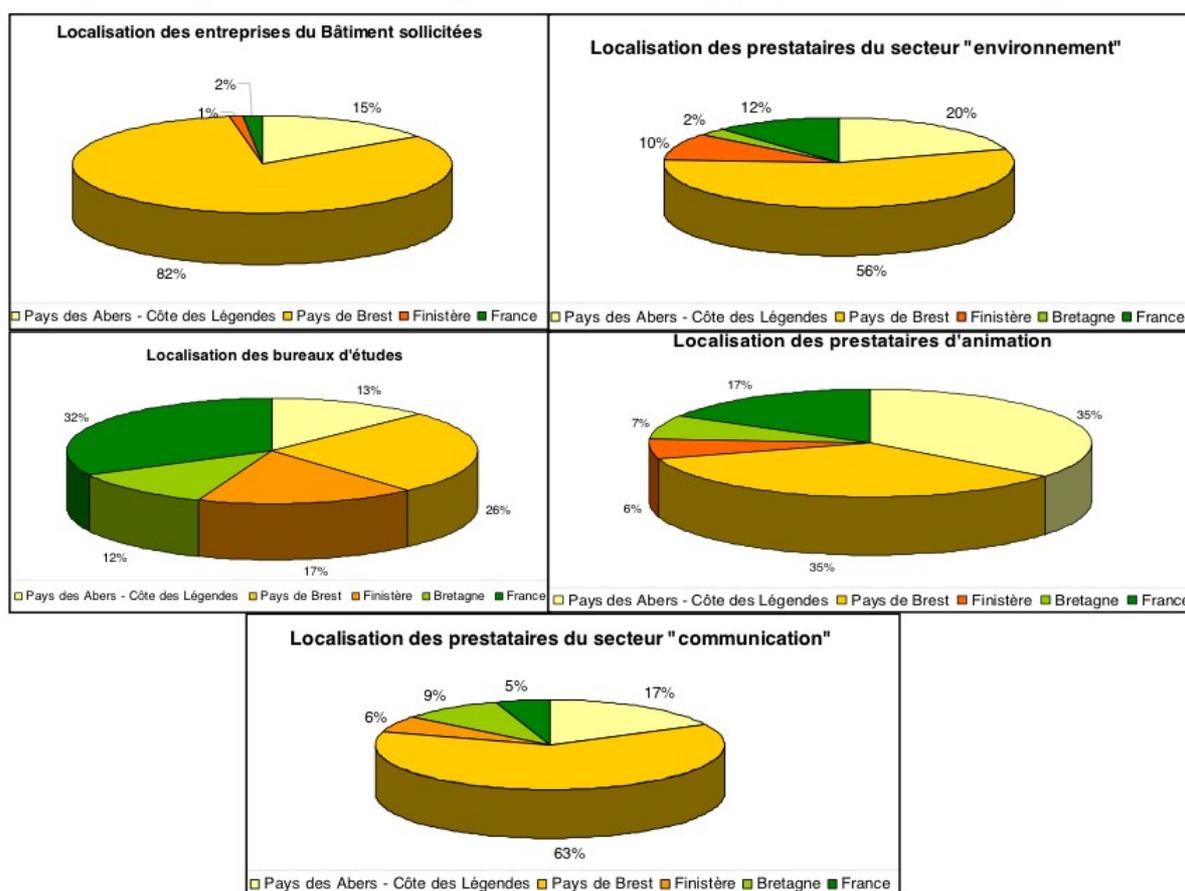
Que peut-on mesurer ?

Trois indicateurs ont été pris en compte par les GAL pour mener cette étude

-La localisation des entreprises sollicitées par les porteurs de projet (dans ou à l'extérieur du Pays)

Extrait du Rapport d'évaluation finale du GAL du Pays des Abers-Côtes des Légendes

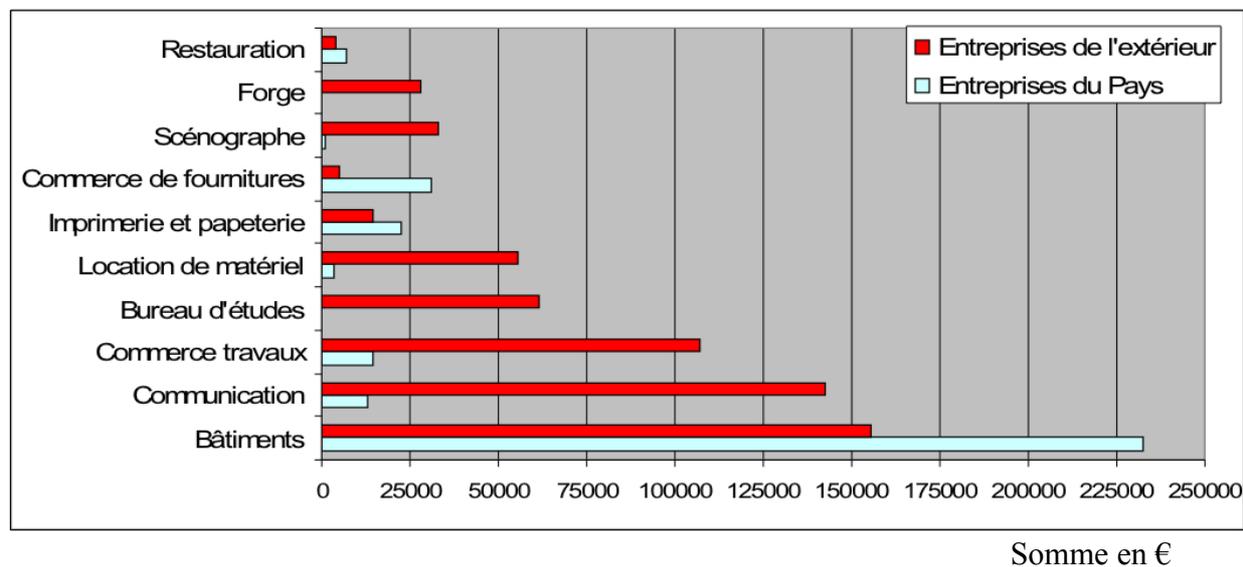
Répartition par secteurs économiques des montants engagés pour la réalisation des projets



