



Guide méthodologique de l'évaluation accompagnée dans les Chambres d'Agriculture



Avec la contribution financière
du compte d'affectation spéciale
«Développement agricole et rural»

Septembre 2011

Guide méthodologique de l'évaluation accompagnée dans les Chambres d'Agriculture

Denis Lépicier (AgroSup Dijon-CESAER)

Jean-Baptiste Chémery (Cabinet Contrechamp)

Dikran Zakeossian (Cabinet Epices)

Ghislaine Urbano (MAAPRAT-DGPAAT)

Robin Freydenon (Chambre Régionale d'Agriculture de Rhône-Alpes)

Lionel Rodriguez (Chambre Régionale d'Agriculture de PACA)

Sophie Romaine (Chambre Régionale d'Agriculture du Limousin) ⁽¹⁾

Guide réalisé dans le cadre d'une expérimentation d'évaluation accompagnée des Programmes Régionaux de Développement Agricole et Rural des Chambres d'Agriculture, conduite à l'initiative du MAAPRAT-DGPAAT en collaboration avec trois Chambres Régionales d'Agriculture, l'Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture et pilotée par AgroSup Dijon.

⁽¹⁾ Avec la contribution des autres membres du comité de pilotage de l'expérimentation : Marielle Berriet-Sollic (AgroSup Dijon), Serge Latroy (Chambre Régionale d'Agriculture de Bourgogne), André Cascailh (Chambre Régionale d'Agriculture de Midi-Pyrénées), Marie-Noëlle Bruère (Chambre Régionale d'Agriculture du Centre), Xavier Worbe (Chambre départementale d'Agriculture de Dordogne)

PLAN DU GUIDE

Introduction	5
1. Pourquoi un nouveau guide de l'évaluation ?	5
2. Les objectifs du guide	5
3. Le dispositif de l'expérimentation d'évaluation accompagnée	5
4. Qu'est-ce que l'évaluation accompagnée	6
1^{re} partie : Quelques bases de l'évaluation	9
1. Qu'est-ce que l'évaluation ?	9
2. Le positionnement de l'évaluation/audit/contrôle/suivi	9
3. Cinq bonnes raisons de mettre en œuvre une évaluation	10
4. Les quatre temps de l'évaluation	10
5. Quoi évaluer ? Le champ de l'évaluation et les questions évaluatives	10
6. Comment évaluer ? Une démarche de projet et des outils d'évaluation	12
2^e partie : Les phases clé d'une évaluation accompagnée	15
1. Le pilotage et le cadrage de l'évaluation	16
A. Valider politiquement le lancement d'une évaluation	16
B. Mettre en place un comité de pilotage pour légitimer l'évaluation	17
C. Définir le champ de l'évaluation	18
D. Définir les questions évaluatives	19
2. L'organisation des moyens pour l'évaluation du dispositif	20
A. Constituer une équipe projet d'évaluation	20
B. Prévoir et mobiliser les moyens nécessaires	21
C. Choisir un accompagnateur	21
D. Recruter un stagiaire encadré en appui de l'équipe projet	22
3. Les étapes et les outils d'évaluation	22
A. Etape 1 : Interroger la logique d'intervention de l'action évaluée et préciser ses objectifs,	22
B. Etape 2 : Mobiliser l'information existante et collecter de l'information spécifique	24
C. Etape 3 : Porter un jugement suivant les critères de l'évaluation et proposer des recommandations	26
4. La valorisation des résultats de l'évaluation	28
A. Vers les élus pour alimenter le débat stratégique et améliorer les dispositifs existants	28
B. Vers les services et les agents pour favoriser la cohérence et l'efficacité collective	28
D. Vers les partenaires et les financeurs	28
Liste des sigles	31
Des références pour aller plus loin	31
Les références des accompagnateurs	31
Annexes	
1 - Structure des objectifs et indicateurs d'évaluation	33
2 - Exemple de cahier des charges pour le choix d'un accompagnateur	34
3 - Liste indicative de bureaux d'étude susceptibles de répondre à des commandes d'évaluation accompagnée dans le champ du développement agricole	38
4 - Liste indicative des établissements d'enseignement supérieur et de formation susceptibles de répondre à des offres de stage de fin d'études en évaluation et proposant un encadrement pédagogique par des personnes compétentes dans ce domaine.	39

INTRODUCTION

1. Pourquoi un nouveau guide pratique de l'évaluation ?

Ce guide est prioritairement destiné aux responsables techniques des programmes régionaux de développement agricole et rural (PRDAR) conduits dans le cadre du CASDAR, c'est-à-dire les **référénts régionaux** de ces programmes des Chambres Régionales d'Agriculture et les **pilotes régionaux des actions**. Il vise plus largement les **correspondants des DRAAF**, qui sont leurs partenaires dans ces programmes et les chefs de projet des autres organismes de développement, notamment Coop de France et les ONVAR.

Il a été élaboré suite à une expérimentation "**d'évaluation accompagnée**", conduite selon une démarche originale, dans 3 Chambres Régionales volontaires. Cette démarche a été appliquée à quelques actions de leur programme régional.

Il se veut pragmatique et adapté à la situation des organismes de développement qui veulent améliorer leurs pratiques en matière d'évaluation dans le but, non seulement de rendre compte, mais aussi et surtout d'améliorer leurs programmes futurs.

2. Les objectifs du guide

Alors que l'évaluation est souvent perçue comme un exercice imposé de l'extérieur se traduisant par une réduction de moyens ou des exigences sans cesse accrues des financeurs, ce guide a pour objectifs :

- d'apporter aux gestionnaires des programmes des Chambres d'Agriculture, les **points de repères** conceptuels, méthodologiques et opérationnels pour leur permettre de faire de l'évaluation un **outil de pilotage** de leurs projets de développement agricole et rural,
- de promouvoir la **culture de l'évaluation** dans les Chambres d'Agriculture pour favoriser les échanges entre les Chambres et leurs partenaires de l'administration, des collectivités et des autres organismes de développement agricole et rural (Coop de France, ONVAR) sur l'évaluation et améliorer les modes d'intervention et les partenariats pour le développement agricole et rural.

Il constitue une nouvelle étape de consolidation des pratiques d'évaluation des Chambres d'Agriculture, après la note méthodologique de l'auto-évaluation produite par l'APCA en 2007 et le guide pratique pour l'évaluation de projets locaux élaboré dans le cadre des opérations « Irri-Mieux »¹.

Il s'appuie sur les enseignements tirés de l'expérimentation **d'évaluation accompagnée** d'actions des Programmes Régionaux de Développement Agricole et Rural (PRDAR) des Chambres d'Agriculture conduite en 2010 ainsi que ceux d'autres expériences menées antérieurement par les Chambres d'Agriculture.

La première partie pose les principales bases de l'évaluation. La deuxième partie présente un ensemble de points de repère et d'outils méthodologiques opérationnels pour conduire une évaluation accompagnée d'actions de PRDAR dans les Chambres d'Agriculture. Elle est illustrée à partir des résultats de l'expérimentation.

3. Le dispositif de l'expérimentation d'évaluation accompagnée avec 3 CRA

La visée de cette expérimentation est de permettre aux Chambres d'Agriculture de mettre en pratique les enseignements des sessions de formation (initiation) à l'évaluation (organisées par la DGPAAT entre 2009 et 2011), en les accompagnant dans la mise en œuvre d'une démarche complète et significative d'évaluation d'actions de programme régional de développement agricole et rural. L'expérimentation a été conduite en collaboration avec trois Chambres Régionales d'Agriculture (CRA) volontaires, l'APCA et avec l'appui de trois « accompagnateurs », dont l'un, AgroSup Dijon, a assuré le pilotage national du travail.

¹ Cf. la rubrique « Des références pour aller plus loin » en fin de document.

Les 3 accompagnateurs²

- Des membres d'un établissement d'enseignement supérieur agricole AgroSup Dijon (ex-ENESAD), membres d'un centre de recherche : le laboratoire CESAER (Unité Mixte de Recherche 1041 entre l'INRA et AgroSup Dijon), travaillant sur l'analyse et l'évaluation des politiques publiques.
- Deux bureaux d'études expérimentés en évaluation de politiques publiques : Epices de Paris et Contrechamp de Lyon.

L'expérimentation vise aussi à partager les expériences afin d'envisager les conditions d'une reproductibilité de la méthode à une plus grande échelle. C'est la mission du comité de pilotage national qui associe, outre le ministère en charge de l'agriculture et les accompagnateurs, les 3 référents régionaux concernés, d'autres représentants de Chambres intéressés par la démarche et l'APCA. Un étudiant a également contribué à l'analyse transversale de ces trois expérimentations régionales, dans le cadre d'un travail de fin d'études de master II en évaluation de politiques publiques.

Les régions volontaires et les actions évaluées dans le cadre de l'expérimentation

L'évaluation a porté sur une action significative d'un PRDAR présentant un enjeu particulier dans chaque région.

- **En Rhône-Alpes** : c'est l'action 3.6 qui résulte de la fusion des actions 3.2 et 3.3 du PRDAR et intitulée : « Favoriser l'émergence de projets dans des zones à forte concurrence sur le foncier, sous pression d'urbanisation et dans les zones en déprise en Rhône-Alpes ». Cette action, conduite depuis de nombreuses années, correspond à un enjeu majeur pour la région, puisqu'elle représente le tiers des moyens du PRDAR. L'évaluation a été accompagnée par le cabinet Contrechamp.
- **En PACA** : c'est l'action 2.2 « Développer l'agriculture biologique et organiser ses filières », en raison de l'importance de ce type d'agriculture dans la région. L'évaluation a été accompagnée par le laboratoire CESAER d'AgroSup Dijon.
- **En Limousin** : c'est l'action 3.2 « Favoriser l'émergence de projets dans des zones à forte concurrence sur le foncier, sous pression d'urbanisation en Limousin », car la préoccupation foncière dans l'émergence de projets apparaît avec force pour la CRA. L'évaluation a été accompagnée par le cabinet Epices.

4. Qu'est-ce que l'évaluation accompagnée ?

Dans la pratique actuelle de l'évaluation, les deux modalités les plus courantes sont les évaluations externes et les évaluations internes.

- **L'évaluation externe** est le type d'évaluation le plus répandu dans lequel le commanditaire confie la mission à des évaluateurs (bureaux d'études) et ce, souvent au nom de l'indépendance de jugement de valeur et de la rigueur de la méthodologie.
- A l'inverse, **l'évaluation interne** consiste à conduire des travaux d'évaluation avec les ressources internes de la structure, en se dotant de compétences en évaluation en interne et en structurant cette mission au sein d'un service dédié à l'évaluation (cas des collectivités territoriales, des agences de l'eau, etc.).
- Par rapport à ces situations, **l'évaluation accompagnée est un concept atypique** se situant à mi chemin entre évaluation externe et interne. L'évaluation accompagnée combine les avantages de l'évaluation externe et l'évaluation interne. Elle apporte à la fois la connaissance du dispositif et des acteurs, les compétences méthodologiques ainsi que le recul sur l'objet évalué.

Le principe général de l'évaluation accompagnée est la co-construction (entre l'équipe des agents des Chambres et l'accompagnateur) de la démarche générale. Dans la démarche accompagnée, les gestionnaires et les bénéficiaires sont des acteurs de l'évaluation. Cette méthode permet un compromis entre qualité de l'évaluation, appropriation de la démarche, valorisation des résultats et enseignements pour aider la décision et coûts de mise en œuvre.

² Cf. la rubrique « Les références des évaluateurs » en fin de document

Ce statut « hybride » apporte ainsi des solutions nouvelles pour assurer une bonne implication des acteurs professionnels dans les processus d'évaluation, tout en maintenant un regard externe (celui de l'accompagnateur) et la rigueur méthodologique. Il permet donc de proposer une évaluation à la fois qualitative et légitime à un coût budgétaire plus limité.

C'est ce type d'évaluation que le présent guide souhaite promouvoir, non pas comme une démarche d'évaluation de référence, mais comme une démarche possible et adaptée à la pratique de l'évaluation dans les Chambres d'Agriculture et plus largement dans les organismes de développement agricole et rural.

Comment valoriser l'accompagnement ?

L'évaluation accompagnée propose une modalité de conduite originale de l'évaluation, intégrant un accompagnement expert de l'évaluation. L'enjeu est de tirer le meilleur profit de cet accompagnateur. Son rôle est de vous aider à faire les bons choix aux différentes phases de l'évaluation, en intervenant aux moments clés. A cet effet, des encadrés « *Rôle de l'accompagnateur* » propose, dans la 2^e partie, une série de conseils utiles à la fin de chacune des phases de la démarche.



1^{RE} PARTIE : QUELQUES BASES DE L'ÉVALUATION

1. Qu'est ce que l'évaluation ?

Selon le décret de novembre 1998, « L'évaluation d'une politique publique a pour objet d'apprécier l'efficacité de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre ». Mais plus qu'une définition univoque, l'évaluation peut se définir autour de trois préoccupations ou fonctions :

- **Comprendre (que s'est-il passé ?)** : il s'agit de comprendre les logiques de fonctionnement de l'intervention, d'éclairer les différents protagonistes (professionnels, les agents et services qui mettent en œuvre, les partenaires) sur le sens et sur les conséquences de leur action, et plus largement contribuer au débat public sur l'utilité de l'intervention,
- **Juger (a-t-on bien fait ?)** : il s'agit d'aider les concepteurs/gestionnaires de l'action à porter un jugement sur la politique à partir d'une mesure la plus objective possible de ses impacts et effets (directs, indirects, organisationnels)
- **Améliorer (Comment faire mieux ?)** : il s'agit de contribuer à améliorer la pertinence et l'efficacité des actions en cours ou à venir en adaptant leur contenu et/ou leurs modalités de mise en œuvre au regard des résultats de l'évaluation.

Ces fonctions permettent clairement de distinguer l'évaluation des démarches d'audit ou de contrôle auxquelles elle est souvent assimilée. L'évaluation, c'est une démarche, un **processus de réflexion**, autant qu'un résultat. Evaluer, c'est **savoir se poser les questions** qui permettent de jeter un regard critique et constructif sur un dispositif d'intervention.

Encadré 1 :

Points de repères historiques sur l'évaluation en France

En France l'évaluation des politiques publiques s'est développée à partir des années 90 (décret Rocard en 1990) et dans une large mesure, sous l'impulsion de l'Union Européenne, qui en a progressivement systématisé la mise en œuvre pour toutes ses politiques structurelles et de développement rural.

