

## Feuille de résultats #01

CoSF

«NPR orientée vers l'efficacité»



# Travail orienté vers l'efficacité dans la NPR

## SOMMAIRE

1. Informations sur la manifestation	2
2. Buts	3
3. Contexte et procédure	3
4. FAQ: l'essentiel en bref	3
5. Travail orienté vers l'efficacité	4
6. Cadres de références	6
La politique	6
Les responsables de programmes et de projets	7
7. Le travail orienté vers l'efficacité en 5 étapes	7
Etape 1: Définir les objectifs du programme et du projet	8
Etape 2: Elaborer un modèle d'efficacité	9
Etape 3: Planifier l'évaluation	11
Etape 4: Recenser les données	13
Etape 5: Evaluer les données et utiliser les constats	14
8. Evaluation des Modèles d'efficacité	14
9. Conseils de lecture et références	16
Conseils de lecture	16
Références	17
<b>Annexe 1:</b> modèle d'efficacité Systèmes régionaux d'innovation (RIS)	18
<b>Annexe 2:</b> modèle d'efficacité Changement structurel dans le secteur du tourisme	18

## Feuille de résultats

Cette feuille de résultats résume les principaux inputs, idées, réflexions et synthèses des séances de la communauté du savoir-faire «NPR orientée vers l'efficacité». Elle est conçue comme un guide et montre les différentes étapes du travail orienté vers l'efficacité ainsi que les particularités de son application dans le cadre de la NPR. La feuille de résultats est une aide au travail destinée aux responsables de programmes pour définir des objectifs appropriés, des indicateurs et des processus pour le pilotage et l'évaluation de leurs programmes de mise en oeuvre NPR. Elle s'adresse toutefois également aux autres actrices et acteurs qui oeuvrent dans le domaine du développement régional et de la politique régionale, comme p. ex. les organes responsables de projets NPR, qui souhaitent accomplir un travail orienté vers l'efficacité. **Cette deuxième édition de la feuille de résultats tient compte des prescriptions du SECO pour le nouveau programme pluriannuel NPR 2016-2023 et est recommandée par la Commission de la Conférence des Services Cantonaux en charge de la NPR.**

## 1. INFORMATIONS SUR LA MANIFESTATION

Communauté du savoir-faire (CoSF) «NPR orientée vers l'efficacité»

### Type de manifestation

Communauté du savoir-faire, séance de 3 jours

### Lieu et date

10-11 juin 2013, Seminarhotel Rüttihubelbad, Walkringen  
22 août 2013, Hotel Bern, Berne

### Contact

Johannes Heeb (johannes.heeb@regiosuisse.ch)

### Animation et documentation des résultats

Sebastian Bellwald (animation)  
Tandiwe Erlmann (animation, documentation des résultats)  
Johannes Heeb (animation)

### Participants

David Avery, Cleantech Fribourg  
Monika Beck, Fachstelle für Innovation, Kanton St. Gallen  
Christoph Beer, mundi consulting ag  
Laurent Crémieux, Contrôle fédéral des finances  
Regula Egli, SECO  
Véronique Gruber, Promotion économique du canton de Fribourg  
Roland Haas, Projektconsulting  
Christof Klöpfer, i-net  
Daniel Lenggenhager, SECO  
Daniele Mantegazzi, Istituto di Ricerche Economiche – USI  
Peter Marty, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (ZHAW)  
Christian Raab, Volkswirtschaftsdirektion Uri  
Helmut Ritz, Service du Développement Economique, Etat du Valais  
Franz Schlögl, strategie / projekte / schlögl  
Carsten Schulz, AGRIDEA  
Ueli Stalder, Office des affaires communales et de l'organisation du territoire, Canton de Berne  
Hans Peter Stutz, Stutz Consulting GmbH  
Stefan Suter, regiosuisse  
Florence Wagnier, Office du Tourisme du canton de Vaud  
Sarah Werner, regiosuisse  
Lorenzo Zanetti, Amt für Wirtschaft und Tourismus Graubünden (AWT)

### Téléchargement du document

[www.regiosuisse.ch/telechargement](http://www.regiosuisse.ch/telechargement)

### Langues

Les feuilles de résultats des communautés du savoir-faire regiosuisse paraissent en allemand et en français.

### Photo page de titre

Clinic Le Noirmont. Photo regiosuisse



Les participantes et les participants à la communauté du savoir-faire «NPR orientée vers l'efficacité», le 10 juin 2013, à Walkringen.

## 2. BUTS

Le but de la CoSF «NPR orientée vers l'efficacité» était d'élaborer une compréhension commune de l'importance et des bases du travail orienté vers l'efficacité dans la NPR, ce en collaboration avec des actrices et des acteurs du développement régional. Les résultats de ces réflexions aident les actrices et les acteurs à formuler des buts et des indicateurs appropriés, et fournissent des inputs pour le travail orienté vers l'efficacité au niveau des projets et des programmes.

## 3. CONTEXTE ET PROCEDURE

La Nouvelle politique régionale (NPR) promeut une approche davantage orientée vers les objectifs et l'efficacité. Compte tenu de la complexité, des changements de conditions cadres et du décalage temporel des impacts, fixer des objectifs et des indicateurs appropriés ainsi que définir des processus relatifs à l'évaluation des programmes et des projets représentent un véritable défi.