-Les sommes engagées dans les prestations

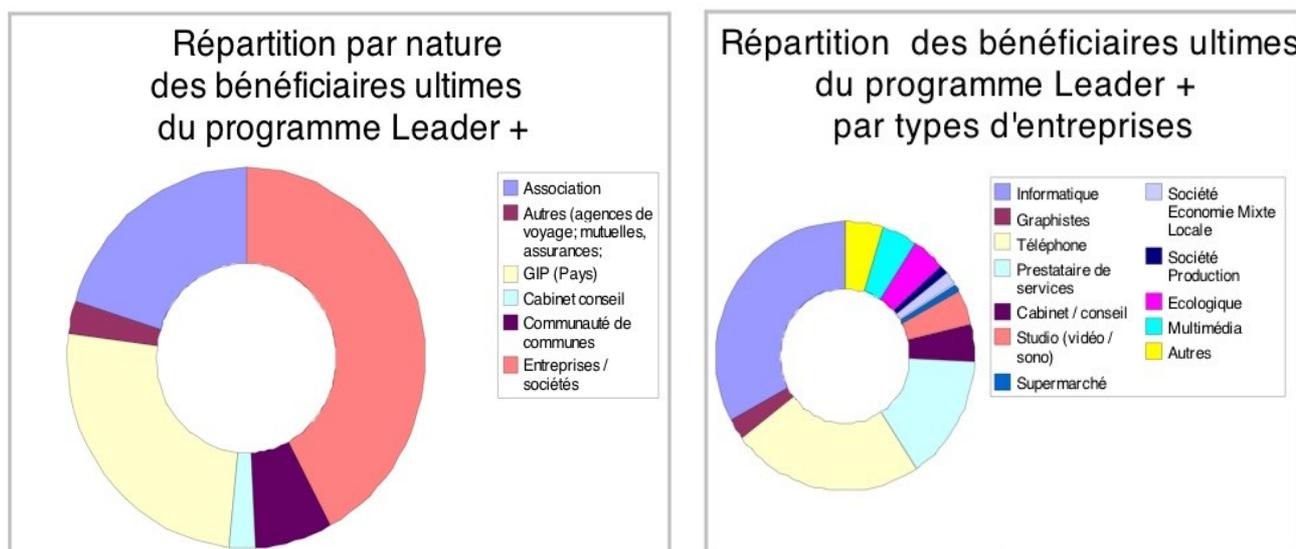
Extrait du rapport d'évaluation finale du GAL du Pays de Brocéliande

Histogramme 9 : Répartition des montants entre les entreprises du Pays de Brocéliande et celles extérieures



-Le type de prestation et d'entreprises sollicitées (services ou biens matériels)

Extrait du rapport de l'évaluation finale du GAL du Pays du Trégor-Goëlo.



Comment mesure-t-on ?

Dans le cadre de Leader+, toutes les factures des porteurs de projet doivent être transmises au GAL pour qu'il y ait versement des aides. C'est à partir de ces factures que les GAL ont pu analyser comment étaient dépensés les fonds européens.

Pour analyser ces données, les GAL ont classé les factures par type de dépenses et par type d'émetteurs en précisant la localisation de chacun des prestataires.

Dans le cadre d'autres projets, ce type de dispositif peut aussi être mis en place. Pour cela, il est recommandé de disposer d'un système de suivi-évaluation dans lequel sera incorporé des outils de recueil de données spécifiques. Il est aussi important d'associer les porteurs de projet à la démarche pour qu'ils puissent comprendre et donc y collaborer. Cette dernière dimension est nécessaire au bon déroulement d'un projet de ce type. Il est aussi important de sensibiliser et d'associer tous les acteurs du programme et particulièrement les gestionnaires car ce sont souvent eux qui reçoivent et qui traitent les données.

Proposition d'outils d'évaluation en continu et collectif**Exemple de classification possible**

<u>Trame de classification des dépenses</u>
Prestation du secteur Bâtiment (restauration-travaux)
Etudes de marché, publicité et secteur communication
Salaires-charges
Bureau d'études
Commerce de détails (alimentation, matériel)
Restauration/hébergement
Services professionnels (juridique/comptable/conseil en affaire et gestion)
Architecture, ingénierie, contrôle
Location
Services divers (nettoyage, studio, activité photos, secrétariat, traduction)
Transport
Activité immobilière
Frais de structure (assurance-taxe-téléphone-fourniture-transport-restauration-hébergement)
Prestation du secteur informatique
Prestation artistique/animation (graphiste-production-scénographie)
Activité audiovisuelle
Prestation du secteur environnement

Classification construite à partir de la classification INSEE

Nature des bénéficiaires ultimes
Association
GIP/Pays
Particuliers
Structures publiques
Entreprises/sociétés
Autre (droit d'auteur,taxe)

Classification construite à partir d'une synthèse des évaluations des GAL

Quelle communication sur le territoire de ces données et quelle utilisation régionale ?

Ce type d'analyse intéresse particulièrement les élus et les acteurs impliqués dans la vie socio-économique d'un territoire. Elle donne des informations importantes et permet d'éclairer la prise de décision.

Il est donc important de présenter les données issues d'un tel travail, sous forme de graphiques accompagnés de l'analyse qu'en font les techniciens. Il est important de joindre à ces données une analyse plus qualitative issue d'entretiens. Cela permettra d'affiner la réflexion et d'expliquer certaines tendances.

Ce type d'étude peut aussi être réutilisée dans le cadre d'une campagne de communication du Pays. L'étude du GAL du Pays des Abers-Côtes des Légendes a été réutilisée pour illustrer quel était l'un des impact de Leader+ sur le territoire.

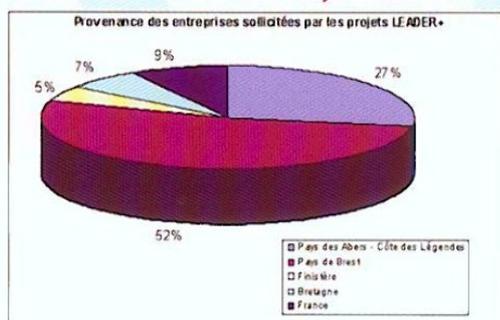
LEADER+ en chiffres

Voici en quelques chiffres ce que **LEADER+** a pu apporter au territoire du Pays des Abers – Côte des Légendes :

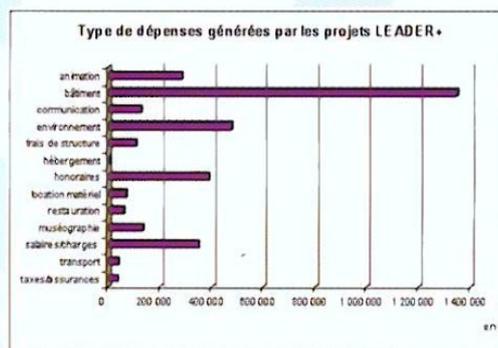
Nombre de projets subventionnés :	62
Montant de subventions attribuées :	1 768 345 €
Coût total des projets aidés :	4 234 000 €

(chiffres au 05/06/08)

Des retombées économiques évidentes...