Depuis les années 2000, de nombreuses évaluations sont conduites, au niveau national, sous l'égide du Conseil National de l'Évaluation, puis par la mission d'évaluation des politiques publiques en 2007 (au sein du Comité d'Analyse Stratégique) et au sein des collectivités territoriales. Elles concernent les politiques de l'emploi, de la formation et de l'insertion professionnelle, du développement rural, des politiques structurelles et régionales européennes, du transport et de l'environnement. La création en 1999 de la Société Française d'Évaluation et la circulaire d'août 2000 sur l'évaluation des contrats de plan Etat-Région donnent une nouvelle impulsion aux pratiques d'évaluation en France.

Les politiques concernant le secteur agricole, n'ont, en France, pas fait l'objet d'évaluations importantes spécifiques autres que par le biais des évaluations des politiques de développement rural (second pilier de la PAC et les dispositifs du PDRN ou du PDRH) et des politiques régionales auxquelles les chambres d'agriculture ont pu être associées. Dans le champ du développement et du conseil agricole, quelques évaluations ont été initiées par l'ANDA, au début des années 2000 puis des pratiques d'auto-évaluation ont été mises en œuvre dans les chambres d'agriculture dans le cadre du premier contrat d'objectif 2005-2009.

Ces initiatives, limitées dans leur ampleur, peu outillées au plan méthodologique n'ont donc eu que des contributions limitées à l'aide à la décision.

2. Le positionnement de l'évaluation/audit/contrôle/suivi

Le positionnement spécifique de l'évaluation, la distingue clairement d'autres activités auxquelles elle est souvent associée :

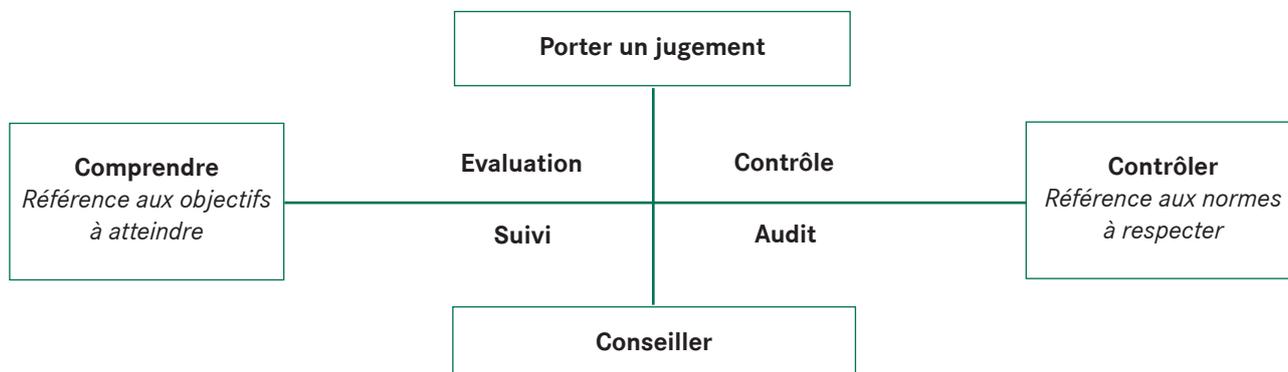
Le contrôle est une activité dont l'objet est de vérifier la conformité des actions (et plus précisément les décisions de dépenses publiques) aux normes comptables, administratives explicites et qui ne sont pas spécifiques à l'action. Il a pour finalité de faire respecter les normes.

L'audit est une activité de contrôle thématique (juridique, financier, organisationnel), de conformité d'une organisation. Il a pour finalité de conseiller en vue d'apporter des solutions et/ou des améliorations.

Le suivi est une activité de mise en place d'outils d'observations et de mesure de l'état d'avancement d'un projet ou d'une action. Destiné au pilotage, le suivi est une activité utile pour l'évaluation (suivi des indicateurs), mais ne recouvre pas l'étendue du champ de l'évaluation.

L'évaluation est destinée à comprendre et à porter un jugement d'ensemble sur une action, un programme. Elle s'intéresse à ses effets et les confronte à leurs objectifs initiaux ainsi qu'à leur mise en œuvre. C'est un travail qui s'appuie sur des données fiables et réclame de mobiliser l'ensemble des acteurs associés à l'action ou au programme.

Figure 1 : Le positionnement de l'évaluation



3. Cinq bonnes raisons de mettre en œuvre une évaluation

- Questionner la pertinence de la stratégie d'action par rapport aux enjeux identifiés,
- Améliorer la gestion de projets (pilotage, mise en œuvre, partenariats),
- Prendre du recul pour améliorer la connaissance des impacts de ce que l'on fait,
- Sensibiliser et mobiliser les équipes autour de projets et objectifs explicites et partagés,
- Accroître la légitimité des actions conduites auprès des financeurs en rendant compte de ce que l'on fait, en favorisant la transparence.

4. Les quatre temps de l'évaluation

L'évaluation est une activité qui prend place dans le processus de conduite d'une politique publique. Elle peut être décomposée en 4 phases. A chacune de ces étapes de vie d'une politique, ou d'une action spécifique de cette politique, correspond un temps d'évaluation centré sur des préoccupations et questions spécifiques :

- Lors de la phase de conception de l'action : **l'évaluation ex-ante** a pour objectif de clarifier les objectifs, de vérifier la **cohérence*** et la **pertinence*** de l'action. C'est aussi un temps de réflexion sur les indicateurs ;
- Lors de la phase de mise en œuvre : **l'évaluation à mi-parcours** ou **évaluation intermédiaire**, permet, à partir de l'analyse des premières **réalisations*** et des premiers **résultats*** de vérifier si le projet va dans le « bon sens » et donc d'adapter, si besoin est, les conditions de mise en œuvre et d'ajuster les objectifs ;
- A la fin de l'action : **l'évaluation finale** permet de faire un bilan des **réalisations***, d'analyser les **impacts*** directs et de porter une appréciation globale. Elle s'intéresse en priorité à **l'efficacité*** et à **l'efficience*** de l'action ;
- 1 ou 2 ans après la fin de l'action : **l'évaluation ex-post** permet d'évaluer les **impacts*** chez des bénéficiaires directs mais également induits sur l'ensemble du territoire.

5. Quoi évaluer ? Le champ de l'évaluation et les questions évaluatives

L'évaluation est ici conçue comme un outil de pilotage stratégique et opérationnel au service de la politique de développement agricole et rural mise en œuvre par les Chambres d'Agriculture. Les choix des objets à évaluer privilégieront ceux sur lesquels reposent des préoccupations, des questions, des enjeux ou des incertitudes spécifiques.

La mise en œuvre de l'évaluation nécessite donc la définition précise de l'objet, ou **champ** de l'évaluation, mais aussi la clarification des **questions prioritaires** auxquelles l'évaluation devra répondre.

* cf. le chapitre « les critères de jugement et les indicateurs »

Le champ

L'évaluation peut porter sur des contenus thématiques et des objets très variés (actions de développement, tout ou partie d'un programme, politique de développement agricole et rural, etc.). La pratique actuelle de l'évaluation dans les Chambres d'Agriculture porte en général sur des **actions de développement**. C'est à ce niveau opérationnel et thématique que se situent généralement les préoccupations des élus et des responsables professionnels. Mais, les évaluations peuvent aussi questionner l'ensemble d'un **programme** (exemple des évaluations des PRDAR Bretagne et Bourgogne sous la précédente programmation, exemple des évaluations des programmes de Lorraine et du Centre en cours). L'évaluation des programmes tels que les PRDAR est plus complexe dans la mesure où la stratégie qu'ils affichent englobe une grande partie des activités des Chambres, alors que le plan d'action combine des moyens propres à ce programme (CASDAR) avec diverses autres sources de financement (collectivités territoriales, Offices, Etat, etc.).

Quel que soit le champ retenu, l'évaluation doit veiller à le resituer au sein du programme dans lequel il s'insère (dans le cas présent le CASDAR), et au sein de la stratégie globale des Chambres d'Agriculture.

Au delà du champ thématique au sens strict, c'est aussi **la période** sur laquelle on observe les effets de l'action menée et **le périmètre géographique** concerné par l'évaluation (ex : ensemble d'une région ou que certains départements pilotes) qu'il est important de clarifier.

Les questions évaluatives

L'évaluation se définit par son champ mais aussi par la nature des questions qui sont posées à l'évaluation. Les questions évaluatives traduisent en premier lieu les **préoccupations des commanditaires de l'évaluation**, tout en tenant compte de celles des autres organismes de développement, des financeurs ou partenaires locaux des Chambres.

Ces questions peuvent être différentes selon « les temps de l'évaluation » (au démarrage de l'action, en cours de route ou à la fin d'une programmation). Elles peuvent être assez variables selon le champ retenu (action, programme, politique), allant du très opérationnel au très global.

Des questions évaluatives différentes selon les temps de l'évaluation

Exemples de questions évaluatives	Types d'évaluation
<ul style="list-style-type: none">➤ Les objectifs retenus et les modalités envisagées pour intervenir sont-elles adaptées aux enjeux ?➤ Les cibles envisagées pour la mise en œuvre de l'action, sont-elles pertinentes ?➤ Nos différents modes d'interventions sont-ils bien complémentaires ?	Evaluation ex-ante Ex : Limousin
<ul style="list-style-type: none">➤ Les moyens humains mis en œuvre pour conduire l'action sont t-ils suffisants ?➤ Les projets mis en œuvre sont-ils cohérents avec les objectifs visés par l'action ?➤ Peut-on redéfinir/recadrer certains objectifs initiaux ?	Evaluation intermédiaire ou in itinere Ex : Rhône-Alpes, PACA
<ul style="list-style-type: none">➤ Ce qui a été fait correspond-il à ce qui avait été prévu de faire ?➤ Quels sont les facteurs de réussite et d'échecs des opérations ?➤ Les bénéficiaires des actions sont-ils satisfaits et constate-t-on d'ores et déjà des bénéfices à leur niveau ?	Evaluation finale
<ul style="list-style-type: none">➤ Quel est l'impact de l'action menée ?➤ L'amélioration du conseil en agriculture dans tel domaine (par exemple l'agriculture biologique) améliore t-il le taux de conversion des exploitations agricoles en AB ?	Evaluation ex-post

6. Comment évaluer ? Une démarche de projet et des outils d'évaluation

→ Une démarche de projet

La mise en œuvre de l'évaluation constitue donc une **activité en tant que telle**. Elle doit être conduite selon une démarche de projet, au même titre que les actions évaluées, ce qui suppose que :

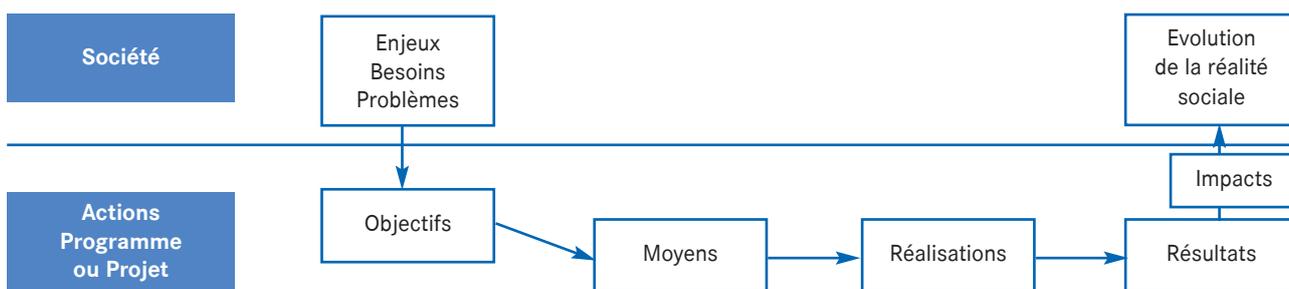
- 1) le champ soit défini,
- 2) les objectifs assignés à l'évaluation soient définis,
- 3) l'évaluation soit planifiée dans le temps,
- 4) les questions auxquelles doit répondre l'évaluation soient élaborées,
- 5) les modalités de valorisation de l'évaluation soient précisées,
- 6) des moyens humains et financiers lui soient affectés.

La mise en œuvre dans de bonnes conditions de cette démarche nécessite l'élaboration d'un cahier des charges de l'évaluation précisant en début de processus ces différentes dimensions.

→ Les outils de l'évaluation : La logique du programme, les critères de jugement, les indicateurs, l'arbre d'objectifs

a) La logique du programme

Figure 2 : La logique du programme



Enjeux, besoins, problèmes : Un projet ou programme naît généralement de la volonté de groupes ou de personnes souhaitant mettre en œuvre un changement social donné. L'enjeu est ce à quoi il entend répondre. Dans une action/projet partenarial, il est important d'aborder ces questions car tous les partenaires n'ont pas a priori le même point de vue.

Objectifs : Un objectif est ce que l'on souhaite atteindre, au regard des enjeux, besoins et problèmes. Il conditionne généralement des changements.

Moyens : Ce sont les ressources humaines, matérielles, organisationnelles et financières mobilisées pour la réalisation de l'action, du projet.

Réalisations : Ce sont les traductions concrètes et observables des actions menées dans le cadre du projet (Ex : production d'un document de communication, organisation de formation, réalisation d'une étude).

Résultats : Ce sont les conséquences directement liées aux réalisations du projet. Ils correspondent à des changements pour les destinataires. Tous les résultats d'un projet ne peuvent pas forcément être appréhendés au cours de son déroulement. Certains peuvent être en germe et n'apparaître qu'à plus long terme.