La communauté du savoir-faire (CoSF) «NPR orientée vers l'efficacité» s'est penchée sur cette question durant trois jours. Les séances comprenaient une partie formation et une partie atelier. La partie formation a été mise à profit pour présenter aux participants les bases méthodiques du travail orienté vers l'efficacité. La partie atelier, organisée sous forme de discussions dirigées en petits groupes, a été consacrée à l'application de ces bases aux programmes et aux projets de la NPR, à l'échange d'expériences concrètes et à l'élaboration d'une compréhension commune de ce que devrait être un travail orienté vers l'efficacité dans le cadre de la NPR.

La présente feuille de résultats est conçue comme un guide. Elle montre les différentes étapes du travail orienté vers l'efficacité ainsi que les particularités de son application dans le cadre de la NPR, aussi bien au niveau des programmes que des projets. Cette deuxième édition de la feuille de résultats tient compte des prescriptions du SECO pour le nouveau programme pluriannuel NPR 2016-2023 et offre en particulier aux responsables de programmes une aide au travail pour l'établissement de modèles d'efficacité.

Atelier pratique «Audition de projets avec financement à long terme»: lors de la dernière séance de la CoSF, un brainstorming structuré a été organisé dans le cadre d'un atelier pratique, brainstorming qui a porté sur la procédure à suivre lors de l'audition de projets NPR avec financement à long terme. Les résultats de ce brainstorming ont été intégrés dans le concept d'audit du SECO, qui a été approfondi et complété par la CoSF «Systèmes régionaux d'innovation (RIS)».

## 4. FAQ: L'ESSENTIEL EN BREF

### Quelle est l'importance du travail orienté vers l'efficacité et des modèles d'efficacité?

- Le travail systématique orienté vers l'efficacité permet d'apprendre, à partir de ses propres expériences, à piloter un projet ou un programme, à optimiser des processus et à légitimer des activités à l'interne et à l'externe. Le travail orienté vers l'efficacité devrait s'inscrire dans toutes les phases d'un projet ou d'un programme: dans la phase de planification, dans la phase de mise en œuvre et dans la phase d'évaluation.
- Un modèle d'efficacité illustre les effets d'un programme ou d'un projet sous la forme d'un rapport linéaire entre l'action et l'effet. Les modèles d'efficacité constituent le cadre de base pour le travail orienté vers l'efficacité. Dans un modèle d'efficacité, les hypothèses implicites concernant les rapports attendus entre les objectifs, les ressources (input) et les structures/processus (exécution) à mettre en œuvre, les prestations (output), les impacts auprès des groupes cibles (outcome) et les impacts auprès des milieux concernés (impact) sont présentés de manière explicite. Cette façon de faire permet de clarifier jusqu'à un certain point le mandat et les attentes.

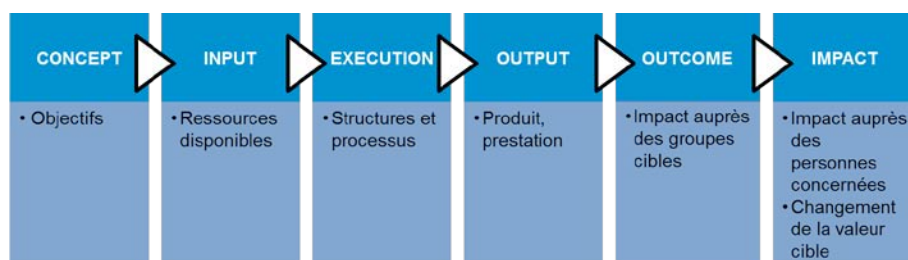


Illustration 1: Travail orienté vers l'efficacité

**Quel cadre de référence faut-il prendre en considération?**

- Dans un modèle d'efficacité, le cadre de référence pour les responsables de programmes ou de projets se distingue de celui des décideurs politiques. Déterminer les objectifs supérieurs de la NPR ou de la stratégie cantonale en matière de développement économique est la tâche de la politique. Le niveau impact a donc d'abord une dimension politique. Le travail orienté vers l'efficacité dans le cadre de référence des responsables de programmes et de projets se limite la plupart du temps à déduire les niveaux concept et impact pour leur programme ou projet (de mise en œuvre NPR) spécifique sur la base des objectifs supérieurs et à définir les niveaux input et outcome.