Au-delà des aides financières, LEADER+ a eu un réel effet levier sur l'économie locale, comme le démontrent ces graphiques (chiffres au 03/07/07).



Avec un taux d'intervention moyen de près de

42%, LEADER+ a été la condition nécessaire à l'existence d'un bon nombre de projets. Les collectivités locales ont bien compris tous les bénéfices que LEADER+ pouvait apporter au territoire et ont contribué au financement de 24% du coût total des projets.

Document réalisé avec le soutien de :



C'est aussi à ce moment qu'il sera intéressant de lancer une comparaison régionale. Pour que cela soit possible, **tous les territoires doivent avoir renseigné les mêmes données de façon rigoureuse et avec des outils communs.**

Atouts / faiblesses

Cette approche de l'évaluation a l'avantage de se baser sur des données concrètes et donc de rendre objectif l'impact que peuvent certains projet. Elle permet de chiffrer les retombées des projets, ce qui est souvent une demande des élus. Elle permet aussi d'initier une analyse des impacts, ce qui est l'une des principales difficultés de l'évaluation sur les territoires.

Ce type d'analyse paraît avoir un intérêt essentiellement sur le long terme. Même s'il est possible de l'initier dès l'évaluation mi-parcours, **il sera plus intéressant et plus pertinent de la conduire lors de l'évaluation finale.**

Cependant tous les territoires n'ont pas accès aux factures des porteurs de projet. Dans ce cas, le recueil d'informations est fastidieux.

Dans tout les cas, il paraît indispensable qu'une telle démarche soit adossée à un dispositif de suivi-évaluation en continu.

La principale faiblesse de cette approche est qu'elle ne concerne que les impacts directs d'un projet sur le territoire. Pour être plus fine, une étude sur un projet culturel devrait aussi s'appuyer sur l'évolution de la fréquentation touristique et des chiffres d'affaires des commerçants. Ces données ne sont pas toujours disponibles et ce type d'étude est très difficile à mener. En effet, il est difficile de distinguer les effets du projet de ceux de l'évolution du contexte.

Fiche pratique : Une comparaison dans le temps : l'analyse des effets propres.

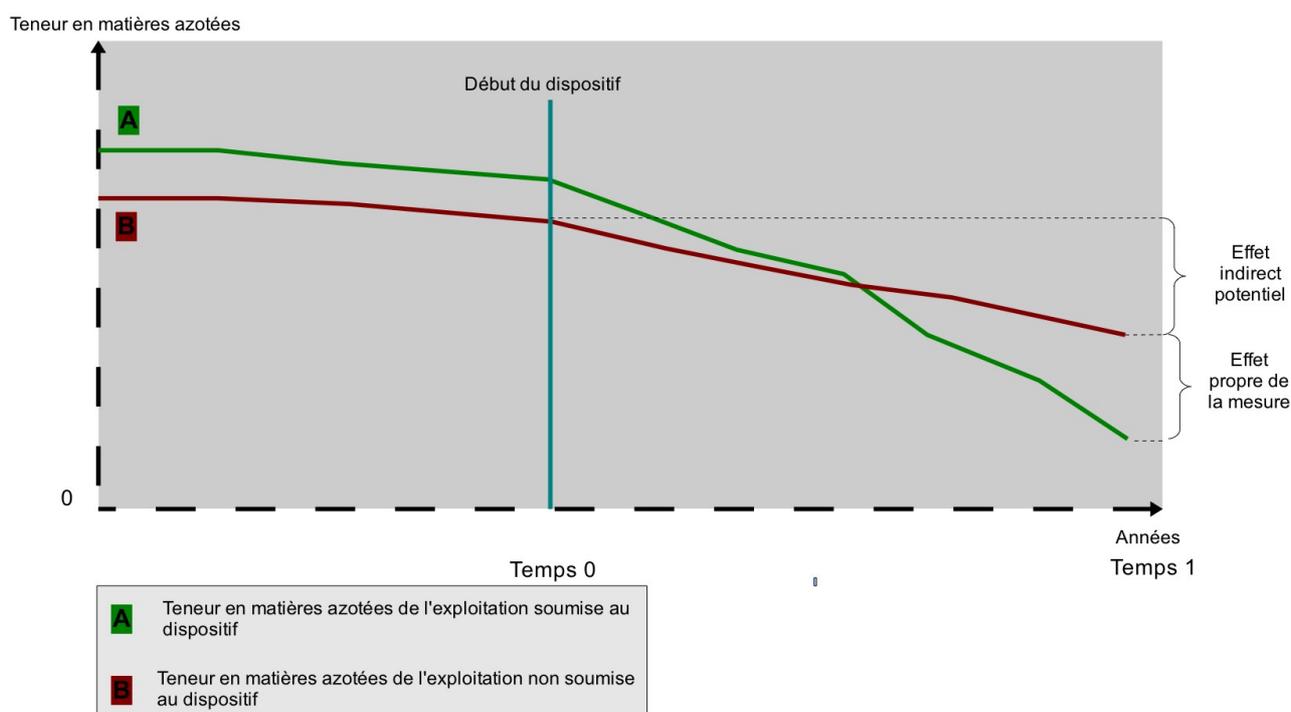
Le principe

Il s'agit d'évaluer quels sont les effets propres des actions conduites à partir d'une comparaison dans le temps entre une entité A, soumise au dispositif que l'on évalue, et une entité B qui est hors du dispositif.

Cette méthode a été utilisée sur des échantillons très importants d'éleveurs dans le cadre de l'évaluation des Mesures Agro-environnementales (MAE) de la Politique Agricole Commune. L'idée était de comparer, par exemple, l'évolution des taux de matières azotées dans les sols entre des exploitations soumises au dispositif et celles qui ne le sont pas. Les différences d'évolution des taux permet d'estimer l'effet propre des MAE, c'est à dire la réduction de matière azotée directement imputables aux aides distribuées.