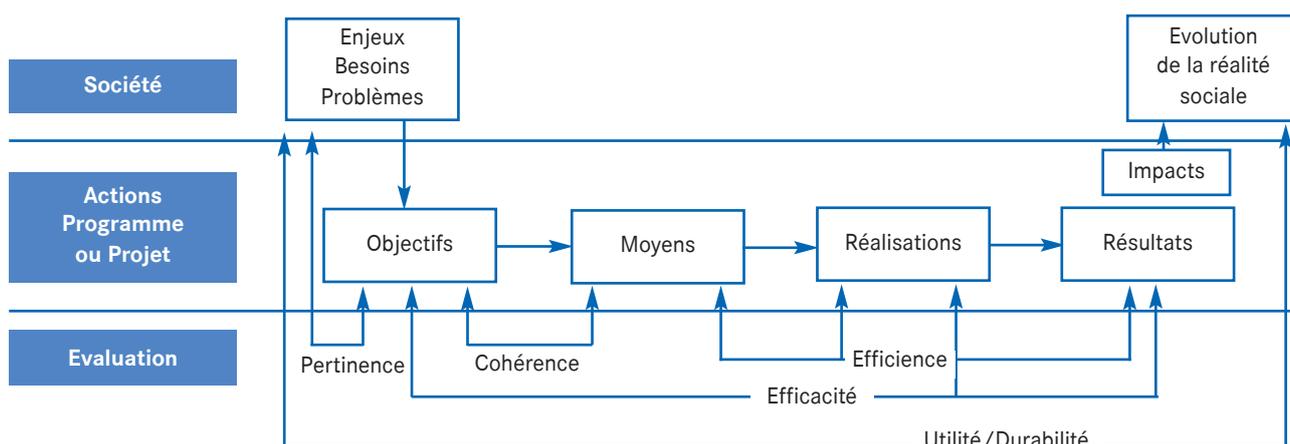
Impacts : Ce sont les conséquences plus globales produites par le projet, comme par exemple la création d'un lieu de dialogue pérenne entre des acteurs qui auparavant s'ignoraient. Il peut aussi s'agir d'impacts concernant le milieu naturel (ex. : évolution de la qualité de l'eau), l'activité du territoire (ex. maintien d'activités économiques), etc.

b. Les critères de jugement de l'évaluation

L'évaluation est utile si elle permet d'identifier et de comprendre les points positifs et les facteurs de réussite, mais aussi les points faibles et les dysfonctionnements en vue d'y remédier. Il s'agit, en termes d'évaluation, de porter un jugement argumenté sur l'intervention. Pour rendre objectif et crédible, cet exercice, l'évaluation retient cinq principaux critères d'évaluation (cf. figure 2) :

- ▶ **La pertinence** analyse la façon dont les objectifs de l'action évaluée répondent aux besoins exprimés et aux enjeux identifiés sur la thématique,
- ▶ **La cohérence** analyse la complémentarité (ou les contradictions) entre objectifs et avec les moyens engagés, que ce soit entre objectifs du programme évalué (**cohérence interne**), ou avec d'autres dispositifs intervenant sur la thématique (**cohérence externe**),
- ▶ **L'efficacité** analyse la façon dont les objectifs ont été atteints ou sont en voie de l'être. Cette analyse suppose donc de mesurer et d'appréhender les résultats et impacts observables à court terme (et/ou probables à long terme) et qui peuvent être attribuables à l'intervention évaluée (cf. infra la question des effets propres).
- ▶ **L'efficience** mesure le rapport entre les moyens engagés et les résultats et impacts atteints. Sont-ils raisonnables ? Pouvaient-on faire plus et mieux avec les mêmes moyens ?
- ▶ **La durabilité/pérennité** des effets détermine si les effets produits sont pérennes, s'ils persisteront une fois le projet, l'action achevée.

Figure 3 : Les principaux critères de jugement de l'évaluation



c. Les indicateurs

Pour observer et mesurer ce que l'action évaluée a permis de réaliser et les évolutions qu'elle a pu engendrer (ou contribué à engendrer), l'évaluation utilise des indicateurs. On distingue les indicateurs :

- ▶ de **réalisations** : ils décrivent la nature des actions ou tâches conduites (caractéristiques du bénéficiaire, nombre d'opérations mise en œuvre, nombre de participants, etc.),
- ▶ de **résultats** : ils décrivent les conséquences directes et facilement observables chez les bénéficiaires de l'action. Les indicateurs de résultats sont par construction au moins partiellement communs aux actions rattachées à un même objectif opérationnel,
- ▶ d'**impacts** : ils décrivent les impacts directs et indirects de moyen et long terme pour le groupe d'acteurs visés par le programme (impacts spécifiques) ou pour l'ensemble du territoire concerné (impact global). Ces indicateurs, en nombre limité, sont transversaux aux objectifs opérationnels.

Les indicateurs retenus doivent être cohérents avec la structure des objectifs : les indicateurs de réalisation renseignant sur les actions, les indicateurs de résultats sur les objectifs opérationnels et les indicateurs d'impacts sur les objectifs stratégiques (cf. annexe 1).

Pour être pleinement utiles pour l'évaluation, les indicateurs de suivi et d'évaluation doivent chercher à répondre aux caractéristiques suivantes (indicateur SMART) :

- **Spécifique** : il est précis et cohérent avec l'objet sur lequel il porte
- **Mesurable** : il est facilement disponible et actualisable à l'échelle d'observation pertinente (agriculteurs, territoire, etc.),
- **Atteignable** : on est en mesure de fixer une valeur cible pour cet indicateur qui soit raisonnée et réaliste,
- **Responsabilisant** : il permet aux acteurs d'appréhender leur contribution à sa réalisation,
- **Temporel** : l'indicateur est défini dans le temps (valeur cible fixée)

Toutefois les indicateurs ne peuvent constituer la seule source d'information dans une évaluation. En effet, l'évaluation vise à comprendre et expliquer les processus d'évolution observés et les modalités de mise en œuvre des actions supposés contribuer à ces évolutions. D'autres outils de collecte sont mobilisés dans l'évaluation. Ils sont présentés dans la seconde partie de ce guide.

d. Diagramme des objectifs (ou arbre d'objectifs)

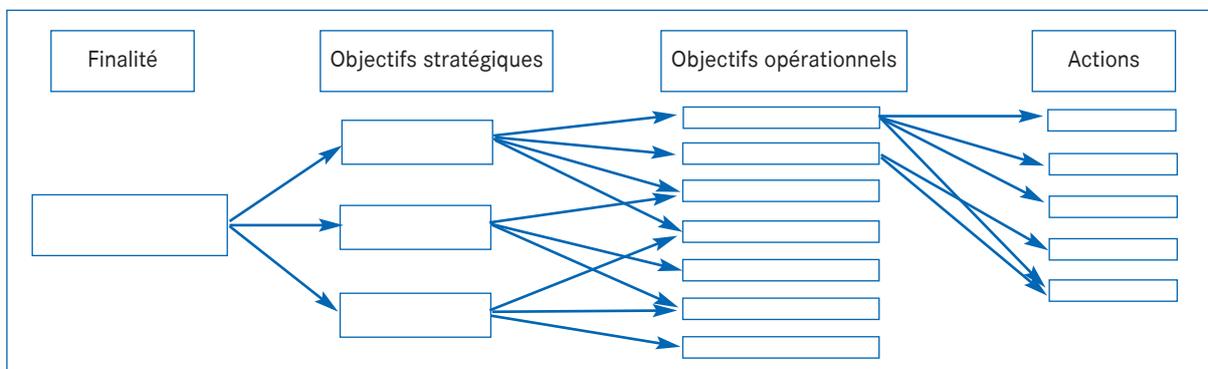
On a vu précédemment l'importance de définir clairement les objectifs d'un projet pour son évaluation. Pour préparer l'évaluation et représenter visuellement la logique et la cohérence des objectifs entre eux, un outil est proposé : le diagramme des objectifs.

Il va permettre de visualiser rapidement les différents niveaux d'objectifs et d'actions d'un projet, en représentant graphiquement la logique du projet et notamment les liens entre niveaux d'objectifs et actions. A ce titre, **les niveaux suivants** sont distingués :

- la finalité, qui résume globalement l'ambition du projet ;
- les objectifs stratégiques, qui déclinent la finalité ;
- les objectifs opérationnels, en lien direct avec les actions ;
- et les actions (ou tâches).

Un exemple sera donné dans la 2^{ème} partie du guide.

Figure 4 : Structure d'un diagramme des objectifs



2^E PARTIE :

LES PHASES CLÉS D'UNE ÉVALUATION ACCOMPAGNÉE

1. Le pilotage et le cadrage de l'évaluation

- A. Valider politiquement le lancement d'une évaluation. La nécessité d'un mandat d'évaluation
- B. Mettre en place un comité de pilotage pour légitimer l'évaluation
- C. Définir le champ de l'évaluation,
- D. Définir les questions évaluatives

2. L'organisation des moyens pour l'évaluation du dispositif

- A. Constituer une équipe projet d'évaluation
- B. Prévoir et mobiliser les moyens nécessaires
- C. Choisir un accompagnateur
- D. Recruter un stagiaire encadré, en appui à l'équipe projet

3. Les étapes et les outils d'évaluation

- A. Etape 1 - Interroger la logique d'intervention de l'action évaluée, préciser ses objectifs
- B. Etape 2 - Mobiliser l'information existante et collecter de l'information spécifique (enquêtes, entretiens, focus-groups, etc.)
- C. Etape 3 - Porter un jugement suivant les critères de l'évaluation (pertinence, cohérence, , efficacité, efficience) et proposer des recommandations

4. La valorisation des résultats de l'évaluation

- A. En interne, vers les élus pour alimenter le débat stratégique et améliorer les dispositifs existants
- B. En interne, vers les services et les agents pour favoriser la cohérence et l'efficacité collective
- C. En externe, vers les partenaires et les financeurs

Cette seconde partie propose des points de repères opérationnels de conduite d'une démarche d'évaluation accompagnée mobilisant les principes généraux de l'évaluation présentés en première partie. Ils sont organisés en quatre phases clés et sont illustrés par des exemples concrets tirés de l'expérimentation. Enfin, une rubrique « Rôle de l'accompagnateur » en fin de chaque phase illustre le rôle que peut jouer l'accompagnateur dans la mise en œuvre de chacune de ces phases.

Rappelons que le principe général de l'évaluation accompagnée est la co-construction entre l'équipe projet d'évaluation constituée par des agents des Chambres et l'accompagnateur de la démarche. Les gestionnaires et les bénéficiaires sont donc des acteurs de l'évaluation.

Cette méthode permet d'assurer une bonne implication des acteurs techniques ou professionnels tout au long du processus d'évaluation (constitution du comité de pilotage, définition des questions évaluatives, réponse à ces questions, formulation de recommandations, valorisation des résultats et enseignements pour aider la décision), tout en bénéficiant de la rigueur méthodologique et du regard externe apportés par l'accompagnateur.

Comment tirer le meilleur parti de votre accompagnateur ?

Ca y est, vous voilà en charge de conduire l'évaluation de telle ou telle action ou volet du PRDAR de votre région. Que ce soit vous qui ayez convaincu vos responsables professionnels et vos collègues ou que cela soit eux qui vous aient confié cette mission, vous vous sentez un peu seul pour envisager de gravir cette nouvelle montagne, à côté de toutes les autres que vous essayez de déplacer tous les jours. Rien que de bien normal face à une aventure collective de ce type, surtout quand on ne pratique pas régulièrement la technique des nœuds de chaise ou celle de tracer une voie dans une paroi abrupte. C'est donc le moment de vous rappeler qu'il s'agit a priori d'une évaluation accompagnée et que vous n'êtes pas seul... A condition de savoir tirer pour cette course le meilleur parti de l'appui de ce « guide de haute évaluation », sur la base d'une dizaine de jours de présence à vos côtés.



1. Le pilotage et le cadrage de l'évaluation

A. Valider politiquement le lancement d'une évaluation : la nécessité d'un mandat d'évaluation

L'évaluation est un outil de pilotage stratégique de la politique de développement agricole et rurale des Chambres d'Agriculture. Les instances politiques d'un PRDAR (Bureau de Chambres, COREDEF, partenaires institutionnels) définissent et actent le mandat d'évaluation délégué à un comité de pilotage pluri-partenaire spécifique, en en précisant explicitement les attendus. Les responsables du programme et de l'action évaluée sont force de propositions.

Illustrations de la définition du mandat d'évaluation

Expérimentation Rhône-Alpes : L'action « territoire » du PRDAR de Rhône-Alpes a été identifiée par les référents du PRDAR dès l'écriture du programme comme devant faire l'objet d'une évaluation, en raison de son poids relatif et de son importance stratégique. Cette orientation initiale a été confirmée par le CORDEF et le bureau de la Chambre Régionale d'Agriculture en 2009.

Expérimentation PACA : L'essor important de l'agriculture biologique en PACA s'accompagne d'une volonté des Chambres de renforcer leur mission de conseil auprès des agriculteurs intéressés ou engagés dans ce mode production. La direction de la Chambre Régionale et les référents du PRDAR ont proposé au bureau de la Chambre Régionale de profiter de l'opportunité de cette expérimentation pour engager la réflexion sur les choix d'organisation du conseil pour le développement de l'agriculture biologique.

Expérimentation Limousin : Le Limousin offre une situation très contrastée en terme de pression foncière. L'identification des zones concernées et des causes de la pression foncière pour bâtir une stratégie professionnelle de gestion du foncier représente un enjeu stratégique. Le COREDEF a validé la proposition des responsables développement d'évaluer cette action en démarrage afin de vérifier la pertinence de la stratégie d'intervention au regard des objectifs assignés.

B. Mettre en place un comité de pilotage pour légitimer l'évaluation

→ Des Finalités

Le comité de pilotage a pour finalités :

- d'officialiser la démarche par la mise en place d'une instance spécifique
- de crédibiliser la démarche en lui donnant une visibilité en interne auprès des agents dans les services et auprès des élus et en externe vers les partenaires financiers et de projet
- de piloter les travaux en s'appuyant sur l'équipe d'évaluation
- d'être un lieu d'échanges, de débats et de validation
- de promouvoir la diffusion des résultats et enseignements en interne (services et élus) pour adapter les dispositifs et améliorer la mise en œuvre et en externe pour renforcer les partenariats et les synergies

→ Une composition

Le comité de pilotage est composé de 10 à 15 membres :

- internes aux Chambres : référents des actions, agents des services concernés, conseillers, élus en charge de la thématique traitée par l'évaluation et/ou pouvant assurer l'articulation avec les instances politiques de la Chambre
- et externes (financeurs, partenaires de projets, experts), en lien avec l'objet de l'évaluation, dans une perspective constructive de mise en débat et de confrontation de regards et points de vue sur l'objet évalué
- l'accompagnateur de l'évaluation.

Il est présidé dans la mesure du possible par un élu porteur du mandat d'évaluation. La présidence par un élu est un élément déterminant de l'appropriation de la démarche d'évaluation et de la prise en compte des enseignements et préconisations.

In fine, sa composition est en adéquation avec la nature de l'objet évalué. Elle vise un bon équilibre entre membres internes aux Chambres pour garantir l'efficacité du travail et la diffusion des enseignements et membres externes pour favoriser le regard externe et la pluralité des points de vue. Le nombre de membres doit être réfléchi de manière à éviter un comité trop squelettique pouvant pénaliser la dynamique des échanges et un comité trop large ne permettant plus la spontanéité des échanges. Il doit également tenir compte des indisponibilités probables de certains aux dates de réunions prévues.

