

regiosuisse – filière de formation en management régional (MR)

## Cours « Mesure des résultats et des impacts des processus de développement régional »

Condensé des trois jours de cours du 22 au 24 novembre 2010, Hôtel Continental, Bienne/Biel (CH)

### BUT DU RÉSUMÉ

Ce papier illustre succinctement quelques affirmations et enseignements centraux du cours « Mesure des résultats et des impacts des processus de développement régional ». Il essaie d'en tirer des conclusions utiles pour le travail du management régional (MR). Ces enseignements servent d'aide-mémoire pour la mise en œuvre des thèmes discutés lors du cours dans la pratique de tous les jours.

### OBJECTIFS DU COURS

Le cours a porté sur la « Mesure des résultats et des impacts des processus de développement régional ». Des exemples concrets ont été discutés et analysés de même que diverses conceptions et méthodes de la mesure des résultats et des impacts. Le cours s'est concentré sur les questions suivantes :

- Que peuvent faire les MR dans leur travail quotidien pour rendre visibles les résultats et les impacts des activités du MR ?
- Comment rendre visibles les résultats et effets des projets initiés et accompagnés par le MR ?

Les quatre pages qui suivent résument les réponses les plus importantes à ces deux questionnements.

## PRÉAMBULE

Les MR doivent pouvoir démontrer les effets et résultats de leur travail. Ils exécutent un mandat politique et doivent rendre des comptes à leur mandataire – le grand public. Dans leur travail quotidien, les collaborateurs / collaboratrices des MR doivent régulièrement s'exprimer sur les résultats obtenus et les effets engendrés. A ce sujet il faut tenir compte des points suivants :

- Il faut bien distinguer entre la discussion sur les résultats et effets du MR et celle qui porte sur ceux des projets et programmes. Quand on parle de résultats et d'effets, il faut aussi clarifier si la discussion se situe au niveau des outputs, des outcomes ou des impacts. Dans ce papier on les définit de la manière suivante :
  - *Outputs = produits / prestations*
  - *Outcomes = réactions des publics cibles*
  - *Impacts = impacts sur les personnes concernées / impacts sur le système*
- La mise en lumière des outcomes et impacts des *activités prises séparément*<sup>1</sup> est souvent exigée de la part du MR mais a en général peu de sens, car les effets doivent découler de la *somme* des activités et non de chaque *activité prise séparément*. En outre, l'identification des outcomes et impacts pour chaque activité exige souvent un travail disproportionné ou est même impossible.
- Le MR doit et peut décrire les outcomes et impacts *escomptés*. Ceux-ci doivent être explicités dans un modèle de causalité (voir le point 1 ci-dessous).
- La *mesure des outcomes pour le MR dans son ensemble* a aussi du sens (avec des méthodes d'évaluation adéquates).
- Des mesures au niveau des *impacts* du MR sont possibles (si on se réfère à une région dont les frontières sont clairement définies), mais on peut se demander si elles ont du sens et si l'effort en vaut la peine. La mesure des impacts devrait idéalement être exécutée par une instance de niveau supérieur, car elle exige beaucoup de connaissances et de moyens. Sa conception et sa mise à jour par le MR n'en valent pas la peine.

Avant chaque mesure des résultats et des effets il faut en clarifier l'objet et le but :

- A quel niveau seront mesurés les résultats et les impacts ? – Projet, programme (p. ex. NPR) ou MR ?
- La mesure des résultats et des impacts a-t-elle pour but de « légitimer » l'activité (évaluation sommative) ou de l'optimiser (évaluation formative) ?