On peut aussi estimer quel est « l'effet indirect » d'une mesure. L'idée est d'apprécier en quoi l'existence même d'un dispositif peut influencer les pratiques d'acteurs qui n'y sont pas soumis. Un exemple connu est celui du label « Agriculture Biologique » qui a institutionnalisé l'existence de pratiques biologiques. Sa mise en place a poussé de nombreux exploitants qui n'ont pas le label à développer des pratiques plus respectueuses de l'environnement.

Illustration fictive de l'exemple



Quelle application pour les territoires?

Il n'est pas envisageable de mener le même type d'étude à l'échelle des territoires. Les moyens nécessaires sont trop importants et l'échelle de l'étude ne serait pas assez étendue. Cependant, le concept peut être transféré dans une moindre mesure.

-L'idée est donc de comparer l'évolution des entités soumises à un dispositif et de celles qui n'y sont pas. Il faut avoir conscience des limites de ce type d'approche. D'abord, il faut que les entités soient comparables. C'est la principale difficulté.

Dans le cadre de l'évaluation des MAE, c'est sur un échantillon de plus de 12 000 exploitants que les comparaisons ont été faites. Des critères précis avaient été déterminés pour trouver des « binômes », c'est-à-dire des exploitants aux caractéristiques comparables qui bénéficiaient, et ne bénéficiaient pas, des MAE.

Toute la difficulté réside dans la définition des critères qui vont permettre de dégager des entités comparables. Il s'agit d'identifier les critères susceptibles d'influencer la réussite du projet.

Par exemple, l'âge d'un exploitant agricole, ou la taille de son exploitation, peuvent être des critères qui expliquent un degré d'attachement à l'environnement. Par contre, on peut penser que son statut marital aura un impact plus limité.

-La seconde grosse difficulté va être la mise en oeuvre de cette approche. Car pour qu'elle soit efficace, il faut que l'évaluateur dispose d'informations sur l'évolution de l'entité soumise du dispositif. Mais il faudra qu'il ait aussi des données sur celles qui ne sont pas dans projet. Il faudra donc engager cette démarche dès la mise en oeuvre du projet en identifiant les entités susceptibles d'être suivies.

Exemples

- Exemple 1 :

Prenons l'exemple d'un projet visant à restaurer le bocage dans un espace rural victime du remembrement.

Les effets attendus de ce type de mesure peuvent être, entre autres, d'éviter l'érosion des sols, de protéger les cultures des vents, de mettre en place une filière de bois-énergie à partir de l'entretien des haies, de retrouver des paysages attractifs ...

-Il va donc falloir trouver des critères pour comparer les différents effets de la restauration du bocage.

On peut mesurer précisément les différents degrés d'érosion des sols entre deux parcelles d'une même exploitation. Il faudra dans ce cas faire attention à des critères plutôt scientifiques : le type de sols, l'inclinaison des parcelles, l'exposition aux intempéries, le type de culture ...

On peut aussi mesurer les différences de rendements entre deux parcelles. Il faudra dans ce cas faire attention à ce que les variétés concernées et l'entretien soient identiques.

Il est aussi possible d'utiliser les supports photos ou vidéos pour montrer qu'elles sont les évolutions du milieu. Cette méthode simple permet de visualiser qualitativement les effets d'une mesure sur le paysage.

-Mesurer « l'effet indirect » va être possible, pour cet exemple, en interrogeant les exploitants. Un exploitant a-t-il restauré le bocage de ces parcelles alors qu'il n'était pas dans le dispositif? Pourquoi l'a-t-il fait? Un exploitant inclus dans le dispositif a-t-il étendu la mesure à des parcelles non concernées?

● Exemple 2 :

On peut prendre l'exemple d'un projet concernant la gratuité de l'offre culturelle sur un territoire donné pour une population X. On va chercher à ce que la population X fréquente plus les lieux de diffusions ou les lieux de créations. Pour mesurer l'évolution, il sera nécessaire d'établir un diagnostic initial sur les pratiques de la population X, mais pas seulement. Il faudra connaître l'ensemble des pratiques. Ce diagnostic servira de base à l'évaluation.

Pendant l'évaluation, le travail de l'évaluateur consistera à mesurer l'évolution de la fréquentation, mais aussi à observer si cette évolution est le produit du projet ou d'une conjoncture extérieure. Pour cela, il lui faudra comparer l'évolution des pratiques entre des personnes soumises au dispositif et d'autres qui ne l'ont pas été.

Si la mesure concerne toute la population d'un territoire, il est possible d'opérer des comparaisons avec d'autres territoires. Encore une fois, il faudra être attentif à opérer des comparaisons entre des territoires comparables sur un certain nombre de critères à définir.

* *

D'une façon générale, ce type d'étude est plus facile à mettre en oeuvre pour des projets qui ont des effets matériels, visibles ou mesurables. Pour d'autres projets moins concrets, la « mesure » de l'effet propre ne sera pas quantitative mais consistera plutôt à apprécier l'évolution des pratiques.

Evaluer les dispositifs expérimentaux

Ce type de démarche d'évaluation demande un investissement important de la part de la structure qui la porte. Il faut suivre des projets, recueillir des données et préparer tout cela dès le début du projet.

C'est pour cela que la mesure de l'effet propre est peut-être plus adapté à l'évaluation de dispositifs expérimentaux dont on cherche à connaître l'efficacité en envisageant leurs extensions.

Dans ce cas, cette démarche reste ponctuelle et peut être incluse dans le système de S&E. Ce type d'étude peut être intéressante quand il va s'agir de montrer qu'un dispositif est efficace et à des effets propres significatifs.

Fiche pratique : Représenter les données sous forme de radar.

Donner une forme interprétable aux données n'est pas toujours évident. Les présentations sous formes de tableaux ou de diagrammes sont rapidement illisibles quand on souhaite accumuler des informations. Leur lecture est fastidieuse et rend difficile les présentations.

L'une des méthodes originales qui tend à se développer est l'utilisation de « radars ». Cette forme graphique de représentation des données a l'avantage d'être visuellement simple à appréhender, même si elle incorpore de nombreuses données. L'avantage de cette méthode est qu'elle permet de présenter des comparaisons dans le temps, des évolutions ... Elle est aussi adaptée pour représenter des données quantitatives et des données qualitatives. Elle peut ainsi être utilisée dans le cadre de réunions de groupe pour représenter les opinions de chacun et donner ainsi une base à la discussion.

Nous allons distinguer deux cas, celui où le radar devra représenter des données recueillies dans le cadre de l'évaluation et celui où le radar est utilisé au cours d'un groupe de discussion.

