



JANVIER 2009 / N°5

Édito

Des évaluations plus “opportunes”

Lors de ses Journées de Lyon en juin 2006, la SFE (Société Française d'Évaluation) a introduit dans sa charte le principe d'opportunité : une évaluation devrait être décidée en cas de réel besoin plutôt qu'en raison d'un impératif administratif. Cette idée avait germé à partir d'une fable joliment tournée par Laurent Caillaud (SGAR Aquitaine) et qui pointait les risques inhérents à la nature obligatoire des évaluations des Fonds structurels européens. Les institutions européennes ont heureusement assoupli leurs injonctions. Elles recommandent maintenant d'établir une liste indicative des évaluations à entreprendre avec leur date, leur nature (stratégique ou opérationnelle) et leur thème.



Lors d'un séminaire international tenu récemment à Athènes et dans lequel Euréal intervenait, la Commission européenne a proposé plusieurs bonnes raisons pour programmer une évaluation, par exemple valider une pratique innovante, examiner un risque, répondre à une critique, prendre en compte des changements dans les politiques nationales, ou comprendre les raisons d'une dérive par rapport aux objectifs. Comme ces opportunités d'évaluer ne sont pas toutes prévisibles, il a été suggéré d'établir une programmation pluriannuelle “glissante”, c'est-à-dire rediscutée chaque année.

Un exemple concret a été présenté par un intervenant britannique. Il s'agit du plan d'évaluation du Fonds Social Européen pour l'Angleterre (et Gibraltar !). A ce jour, les responsables de ce programme prévoient de traiter le thème de l'égalité des chances entre

hommes et femmes, l'efficacité de la formation en cours d'emploi, et la qualité des formations délivrées dans les régions les moins favorisées. L'opportunité de traiter de nouveaux thèmes sera rediscutée périodiquement.

En plus de l'évaluation, le plan anglais prend aussi en compte d'autres sources d'information évaluative telles que le système de suivi et de reporting du programme, certains travaux de recherche (enquêtes sur une cohorte de bénéficiaires), ou les évaluations envisagées par les partenaires du programme pour leur propre compte. Tous les trois ans, il est prévu de réaliser une synthèse de l'information évaluative accumulée. Il s'agit d'un exercice léger et stratégique qui ne se présente pas comme une évaluation en soi.

Cette approche nous a paru intéressante, pragmatique, et franchement nouvelle pour

ce qui est des Fonds structurels européens. Ce n'est pourtant pas une nouveauté absolue dans la mesure où nous avons accompagné plusieurs institutions françaises sur ce chemin. Par exemple, l'Agence de l'eau Rhône-Méditerranée-Corse réunit deux fois par an une commission émanant de son Conseil d'administration aux fins de discuter les résultats des évaluations achevées et de programmer les évaluations à venir. Deux thèmes ont été récemment choisis comme particulièrement opportuns au vu de la stratégie de l'Agence : l'éco-conditionnalité des aides et les Schémas d'aménagement et de gestion de l'eau. A mesure que la culture de l'évaluation s'installe, nous voyons avec plaisir s'éloigner l'époque des évaluations rituelles.

Contact : Jacques Toulemonde
toulemonde@eureval.fr

Évaluer et/ou rendre évaluable ?

A l'heure où le rétrécissement des marges de manœuvre financières des collectivités locales repose la question de la performance publique locale (conférez les dernières assises de l'Afigese), l'évaluation devrait avoir le vent en poupe à tous les niveaux territoriaux.

Pourtant, certaines collectivités, surtout parmi celles récemment acquises à la cause de l'évaluation (départements et infra), rencontrent des difficultés. La réduction des budgets, la “prise de risque” politique nécessaire et le temps relativement long de l'évaluation constituent des freins puissants. Pour les surmonter, une autre entrée peut être envisagée : Rendre évaluable. Cette approche présente de nombreux avantages : elle permet de revenir sur la raison d'être d'un programme, de re-questionner la pertinence des outils et des cibles retenus, de réfléchir aux objectifs concrets recherchés (indicateurs, niveaux à atteindre, suivi ad hoc). L'accompagnement nécessaire est léger et les équipes internes fortement associées. Les questions fondamentales restent ainsi posées et les évaluations futures en seront facilitées.

Contact : Virginie Besrest – besrest@eureval.fr

LES MOMENTS FORTS DE 2008

• Jacques Toulemonde,
directeur associé d'Euréal,
élu au conseil d'administration
de la Société Française de l'Évaluation

• Hélène Genin
crée le pôle Santé et Solidarités d'Euréal

• Christelle Rondeau
et Vincent Piotrowski
rejoignent l'équipe

Les aides européennes à l'exportation de produits agricoles hors de l'UE : Quelles réussites ? Quelles leçons en tirer ?