**Quelles sont les principales étapes du travail orienté vers l'efficacité?**

- 1. Définir les objectifs du programme et du projet:** Un travail orienté vers l'efficacité présuppose que les objectifs qui sont visés soient définis et connus. Des objectifs de programme et de projet sont déduits des objectifs supérieurs en prenant en compte le contexte régional. Inversement, un projet et un programme ont toujours contribué à atteindre des objectifs supérieurs. Au niveau concept, on s'intéresse aux objectifs que l'on va viser via le programme ou le projet. Au niveau impact, ce sont les changements que les résultats du programme ou du projet doivent induire chez les personnes concernées.
- 2. Elaborer un modèle d'efficacité:** Le modèle d'efficacité pour un projet ou un programme sera précisé dans le sens où seront présentés au niveau de l'exécution les objectifs de l'output (pour la mise en œuvre de prestations pertinentes) et de l'outcome (via les changements obtenus dans les groupes cibles grâce aux prestations fournies) et les ressources nécessaires pour ce faire (personnel, moyens financiers, matériels, canaux de communication, etc.) au niveau de l'input ainsi que les structures/processus nécessaires (activités et responsabilités des acteurs impliqués dans la mise en œuvre). Afin que ces derniers soient SMART (*specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*), il faut définir, pour chaque objectif, un indicateur et, le cas échéant, une valeur cible.
- 3. Planifier la mesure de l'efficacité:** il convient de définir les points suivants lors de la planification de l'évaluation:
  - Buts et objet de l'évaluation
  - moment de la réalisation
  - niveaux entre lesquels des comparaisons doivent être faites
  - méthodes de recensement et compétences
  - diffusion et utilisation des résultats
- 4. Recenser les données:** Les questions que l'on posera dans le cadre de l'évaluation dépendent de l'objet et du type d'évaluation.
- 5. Evaluer les données et utiliser les constats:** Les données collectées sont rassemblées, évaluées et communiquées sous une forme appropriée. On montrera, dans le cadre d'une évaluation de l'efficacité, les raisons d'un impact et comment il se situe par rapport au programme ou au projet. Les résultats sont utilisés pour accroître les connaissances au sein de l'organisation ou de la région, optimiser des programmes et des projets en cours ou à venir et/ou pour légitimer ces derniers auprès des bailleurs de fonds et des groupes cibles.

## 5. TRAVAIL ORIENTÉ VERS L'EFFICACITÉ

**Importance du travail orienté vers l'efficacité**

L'orientation vers l'efficacité est importante pour les responsables de programmes et de projets. Le travail systématiquement orienté vers l'efficacité permet de gérer un projet ou un programme afin qu'il soit efficace, d'optimiser les processus, de légitimer les activités vis-à-vis de l'extérieur et d'apprendre de ses propres expériences (Zewo n.d.). L'orientation vers l'efficacité constitue toutefois également la base pour examiner si les moyens financiers ont été engagés de manière efficace et efficace, et de clarifier des questions fondamentales, telles que: est-ce que nous faisons les bonnes choses? Est-ce que nous les faisons correctement? Fixons-nous les bonnes priorités? Améliorons-nous la situation du groupe cible? Comment pouvons-nous nous améliorer? (voir également Zewo n.d.). Le travail orienté vers l'efficacité devrait s'inscrire dans toutes les phases d'un projet ou d'un programme: dans la phase de planification, dans la phase de mise en œuvre et dans la phase d'évaluation.

- Dans la **phase de planification**, le travail orienté vers l'efficacité comprend la définition des objectifs du programme ou du projet et l'élaboration de modèles

d'efficacité. La formulation d'objectifs sert à la sûreté de la planification et est importante pour orienter des programmes et des projets dans la direction souhaitée, mais aussi pour sélectionner des projets NPR appropriés. Il faut, lors de la phase de planification déjà, définir un concept qui montre avec quels moyens l'impact souhaité doit être obtenu. Une méthode adéquate pour présenter les liens de causalité entre les actions et les effets est le modèle d'efficacité. L'adoption du modèle d'efficacité par tous les acteurs et actrices centraux crée la confiance dans la voie choisie et constitue une condition pour pouvoir présenter des arguments clairs aux politiciens et aux bailleurs de fonds (regiouisse 2010). Le modèle d'efficacité constitue en outre une base importante pour déduire des indicateurs qui permettront de vérifier l'atteinte des objectifs pendant et après la phase de programme et/ou de projet. L'élaboration de modèles d'efficacité fait partie intégrante des conventions-programmes NPR passées entre la Confédération et les cantons. A partir de 2016, ils devront en principe être utilisés à tous les niveaux de la mise en œuvre de la NPR, et ce, comme instrument de pilotage et de controlling.

- Dans la **phase de mise en œuvre**, le travail orienté vers l'efficacité consiste à vérifier régulièrement l'exécution et les prestations fournies. Voilà qui permet un processus d'amélioration continu (PAC), c.à.d. un contrôle régulier des résultats et de la qualité ainsi que le pilotage d'un programme ou d'un projet. Un contrôle régulier permet de savoir si un projet ou un programme est sur la bonne voie pour atteindre les objectifs souhaités ou s'il faut procéder à des «corrections de cap». Il peut être judicieux et nécessaire, dans la phase de mise en œuvre déjà, d'adapter le modèle d'efficacité.
- Dans la **phase d'évaluation**, le travail orienté vers l'efficacité consiste à examiner les effets et l'atteinte des objectifs d'un programme ou d'un projet. On procède pour ce faire à des évaluations de l'efficacité au niveau outcome et/ou impact. Les évaluations au niveau des impacts sont certes possibles pour les responsables de programme ou de projet, mais ne peuvent être considérées comme totalement fiables (regiouisse 2013): les changements dans un système ne relèvent en effet pas d'une seule cause et les rapports entre une mesure concrète et les effets sont donc souvent difficiles à prouver. En outre, l'impact n'intervient qu'avec un certain décalage temporel, de sorte qu'une évaluation pendant ou immédiatement après la fin du programme ou du projet n'est pas très judicieuse. L'évaluation de l'efficacité de programmes et de projets au niveau impact devrait donc être faite par l'instance supérieure et dans le cadre d'une évaluation globale de toute la politique concernée (en l'occurrence par le SECO dans le cas de la NPR) (regiouisse 2010). Les résultats des évaluations sont ensuite intégrés dans la planification de programmes et de projets consécutifs, et servent de justificatifs vis-à-vis des bailleurs de fonds.