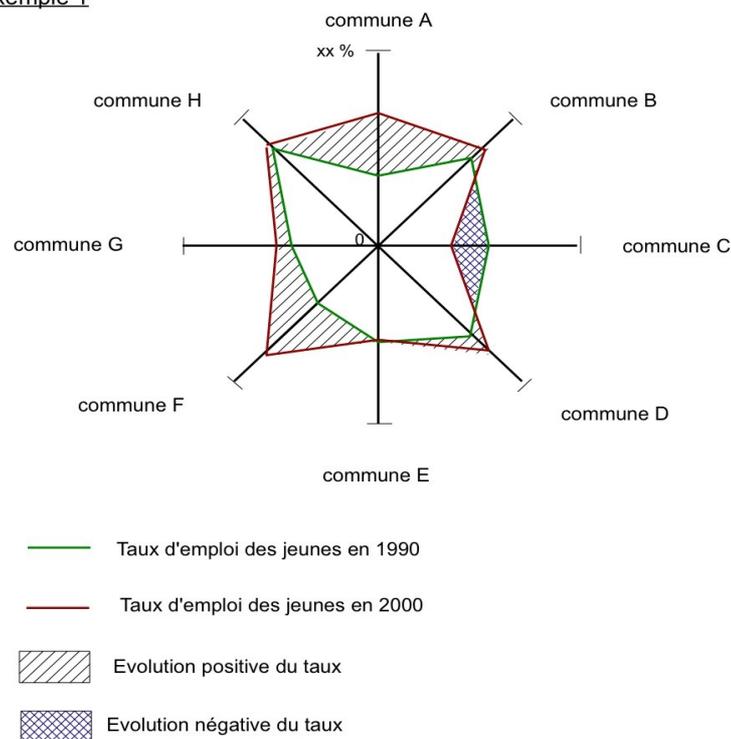
Représenter des données :

Deux solutions sont disponibles :

- La première consiste à placer sur chaque branche du radar des données comparables, ou les mêmes données mais pour des entités différentes.

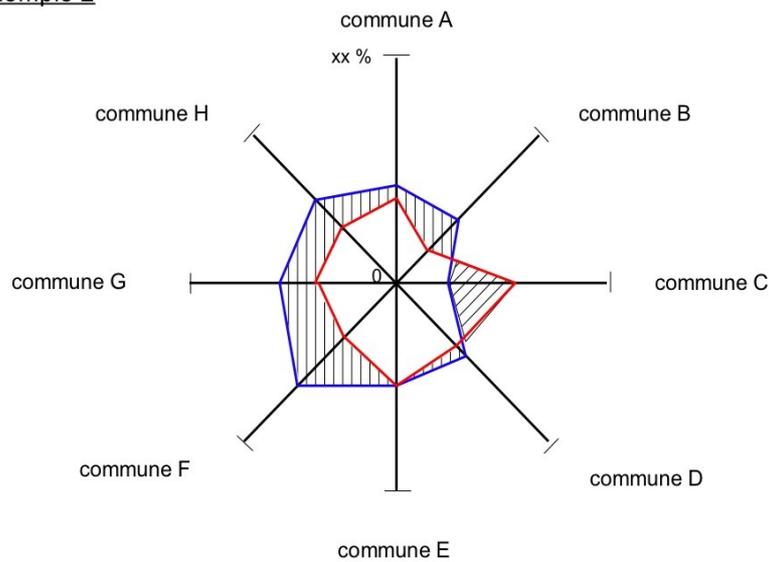
Par exemple : le taux de d'emploi des jeunes dans les différentes communes d'un EPCI. L'on cherche à savoir quels ont été les effets d'une politique de soutien à l'emploi des jeunes sur un EPCI.

Exemple 1



Sous cette forme, on peut visualiser les évolutions dans le temps tout en comparant les situations des territoires. Cependant ces données ne sont pas suffisantes pour construire une analyse. Il faut prendre en compte d'autres données. Par exemple, si l'on cherche les facteurs responsables de cette évolution, il pourrait être intéressant de se pencher sur la proportion de jeunes dans la population active.

Exemple 2



— Taux de jeunes (18-25 ans) dans la population active en 1990

— Taux de jeunes (18-25 ans) dans la population active en 2000

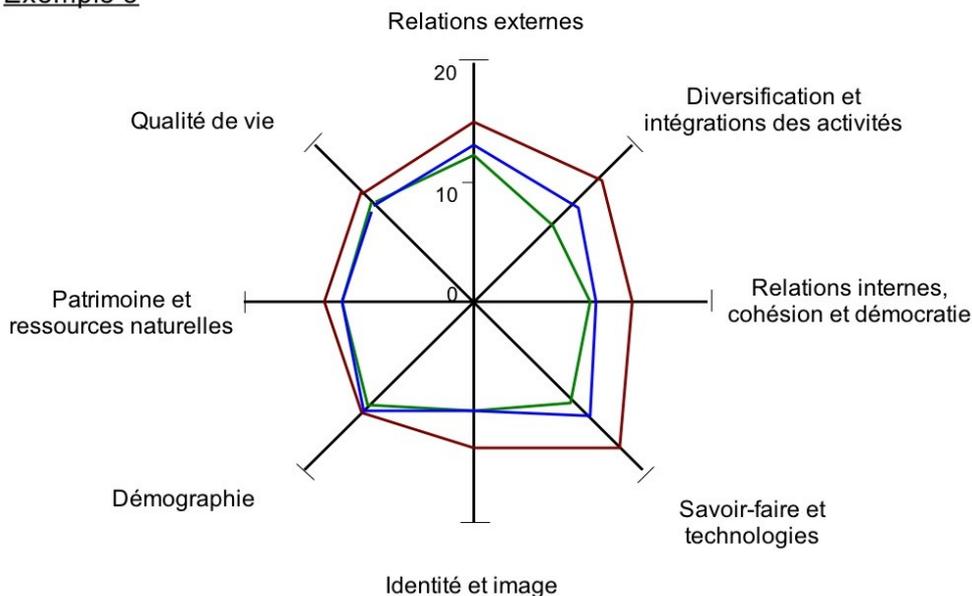
▨ Evolution positive du taux

▤ Evolution négative du taux

- La seconde va consister à placer sur les branches des composantes que l'on estime déterminantes pour définir l'état d'un objet.