Eric Monnier : Entre 2006 et 2008, vous avez commandé une série d'évaluations pour vérifier si le soutien apporté aux agriculteurs européens leur a permis de mieux exporter dans 10 pays développés ou "émergents" : Etats-Unis, Suisse, Russie, Chine... En quoi ces évaluations vous ont-elles apporté des informations utiles ?

Michele OTTATI : Les évaluations nous ont permis de constater que les objectifs des programmes de promotion conçus par les organisations agricoles sont en bonne cohérence avec ceux de la réglementation européenne et mais aussi que notre réglementation nécessiterait plus de flexibilité pour tenir compte de la diversité des pays concernés. Nous constatons par ailleurs que les agriculteurs qui veulent exporter doivent acquérir le professionnalisme et les compétences nécessaires pour affronter ces marchés et notamment ceux qui sont les plus éloignés culturellement et géographiquement. Enfin, je retiens encore, entre autres leçons importantes de ces évaluations, que la bonne image dont bénéficient déjà quelques produits du Sud de l'Europe, doit être mise au service de l'absence de notoriété des produits agricoles du reste de l'UE et notamment des nouveaux Etats Membres.



M. Michele OTTATI, Chef de l'Unité de Promotion des produits agricoles à la Commission européenne

E. M. : Il est rare qu'une équipe opérationnelle s'engage autant dans l'évaluation. Comment se fait-il que votre Unité D4 se distingue en la matière ?

M. O. : L'évaluation est très présente à la Commission depuis juillet 2000 et en particulier à la DG AGRI (Direction Générale de l'Agriculture et du Développement rural). Dans la mesure où j'ai moi-même 25 ans d'expérience dans l'audit, j'ai souhaité que toute l'équipe s'efforce de savoir à quoi sert cette dépense communautaire : quels sont les résultats réels, le rapport coût-efficacité, les impacts escomptés, la pertinence, la cohérence, l'efficacité, l'efficience, la valeur ajoutée de la promotion européenne.

E. M. : Ces évaluations ont-elles permis d'apporter d'ores et déjà des changements au dispositif européen ?

M. O. : Avant même que le cycle entier des évaluations ait été terminé, nous avons introduit dans les conditions d'éligibilité des nouveaux programmes de promotion : la réalisation d'une étude du marché local préalable, la portée de la dimension communautaire du programme, la définition précise de son évaluation future en s'inspirant des études qui s'achèvent, les détails du rapport coût-efficacité, etc.

Contact : Eric Monnier – monnier@eureval.fr

Mission réalisée avec l'appui d'Andreas Schneider, expert associé, et TNS SOFRES pour les enquêtes. Les rapports d'évaluation seront disponibles sur : http://ec.europa.eu/agriculture/analysis/external/index_fr.htm

Euréal poursuit son développement en créant une Direction des Politiques Santé & Solidarités

La Direction accompagne les organisations publiques dans la conception, la mise en oeuvre et l'évaluation de leurs interventions et dispositifs, dans les principaux domaines suivants : prévention et promotion de la santé publique, lutte contre les discriminations, égalité des chances, lutte contre l'illettrisme, politiques en faveur des personnes âgées et des personnes handicapées, politiques éducatives...

Ce pôle, dirigé par Héléne GENIN, s'appuie sur l'expérience et l'expertise acquises ces dernières années, notamment auprès de la Direction générale de l'Emploi, des Affaires sociales et de l'Egalité des chances, du Ministère de la Santé, de la Direction Régionale des Affaires Sanitaires et Sociales (Provence Alpes Côte d'Azur, Nord Pas de Calais, Centre...), de l'Assurance maladie (URCAM, CPAM, CRAM), de Conseils généraux (Rhône, Marne, Val de Marne, Essonne...) et d'agences nationales (ANACT, ANLCL...).

Contact : Héléne Genin – genin@eureval.fr

Gros plan sur l'évaluation des Programmes régionaux de santé publique

L'équipe de la Direction des politiques Santé & Solidarités évalue actuellement deux Plans régionaux de santé publique (PRSP) en régions Centre et Bretagne pour les Groupements Régionaux de Santé Publique et Conférences Régionales de Santé de ces deux régions.

Ces évaluations intermédiaires réglementaires s'inscrivent dans un contexte de rationalisation, de régulation et de régionalisation du secteur sanitaire (nouvelle loi de Santé publique, futures Agences régionales de Santé). Elles posent des questions de fond sur la hiérarchisation des priorités de santé à l'échelle régionale, sur la mise en cohérence des interventions des acteurs des territoires et de leurs actions, sur les dynamiques partenariales et d'appropriation des objectifs de santé publique.