Le potentiel du travail orienté vers l'efficacité est souvent sous-estimé. Il est indispensable de procéder de manière systématique dans le PAC si l'on entend améliorer la qualité du pilotage d'un projet, augmenter l'efficacité de son déroulement, générer des connaissances utiles et permettre une communication efficace. Il convient donc d'insister sur le point suivant: plus les méthodes du travail orienté vers l'efficacité sont appliquées en temps opportun et plus elles sont efficaces pour le pilotage du projet, et plus nombreuses seront les personnes qui ont connaissance des méthodes et de leurs résultats, ce qui génère un effet d'apprentissage plus important.

### **Modèle d'efficacité**

La méthode du «modèle d'efficacité» constitue la base du travail orienté vers l'efficacité (Rieder 2010). Un modèle d'efficacité illustre les effets d'un programme ou d'un projet sous la forme d'un rapport linéaire entre l'action et l'effet. Les facteurs externes ne sont en général pris en compte dans ce contexte (Zewo n.d.). Lors de l'élaboration d'un modèle d'efficacité, des hypothèses implicites concernant les rapports probables entre les objectifs (concept), les ressources (Input) et les structures/processus (exécution) pour la mise en œuvre, les prestations (output), les effets sur les groupes cibles (outcome) ainsi que les effets sur les personnes concernées et les effets à long terme dans le système (impact) sont explicitement représentées. Le but est de clarifier ainsi le mandat et les attentes. Le groupe cible comprend les groupes de personnes ou les entreprises qui sont concernés directement par l'output. Les personnes concernées sont en

revanche les personnes ou les entreprises qui doivent bénéficier des avantages ou subir les inconvénients induits par le comportement modifié des groupes cibles. (Rieder 2003). On peut distinguer, dans un modèle d'efficacité, le niveau de la planification (concept), le niveau de l'action (input, exécution, output) et le niveau des effets (outcome, impact) (voir illustration 2).

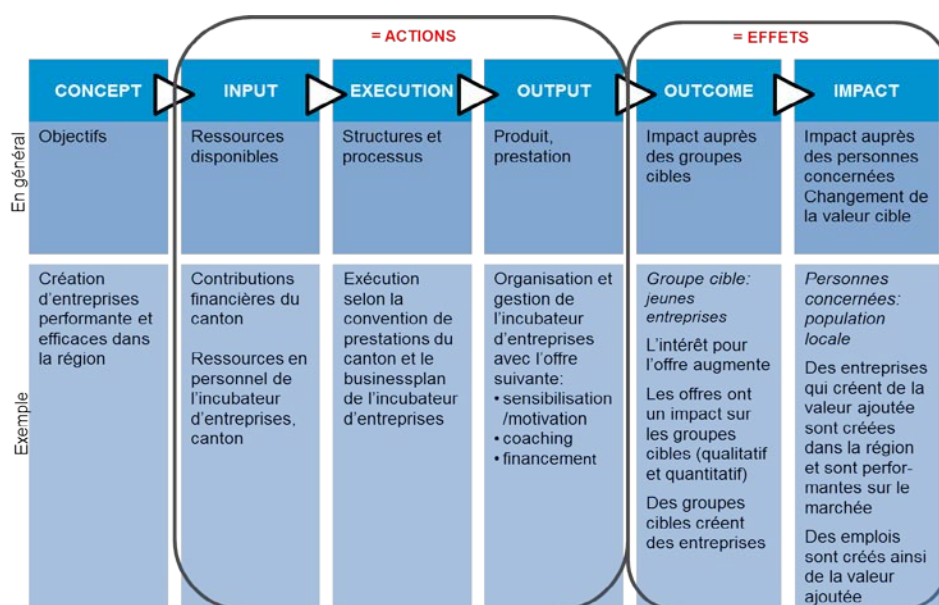


Illustration 2: Exemple de modèle d'efficacité

Les principaux avantages du modèle d'efficacité sont :

- La présentation d'un projet/programme dans un modèle d'efficacité aide à désigner de manière précise et claire le but, les prestations et les effets, et crée ainsi de la clarté et une certaine contrainte pour les personnes impliquées dans un projet/programme ainsi que pour les tiers.
- L'adoption d'un modèle d'efficacité à partir d'hypothèses implicites concernant l'efficacité d'un programme ou d'un projet est utile pour formuler des objectifs et des mesures appropriés.
- Le modèle est utile pour comprendre et simplifier les interactions complexes que l'on peut constater au niveau des effets et permet une compréhension commune du programme et du projet, étant donné qu'il rend explicites des hypothèses implicites.
- Il crée la transparence au niveau du mandat et des attentes, et permet l'évaluation de programmes et de projets.
- Le modèle peut en outre, avec des indicateurs et des valeurs souhaitées, être utilisé pour rendre visibles et prouver les succès et les effets de l'activité (p.ex. vis-à-vis de la politique).
- Le modèle est utile pour le monitoring et le controlling pendant la phase de mise en œuvre.
- La détermination de l'objet de l'évaluation s'en trouve facilitée.
- Le modèle sert enfin à formuler des hypothèses sur les interactions d'effets et de faire des analyses d'impacts des concepts.