Illustrations de composition de comités de pilotage régionaux

En PACA : c'est l'équipe projet d'évaluation qui comptait en son sein le directeur adjoint de la Chambre Régionale qui a proposé la composition, validée par le directeur.

- **En interne** : le directeur adjoint, le référent régional du PRDAR, le pilote de l'action évaluée, 1 élu, 1 conseiller bio (et l'accompagnateur)
- **En externe** : des membres de l'association régionale Bio de Provence (1 technicien), des associations départementales Agri-Bio (2 élus et 1 animatrice), du GRAB (2 élus, le directeur), de la Maison de l'élevage, de l'Agence de l'eau, de la DRAAF, du Conseil Régional, de la FRCA, de l'INRA, un agriculteur bio.

En Rhône-Alpes : le choix des participants a été défini par les réalisateurs de l'action sur proposition du pilote de l'évaluation.

- **En interne** : le référent régional du PRDAR, le chef de projet de l'action évaluée, 3 membres de CDA impliqués dans la mise en œuvre opérationnelle de l'action (et l'accompagnateur).
- **En externe** : le Groupement d'Intérêt Scientifique des Alpes-Jura, un membre du Conseil Régional, d'un Pays, de la DRAAF, du Ministère de l'Agriculture

En Limousin : suite à la formation évaluation suivie, la chargée de PRDAR a proposé au directeur la composition du comité de pilotage qui a été validée par le président du COREDEF. Le comité a été enrichi du Centre régional de la propriété forestière (CRPF) sur demande des membres du comité de pilotage. Il a été décidé que le président du COREDEF était légitimement le président du comité de pilotage.

- **En interne** : le président du COREDEF, 1 élu par CDA, le référent régional du PRDAR, le chef de projet de l'action évaluée (et l'accompagnateur).
- **En externe** : 1 maire, 1 élu de Pays, des membres de la SAFER, de la DRAAF, du Conseil Régional, du CRPF.

→ Des Missions :

Le comité de pilotage a pour principales missions :

- d'échanger sur les enjeux de l'action évaluée et de l'évaluation elle-même afin contribuer à définir et valider le champ de l'évaluation et le questionnement évaluatif,
- de valider la méthodologie de travail appropriée pour répondre aux questions évaluatives,
- de contribuer à l'analyse de pertinence et de cohérence des objectifs de l'action évaluée,
- de contribuer à l'interprétation des résultats et émettre un avis sur les conclusions de l'évaluation et sur les recommandations,
- de faire des propositions sur la valorisation et la diffusion des résultats/conclusions/ recommandations de l'évaluation.

L'équipe projet d'évaluation joue un rôle moteur de proposition et d'organisation des débats du comité de pilotage pour que ces missions puissent être remplies. Sur la base des enseignements de l'expérimentation 2010, 3 réunions de comités de pilotage sont nécessaires pour mener à bien l'ensemble des ces missions :

- 1^{ère} (au début) : lancement et mise en débat de l'objet évalué et du questionnement évaluatif,
- 2^{nde} (intermédiaire) : validation des questions évaluatives et de la démarche d'évaluation,
- 3^{ème} (avant la rédaction du rapport final) : contribution à l'interprétation des résultats, à la production des jugements et des préconisations, à l'apport d'avis sur la valorisation des résultats.

Illustrations des missions des comités de pilotage

Rhône-Alpes : compte tenu du calendrier de l'évaluation resserré (de mars à octobre), seules 2 réunions du comité de pilotage ont pu être tenues. Il a manqué un temps d'échange et de validation sur la méthode de travail. Le comité de pilotage a joué un rôle important d'explicitation de la nature de l'intervention de Chambre en matière de développement territorial et d'analyse de la pertinence de son programme d'action en ce domaine (Groupe focus dans le 1er comité de pilotage). Les élus de Chambres ont par contre été peu présents dans ce comité.

PACA : le comité s'est réuni à trois reprises (Mars, Mai, Février) selon le schéma ci-dessus. Après une nécessaire explication de la raison de l'ouverture du comité de pilotage, le comité a bien joué son rôle de lieu de débat. Par contre, les élus ne se sont pas impliqués dans le comité.

Limousin : le comité s'est réuni à deux reprises (Avril, Juin). La présidence du comité par le président du COREDEF a permis de réinterroger les enjeux de l'intervention publique sur le foncier et le rôle que les Chambres peuvent jouer sur cette thématique. Le premier comité a été mobilisé pour préciser les questions évaluatives et se prononcer sur les attentes stratégiques vis-à-vis de l'évaluation.

C. Définir le champ de l'évaluation

L'explicitation du champ de l'évaluation est une étape importante du cadrage de la démarche qui considère à la fois des actions de développement mais aussi leurs liens à la programmation publique ou professionnelle. Cette réflexion sur le champ est en étroite corrélation avec celle portant sur les questions évaluatives. Elles orientent toutes deux l'analyse qui sera conduite par la suite.

Illustration : Le champ de l'évaluation selon le questionnement évaluatif

Action évaluée	Champ de l'évaluation	Questionnement évaluatif
PACA : Action 2.2 du PRDAR : Développer l'agriculture biologique et organiser ses filières	L'action agriculture biologique (AB) du PRDAR dans le contexte de l'intervention du groupe Chambre sur le développement de l'AB.	Quelle est la valeur ajoutée de l'action AB du PRDAR dans le développement de l'AB en PACA ?
Rhône-Alpes : Action 3.6. (= 3.2 + 3.3) du PRDAR : Favoriser l'émergence de projets dans des territoires à forte concurrence foncière ou sous pression urbaine et dans des territoires en déprise	Restreint au périmètre de la fiche action du PRDAR	Vérifier la pertinence du regroupement des actions 32 et 33 du PRDAR. En quoi la fiche action est-elle cohérente et pertinente à l'échelon régional ?
Limousin : Action 3.2. du PRDAR : Favoriser l'émergence de projet dans les zones à forte concurrence foncière ou sous pression d'urbanisation.	Restreint au périmètre de la fiche action 32 du PRDAR du Limousin	Quelle est la pertinence de la stratégie d'intervention du groupe Chambre sur les zones à forte pression foncière ?

D. Définir les questions évaluatives

Les questions évaluatives permettent de hiérarchiser les interrogations, observations et analyses de l'action évaluée sur les dimensions qui représentent le plus d'enjeux pour les Chambres d'Agriculture.

L'élaboration et la formalisation des questions évaluatives est une étape importante de l'évaluation, car elle implique la sélection des points importants à traiter, mais aussi délicate, car elle nécessite de poser des questions dans les termes de l'évaluation.

En pratique la formulation des questions évaluatives s'appuie sur :

- l'analyse du contenu de l'action par l'équipe d'évaluation,
- les attentes exprimées par les commanditaires de l'évaluation (les élus du bureau, le COREDEF),
- les réflexions du comité de pilotage (c'est, entre autres, l'objet du débat du 1er comité de pilotage).

La formulation des questions dans les termes de l'évaluation renvoie généralement aux critères de l'évaluation. Le tableau suivant présente quelques exemples de questions évaluatives retenues.

Illustrations : exemples de questions évaluatives

Dans l'expérimentation sur les 3 sites, la formulation des questions évaluatives a nécessité plusieurs allers-retours entre le l'équipe projet d'évaluation et le comité de pilotage. L'accompagnement extérieur s'est avéré crucial pour aider à traduire en questions évaluatives les préoccupations exprimées.

Critères d'évaluation	Exemples de questions évaluatives
Pertinence	[Foncier] ¹ : Quels sont les leviers publics et professionnels au service de notre ambition ? [Foncier] : Quels sont les meilleurs vecteurs et les meilleurs relais pour assurer la prise en charge des enjeux fonciers à l'échelle locale ? [Territoire] : Est-il pertinent d'intervenir dans les zones sous pression urbaine – foncière et dans les territoires en déprise avec des outils et démarches communes ? [Territoire] : En quoi est-il pertinent ou non de fusionner les deux actions destinées à favoriser l'émergence de projets dans ces différents types de territoires ?
Cohérence	[Foncier] : A-t-on les moyens en termes de gestion de projet de réaliser les tâches sur lesquelles on s'est engagé ? Quel intérêt et quelles difficultés sont liés au pilotage régional ? [AB] : Quel rôle joue le PRDAR dans la coordination des activités de conseil au sein du groupe Chambre ? [Territoire] : Les 4 axes de l'action 3.6 et les types d'actions associées correspondent-ils effectivement aux approches et pratiques développées dans les départements en matière d'appui à l'émergence de projet ?
Efficacité	[AB] : Quels sont les impacts de la mise en place des référents en agriculture biologique sur l'organisation et la qualité du conseil en AB ? [AB] : Quel rôle jouent les conseillers de filières et d'entreprise dans les processus de conversion d'agriculteurs conventionnels ?

¹ Objet de l'évaluation concernée : [Foncier] : expérimentation Limousin ; [Territoire] : expérimentation Rhône-Alpes ; [AB] : expérimentation PACA

Les questions évaluatives doivent être rédigées précisément et stabilisées de manière à structurer le dispositif de collecte d'informations et les conclusions et recommandations de l'évaluation. Enfin, une évaluation doit se centrer sur un nombre limité de questions évaluatives (5 à 6 au maximum) de manière à permettre les investigations approfondies nécessaires pour apporter des réponses à chacune d'entre elles.

Rôle de l'accompagnateur dans la phase 1 : un rôle moteur/catalyseur, le plus tôt possible pour organiser le pilotage et le cadrage de la mission

Un accompagnateur « entre dans votre vie ». Vous auriez apprécié avoir le temps de quelques salamalects ou préliminaires, histoire que le courant passe ou de jauger ses capacités. Malheureusement, il va falloir se mettre au travail rapidement, car son rôle est ici déterminant. En effet, vous devez programmer avec vos partenaires de cordées (ou les membres du comité de pilotage) quelle course réaliser (ou le champ et le questionnement évaluatif) et quel matériel prendre avec vous. Il n'est donc pas question de prendre le risque de ne pas échanger avec votre guide, qui doit avoir une petite idée de ces différentes données à prendre en compte. La meilleure manière de l'amadouer paraît être de l'associer d'emblée à la première réunion du comité de pilotage, tant dans sa conception, son animation et la valorisation de ses acquis.

L'accompagnateur va :

- aider à la définition du champ de l'évaluation et à la construction du questionnement évaluatif,
- apporter un appui à la conception, l'animation et la valorisation du premier comité de pilotage, afin de permettre à chacun de ses membres d'apporter sa pierre à l'édifice et de se sentir engagé dans le pilotage et le suivi de la démarche,
- aider à retenir les choix pertinents en termes d'évaluation (champ, questions évaluatives) et raisonnables en termes de moyens à engager,
- aider à définir la méthode et les outils à mobiliser et à dimensionner (en termes de moyens humains notamment) le dispositif à mettre en œuvre pour répondre à ces questions, au regard des ressources disponibles.



2. L'organisation des moyens pour l'évaluation du dispositif

A. Constituer une équipe projet d'évaluation

La conduite de l'évaluation dans de bonnes conditions nécessite la constitution d'une équipe opérationnelle restreinte (3 à 5 personnes). Elle est composée des agents de Chambres directement en charge de la conduite de l'évaluation et de l'accompagnateur.

L'équipe projet est la cheville ouvrière sur qui repose en grande partie la conduite de l'évaluation. Elle organise les comités de pilotage, est force de propositions pour définir le champ de l'évaluation et formuler les questions évaluatives. Elle organise et réalise en grande partie la collecte et le traitement de l'information (conduite d'entretiens, groupes focus, etc.), propose les conclusions et recommandations de l'évaluation.

Ses membres doivent pouvoir échanger autant que de besoin, sous forme de réunions physiques ou téléphoniques, ou au travers d'échanges de documents, etc. C'est sur eux que doivent être affectés l'essentiel des moyens en temps de travail.

Illustrations : les groupes techniques dans les expérimentations

Rhône-Alpes : l'équipe projet était restreinte au référent régional du PRDAR, au pilote régional de l'action évaluée. Le travail de l'équipe a été soutenu par une implication forte de l'accompagnateur. En cumulé, environ 70 jours de travail ont été consacrés à l'évaluation, sur 10 mois, dont 10 à 15 jours par l'accompagnateur. D'après l'équipe projet, il a manqué 10 à 15 jours de travail pour conduire cette évaluation dans de bonnes conditions. Le temps a été initialement sous-estimé.

PACA : l'équipe projet était composée du directeur adjoint de la Chambre Régionale d'Agriculture, du référent régional du PRDAR, du pilote régional de l'action évaluée et de l'accompagnateur. L'implication du directeur adjoint a permis de relayer la démarche auprès des élus. Une prestation complémentaire d'une dizaine de jours d'un conseiller d'un organisme agricole a ainsi pu être financée par la Chambre Régionale pour exploiter une enquête. Au total, ce sont 80 jours de travail qui ont été consacrés à l'évaluation, dont 30 jours par l'accompagnateur sur une période de 13 mois.

Limousin : l'équipe projet en charge de l'évaluation est composée des 3 responsables Développement des Chambres départementales, du pilote régional de l'action, de la chargée de PRDAR et de l'accompagnateur. Son rôle principal a été de préparer les modalités de l'évaluation (en amont), la première réunion du comité de pilotage et de suivre chaque étape de l'évaluation, sous forme de réunions mais aussi par des échanges par téléphone ou mail entre la chargée de PRDAR et chacun d'eux. Elle a également réalisé le débriefing des travaux d'enquête et la synthèse des résultats soumis au comité de pilotage par la suite. L'accompagnateur et la chargée de PRDAR ont en outre eu de nombreux échanges par mail ou téléphonique. Au total, 60 jours de travail hors accompagnateur et stagiaire ont été nécessaires à la conduite de l'évaluation.

B. Prévoir et mobiliser les moyens nécessaires

Pour conduire l'évaluation dans de bonnes conditions et en faire un travail utile pour l'action :

- **les opérations d'évaluation doivent être planifiées** dans le programmes annuel du PRDAR et si possible inscrites dans la programmation pluriannuelle ;
- **les moyens affectés à cette activité doivent être définis**, en temps de travail des agents de Chambres en charge de l'évaluation et en moyens financiers nécessaires pour mobiliser un évaluateur professionnel et pour envisager d'éventuelles autres prestations pour la collecte de données.