Dans le cadre de la méthode SAP (Système d'Auto-évaluation Participative), des territoires portugais ont défini quels sont, selon eux, les critères déterminants l'état d'un territoire. A partir de données issues d'entretiens qualitatifs, ils estiment quel est l'impact d'un, ou plusieurs projets, sur le territoire. Cela permet d'observer quels sont les domaines sur lequel les actions conduites ont apporté une plus-value.

Exemple 3



Estimation des impacts cumulés des projets X, Y et Z sur le territoire

- Situation du territoire A en 1995
- Situation du territoire en 2008
- Situation sans l'ensemble des projets X,Y, et Z

Document inspiré de : « La méthode SAP au Portugal (Systématisation de l'auto-évaluation participative) », UNA-Leader.

Dans le cadre d'un groupe de discussion.

La méthode du radar est aussi un outil d'animation pour les entretiens collectifs ou les réunions de concertation. Il peut être décliné sous de multiples formes. La plus courante est celle qui consiste à confronter les avis des participants pour initier une discussion et la conduire.

Pour commencer, l'animateur présente brièvement et clairement quel est l'objet de la séance. Les différentes composantes du radar doivent être comprises par toutes les personnes. Pour simplifier la démarche, il est préférable que l'animateur les ait choisies préalablement et définies précisément. Elles ne doivent pas être soumises à la discussion mais imposées pour faciliter le travail de l'animateur.

Ensuite, tous les personnes présentes établissent seul leur radar, à partir de leur perceptions. Tous les avis sont recueillis et affichés sur un radar commun.

L'animateur a alors deux options :

- Soit il cherche à mettre en avant les avis divergents, en demandant aux personnes d'expliquer leur choix, et en pointant les différences entre les participants. Cette méthode permet de construire une grille de lecture du contexte en éclairant l'évaluateur sur les perceptions des uns et des autres.
- Il peut aussi chercher à rapprocher les votes pour établir un consensus entre les participants en mettant en avant les points communs dans les argumentations et en minimisant les divergences. Cela peut être utile pour mettre en place un outil, ou un document, qui servira à la démarche d'évaluation, comme le référentiel de l'évaluation par exemple.

Fiche pratique : Développer une approche différente de l'évaluation de la coopération.

Dans le cadre du programme Leader+, les projets de coopérations transnationales et interterritoriales ont une place particulière.

Dans le « *Guide méthodologique ; élaborer son projet de coopération territoriale* » UNA/RCT Leader+, 7 raisons sont évoquées pour lancer une évaluation :

- 1- Prolonger et renforcer sa stratégie de développement territorial
- 2- Accroître la valorisation des productions locales
- 3- Renforcer la cohésion, l'identité et l'image du territoire
- 4- Aller à la rencontre de l'autre, découvrir des manières de penser et d'agir autrement
- 5- Développer l'ouverture et la conscience européenne des territoires
- 6- Profiter du soutien financier Leader+ en la faveur de la coopération
- 7- Préparer les territoires aux enjeux de la programmation 2007-2013

« *Guide méthodologique ; élaborer son projet de coopération territoriale* » UNA/RCT Leader+

En Bretagne, les projets de coopération ont été difficiles à lancer. Les rapports d'évaluation évoquent notamment des difficultés de moyens humains et financiers. Les projets de coopération, surtout transnationaux, sont difficiles à initier car ils sont très longs à se concrétiser. Il faut pouvoir trouver des partenaires, s'entendre sur le dispositif, mettre en oeuvre le projet tout en tenant compte des obstacles de langue, des distances, des différences de fonctionnement.

Ces difficultés ont largement freiné et retardé les projets envisagés si bien que dans les rapports d'évaluation, la question principale qui est posée sur ce sujet est : « *Pourquoi n'avons nous pas réussi à faire de coopération?* ». Cette question est primordiale pour apprécier les difficultés rencontrées dans le processus et la démarche. C'est aussi cet axe évaluatif qui est mis en avant dans les documents officiels : l'évaluation doit être un outil pour « *piloter le projet* », pour « *communiquer* » et pour « *préparer l'avenir* ».

Développer une approche territoriale de l'évaluation de la coopération.

Si ces questions sont importantes pour comprendre quels sont les obstacles et donc quelles sont les modifications à apporter au dispositif pour développer la coopération, cela n'est pas suffisant. Il est aussi nécessaire d'évaluer quels sont les effets et les impacts des projets de coopération sur le territoire au regard des moyens engagés.

L'évaluation intermédiaire du GAL de Ploërmel, pose deux questions concernant l'évaluation :

- « *Quelle est la plus-value des projets de coopération pour le territoire?*
- « *Comment ces projets prolongent-ils la stratégie développée localement?* ».

La démarche d'évaluation concerne donc bien le rapport entre coopération et territoire.

Evaluer le processus de coopération est nécessaire pour en accroître l'efficacité et que les territoires puissent améliorer le lancement des projets. C'est aussi répondre à l'objectif 1 de la coopération :
« 1- Prolonger et renforcer sa stratégie de développement territorial »

Mais l'on doit aussi constater que les objectifs 2, 3, 4 et 5 concernent exclusivement les effets et les impacts de la coopération sur le territoire.

2- Accroître la valorisation des productions locales

3- Renforcer la cohésion, l'identité et l'image du territoire

4- Aller à la rencontre de l'autre, découvrir des manières de penser et d'agir autrement

5- Développer l'ouverture et la conscience européenne des territoires

Il est donc légitime de s'interroger sur la plus-value qu'apporte un projet de coopération sur un territoire.

Malgré ce constat, évaluer la coopération est une démarche spécifique, aussi nécessaire que difficile.

La coopération, un projet comme un autre?

Forcer de constater que la coopération n'est pas, dans la pratique et dans la forme, un projet comme un autre. Toutefois, au regard de l'évaluation, c'est un objet qui doit être considéré de la même façon.

Comme les autres projets d'un territoire, il est nécessaire de mettre en place un cadre logique de projet pour la coopération. Quels sont les enjeux, les objectifs stratégiques, les actions envisagées? Quelles hypothèses formulons-nous pour relier ces trois niveaux? Et quels sont les problèmes identifiés initialement qui sont concernés par ce projet?

Cela est rarement fait dans les territoire. D'abord parce que les liens de causalités sont très difficiles à définir ; ils sont flous, fluctuant et mal déterminés. Peut-on affirmer que mettre en oeuvre un projet de coopération contribuera un tant soit peu à l'évolution des sensibilités européennes?