## 6. CADRES DE REFERENCES

### La politique

Lors de la définition des objectifs, il faut distinguer entre les objectifs supérieurs (politiques) et les objectifs spécifiques du programme et du projet. On distinguera donc le cadre de référence des responsables du programme ou du projet de celui des décideurs politiques. C'est la tâche de la politique que de définir les objectifs supérieurs de la NPR ou de la stratégie de développement économique. Une opération qui se fera en prenant en considération le contexte, les problèmes des personnes concernées et leurs causes ainsi que les effets souhaités auprès de ces dernières. Les responsables de programmes (les bureaux cantonaux NPR dans le cas de la NPR) doivent garantir que ces objectifs supérieurs d'une politique ou d'une stratégie se reflètent aux niveaux concept et impact du programme (de mise en œuvre de la NPR) ou du projet, et que les bonnes données soient collectées

pour l'évaluation au niveau supérieur (voir illustration 3).

### Les responsables de programmes et de projets

Les responsables de programmes et de projets n'ont en général qu'une influence limitée sur les objectifs supérieurs d'une politique ou d'un programme. Ils peuvent certes mettre des bases de décision à disposition de la politique, mais ne peuvent décider pour ce qui est de la définition des niveaux concept et impact. Ces niveaux sont donc d'abord des valeurs indicatives politiques. Le travail orienté vers l'efficacité dans le cadre de référence des responsables de programmes et de projets se limite la plupart du temps à la *déduction* des niveaux concept et impact sur la base des objectifs supérieurs (voir illustration 3) ainsi qu'à la *définition* des niveaux input à income. Les différentes étapes du travail orienté vers l'efficacité des responsables de programmes et de projets sont décrites dans le chapitre ci-après.

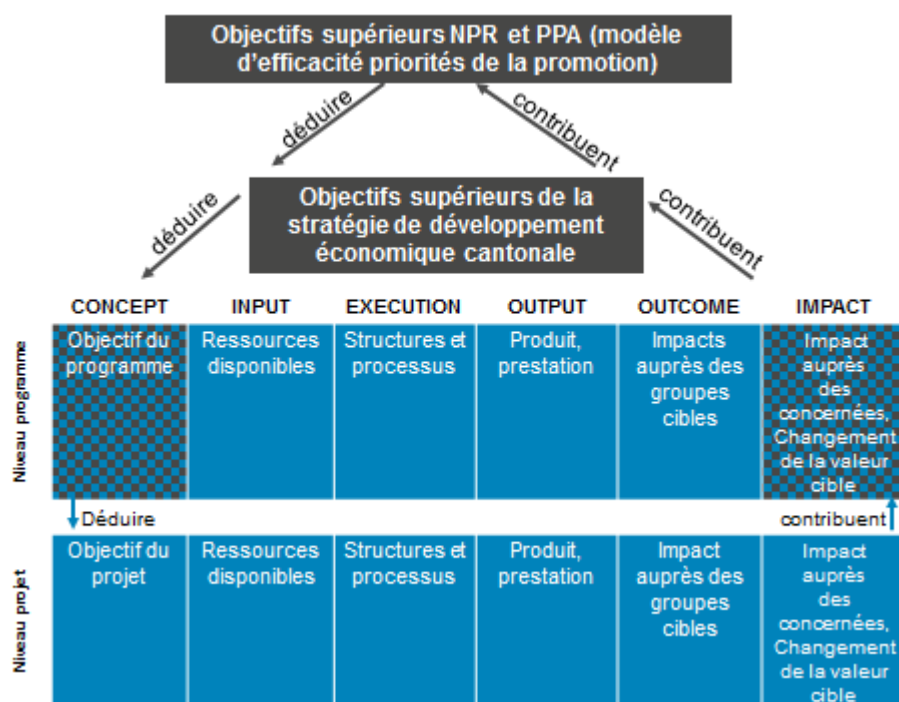


Illustration 3: Cadre de référence de la politique (en gris) et des responsables de programmes et de projets (en bleu)

## 7. LE TRAVAIL ORIENTE VERS L'EFFICACITE EN 5 ETAPES



Illustration 4: Les étapes du travail orienté vers l'efficacité (Zewo n.d.)

## Etape 1: Définir les objectifs du programme et du projet

Adapté selon Rieder 2010 et Zewo n.d.