## RESULTATS DES DEUX QUESTIONNEMENTS

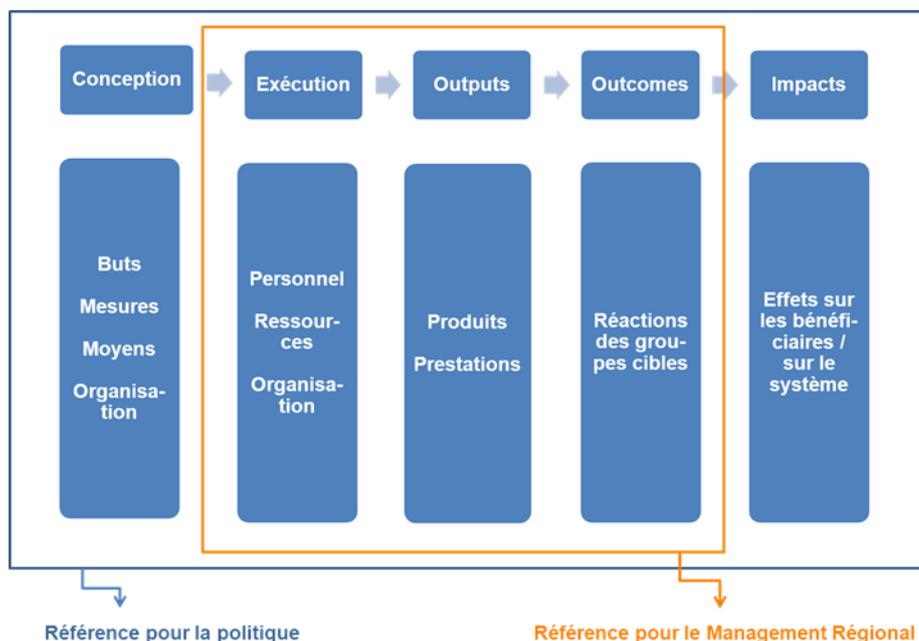
*Que peuvent faire les managers régionaux dans leur travail quotidien pour rendre visibles les résultats et impacts de leurs propres actions et activités ?*

### 1) Conception, formulation et consolidation du modèle de causalité

Pour pouvoir démontrer les résultats et effets de ses activités, il est fondamental que le MR conçoive et formule au préalable un modèle de causalité explicite. Le modèle illustre la logique sur la base de laquelle le MR travaillera. Durant la planification on définira au moyen de quelles prestations (outputs) on

<sup>1</sup> Le terme « activités » ne décrit pas un programme ou un projet mais des activités qui sont réalisées dans le cadre de projets ou du management des projets (p. ex. manifestations de relations publiques, réseautage, événements, discussions de conseil etc.).

va provoquer les réactions escomptées des groupes cibles (outcomes). A ce sujet il faut clarifier les points suivants :



Dans le cas d'un MR ou de la NPR, la mise sur pied du modèle de causalité global, qui inclut aussi les impacts, est une tâche de la politique. Il sert ensuite de cadre d'action pour les actrices et acteurs régionaux qui doivent s'y conformer.

## 2) Appropriation de la planification par les actrices et acteurs clés

Un élément central pour le suivi des résultats et des impacts est l'appropriation du modèle de causalité par les actrices et acteurs clés. Un facteur clé de succès du MR est que tous les participants en acceptent le concept et accordent leur confiance à la démarche choisie. Si ce consensus est obtenu, la discussion sur les résultats et des impacts du MR peut se concentrer, durant l'année, sur ses prestations (outputs) (voir point 3 ci-dessous). L'appropriation de la planification par les actrices et acteurs clés constitue aussi une condition de base pour argumenter face aux politiques et financeurs. Finalement elle clarifie le mandat et les attentes.

## 3) Si le modèle de causalité est clair, le pilotage à court terme du MR peut se concentrer sur les outputs.

On peut partir de l'hypothèse suivante : si la conception et l'exécution sont concluantes, une mise en œuvre selon la planification (projets, activités, manifestations) mènera aux résultats et impacts escomptés. En partant de cela, le pilotage à court terme par le MR devrait se concentrer sur la formulation et le contrôle des objectifs au niveau des outputs. Un suivi continu des outcomes ou des impacts de chaque activité ou projet est trop coûteux et n'a pas de sens. Un suivi continu, une optimisation et un développement continu des outputs sont par contre importants sans pour autant perdre de vue le modèle de causalité (Quels résultats et impacts doivent-ils être obtenus ?).