Les expérimentations ont montré qu'un investissement de l'équipe projet en temps de **40 à 50 jours de travail** doit être envisagé pour mener une évaluation accompagnée dans de bonnes conditions. Ce temps n'est **pas directement proportionnel à l'importance de l'action évaluée**. En effet, la phase d'organisation du pilotage et de cadrage de l'évaluation est peu compressible. Par contre, l'ampleur de la collecte de données spécifiques sont très dépendantes de l'importance de l'action évaluée (nombre de dispositifs opérationnels) et des choix méthodologiques retenus (enquêtes, entretiens individuels, groupe focus).

L'expérimentation montre par ailleurs qu'une **période d'environ 12 mois est nécessaire pour conduire une évaluation**. Il s'agit du temps nécessaire pour programmer, dans des délais raisonnables, les comités de pilotage, pour collecter l'information et permettre les temps d'échanges, d'appropriation, de « décantation » et de validation indispensables.

La prestation d'un accompagnateur doit être envisagée à hauteur d'au moins 10 à 15 jours de travail. Un budget minimum de 10 000 € de prestations de services externes est donc à prévoir pour chaque opération d'évaluation.

C. Choisir un accompagnateur

Le choix de l'accompagnateur est une étape importante qui doit être prévue très en amont de l'évaluation afin de permettre la mobilisation de cette expertise dès la phase de cadrage de l'évaluation. La formule la plus efficace et opérationnelle est la prestation de service d'un bureau d'étude expérimenté en évaluation pour une durée de 10 à 15 jours.

La Chambre d'Agriculture, commanditaire de l'évaluation, lance un appel d'offres auprès de prestataires sur la base d'un cahier des charges. Ce dernier précisera le contenu de la commande autour des rubriques suivantes (cf. un exemple de cahier des charges plus détaillé en annexe 2) :

- **Objet du marché** : évaluation accompagnée de l'action « X » du PRDAR de la Chambre Régionale d'Agriculture de la région « Y » en précisant la période de réalisation (sur la base de 12 mois),
- **Contexte de l'évaluation** : présentation succincte du PRDAR et du contexte de la (ou des) thématique(s) concernée(s) par l'évaluation,
- **Objectifs de l'évaluation pour le commanditaire** : choix de l'action à évaluer et objectifs visés de l'évaluation (réflexion sur la stratégie, sur la mise en œuvre et/ou sur les impacts),
- **Méthodologie** : demande de propositions d'organisation du travail en s'appuyant sur la démarche d'évaluation accompagnée (déroulement des 4 phases clés, explicitation de leurs contributions, partage des tâches entre le prestataire et l'équipe projet interne aux Chambres),
- **Pilotage de l'évaluation accompagnée** : comité de pilotage de l'évaluation,
- **Calendrier et livrables** : calendrier de déroulement du travail tenant compte des éventuelles contraintes précisées par le commanditaire. Les livrables seront des notes méthodologiques, des comptes-rendus d'entretiens, des notes d'avancement du travail, mais pas le rapport d'évaluation, ni les supports de communication qui seront co-produits avec l'équipe projet chargée de l'évaluation,
- **Présentation et références du prestataire.**

Une liste indicative de bureaux d'étude susceptibles de répondre à des commandes d'évaluation accompagnée dans le champ du développement agricole et rural est présentée en annexe 3.

Outre le coût de l'offre, le commanditaire prendra en compte parmi les critères de choix, les éléments de méthodes proposées par le prestataire, les modalités des relations envisagées avec le commanditaire et l'équipe projet, et les références dans les domaines de l'évaluation et du développement agricole.

D. Recruter un stagiaire encadré, en appui à l'équipe projet

Un stagiaire en formation, encadré par un enseignant expérimenté en évaluation peut venir en appui de l'équipe projet. Cette possibilité présente l'avantage de disposer d'un temps de travail plus important (4 à 6 mois de stage) pour un coût financier limité.

Le recrutement d'un stagiaire nécessite de diffuser une offre de stage de fin d'études auprès d'étudiants en fin de formation d'ingénieurs agronomes ou de Master en ciblant les formations dispensant un cursus d'évaluation de politiques publiques. Une liste indicative d'écoles ou universités et de formations est présentée en annexe 4. Pour la plupart des formations, l'offre de stage devra être diffusée au plus tard en novembre pour un stage démarrant en mars de l'année suivante (à l'exception du Mastère spécialisé Acterra pour lequel les offres doivent être diffusées au printemps pour un démarrage en octobre). L'offre présentera de façon très synthétique (2 pages) :

- Le contexte du stage,
- Les objectifs visés,
- La démarche et méthode proposée (en référence au guide),
- Le niveau de formation souhaité (dernière année d'ingénieur ou master 2) et la période de stage
- Les conditions de stage (rémunération, lieu de travail, équipement informatique, etc.).

Dans tous les cas, il est important de s'assurer de la possibilité de bénéficier d'un encadrement pédagogique par un **enseignant ayant des compétences en évaluation de politiques publiques** afin de garantir la bonne mise en œuvre des outils d'évaluation. Il peut aussi travailler en relation étroite avec l'accompagnateur. Avant de finaliser le recrutement d'un stagiaire, il est également essentiel de réaliser un entretien avec l'étudiant afin de s'assurer des motivations et compétences de ce stagiaire, mais aussi de sa capacité à s'intégrer dans un collectif de travail tout en sachant être autonome.

Rôle de l'accompagnateur dans la phase 2 : organiser les moyens de la mission

Le comité de pilotage vous a fourni ses desiderata, sachant que le membre le plus ambitieux souhaitait se lancer dans la face rocheuse la plus difficile, qu'un autre aurait préféré une course mixte et qu'un troisième se serait bien délecté d'une randonnée à hauteur de montagne à vache. A l'écoute de chacun d'entre eux, mais conscient qu'il faut rester raisonnable si l'équipée veut revenir au refuge, votre guide vous a aidé lors de la phase précédente à recadrer l'ensemble et à préciser le plan de route. Pas question de lâcher la bride à votre accompagnateur, qui à ce stade, doit vous aider à mobiliser quelques apprentis-sherpas de confiance, à dimensionner votre équipe, répartir les tâches et programmer son travail et enfin à disposer de l'équipement de rigueur pour mener cette course à bien.

L'accompagnateur va :

- aider à dimensionner les besoins humains et financiers,
- éventuellement, à former les membres votre équipe de collaborateurs qui vont devoir utiliser les outils et les méthodes d'évaluation (diagramme des objectifs, conduite d'entretien, enquêtes, exploitation de données et d'entretiens, etc.).



3. Les étapes et les outils d'évaluation

La démarche d'évaluation proprement dite peut se décomposer en trois temps de travail complémentaires, mobilisant chacun des outils spécifiques :

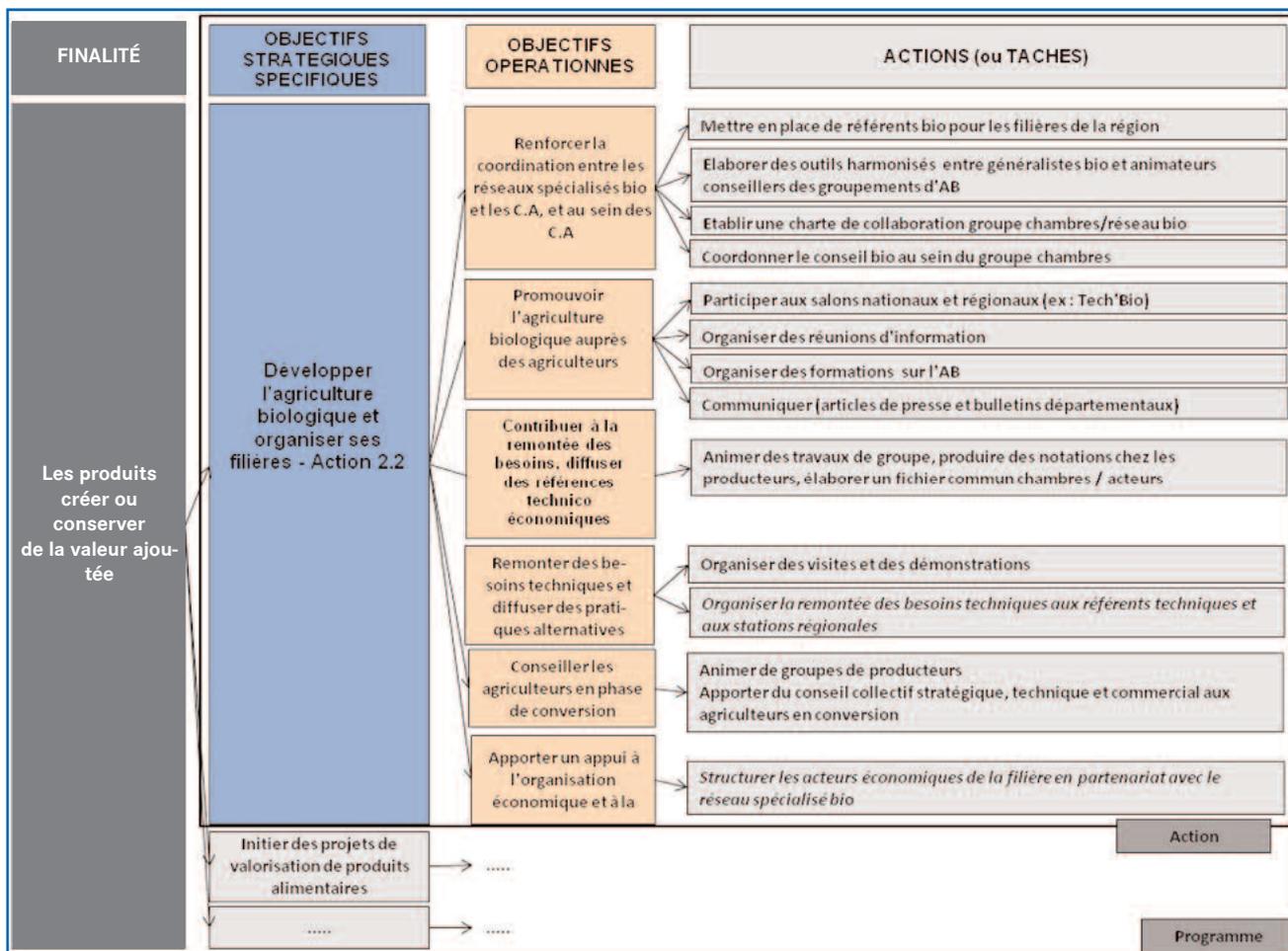
A. Etape 1 : Interroger la logique d'intervention de l'action évaluée, préciser ses objectifs

Ce travail part du constat que la formulation des objectifs des programmes d'action est généralement insuffisamment claire et explicite, entretenant souvent d'ailleurs un certain flou bénéfique au consensus initial entre partenaires. Il peut en résulter une mise en œuvre de l'action qui ne couvre pas les toutes dimensions de l'objectif affiché ou qui n'intervient pas auprès de la cible implicitement visée (territoire, type d'agriculteurs, etc.).

► Construire le diagramme d'objectifs...

Il s'agit dans cette étape de réinterroger la logique d'intervention de l'action évaluée en construisant, s'il n'existe pas, un diagramme d'objectifs. Le diagramme d'objectifs (ou arbre d'objectifs) vise à fournir une représentation schématique des liens établis entre des objectifs (ce que l'on veut faire, les impacts que l'on veut atteindre) et des opérations concrètes censées contribuer à la réalisation de ces objectifs. Il offre une représentation hiérarchisée, à un moment donné, des objectifs visés et des actions conduites. Le diagramme d'objectifs distingue, comme cela a été présenté en première partie, quatre niveaux de structuration de la logique d'intervention : les finalités, les objectifs stratégiques, les objectifs opérationnels et les actions (ou tâches).

Figure 5 : Exemple de diagramme des objectifs pour l'action 2.2 sur l'agriculture biologique dans le PRDAR de PACA, rattachée à la finalité : « Créer ou conserver de la valeur ajoutée »



Source : Auteurs d'après PRDAR 2007-2013 de PACA

Concrètement, le diagramme d'objectifs est construit par l'équipe d'évaluation, à partir, d'une part, du document de programmation de l'action (le PRDAR par exemple), lorsque celui-ci distingue clairement des objectifs et d'autre part, d'une consultation (en comité de pilotage et/ou en entretiens individuels) des concepteurs du programme et/ou de l'action sur leurs intentions. A ce stade, la mobilisation de la compétence et de l'expérience de l'accompagnateur quant à l'utilisation de cet outil de l'évaluation est primordiale.

Cette représentation schématique est toutefois, par construction, simplificatrice de la réalité et peut s'avérer difficile à mettre en œuvre. Les attentes des acteurs peuvent en effet être contradictoires et la mise en œuvre d'actions concrètes ne résulte pas toujours d'une formulation d'objectifs auxquels elles sont censées contribuer.

L'élaboration du diagramme des objectifs n'est donc pas une fin en soi, mais un moyen de mettre en discussion entre les acteurs concernés la logique de l'intervention. C'est un prétexte à la discussion sur la formulation des objectifs. A ce titre, la discussion autour de ce graphe peut alimenter de façon constructive les premiers entretiens d'évaluation et ouvrir des pistes de réflexion pour la suite de la démarche.

A noter, que dans certains cas, en fin d'évaluation, le diagramme des objectifs initialement proposé peut être amené à être revu et corrigé compte-tenu des « retours » obtenus lors des entretiens.