Cette étape s'inscrit idéalement dans la phase de planification d'un programme ou d'un projet. Le travail orienté vers l'efficacité n'est possible que si l'on connaît les effets qu'un projet ou un programme doit avoir. En outre, les objectifs (politiques) supérieurs qui sont en général déjà prescrits (voir le cadre de référence de la politique) doivent être connus et explicités, avant de déduire à partir de là des objectifs (opérationnalisables) du programme ou du projet. Concrètement, cela signifie que des objectifs de projet seront déduits d'objectifs de programme et/ou que les objectifs du projet doivent contribuer aux objectifs du programme et que les objectifs du programme seront déduits des objectifs politiques supérieurs de la NPR et des stratégies de développement économique (voir illustration 3). Dans l'idéal, on déduira pour les programmes NPR au maximum 3 à 4 objectifs des objectifs politiques supérieurs et un modèle d'efficacité sera élaboré par objectif. Pour les priorités de la promotion de la PPA NPR 2016-2023, «Systèmes régionaux d'innovation (RIS)» et «Tourisme», les modèles d'efficacité de la Confédération servent de soutien et de ligne directrice (voir l'annexe). Il conviendra de répondre aux questions suivantes lors de la définition des objectifs de programme et de projet spécifiques:

Objet	Questions typiques
<b>Concept</b>	- Quels buts sont visés avec le programme (resp. l'axe d'action stratégique) ou le projet? Important: les buts doivent refléter les objectifs supérieurs
<b>Impact</b>	- Qui sont les milieux concernés? - Quels changements doit-il y avoir chez les personnes concernées? - Où les impacts se situent-ils? (territoire d'impact de la NPR) - Quels changements à long terme doit-il y avoir dans le système? Important: les changements souhaités doivent contribuer à atteindre les objectifs supérieurs.

Selon les participants de la CoSF «NPR orientée vers l'efficacité», il convient de relever les points suivants concernant la définition des objectifs de programme et de projets menés dans le cadre de la NPR:

- **Concordance des objectifs du programme et du projet avec les objectifs de la NPR:** Les objectifs de programme qui sont définis *bottom-up* sont trop liés au projet pour garantir le respect des objectifs supérieurs de la NPR. Les objectifs de programme doivent en conséquence être déduits des objectifs de la NPR qui sont prescrits par la loi fédérale et le programme pluriannuel de la Confédération concernant la mise en œuvre de la NPR (PPA) et délimités selon les thèmes prioritaires (domaines d'action stratégiques 1, 2, etc.). Dans l'idéal, la conformité avec les objectifs de la NPR est déjà donnée par les objectifs supérieurs de la stratégie de développement économique. On peut s'aider de l'exemple donné dans l'illustration 5 pour formuler des objectifs de programme et de projet adéquats.
- **Formuler des objectifs de programme et de projets SMART** (*specific, measurable, achievable, relevant, time-bound*): Pour différentes raisons, les participants ne considèrent pas la formulation d'objectifs SMART aux niveaux concept et impact comme étant efficace. Les objectifs supérieurs prescrits par la politique ne remplissent pas toujours les exigences SMART. Un autre défi est de rendre les objectifs *achievable*, étant donné que les objectifs de la NPR sont très élevés. De plus, les objectifs SMART recèlent le danger de limiter les projets ou de diverger de la stratégie. Un manque de temps et de connaissances rend en outre difficile la formulation de tels objectifs. Les objectifs de programmes et de projets devraient en conséquence être considérés comme une contribution à un objectif supérieur et être SMART seulement aux niveaux output et outcome, et donc également à des niveaux où des évaluations régulières sont judicieuses de la part des responsables de programmes et de projets (voir page 13).