Quelques missions réalisées en 2008

Stratégie et prospective

Ville de Lyon

Capitalisation, modélisation et communication de la politique publique de lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances

SEM régionale des Pays de la Loire

Accompagnement dans le cadre de la création de l'Observatoire économique et social régional

Conseil régional Rhône Alpes

Actions collectives d'entreprises : Réflexion stratégique et système de pilotage et de suivi



Evaluation

Conseil régional Nord-Pas de Calais

Evaluation de l'opération "Capitale régionale de la culture Valenciennes 2007 : faire la culture populaire".

Conseil général de l'Essonne

Evaluation du soutien départemental à la création d'entreprises innovantes et d'emplois

Ministère de l'Economie, de l'Industrie et de l'Emploi

Actions collectives d'entreprises : évaluation et élaboration d'une méthodologie reproductible

Commission européenne - DG agriculture

Evaluation des programmes de promotion des produits agricoles européens hors de l'Union européenne

Agence de l'Environnement et de la Maîtrise de l'Energie (ADEME)

Évaluation des expériences d'économies de flux, conseil en énergie partagé et conseil énergétique intercommunal rural

Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, du Développement Durable et de l'Aménagement du territoire

Evaluation du programme de recherche Invabio

Commission européenne - DG emploi

Evaluation de l'Année européenne 2007 de l'égalité des chances pour tous

Commission européenne - DG emploi

Inventaire et appréciation de qualité des informations disponibles pour l'évaluation ex-post du Fond Social Européen (FSE)

Commission européenne - DG budget

Méta évaluation relative aux agences européennes décentralisées

Assistance à maîtrise d'ouvrage et formations

Préfecture de la région Centre

Appui à l'élaboration du Plan d'Évaluation du Plan Loire

Rennes métropole

Formation à l'évaluation des politiques publiques

Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris

Sensibilisation et formation à l'évaluation des politiques publiques

ANLCI - Agence Nationale de Lutte Contre l'Illettrisme

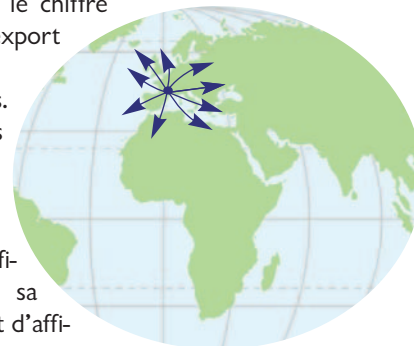
Formation-action à la conception et à l'évaluation des Plans régionaux de lutte contre l'illettrisme

ZOOM SUR

Aider les Eco-entreprises françaises à exporter

Encourager les PME à exporter est devenu une préoccupation forte de nombreux acteurs publics français. L'ADEME soutient ainsi depuis plusieurs années les actions export des éco-entreprises. En combinant les efforts publics et privés, en stimulant la fédération des acteurs autour de thématiques clefs ou de pays cibles (marchés émergents notamment), en favorisant la "chasse en meute", l'ADEME espère avoir promu les savoir-faire français à l'étranger et développé le chiffre

d'affaires export des éco-entreprises. Evaluer ces actions lui permet ainsi de vérifier l'efficacité de sa politique et d'affiner sa stratégie.



Contact : Virginie Besrest – besrest@eureval.fr

Nicolas Lécivain – lecrivain@eureval.fr

L'analyse de réseaux au service de l'évaluation

Euréal a réalisé l'évaluation de l'opération "Valenciennes, capitale régionale de la culture" pour le compte du Conseil régional Nord-Pas de Calais. Ce nouveau concept, reposant sur un partenariat entre la Région, la Ville de Valenciennes et la Communauté d'Agglomération, allie une programmation annuelle diversifiée avec des projets d'investissement sur le long terme.

A l'occasion de cette évaluation, Euréal a utilisé pour la première fois un outil innovant : l'analyse de réseau. Celle-ci a permis d'observer que :

- Les collectivités, institutions culturelles et associations sont fortement interconnectées,
- Les acteurs associatifs ont joué un rôle d'interface avec les entités en périphérie du réseau.

Cette analyse a notamment permis au comité de pilotage de prendre conscience du rôle de levier qu'ont joué certaines associations pour intégrer les communes rurales à l'opération.

Contacts : Thomas Delahais – delahais@eureval.fr

Laurent Raffier – raffier@eureval.fr

Les formations d'Euréval

Euréval vous propose depuis 13 ans de renforcer vos compétences en évaluation et élaboration de programmes et politiques publiques. Nos formations sont adaptées et évolutives, pour vous permettre de répondre au mieux aux exigences actuelles, notamment en matière de performance.

Nos formations dédiées à l'évaluation : quelle que soit votre connaissance du processus de l'évaluation, nous vous proposons une formation adaptée à vos besoins.