## 4) La mesure des résultats et des impacts doit être planifiée et exécutée à moyen terme.

Une fois le modèle de causalité formulé et approprié, il est possible de définir la conception et la méthode de mesure des résultats et impacts. Il vaut la peine de mobiliser pour cela des experts en évaluation et de déterminer tôt ce qui doit être évalué, comment et quand. Si l'évaluation n'est pas conçue de manière continue, il faut au moins s'assurer que les données pertinentes soient disponibles à temps et avec la qualité nécessaire (voir point 5). Une programmation de l'évaluation diminue la pression que crée l'obligation de faire des affirmations sur les outcomes et impacts de chaque projet ou activité. L'évaluation des outcome et impacts a du sens à moyen terme, par exemple par intervalles de quatre ans.

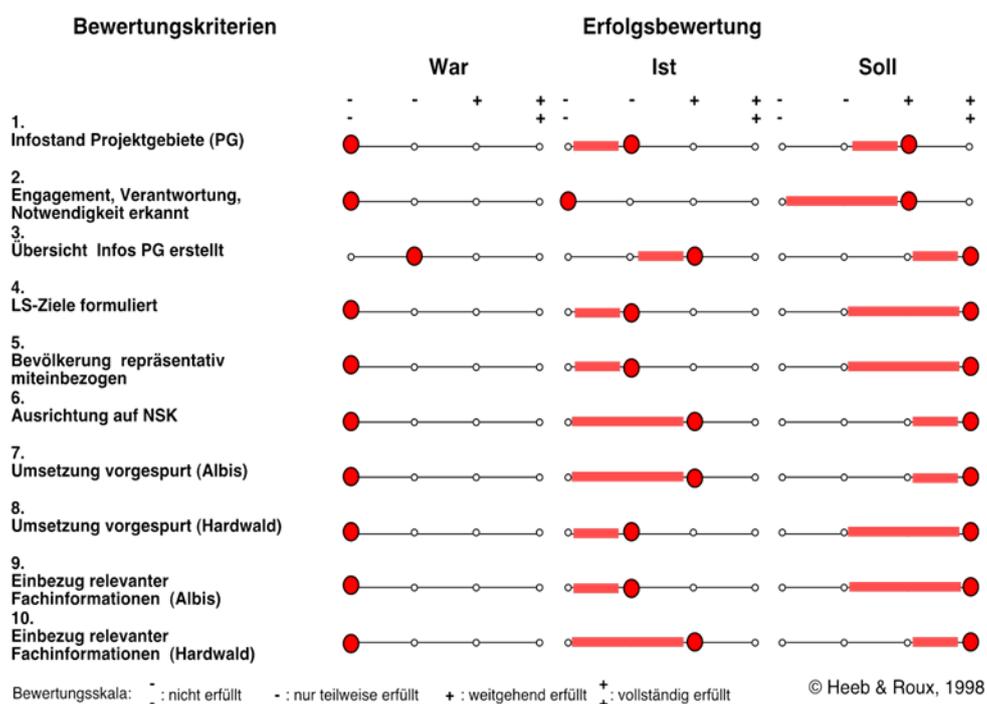
### 5) Enregistrement des outputs en temps réel

Un élément important de la mesure des résultats et effets est l'enregistrement journalier systématique des outputs. Elle peut se faire au moyen d'une simple liste de contrôle, d'un journal, d'un CRM (gestion des relations avec la clientèle), de contrôles d'avancement, etc. Ces méthodes servent aussi bien à l'optimisation des processus qu'à celle des outputs. Des experts en évaluation peuvent aussi être engagés à cet effet.

### 6) Idée pour l'évaluation qualitative des résultats durant l'année

La réalisation d'un état des lieux annuel du MR avec différents acteurs et actrices clés de la région a été mentionnée durant le cours comme une idée pour accompagner la mesure des résultats et impacts. Elle permet d'élaborer sur la base des outputs collectés durant l'année. L'état des lieux doit susciter une discussion sur l'atteinte des objectifs (comparaison entre ce qui a été planifié et concrètement réalisé) et, si nécessaire, sur les causes des différences éventuelles. L'état des lieux peut aussi clarifier comment les actrices et acteurs évaluent les outcomes obtenus. La réalisation d'un atelier d'évaluation du MR peut avoir comme effet secondaire bienvenu la mobilisation des actrices et acteurs. Un atelier donne généralement aussi des indications sur la manière d'optimiser les outputs.