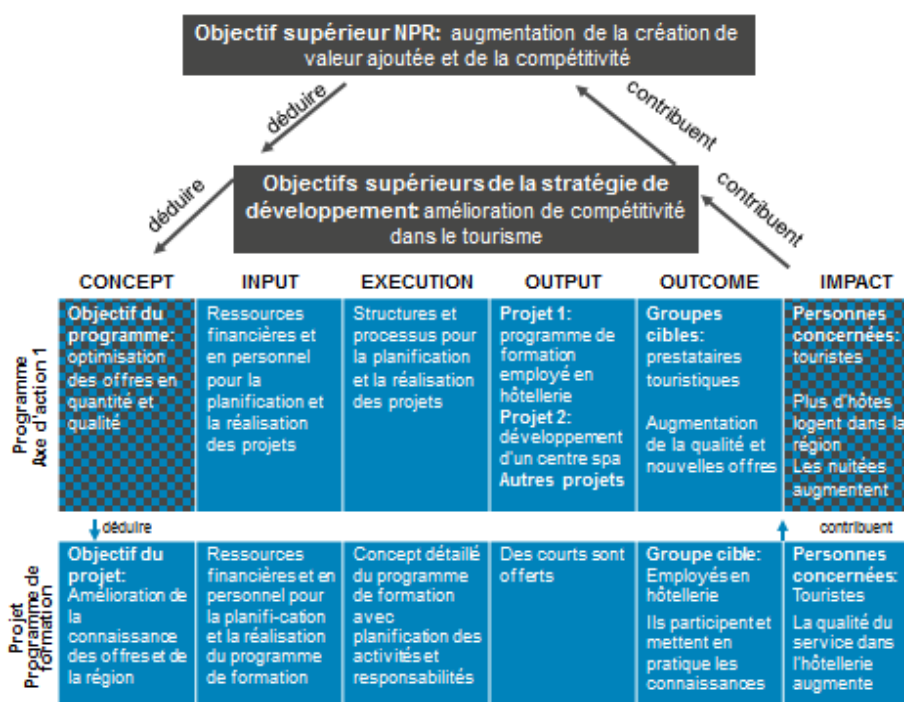


Illustration 5: Exemple de la NPR

### Etape 2: Elaborer un modèle d'efficacité

Cette étape devrait elle aussi idéalement se dérouler dans la phase de planification d'un programme ou d'un projet. En réalité, il arrive malheureusement très souvent qu'elle n'intervienne que dans la phase de réalisation ou d'évaluation, lorsqu'une évaluation est imminente. L'établissement du modèle d'efficacité devrait dans la mesure du possible avoir lieu en impliquant tous les acteurs participants (voir également l'encadré «Orientation vers l'efficacité centrée sur les acteurs», page 14).

Des cadres de référence pertinents pour les responsables de programmes et de projets dans le modèle d'efficacité sont les **niveaux input à outcome** (voir illustration 3). Pour les priorités de la promotion de la PPA NPR 2016-2023, «Systèmes régionaux d'innovation (RIS)» et «Tourisme», les modèles d'efficacité de la Confédération servent de soutien et de ligne directrice (voir l'annexe). Le modèle d'efficacité défini pour le programme ou le projet est concrétisé sur la base des objectifs supérieurs dans le sens où les objectifs spécifiques du projet et/ou du programme sont définis aux niveaux de l'output et de l'outcome (à ne pas confondre avec des objectifs de programme et de projets au niveau concept) et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs au niveau input ainsi que les structures/processus au niveau exécution définies. Les questions suivantes doivent être posées dans ce contexte:

Objet	Questions typiques
<b>Input</b>	- Quelles ressources (personnel, moyens financiers, matériels, canaux de communication, etc.) doivent être engagées?
<b>Exécution</b>	- Quelles sont les structures organisationnelles responsables de la mise en œuvre? - Quels autres acteurs seront impliqués? - Quelles méthodes et quels processus sont pertinents pour la mise en œuvre?
<b>Output</b>	- Quelles prestations seront fournies (p.ex. informations offertes, cours réalisés ou manifestations de réseau, conduites d'expertises, etc.)?

<b>Outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel(s) groupe(s) cible(s) doit (doivent) être atteint(s)?</li> <li>- Quels changements doit-on pouvoir constater dans le ou les groupes cibles?</li> </ul>
----------------	--

Pour que les objectifs aux niveaux input, exécution, output et outcome soient SMART, il faut pour chacun d'entre eux définir un **indicateur** et, le cas échéant (si, pour l'évaluation, on entend faire une comparaison entre la situation de départ et la situation réelle), une **valeur cible**. Les indicateurs sont dans ce contexte des caractéristiques spécifiques à partir desquels on peut contrôler l'atteinte des objectifs. Selon l'objectif considéré, ils peuvent être de nature quantitative ou qualitative; une combinaison d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs est recommandée. Les valeurs souhaitées décrivent la valeur (quantitative ou qualitative) que les indicateurs doivent atteindre à un certain moment.

<p><b>Indicateurs SMART et valeurs souhaitées:</b>  <i>Specific:</i> l'indicateur doit être clair et univoque.  <i>Measurable:</i> l'indicateur doit être mesurable, et à des coûts appropriés.  <i>Achievable:</i> la valeur cible prescrite par l'indicateur doit pouvoir être atteinte.  <i>Relevant:</i> l'information que fournit l'indicateur doit être pertinente pour les responsables de projets et/ou de programmes.  <i>Time-bound:</i> la valeur cible doit être dotée d'une indication temporelle.</p>
---

L'exemple ci-dessous (repris de l'illustration 5) montre les indicateurs et les valeurs souhaitées possibles au niveau du projet et du programme. Pour les priorités de la promotion de la PPA 2016-2023, «Systèmes régionaux d'innovation (RIS)» et «Tourisme», les modèles d'efficacité de la Confédération servent de soutien et de ligne directrice (voir l'annexe). On trouvera d'autres exemples d'indicateurs au chapitre 8 (évaluation de modèles d'efficacité).

	Concept	Output	Outcome
<b>Niveau programme</b>	Optimisation des offres en quantité et en qualité	Lancement du programme de formation pour les employés de l'hôtellerie  <b>Indicateur avec valeur cible:</b> un projet sera lancé jusqu'en 2012	Amélioration de la qualité et nouvelles offres  <b>Indicateur avec valeur cible:</b> entre 2013 et 2015, les évaluations d'hôtels ont augmenté de x%
<b>Niveau projet</b>	Amélioration des connaissances sur les offres et la région	Des cours sont proposés  <b>Indicateur avec valeur cible:</b> entre 2012 et 2013, 10 cours seront offerts	Des employés en hôtellerie participent et mettent en pratique leurs connaissances  <b>Indicateur avec valeur cible:</b> jusqu'en 2013, x% des participants en moyenne évaluent les cours comme étant pertinents pour leur travail

Selon les participants de la CoSF «NPR orientée vers l'efficacité», il faut veiller aux points suivants lors de l'établissement du modèle d'efficacité avec des indicateurs et des valeurs souhaitées:

- **Contribution des projets au programme:** Les outputs et les outcomes des différents projets doivent contribuer à atteindre les outputs et les outcomes du programme supérieur (voir illustrations 3 et 5). Il est donc nécessaire de disposer d'informations sur les projets réalisés jusque-là, afin de pouvoir définir et établir des indicateurs au niveau du programme. De même, les indicateurs définis au

niveau du programme doivent pouvoir être traduits en indicateurs SMART au niveau du projet, afin que le recensement des données à ce niveau puisse être effectué.