► ... pour analyser la pertinence et la cohérence de l'action

Le diagramme d'objectifs est un outil d'aide au questionnement de la stratégie dans le but d'en améliorer la pertinence et la cohérence. Il doit permettre de susciter des débats et des interrogations constructives au sein de l'équipe projet d'évaluation et du comité de pilotage autour quatre types de préoccupations :

- 1) **Les objectifs et actions concrètes tels qu'ils sont indiqués correspondent-ils à la réalité du terrain ?**
Par exemple, l'analyse du diagramme d'objectifs de l'action Agriculture biologique de PACA a mis en évidence que l'action ne comportait pas d'expérimentation technique, mais contribuait à la remontée de questions techniques par les conseillers vers les stations et la diffusion de résultats d'expérimentation.
- 2) **Les objectifs affichés sont-ils pertinents par rapport aux enjeux visés ?**
En PACA, après analyse de la politique des groupements d'Agriculture Biologique et du Conseil Régional en matière de d'Agriculture Biologique et de la PAC, l'évaluation a conclu que l'action conduite dans le cadre du PRDAR était en bonne complémentarité de ces politiques.
- 3) **Les objectifs sont-ils cohérents entre eux au sein de l'action (cohérence interne) et avec les autres interventions sur cette thématique (cohérence externe) ?**
En Limousin, l'analyse des objectifs a mis en évidence une ambiguïté entre les orientations générales relevant de la délibération du COREDEF et les objectifs opérationnels prévus au titre de l'action 32. Les actions opérationnelles ne prévoyaient de traiter la gestion du foncier qu'au travers du prisme de l'urbanisme alors même qu'une série de quatre enjeux complémentaires étaient identifiés en amont par le COREDEF (urbanisme, forêt, concurrence agricole-agricole, et problématiques de voisinage).
- 4) **Enfin, le diagramme des objectifs permet de vérifier la pertinence des indicateurs** retenus aux niveaux des actions concrètes (indicateurs de réalisation), des objectifs opérationnels (indicateurs de résultats) et des objectifs stratégiques (indicateurs d'impacts).

B. Etape 2 : Mobiliser l'information existante et collecter de l'information spécifique (enquêtes, entretiens, focus-groups, etc.)

La crédibilité des résultats de l'évaluation repose sur la qualité et la diversité de l'information recueillie. Les indicateurs d'évaluation collectés doivent être à ce stade mobilisés, mais ils sont loin de suffire. En effet, s'ils permettent généralement d'observer ce qui a été fait (réalisations), les moyens mis en œuvre (moyens physiques et financiers) et les premiers résultats (ce qui résulte des tâches réalisées, ce que ça a changé pour les bénéficiaires), ils ne suffisent pas à appréhender les évolutions qualitatives, les questions de pertinence et de cohérence. Cela nécessite de collecter des informations complémentaires de nature plus qualitative (par voie d'enquêtes, d'entretiens, de focus-groups, etc.).

Le tableau suivant présente les principaux outils de collecte d'informations ainsi que les conditions de leur mise en œuvre. (cf. tableau 1).

Tableau 1 : Présentation des outils de collecte d'informations spécifiques

Avantages	Limites	Conditions de mise en œuvre
<p>Entretiens semi-directifs individuels : leur conduite nécessite de l'expérience. Les entretiens les plus « politiques » pourront être conduits par l'accompagnateur.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Nécessitent le recueil de faits (historiques, etc.) et de points de vue. - Permettent de questionner le processus (pourquoi cela marche / cela ne marche pas) ? - Peuvent être soit destinés en priorité à des informateurs privilégiés disposant d'une lisibilité suffisante de l'action, soit en vue de la préparation d'une enquête par questionnaire, pour s'assurer de sa pertinence. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessitent beaucoup de temps pour la conduite puis le dépouillement et l'analyse. - Il est difficile de dégager des enseignements généraux. - Nécessitent le croisement d'informations (interprétation des non-dits), une prise de recul et une expertise du sujet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire un guide d'entretien prévoyant par thèmes et des questions principales et des questions secondaires. - Bien raisonner les choix des personnes en fonction des questions évaluatives, - Veiller à ce que les entretiens soient conduits avec un maximum d'extériorité/objectivité notamment s'ils le sont par des parties prenantes de l'action. - Retranscrire les entretiens dans une grille commune à tous les entretiens. - Relever les convergences et divergences de points de vue dans l'analyse. - Compter environ 1 jour pour 2 entretiens (contacts, entretien, transcription et analyse).
<p>Enquêtes par questionnaire : elles sont relativement simples à mettre en œuvre et les agents de Chambres en ont l'expérience. Il est nécessaire de veiller à la cohérence des questions posées dans le questionnaire avec les questions évaluatives et pour ce faire, l'appui de l'accompagnateur sera opportunément requis.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Peuvent permettre de créer de la donnée qui est rarement collectée par les porteurs de projet (opinions, pratiques d'acteurs). - Permettent une extrapolation/ généralisation des résultats. - Permettent le recueil d'informations factuelles et précises. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'information qualitative recueillie est pauvre sauf s'il est possible de normer des éléments qualitatifs (questions à choix multiples). - Sinon, des investigations qualitatives complémentaires seront nécessaires. 	<ul style="list-style-type: none"> - Construire de façon raisonnée un échantillon représentatif par rapport au thème traité. - Elaborer le questionnaire avec des questions fermées (QCM) et 1 ou 2 questions ouvertes. - Administrer les enquêtes par tel. ou par internet (auto-administration). - Exploiter les résultats par des questions, puis faire des traitements croisés selon les hypothèses testées.
<p>Focus-groups (ou entretiens collectifs) : leur conduite et valorisation nécessitent expérience et extériorité. L'accompagnateur sera à ce titre largement mobilisé.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Permettent l'interaction entre les acteurs, ce qui permet de consolider les positions et points de vue individuels. - Favorisent la créativité et donc la possibilité de produire des idées nouvelles. - Permettent de collecter de nombreuses informations en peu de temps. - Peuvent permettre, dans le cadre d'une évaluation accompagnée, d'associer l'accompagnateur au recueil d'une part d'informations, en lien étroit avec les personnels de la Chambre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nécessitent des temps longs de préparation, des compétences d'animation et de synthèse. - Il est difficile de réunir plusieurs personnes en même temps. 	<ul style="list-style-type: none"> - Constituer un groupe de 6 à 10 personnes de statut relativement homogène (élus ou techniciens). - Bien définir les questions soumises à discussion. - Animer en favorisant la participation de tous les participants (méthode Metaplan®). - Reformuler et faire valider les résultats par le groupe.
<p>Etudes de cas : leur conduite nécessite l'appui de l'accompagnateur pour la définition de la zone et l'exploitation des résultats</p>		
<ul style="list-style-type: none"> - Permettent la description comparative des situations et réalisations. - Permettent d'illustrer des résultats, des processus observés. 	<ul style="list-style-type: none"> - Peuvent être très chronophages. - Ne permettent pas de dégager des enseignements « généralisables ». 	<ul style="list-style-type: none"> - Raisonner le choix de la zone d'étude en fonction du questionnement. - Conduire des entretiens individuels dans la zone.

Pour plus de détail sur les méthodes et leur mise en œuvre concrète : <http://www.eureval.fr/-Boite-a-outils-.html>.

Le choix des outils sera à apprécier en fonction de :

- **la nature des questions évaluatives** : une enquête par questionnaire sera privilégiée dans une évaluation finale visant à apprécier l'impact quantitatif d'une action sur des agriculteurs bénéficiaires ; alors que des entretiens semi-directifs et des focus-groups seront incontournables dans une évaluation plus centrée sur l'analyse de la pertinence de la stratégie.
- **moyens disponibles pour l'évaluation** : les focus-groups seront privilégiés aux entretiens individuels si les moyens sont limités.
- **la compétence des évaluateurs** : la conduite d'entretiens semi-directifs et l'animation de focus groupe nécessitent des aptitudes d'empathie et d'écoute, des compétences de base en sociologie.

C. Etape 3 : Porter un jugement suivant les critères de l'évaluation (pertinence, cohérence, efficacité, efficience) et proposer des recommandations

L'analyse de l'information collectée doit servir à porter un jugement argumenté sur l'intervention. Pour rendre objectif et crédible cet exercice, l'évaluation retient les 5 principaux critères définis dans la première partie: pertinence, cohérence, efficacité, efficience, durabilité.

► Analyser les informations collectées et formuler les conclusions de l'évaluation

Le rapport d'évaluation doit présenter les faits observés ainsi que les constats qui ressortent des analyses des matériaux collectés pour chaque question évaluative posée. C'est sur cette base que l'équipe projet peut produire des conclusions objectivées et argumentées. Elles doivent être soumises au débat au sein du comité de pilotage de l'évaluation qui les valide. L'accompagnateur participe activement à cette phase, il doit veiller à la plus grande objectivité possible des analyses et de l'argumentation des conclusions.

Le tableau suivant propose des repères méthodologiques pour conduire cette phase de travail.

Dimensions de l'évaluation	Démarche d'analyse	Conclusions sur la base d'un jugement
Questions évaluatives centrées sur l'analyse de pertinence	L'analyse du programme porte sur : la cohérence de l'argumentaire, la qualité de la justification des objectifs. Elle débouche sur une synthèse des points de vue des acteurs enquêtés (points d'accord, points de divergence).	L'analyse permet d'indiquer si les objectifs énoncés : - répondent globalement aux enjeux..., - ne reposent pas sur des enjeux explicitement identifiés ..., - ne répondent que partiellement aux enjeux identifiés...
Questions évaluatives centrées sur l'analyse de cohérence	L'analyse du programme doit permettre une explicitation des liens (souhaités, ou effectifs) entre les actions de l'intervention évaluée. Elle doit inclure l'analyse des autres programmes intervenant dans le domaine. Elle débouche sur une synthèse des points de vue des acteurs enquêtés.	L'analyse doit permettre d'indiquer si l'action évaluée est globalement complémentaire avec les enjeux relevés par les avec les dispositifs externes...
Questions évaluatives centrées sur l'analyse de l'efficacité	L'analyse permet la confrontation des résultats attendus avec les résultats et impacts observés. Elle inclut une analyse des freins à la mise en œuvre et des facteurs de succès.	L'analyse doit permettre d'indiquer si la mise en œuvre de l'action contribue significativement à l'atteinte des impacts attendus. Elle doit mettre en évidence les éventuels freins importants à la mise en œuvre (manque de lisibilité des objectifs, manque d'informations auprès des cibles) et montrer en quoi ils limitent l'impact de l'action.

► Formuler des recommandations

Les recommandations découlent des conclusions de l'évaluation. On distingue des **recommandations stratégiques et opérationnelles**. Les premières portent sur des propositions traitant de problèmes de pertinence et de cohérence majeurs. Elles appellent des modifications de la stratégie de l'intervention ou de la structuration interne du programme. Les secondes déclinent concrètement les recommandations stratégiques ou portent sur des propositions d'améliorations concrètes du dispositif évalué.

L'identification des bonnes pratiques observées pendant l'évaluation n'est pas en soit une recommandation, mais elle peut être utile au gestionnaire pour améliorer la conduite de l'action évaluée.

► Capitaliser le travail produit dans un rapport d'évaluation

L'évaluation débouche sur la rédaction d'un rapport regroupant les éléments de cadrage et de pilotage de l'évaluation (choix du thème de l'évaluation, composition et fonctionnement du comité de pilotage et questions évaluatives), la méthodologie conduite (liste des personnes rencontrées, données exploitées), l'analyse des matériaux collectés et les conclusions et préconisations formulées.

Au-delà de l'exercice formel, la capitalisation de l'ensemble des matériaux dans un rapport servira de base à la réalisation de supports de diffusion des résultats de l'évaluation (cf. ci-dessous). Elle constituera de plus une source précieuse d'informations pour des évaluations ultérieures.

► Un planning indicatif de déroulement d'une évaluation accompagnée

Mois	M - 1	M 1	M 2	M 3	M 4	M 5	M 6	M 7	M 8	M 9	M 10	M 11	M 12
Processus interne	Sélection du prestataire	Pilotage et cadrage		Information en interne									
Phases de l'évaluation		Phase 1 : analyse des objectifs			Phase 2 : collecte des informations				Phase 3 : synthèse, conclusions et préconisations			Phase 4 : valorisation	
Comités de pilotage		↓ Copil 1			↓ Copil 2				↓ Copil 3				

Rôle de l'accompagnateur dans la phase 3 : mobiliser le savoir-faire de l'accompagnateur

Autant vous le dire tout de suite pour que vous ne tombiez pas de haut, les membres du comité de pilotage n'ont naturellement pas le temps de monter si haut et ils attendent en fait des photos de qualité pour juger de la qualité de la montagne et du chemin emprunté. De même, votre guide ne sera pas à vos côtés pendant la course proprement dite. C'est en effet vous et votre équipe d'apprentis sherpas qui ferez le travail, qu'il s'agisse de mesurer la température extérieure, de tester la résistance de la roche ou encore de demander votre chemin aux gens du pays. Mais surtout n'oubliez pas que votre guide est équipé d'un téléphone, tout comme vous, et qu'en cas de mauvais temps ou d'hésitations sur le chemin à suivre, il ne faut pas hésiter à le solliciter ou prévoir un rendez-vous dans un refuge pour faire le point. Et puis, s'il dispose d'un peu de disponibilité, vous pouvez aussi l'inviter à prendre part à un ou plusieurs temps forts de votre périple. Normalement, il ne devrait pas résister trop longtemps à la promesse de se faire une petite idée personnelle de votre terrain de jeu.

Il pourra aider votre équipe à rendre compte de votre périple. Il maîtrise a priori les règles qui s'imposent à cet exercice et devrait donc vous permettre d'achever votre grand œuvre évaluatif.

L'accompagnateur va :

- contribuer à élaborer l'arbre d'objectifs et à la conception des outils d'analyse de données, de questionnaires d'enquête ou de grilles d'entretien,
- animer les temps de travail collectif (focus-group),
- contribuer au recueil d'informations nécessitant le plus d'extériorité (entretiens d'élus, financeurs, etc.),
- aider à formuler des réponses formelles et argumentées aux questions évaluatives,
- assurer la rigueur méthodologique et la qualité du travail, au regard des principes de l'évaluation.



4. La valorisation des résultats de l'évaluation

La finalité de valorisation et la diffusion des résultats doit être une préoccupation tout au long du processus d'évaluation (composition du comité de pilotage, choix des questions évaluatives, choix des méthodes favorables à l'implication des acteurs).

La valorisation de l'évaluation doit être adaptée aux différents usages et aux différents utilisateurs. Trois types d'usages et d'utilisateurs peuvent être privilégiés : les élus, les agents et les partenaires extérieurs.