Stabiliser les principaux concepts et outils de l'évaluation (Cycle 1- Les fondamentaux)

2 séminaires pour comprendre et :

- mettre en place et piloter l'évaluation d'une politique (16-18 mars 2009)
- réaliser ou superviser l'évaluation jusqu'à l'utilisation des résultats (28-30 septembre 2009)

Parfaire sa pratique de l'évaluation (Cycle 2- La pratique)

3 séminaires pour approfondir et maîtriser les outils indispensables au processus d'évaluation :

- préciser les objectifs et les questions évaluatives (12-13 octobre 2009)
- choisir les bons indicateurs de performance et d'évaluation (16-17 novembre 2009)
- formuler des conclusions et recommandations solides (7-8 décembre 2009)

Nos formations dédiées à l'élaboration et au pilotage :

une bonne conception des programmes et politiques est un gage d'efficacité et de performance de votre action mais aussi d'une meilleure adhésion des acteurs impliqués. Euréval vous propose d'acquérir de nouvelles compétences dans ces domaines.

Mieux élaborer et piloter (Cycle Prospective stratégique et conception de politique)

3 séminaires pour :

- piloter la démarche de prospective stratégique pour cadrer l'ensemble des étapes et prendre en compte les tendances socio-économiques (12-13 mai 2009)
- concevoir une politique ou un programme public efficace, en intégrant les principaux enjeux et en structurant la logique d'intervention (4-5 juin 2009)
- rendre une politique ou un programme pilotable et évaluable à l'aide d'indicateurs de performance et d'un programme pluriannuel d'évaluation (25-26 juin 2009)

Contact : lyon@eureval.fr

Nos formations en e-learning...

Vous souhaitez une formation à distance qui s'adapte à vos disponibilités ? Euréval vous propose un cycle de formation à l'évaluation en anglais dispensé par des professionnels expérimentés.

Vous souhaitez en savoir plus ?

N'hésitez pas à nous contacter par courriel

lyon@eureval.fr

ou par téléphone au
04 72 83 78 80

et à nous demander notre catalogue de formation ou un conseil personnalisé.

Toutes les dates et tarifs de nos formations sur :

www.eureval.fr

13 bis place Jules Ferry
69006 LYON - FRANCE
Tél. 33 (0)4 72 83 78 80
Fax. 33 (0)4 72 83 78 81
lyon@eureval.fr

9, rue du Château d'eau
75010 PARIS - FRANCE
Tél. 33 (0)1 53 63 83 90
Fax. 33 (0)1 53 63 83 91
paris@eureval.fr

Euréval

L'ÉVALUATION AU SERVICE
DE L'ACTION PUBLIQUE

Comité de rédaction : Virginie Bearest - Astrid Le Vern - Joëlle Ozane
Conception réalisation : www.ethikaktik.com

Formations intra et coaching : au plus près de vos besoins

Comment savoir si je m'y prends bien ? Comment prendre de l'assurance dans mes nouvelles fonctions de responsable d'évaluation ? Comment construire nos indicateurs de performance ? Comment utiliser les résultats d'une évaluation ?...

Développer et renforcer les capacités et compétences évaluatives des responsables d'évaluation et gestionnaires de programmes au plus près de leurs besoins et au sein de leur organisation, tel a été l'investissement de nos formateurs en 2008 qui ont animé des séminaires de 1 à 5 jours ou accompagné de manière individuelle des responsables d'évaluation. Ont été sensibilisés ou formés en intra les chargés de mission de l'Agence Nationale de

lutte contre l'illettrisme, les Directeurs et cadres de Rennes Métropole, les membres du Comité de bassin et administrateurs de l'Agence de l'eau Loire Bretagne, des fonctionnaires de la Banque européenne d'investissement, des agents des DRTEFP/DDTEFP, ainsi que des cadres dirigeants des organismes de sécurité sociale.

Contact :
Hélène Genin - genin@eureval.fr

LES RENDEZ-VOUS 2009

- ♦ **Santé et solidarité** • 2 et 3 avril 2009 • Paris • Maison de la Mutualité
5^{èmes} Journées annuelles de la Prévention de l'INPES.
- ♦ **A l'étranger** • du 31 mai au 3 juin 2009 • Ottawa
Congrès Annuel de la Société Canadienne d'Évaluation, "L'évaluation, une valeur sûre".
- ♦ **Dîner débat d'Euréval** • 10 juin 2009 • Marseille
Faîtes nous savoir sans attendre si vous souhaitez y participer.
- ♦ **Evaluation** • 11 et 12 juin 2009 • Marseille
9^{èmes} Journées Françaises de l'Évaluation "Les nouvelles frontières de l'évaluation".