Ajoutons à cela que les objectifs de la coopération ne sont souvent pas aussi clairs. Etablir des hypothèses est périlleux. Les objectifs sont souvent nombreux et parfois incompatibles.

Peut-on dire que mettre en place un projet de coopération valorisant une production locale va aussi renforcer la cohésion territoriale, l'image du territoire et développer une sensibilité européenne?

Evaluer les effets et les impacts : un blocage méthodologique?

Evaluation de la coopération rejoint les mêmes problèmes que les projets culturels : comment mesurer l'impact sur un territoire de manifestations dont l'appréciation est fondamentalement qualitative.

Pour rendre l'évaluation crédible et utile ce sont de nouvelles démarches qu'il faut élaborer. Les outils existent et sont connus il faut expérimenter de nouvelles approches dans la façon des les utiliser. Il faut confronter les données quantitatives et qualitatives de façon à apprécier la plus-value des projets.

Comme l'on fait les GAL des Pays des Abers-Côtes des légendes, de Brocéliande et du Trégor-Goëlo, il est possible de mesure quelles sont les retombées économiques des projets en analysant

toutes les factures émises. Cela permet de mesurer quelles sont les retombées économiques locales directes. (cf Fiche-pratique : analyse des impacts économique locaux).

Même si ces données ne répondent pas directement aux objectifs fixés, elles permettent de légitimer au moins matériellement un projet lorsque l'on se trouve face à des partenaires

Si évaluer les effets et les impacts qualitatifs est compliqué, cela doit être fait. La mesure des effets est rendu difficile dès que l'on parle de sensibilité de la population à l'Europe ou de valorisation de l'image du territoire. Il y a une absence de connaissances théoriques sur les variables qui influent les comportements et les perceptions. Cela ne doit pas empêcher de mettre en place des méthodes qualitatives de recueil de données.

Les territoires doivent admettre qu'il avancent par tâtonnement sur ces sujets. Il faut aussi mettre en avant les différences de temporalité : faire évoluer les représentations est quelque chose qui se fait sur le long terme, et pas seulement sur le temps d'un programme. Un projet de coopération ne fait qu'apporter une pierre à un édifice qui se construit lentement.

Conseils pratiques

Les projets de coopération touchent beaucoup de domaines. C'est pour cela que leur objectifs sont souvent si nombreux et diversifiés.

Dans le cadre de l'évaluation, mieux vaut prévoir d'évaluer un seul des objectifs que l'on va considérer comme prioritaire. Celui-ci devra faire l'objet d'un consensus et pourra être évaluable au regard des moyens et du temps consacrés à l'évaluation. Il serait difficile et inutile d'évaluer l'évolution des représentations d'un territoire grâce à une étude d'un mois à mi-parcours.

Il s'agira de déterminer des critères et des indicateurs pour apprécier quantitativement les effets du projet, mais aussi de mettre sur un pied un protocole pour les évaluer qualitativement.

Il ne faut pas oublier que ces deux démarches sont complémentaires et n'auront de signification qu'en étant confrontées.

Thème 5 : Pérennisation et capitalisation ; savoir promouvoir ses actions

Comment faire pour promouvoir et communiquer les actions conduites sur un territoire? Cette question dépasse le cadre de l'exercice évaluatif. Pourtant, l'évaluation peut être une opportunité pour le territoire de mettre en avant ses actions.

Cette communication peut être opérée à deux échelles ; dans le cadre du projet ou en direction de tout le territoire.

Mettre en avant des actions au sein du projet

Dans le cadre des évaluations Leader+, certains GAL ont su utiliser l'évaluation pour présenter et faire la promotion d'actions emblématiques de leurs actions.

Dans le cadre de l'évaluation finale de Leader+ dans le Pays des Abers-Côtes des Légendes, un des programmes a été évalué spécifiquement. Il s'agissait de présenter un projet en lien direct avec le territoire pour « *mieux rendre compte des actions menées dans le cadre du Programme d'Initiative Communautaire Leader+* »

Au terme de l'étude, le rapport présente des préconisations pour assurer la pérennisation de l'action dans un cadre autre que Leader+ .

Cet exemple montre que l'évaluation peut être à la fois un moyen de promouvoir les actions que l'on considère comme emblématiques, mais ce peut aussi être un moyen d'envisager des solutions pour les prolonger et pérenniser leur effets.

Mettre en avant des actions peut aussi être un moyen pour rendre plus clair les objectifs que l'on se fixe. C'est le choix qui a été fait pour l'évaluation intermédiaire du GAL du Pays de Ploërmel. Pour chaque fiche-action, un zoom est fait sur une action emblématique. Cela permet de traduire concrètement tous les objectifs énoncés dans le cadre du projet. Cela permet également de montrer quelle est la logique d'action et quelles sont les réalisations concrètes du programme sur le territoire.

Evaluation intermédiaire du programme Leader+
GAL du Pays de Dinan.

Pour ne pas évaluer toutes les actions en détail, le comité de pilotage en a choisie quelques unes à partir de critères prédéfinis. Toutes les actions étaient évaluées, mais celles désignées par les critères faisaient l'objet d'études approfondies.

* *

Liste des critères permettant de choisir les projets à évaluer, présentés dans le rapport :

- *Le statut du porteur de projet*
- *Le type de public accueilli*
- *L'importance du public accueilli*
- *Le montant de la subvention accordée pour le projet*
- *L'implantation géographique du projet*
- *La couverture territoriale du projet*
- *L'importance du partenariat*
- *La durée du projet*
- *L'appréciation des membres du comité de programmation sur le projet (abstention, vote pour, vote contre)*
- *Le degré d'innovation de l'opération*

- *Le type de l'opération (culture, service, diagnostic ...)*

*Rapport d'évaluation intermédiaire
GAL Pays de Dinan*

* *

L'objectif était de limiter l'évaluation à des actions qui semblaient correspondre aux attentes du GAL. Cette méthode peut avoir l'avantage de faire ressortir les facteurs de réussite de certaines actions. Cela permettra ensuite éventuellement de les diffuser ou de les appliquer à d'autres actions.