A titre d'exemple, Heeb/Roux ont proposé la méthode ci-dessous pour le contrôle de l'avancement.



Description de la méthode Heeb, Bellwald, Allemann, 2008 : [Guide pratique pour des projets de développement régional couronnés de succès](#), p. 35-6)

### Comment mettre en valeur les résultats et impacts des projets initiés et accompagnés par le MR ?

Trois éléments ont été mentionnés comme fondamentaux :

#### 1) Pilotage des projets à court terme : concentration sur les étapes selon le contrat de prestation

Une concentration sur les étapes des projets selon le contrat de prestation suffit en principe pour le contrôle à court terme. En effet, si le projet a été considéré comme méritant d'être soutenu, cela signifie normalement que la conception générale a aussi été validée. Un contrôle basé sur le contrat de prestations et les jalons planifiés suffit pour le suivi à court terme. Une évaluation des outcomes et impacts

est nécessaire pour le contrôle final ou à moyen terme d'un projet.

Berichtszeitraum: 1. Januar bis 30. März 2010		Datum Berichterstellung: 6. April 2010		Datum der Besprechung: 27.4.2010	
Projektziel bzw. Berichtspunkt	End-Termin	Ten-denz	Status aktuell	Bemerkungen / Gründe	Handlungsbedarf, nächste Schritte
1) Detailplanung Projekt (inkl. Budget) (M1)	10.4.10	↗	😊	Wurde fertiggestellt (siehe Beilage Projektplan und Budget);... Gespräche über Projekterweiterungen mit Vertretern der Kantone Graubünden und Freiburg geführt. Die Eigenleistungen sind über die Projektpartner sichergestellt.	Projektplan und Budget kontinuierlich überprüfen; ; Entscheid Kooperation GR/FR bis Ende Mai
2) Konstituierung Expertengruppe (M2)	30.6.10	↗	😊	Expertengruppe steht, Konstituierung erfolgt am 4. Mai (Genf) und 13. Mai (Cape Town)	Konstituierung
3) .....	30.6.10	↗	😊	Meetings erfolgen am 4. Mai (Genf) und 13. Mai (Cape Town)	Durchführung und Auswertung des der Meetings

## 2) Evaluation qualitative simple des outcomes et impacts par une discussion structurée et modérée avec les groupes cibles

L'organisation de « hearings » avec les personnes clés a été discutée comme instrument simple de mesure des résultats et impacts au niveau des projets. Ceux-ci peuvent par exemple être conçus selon la méthode du Project-Check développée par « Unternehmen 21 » ([www.unternehmen21.org](http://www.unternehmen21.org)). Cette méthode permet de discuter rapidement plusieurs projets dans le cadre d'un atelier avec les actrices et acteurs clés.

## 3) S'assurer que le MR obtient les données pertinentes pour la mesure des résultats

Pour le pilotage des projets à court terme et l'évaluation à moyen terme des outcomes et des impacts, il est fondamental de stipuler, dans les contrats de prestations avec les porteurs de projets, que le MR doit recevoir les informations nécessaires à l'évaluation. Il s'agit en partie de données qui ne seront pas rendues publiques. On doit aussi considérer que les porteurs de projets ne sont pas nécessairement intéressés aux mêmes indicateurs que le MR. Il est donc important de régler, déjà au niveau du contrat de prestations, l'accès aux informations exigées.

## POUR APPROFONDIR LE SUJET

La société suisse d'évaluation (SEVAL) promeut l'échange d'information et d'expériences en matière d'évaluation entre la politique, l'administration et les universités. Elle s'engage activement pour l'amélioration de la qualité des évaluations et la diffusion de bonnes pratiques. Pour en savoir plus consulter : [www.seval.ch](http://www.seval.ch).

Téléchargement de ce condensé en allemand et français sous : [www.regiosuisse.ch/formation/filiere-mr](http://www.regiosuisse.ch/formation/filiere-mr)