A. En interne, vers les élus pour alimenter le débat stratégique et améliorer les dispositifs existants

La finalité de l'évaluation étant de contribuer à l'amélioration des dispositifs d'intervention, le porté à connaissance des conclusions et des préconisations de l'évaluation auprès des élus des Chambres est un enjeu essentiel. La plupart des ajustements de l'intervention découlant de l'évaluation dépendront de décisions des élus. Il peut être recommandé de :

- diffuser aux élus, après le premier comité de pilotage, une **note de présentation du dispositif d'évaluation**. Cette note précisera la composition du comité de pilotage et de l'équipe projet d'évaluation, les principales questions évaluatives retenues, une présentation succincte du dispositif de collecte d'informations ainsi que les moyens engagés et enfin le calendrier de travail. Les outils de communication interne seront également utilisés pour informer les élus et les agents du lancement de l'évaluation ;
- diffuser largement les **comptes-rendus de comités de pilotage** aux membres des bureaux de Chambres et éventuellement aux membres de la commission directement en lien avec l'objet de l'évaluation ;
- réaliser et diffuser une note de synthèse (de type 4 pages) présentant les conclusions et préconisations de l'évaluation rédigée à partir du rapport d'évaluation ;
- présenter oralement l'évaluation aux instances de décision concernées (commission thématique, COREDEF, groupe des directeurs, équipes de direction, bureaux des Chambres et élus).

B. En interne, vers les agents pour améliorer les modalités de mise en œuvre de l'action

Les responsables des actions évaluées sont les premiers concernés par la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation. En outre, l'évaluation et plus particulièrement la restitution de ses résultats doit être un moment privilégié pour des échanges collectifs entre les agents concernés par l'action pour prendre du recul sur leur activité, s'approprier les résultats et contribuer, sur la base des préconisations de l'évaluation, à imaginer les voies d'amélioration. Il peut être recommandé de :

- diffuser la note de présentation du dispositif pour faciliter l'implication des agents dans l'évaluation (lors des enquêtes, des entretiens, des demandes d'informations) ;
- diffuser les comptes-rendus de comité de pilotage ;
- diffuser la note de synthèse des conclusions et préconisations ;
- organiser une réunion de travail du ou des service(s) concerné(s) pour envisager les réponses collectives à apporter.

C. En externe vers les partenaires et les financeurs

La diffusion externe est très variable selon l'objet et les objectifs attendus de l'évaluation. C'est au comité de pilotage de proposer les modes de diffusion les plus pertinents. Il y a généralement un intérêt à faire savoir auprès des partenaires techniques ce que l'on fait, les difficultés que l'on rencontre et les résultats que l'on obtient pour envisager collectivement les voies d'amélioration. Les financeurs sont généralement sensibles à l'effort de transparence qu'apporte l'évaluation et sont plus enclins à accompagner les adaptations nécessaires. Il peut être recommandé de :

- diffuser la note de synthèse des conclusions et préconisations ;
- valoriser l'effort de transparence et les points forts identifiés par l'évaluation, dans les dossiers de demande de financement ;
- s'appuyer sur les résultats de l'évaluation pour améliorer les partenariats existants et en développer de nouveaux.

Illustrations de la valorisation des résultats d'évaluation

En PACA :

Production d'un rapport d'évaluation et d'un 4 pages de synthèse.

En interne, diffusion d'une note de présentation au sein des services des Chambres, présentation des résultats de l'évaluation à la commission Agriculture biologique et au COREDEF

En Rhône-Alpes :

Production d'une note de synthèse de l'évaluation (diffusée à tous les agents concernés) ;

En interne, réunions des directeurs des Chambres départementales, des chefs de service impliqués ;

En externe, présentation des résultats au COREDEF, compte rendu annuel d'activité de la Chambre Régionale d'Agriculture.

En Limousin :

Production d'un rapport d'évaluation et d'un 4 pages de synthèse.

En interne, réalisation d'une note de synthèse pour le Bureau de la Chambre Régionale d'Agriculture.

En externe, présentation des résultats au COREDEF.

Rôle de l'accompagnateur dans la phase 4 : faire le débriefing de l'aventure et organiser la valorisation des résultats

Vous commencez à vous habituer à la présence de votre guide à vos côtés, mais sa mission arrive à son terme. Si vous vous débrouillez bien et s'il a lui aussi un peu de mal à vous quitter, prenez simplement le temps de débriefer et de voir avec lui comment vous pouvez faire profiter le plus grand nombre de votre expérience. Il devrait là encore avoir quelques idées. Et si vous avez encore du temps pour le faire travailler, n'hésitez pas à lui demander de réfléchir avec vous sur les suites à donner à cette aventure. La prochaine course n'en sera que plus belle !

L'accompagnateur va :

aider à préciser les publics ou les instances susceptibles de valoriser au mieux la prise de recul et la vision transversale qu'apporte l'évaluation,

apporter son expérience dans la conception des supports de rendu. Il contribuera à la mise en œuvre des préconisations, et si la prestation de service le prévoit, il peut également contribuer à mettre en œuvre les préconisations ou animer un temps de réflexion prospective sur les bases des enseignements de l'évaluation avec des acteurs concernés (par exemple actualiser les enjeux des Chambres sur les thématiques évaluées, recadrer certains objectifs ou envisager une adaptation des moyens de l'action).



LISTE DES SIGLES

AB	Agriculture Biologique
ANDA	Agence Nationale de Développement Agricole
APCA	Assemblée Permanente des Chambres d'Agriculture
CASDAR	Compte d'Affectation Spéciale de Développement Agricole et Rural
CESAER	Centre d'Economie et de Sociologie Appliqués à l'Agriculture et aux Espaces Ruraux
COREDEF	Comité d'Orientation Recherche Développement Formation
CDA	Chambre Départementale d'Agriculture
CRPF	Centre Régional de la Propriété forestière
CRA	Chambre Régionale d'Agriculture
DGPAAT	Direction Générale des Politiques Agricole, Agroalimentaire et des Territoires
DRAAF	Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt
ENESAD	Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie de Dijon
FRCA	Fédération Régionale des Coopératives Agricoles
GRAB	Groupement de Recherche en Agriculture Biologique
IEP	Institut d'Etudes Politiques
INRA	Institut National de Recherche Agronomique
MAAPRAT	Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire
ONVAR	Organismes Nationaux à Vocation Agricole et Rurale
PAC	Politique Agricole Commune
PACA	Provence Alpes Côte d'Azur (région)
PDRH	Programme de Développement Rural Hexagonal
PDRN	Programme de Développement Rural National
PRDAR	Programme Régional de Développement Agricole et Rural
SAFER	Sociétés d'aménagement foncier et d'établissement rural

DES RÉFÉRENCES POUR ALLER PLUS LOIN

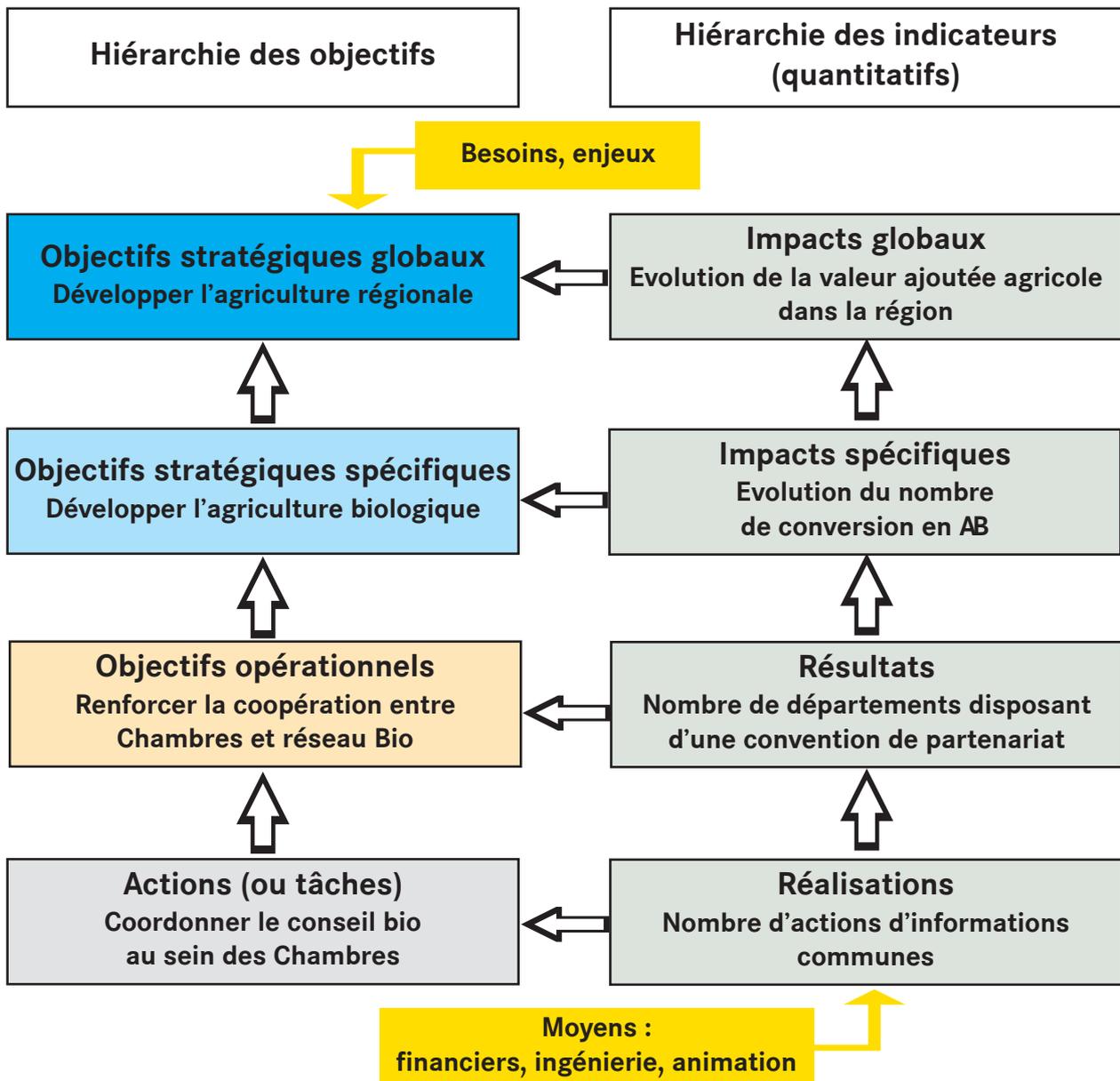
- Le Glossaire de l'évaluation de politique publique : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/evaluation-politiques-publiques/glossaire.shtml>
- Jean-Baptiste Chémery et Martin Boissier, janvier 2002, Guide pratique pour l'évaluation d'un projet local. Guide conçu dans le cadre de l'opération Irri-Mieux
- Eureval : les outils de l'évaluation : <http://www.eureval.fr/-Boite-a-outils-.html>
- Commission européenne : http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/methods/mth_fr.htm
- Vollet D., Hadjab F., 2008, Manuel de l'évaluation des politiques publiques, Quae, 64p.

LES RÉFÉRENCES DES ACCOMPAGNATEURS

- AgroSup Dijon - CESAER : 26 Bd du docteur PetitJean BP 87999 2179 DIJON cedex
Denis Lépicier : Denis.Lepicier@dijon.inra.fr
- Contrechamp : 2 Place Chardonnet 69001 LYON <http://contrechamp.info>
Jean-Baptiste Chémery : contrechamp2@wanadoo.fr
- EPICES : 46 rue Bichat 75010 PARIS www.epices-net.fr
Dikran Zakeossian : dikran.zakeossian@epices-net.fr

ANNEXE 1

STRUCTURE DES OBJECTIFS ET INDICATEURS D'ÉVALUATION



ANNEXE 2

EXEMPLE DE CADRE DE CAHIER DES CHARGES POUR CHOISIR UN ACCOMPAGNATEUR

EVALUATION ACCOMPAGNEE D'UNE ACTION

Nom de l'action et son maître d'œuvre (réalisateur)
Objet de l'évaluation

1. Objet du marché

Ce marché consiste à conduire une **évaluation accompagnée** de l'action « X » conduit par YY (nom de l'organisme réalisateur) en 2010, dans le cadre de son programme régional de développement agricole et rural.

Il s'agit pour le prestataire **d'accompagner** l'équipe projet de l'organisme YY en charge de l'évaluation de l'action, selon un principe de co-construction de la démarche et de l'accompagnement dans les différentes étapes de l'évaluation.

Le prestataire ou « accompagnateur » apporte des méthodes, des idées aux différentes étapes, une extériorité et aide l'équipe projet à faire les bons choix. Le contenu de cet accompagnement est précisé dans le § 4 du présent cahier des charges.

L'évaluation à conduire est à caractère rétrospectif et prospectif. Elle identifiera les évolutions marquantes, les forces et les faiblesses, les facteurs de réussite et de blocage éventuels. Sa finalité est de produire des réponses explicites aux questions évaluatives, des jugements évaluatifs argumentés sur le programme et des propositions d'amélioration hiérarchisées afin d'éclairer les décisions politiques.

2. Contexte et principaux objectifs de l'évaluation accompagnée

2.1. Le contexte de l'action : le contrat d'objectif des Chambres, le PRDAR

Le contrat d'objectifs des Chambres d'Agriculture 2009-2013

Ce contrat signé par l'APCA et le MAAPRAT en 2008 prévoit que les Chambres doivent s'engager sur des actions communes régionalisées ainsi que la mutualisation des compétences au sein des Chambres. Un pilote a été désigné pour chacune des actions pour contribuer à l'appui technique et méthodologique aux agents qui participent à la réalisation de cette action. Il prévoit également la réalisation d'évaluation d'action(s).

Dans le cadre de ce contrat d'objectifs, l'organisme YY a élaboré son programme régional de développement agricole et rural (PRDAR) composé d'actions présentées sous forme projet, dont l'action « X ».

Le programme régional de développement agricole et rural et l'action « X »

Présentation succincte du PRDAR : principaux objectifs, stratégie, les actions retenues, le contexte de la (ou des) thématique(s) concernées par l'évaluation.

2.2 Le contexte : l'évaluation accompagnée ³

L'évaluation accompagnée constitue une expérience hybride qui se situe entre l'évaluation externe confiée à un évaluateur (un bureau d'études spécialiste de l'évaluation, au nom de l'indépendance de jugement de valeur et de la rigueur de la méthodologie) et l'évaluation interne (les travaux d'évaluation sont conduits avec les ressources internes de l'organisme). L'évaluation accompagnée permet à la fois d'apporter la connaissance du dispositif et des acteurs par l'organisme réalisateur de l'action et les compétences et la rigueur méthodologiques de l'évaluateur.

Les réalisateurs de l'action sont des acteurs de l'évaluation et donc impliqués dans les différentes étapes jusqu'à la valorisation des résultats, des enseignements pour aider la décision.

Le principe général de cette approche participative est la co-construction (entre l'équipe projet et l'accompagnateur) de la démarche générale.