Le GAL du Pays de Brocéliande a lui aussi mis en avant certains de ces projets pour illustrer dans un plaquette destinée à une communication large les « initiatives, impacts & perspectives » de « Leader+ 2002/2007 ». Mettre en avant des initiatives caractéristiques peut aussi être un moyen de lancer la communication d'un programme.

restauration du patrimoine bâti

IMPACT LEADER+

L'ATTRACTIVITÉ TOURISTIQUE



Mise en musée de l'ancienne Gare de Médréac

- ✦ Maître d'ouvrage : Communauté de Communes du Pays de Montauban
- ✦ Partenaires : Asso. de Sauvegarde du Patrimoine, Commune de Médréac, Pays Touristique de Brocéliande, Conseil Général 35, Région Bretagne
- ✦ Aide Leader+ : 95 400 € (45% du coût du projet)

L'aide Leader+ a été un élément déclencheur de la restauration globale de la Gare.



Restauration d'une ancienne forge et valorisation du patrimoine métallurgique

- ✦ Maître d'ouvrage : Mairie de Saint-Malon sur Mel (530 habitants)
- ✦ Partenaires : Écomusée du Pays de Montfort, Asso. Hispamebro, SIVU Forge et Métallurgie en Brocéliande, Office de Tourisme et Communauté de Communes du Pays de Saint-Méen, Conseil Général 35
- ✦ Aide Leader+ : 51 000 € (50% du coût du projet)

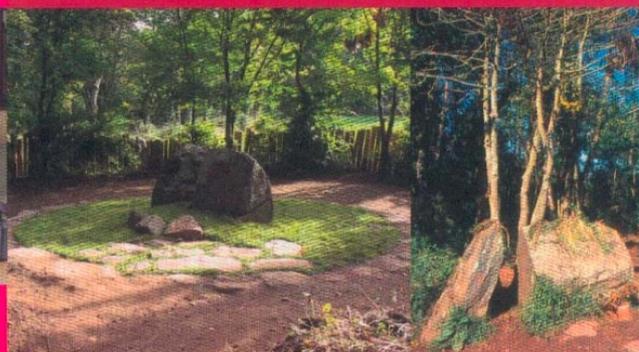
BILAN le GAL a accompagné ↓

- 21 projets concernant le patrimoine bâti
- 258 300 € d'aide Leader+ (25% de l'enveloppe du GAL) soit 12 300 € en moyenne par projet.

valorisation des ressources naturelles

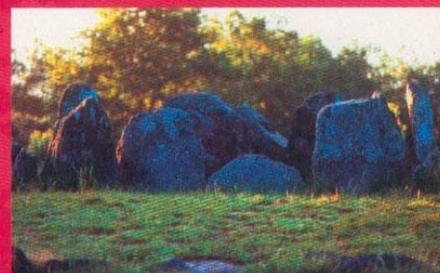
IMPACT LEADER+

LES RETOMBÉES ÉCONOMIQUES



Restauration des sites légendaires et touristiques surfréquentés de la forêt de Paimpont

- ✦ Maître d'ouvrage : Mairie de Paimpont (1 600 habitants)
- ✦ Partenaires : propriétaires privés, asso. Amis des sentiers de Brocéliande, Communauté de Communes de Brocéliande, Pays Touristique de Brocéliande, Conseil Général 35
- ✦ Aide Leader+ : 81 149 € (50% du coût du projet)



BILAN le GAL a accompagné ↓

- 9 projets concernant le patrimoine naturel
- 151 200 € d'aide Leader+ (12% de l'enveloppe du GAL) soit 16 800 € en moyenne par projet.

Evaluation et promotion de ses actions sur le territoire.

Comment faire pour mettre en avant ses actions en dehors du cadre de son projet? Comment montrer les implications du projet dans le quotidien d'un territoire? Peut-on lier communication et évaluation?

A ces questions, des territoires ont trouvé des réponses intéressantes en terme de mobilisation et de sensibilisation des acteurs de leurs territoires.

Au sein du territoire des Abers-Côtes des Légendes, le GAL organisait annuellement un temps fort de rencontre. Tous les acteurs Leader+ et ceux en liens avec le territoire, étaient conviés à un séminaire thématique.

Après une présentation rapide et un bilan annuel, des ateliers de travail étaient mis en place autour d'un thème particulier.

Par exemple, les séminaires ont eu pour thèmes

- Réfléchir aux fiches actions
- L'évaluation à mi-parcours
- Un projet particulier du territoire
- La communication

Une synthèse des réflexions était ensuite produite. Cela permet d'intégrer les acteurs dans la démarches du GAL, mais aussi d'initier des réflexions sur des enjeux importants.

Dans le cadre du programme Leader+ du GAL du Pays du Trégor-Goëlo, un séminaire sur le thème des TIC dans le monde rural : le séminaire RURAL ' TIC.

Ce séminaire a été l'occasion de présenter les projets conduits sur ce thème sur l'ensemble du territoire. Ce fut un moment de rencontre pour les acteurs pour favoriser une dynamique territoriale.

Au terme de l'évaluation intermédiaire du Pays de Dinan, une restitution large a été organisée, réunissant tous les acteurs liés à Leader+. Ce fut de l'occasion de présenter à toutes les personnes sollicitées dans le cadre de l'évaluation les résultats issus de la démarche.

Ces deux exemples montrent les intérêts peut avoir un territoire à intégrer l'évaluation dans ce type de démarches :

- Exposer les résultats d'une évaluation et d'initier à partir d'elles une réflexion collective.
- Sensibiliser les différents acteurs du territoire au projet ou à une des ses particularités.
- Organiser une rencontre annuelle orientée vers la constitution d'un bilan évaluatif annuel à partir d'échange entre les acteurs. C'est aussi l'occasion de recueillir des données qualitatives dans le cadre du dispositif de suivi-évaluation.

La réussite d'une évaluation passe aussi par la sensibilisation et l'intégration au dispositif d'évaluation et au projet à évaluer. Pour améliorer cette intégration, certains territoires n'ont pas hésité à mobiliser leurs acteurs, à différentes échelles.

Dans le cadre des projets Leader+, le GAL du Pays du Trégor-Goëlo a mis en place des « retours d'expériences ». Les porteurs de projet sont sollicités pour présenter un bilan de leurs projets devant le comité de programmation.

Dans le même ordre d'idée, pour sensibiliser les acteurs Leader+, le GAL du Pays des Abers-Côtes des Légendes a organisé des réunions thématiques agrémentées de visites pour présenter les résultats de projets. Les thèmes choisis étaient par exemple, « *les équipements muséographiques* », « *l'aménagement littoral* » et « *la valorisation du patrimoine naturel* »

Les temps d'échanges permettent de mieux impliquer et sensibiliser les acteurs. Cela facilitera les démarches lors des temps d'évaluation.