3. Le champ de l'évaluation et les objectifs visés pour l'évaluation

L'évaluation accompagnée porte sur l'action « X ».

Cette action conduite en (années N) vise à (indiquer les finalités assignées à l'action).

Les objectifs opérationnels de l'action sont de :

-
-

Une description précise de l'action est donnée en annexe.

L'évaluation va porter tout d'abord sur le contenu de l'action, ses résultats en (années) et (préciser les objectifs visés par l'évaluation [ex : réflexion sur la stratégie, sur la mise en œuvre et/ou sur les impacts, sur la gouvernance]).

4. Les 4 phases clef de l'évaluation accompagnée

Sur la base d'une co-construction du dispositif et d'un partage du travail entre l'équipe projet et l'accompagnateur, les travaux à réaliser comportent les 4 phases suivantes :

a. Phase 1 : le cadrage de l'évaluation accompagnée

Dans cette première étape, il s'agit de :

- définir clairement le champ thématique et temporel de l'évaluation défini (cf. le § précédent),
- définir les questions évaluatives sur la base des axes de questionnement généraux suivants esquissés :

-
-

Le champ de l'évaluation et les questions évaluatives seront validés par le comité de pilotage de l'évaluation dans une logique de co-construction.

L'accompagnateur aide à préciser le questionnement évaluatif. Il aide aussi à l'animation du comité, puis à la valorisation des résultats de cette réunion.

b. Phase 2 : l'organisation des moyens de l'évaluation de l'action

La conduite de l'évaluation repose sur l'équipe projet. Elle sera notamment chargée de l'organisation des comités de pilotage, de faire des propositions pour préciser les questions évaluatives, de l'organisation et la réalisation de la collecte et du traitement de l'information, jusqu'à la production des résultats et conclusions de l'évaluation et in fine la rédaction du rapport. Elle est composée de : pilote de l'action, voire réalisateurs de l'action et l'accompagnateur.

³ cf. en pièces jointes : le guide méthodologique de l'évaluation accompagnée dans les Chambres d'Agriculture

Il convient de définir les moyens à affecter, répartir les tâches et leur planification dans le temps.

L'accompagnateur aide à définir :

- le programme de recueil d'informations pertinent par rapport au questionnement évaluatif,
- la répartition des tâches entre l'équipe projet de l'évaluation et l'accompagnateur pour le recueil de l'information (la position d'extériorité de l'accompagnateur pouvant justifier son implication directe dans la conduite de certains entretiens) et l'analyse de l'information et la formulation des conclusions et recommandations,
- les outils et méthodes à mobiliser en veillant à l'appropriation de ses outils par l'équipe projet.

Il aide à dimensionner le dispositif afin qu'il soit suffisamment ambitieux pour atteindre les objectifs visés, mais réaliste pour pouvoir mener le travail jusqu'à son terme avec les moyens prévus.

NB : le temps à consacrer par l'accompagnateur est estimé à xxx jours sur la période de déroulement de l'évaluation accompagnée qui sera d'environ xx mois.

c. Phase 3 : la conduite de l'évaluation proprement dite :

Trois étapes principales peuvent être distinguées dans la conduite de l'évaluation, dans lesquelles l'accompagnateur a essentiellement un rôle d'apport de méthodes, de regard extérieur sur l'action, d'expérience de la pratique évaluative.

Etape 1 : Interroger la logique d'intervention de l'action évaluée.

Elle comprend la construction d'un diagramme d'objectifs pour analyser la pertinence et la cohérence de l'action et resituer sa place dans la stratégie de l'organisme.

L'accompagnateur aide à construire le diagramme, aide à en analyser la pertinence et la cohérence et apporte un regard distancié sur le dispositif.

Etape 2 : Mobiliser l'information existante, définir le dispositif de collecte de l'information (enquêtes, entretiens, focus groups, étude de cas,...) et collecter l'information spécifique :

pour établir le bilan détaillé des réalisations, analyser les résultats de l'action, pour répondre aux questions évaluatives.

Le choix des outils sera fonction de la nature des questions évaluatives, des moyens disponibles et de la maîtrise de ces outils par ceux qui les mettront en œuvre.

L'accompagnateur devra aider à définir le dispositif de collecte de l'information et y participer.

Etape 3 : Porter un jugement et proposer des recommandations. Cette étape comprend :

l'analyse des informations collectées et la formulation des conclusions de l'évaluation,

la formulation des recommandations,

la rédaction d'un rapport d'évaluation par l'équipe projet.

L'accompagnateur aide à recouper les informations, à formuler des réponses explicites et argumentées aux questions évaluatives, à formuler des recommandations.

d. Phase 4 : la formalisation des résultats de l'évaluation et leur valorisation

La valorisation est à prévoir de façon partenariale entre l'accompagnateur et l'équipe projet aux trois niveaux :

- en interne, pour alimenter le débat stratégique et améliorer les dispositifs existants,
- en interne, vers les agents qui mettent en œuvre l'action, pour améliorer ces modalités,
- en externe, vers les partenaires et financeurs.

L'accompagnateur aide à formaliser leurs résultats et à définir un plan de valorisation de l'évaluation, précisant les publics et instances susceptibles de valoriser la prise de recul et la vision transversale qu'apporte l'évaluation et les actions de valorisation à mettre en place.

5. Éléments de méthode

Pour conduire les travaux indiqués dans le § 4 « Les phases clef de l'accompagnement », l'accompagnateur présente les outils et méthodes proposées pour faire cet accompagnement et propose une organisation du travail (déroulement dans le temps des quatre phases, partage des tâches entre l'accompagnateur et l'équipe projet). Ces choix devront être explicités et justifiés.

Comme pour toute évaluation, il conviendra de se référer aux critères habituels : cohérence externe et interne, efficacité, efficience, utilité, durabilité. Concernant l'aide à apporter à l'équipe projet sur la formulation des résultats et réponses aux questions, des jugements et propositions de recommandations, il convient de respecter les mêmes principes que ceux relatifs à une évaluation externe : explicitation et argumentation des résultats (à partir des résultats des investigations tant qualitatives que quantitatives).

Le rapport d'évaluation devra faire état des modalités et des conditions de déroulement effectif de l'accompagnement (difficultés, facteurs de réussites) de manière à capitaliser sur ces expériences originales d'évaluations accompagnées. Cette partie intégrera explicitement les points de vue de l'accompagnateur et ceux de l'équipe projet.

6. Dispositif de suivi

Un comité de pilotage sera constitué pour définir les questions évaluatives, suivre les travaux, échanger sur les choix méthodologiques, les résultats et recommandations et pour les valider.

Il se réunit 2 à 3 fois selon le calendrier indicatif ci-après :

- En xx, au démarrage des travaux, avec l'accompagnateur, pour présenter la démarche et approfondir, préciser les questions évaluatives,
- En yy, pour discuter des réponses aux questions évaluatives, des recommandations formulées et des propositions d'amélioration.

Entre les réunions du comité de pilotage, un comité de suivi plus restreint se réunira.

L'accompagnateur aide à préparer et animer les comités de pilotage et le comité de suivi restreint.

7. Calendrier et livrables

L'évaluation accompagnée se déroule sur x mois.

L'accompagnateur devra remettre des livrables aux différentes étapes de la démarche d'évaluation accompagnée les notes intermédiaires co-produites avec l'équipe projet de l'évaluation :

- une note d'explicitation des questions évaluatives définitives [étape 1],
- le protocole de collecte de l'information utile pour répondre aux questions évaluatives (entretiens individuels, enquêtes, groupe focus, données) [étape 2],
- une note de synthèse avec les résultats de l'évaluation, les réponses aux questions évaluatives, les recommandations formulées étape 3].

Le rapport d'évaluation, les supports de communication seront co-produits avec l'équipe projet. Ils devront être fournis avant le (date).

ANNEXE 3

LISTE INDICATIVE DE BUREAUX D'ÉTUDES SUSCEPTIBLES DE RÉPONDRE À DES COMMANDES D'ÉVALUATION ACCOMPAGNÉE DANS LE CHAMP DU DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Chouipe Consultant Pierre CHOUYPE
48 rue Chéret 94000 CRETEIL
tel : 06 68 28 64 42
Mèl : pierre@chouipe-consultant.com

Contrechamp Jean-Baptiste CHERMERY
2 Place Chardonnet 69001 LYON
Tel : 06 88 09 44 04 / 04 78 39 31 18
Mèl : contrechamp2@wanadoo.fr

EDATER Hélène NIEL Jacques CARRILLO
265 Av. des Etats du Languedoc Tour Polygone 34000 MONTPELLIER
Tel : 04 67 02 29 02
Mèl : carrillo@edater.fr

Epices Laurent BARBUT, Dikran ZAKEOSSIAN
46 rue Bichat 75010 PARIS
Tel : 01 53 19 06 62 / 09 63 52 83 27
Mèl : laurent.barbut@epices-net.fr dikran.zakeossian@epices-net.fr

Intermède Martin BOISSIER
Froment 38680 St ANDRE en ROYANS
Tel : 06 71 17 89 48 / 09 79 27 87 27
Mèl : mb.intermede@orange.fr

Mataroni consulting Maria DEVIMEUX-GONZALEZ
1, rue des Anges 67800 BISCHEIM
Mèl : maria.devimeux@laposte.net

MC2 consultants Sylvie IRIS
16 rue Félix Lavit 31500 TOULOUSE
Tel : 05 61 00 98 80
Mèl : siris@mc2consultants.fr

SCOP Sapie Bernard BRUNET
29 route de Carcassonne
11300 LIMOUX
Tel : 04 68 74 73 30
Mél : sapie@sapie.coop

Tercia Consultants Gérard MERCIER Claude SAINT PIERRE
371 Av. Louis Ravas 34080 MONTPELLIER
Tel : 04 67 04 07 32
Mèl : tercia@tercia.fr claude.stpierre@tercia.fr gerard.mercier@tercia.fr

ANNEXE 4

LISTE INDICATIVE D'ÉTABLISSEMENTS D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR SUSCEPTIBLES DE RÉPONDRE À DES OFFRES DE STAGES DE FIN D'ÉTUDES EN ÉVALUATION ET PROPOSANT UN ENCADREMENT PÉDAGOGIQUE PAR DES PERSONNES COMPÉTENTES DANS CE DOMAINE

Etablissements	Formations	Contact pour diffusion des offres	Encadrants potentiels	Périodes de stage (indicatif)
AgroCampus Ouest	Ingénieur agronome http://annuaire.agrocampus-ouest.fr	stage@agrocampus-ouest.fr	Béatrice Plottu : beatrice.plottu@agrocampus-ouest.fr	Stage de 6 mois De fin mars à septembre
AgroSup Dijon	Ingénieur agricole http://www.agrosupdijon.fr	Otilie Grandjean Tél. : 03.80.77.27.66. stage@agrosupdijon.fr	Denis Lépicier : denis.lepicier@dijon.inra.fr	Stage de 4 à 6 mois De fin mars à septembre
AgroSup Dijon - AgroParisTech	Maîtrise ACTERRA http://www.agrosupdijon.fr/courses/advanced-specialised-graduate-degrees/acterra-masters-sustainable-development.html?L=1	Anne-Marie Prost tél : 03.80.77.25.23 am.prost@agrosupdijon.fr	Marielle Berriet-Sollicec : Marielle.Berriet-Sollicec@dijon.inra.fr	Stage en alternance (15j. form./15j. stage) d'octobre à juin.
ISARA Lyon	Ingénieur agricole http://www.isara.fr	Bernard Fabre : mfe@isara.fr	Patrick Mundler : mundler@isara.fr	Stage de 6 mois De janvier à juin
SupAgro Montpellier	Ingénieur agronome http://www.supagro.fr	http://www.supagro.fr/web/pages/saisie_offres_stages.html	Sophie Thoyer : thoyer@supagro.inra.fr Philippe Perrier-Cornet (INRA)	Stage de 6 mois De mars à septembre
VetAgro Sup	Ingénieur agricole	http://www.vet-lyon.fr/node/388	Christelle Bosc : c.bosc@vetagro-sup.fr Dominique Vollet (Cemagref) : dominique.vollet@cemagref.fr	Stage 6 mois Avril à Septembre
Enira de Bordeaux	Ingénieur agricole http://www.enitab.fr	etudes@enitab.fr	Nathalie Conrade	Stage de 6 mois De fin mars à septembre
IEP Lyon	Master 2 Evaluation et Suivi des Politiques Publiques http://iep.univ-lyon2.fr	Rita BERLIOZ-ARTHAUD rita.berlioz-arthaud@sciencespo-lyon.fr	Jacques Toulemonde : jacques.toulemonde@univ-lyon2.fr	Stage de 6 mois Février à Juillet
Université Paris 13 - AgroParisTech	Master 2 Conduite et évaluation des politiques publiques : http://www.univ-paris13.fr/dsps/les-formations-de-lufr/masters-2/professionnels/cepp	m2cepp.dsps@univ-paris13.fr	Cécile Blatrix : cecile.blatrix@agroparisistech.fr	Stage de 6 mois
Université Pierre Mandès France - Grenoble	Master 2 Pro MP2S Master Pro Europe , IEP Grenoble	Contactez le bureau des stages : Tél 04 76 82 55 66	Anne Le Roy Anne.Leroy@upmf-grenoble.fr Claudine Offredi : Claudine.Offredi@upmf-grenoble.fr	Stage de 5 mois A partir de février
Université de Reims	Master 2 Evaluation Prospective et Développement Durable http://www.univ-reims.fr	http://www.univ-reims.fr/site/bureau-d-aide-a-l-insertion-professionnelle-b.a.i.p/entreprises,9253,17251.html?	Martino Niedo : martino.niedo@univ-reims.fr	Stage de 4 mois De mars à septembre
Université de Rennes 1	Master 2 : Économie et gestion publique : conseil en évaluation et analyse financière publique (CEVALAF)	Elisabeth Brélivet : elisabeth.brelivet@univ-rennes1.fr	Maurice Ballet : maurice.basle@univ-rennes1	Stage de 6 mois A partir de février
Université Toulouse Mirail	Master DTR http://dynamiques-rurales.univ-tlse2.fr		Denis Paillard : denis.paillard@sciencespo-toulouse.fr	Stage de 6 mois De mars à septembre

Contact :

**Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire /
Direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires / Bureau de l'aménagement
des territoires et du développement agricole - Thierry Bonnaud - Thierry Thuriet - Ghislaine Urbano**