- **Modèles d'efficacité:** Le SECO a développé pour les priorités de la promotion de la PPA NPR 2016-2023, «Systèmes régionaux d'innovation (RIS)» et «Tourisme», des modèles d'efficacité au niveau fédéral (voir également l'annexe). Ces modèles d'efficacité facilitent l'élaboration de modèles d'efficacité pour les programmes et les projets, étant donné qu'ils offrent une certaine orientation pour la définition des objectifs aux niveaux output et outcome. Pour la priorité de la promotion «Systèmes régionaux d'innovation (RIS)», les modèles d'efficacité ont été précisés pour le niveau programme au sein de la CoSF «RIS». Ceci permet aux organes responsables de projets d'adapter plus facilement leur propre modèle d'efficacité et aux managements de RIS de faire des comparaisons entre les RIS au niveau suprarégional (voir également étape 3).
- **Dialogue Confédération et canton:** En tant que bases de pilotage et de controlling, les modèles d'efficacité relatifs aux contenus et aux priorités de la promotion feront parties intégrantes de la NPR à partir de 2016. Ces modèles d'efficacité facilitent la «traduction» des objectifs de développement économique cantonaux supérieurs en objectifs stratégiques NPR et génèrent une compréhension commune du programme de mise en œuvre NPR.
- **Accompagnement des organes responsables de projets:** L'établissement d'un modèle d'efficacité avec les niveaux input à outcome est judicieux pour la planification et le pilotage du projet, mais également complexe et dispendieux. Afin que le changement de cap qui consiste à passer d'un pilotage orienté vers les coûts à un pilotage orienté vers l'efficacité dans la NPR puisse s'opérer, il faut en principe également appliquer les modèles d'efficacité au niveau des projets. Les organes responsables de projets doivent, pour l'élaboration de ces modèles, être accompagnés par des responsables du développement régional.
- **Dépense / Recette:** Les modèles d'efficacité au niveau des projets doivent être élaborés là où cela semble judicieux et nécessaire (approche pragmatique). Les coûts afférents au recensement des données doivent être pris en considération lors de l'établissement d'un modèle d'efficacité et la définition des indicateurs et des valeurs souhaitées qui en font partie. Le rapport coût-utilité doit se situer dans des proportions adéquates.
- **Fixation des valeurs souhaitées:** Des valeurs souhaitées ne devraient être fixées que si l'on prévoit pour l'évaluation de faire une comparaison entre la situation initiale et la situation réelle (actuelle). Certains participants proposent que ces dernières soient fixées dans le cadre d'une négociation entre le canton et le SECO. D'autres estiment que des critères devraient être définis pour traiter de la question des valeurs souhaitées. D'autres encore proposent qu'aucune valeur de ce type ne soit fixée pour les quatre premières années de la PPA et que la priorité soit mise sur l'efficacité des mesures. Ensuite, sur la base des expériences faites durant ce laps de temps, des valeurs souhaitées pourraient être fixées en meilleure connaissance de causes (augmentation de l'efficacité). Certains participants se demandent si l'approche par les valeurs souhaitées est compatible avec le principe du financement d'incitation stipulé dans la NPR.

### Etape 3: Planifier l'évaluation

Lors de la planification de l'évaluation, l'objet et le moment de cette dernière, ainsi que les niveaux de comparaison, les méthodes de recensement et les questions organisationnelles doivent être définis. Il convient de clarifier ici si des thématiques spécifiques doivent être intégrées pour les niveaux supérieurs. On prendra notamment en considération les questions suivantes:

Thème	Questions
Objectifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quel objectif l'évaluation vise-t-elle et pour qui est-elle réalisée?</li> <li>- A quelle fin les résultats de l'évaluation seront-ils utilisés?</li> </ul>

<p><b>Objet de la mesure</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Qu'est-ce qui doit être mesuré? Le projet NPR dans son ensemble ou seulement un projet partiel?</li> <li>- Quelle période doit être prise en compte? Toute la période depuis le début du projet ou seulement un certain laps de temps?</li> <li>- Quel niveau du modèle d'efficacité doit être mesuré? (cette question doit être posée en prenant en considération le but de l'évaluation, voir illustration 6)</li> </ul>
<p><b>Moment de la mesure</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quand l'évaluation doit-elle être effectuée? (le moment de l'évaluation dépend de l'objet qui doit être mesuré, voir illustration 6)             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation du concept: contrôle de la planification (concept) et analyse d'impacts (souvent ex ante)</li> <li>• Evaluation de l'exécution: contrôle de la mise en œuvre (input/exécution) ainsi que recherche de possibilités d'optimisation (en cours de processus)</li> <li>• Evaluation de la prestation: évaluation de l'output (afin d'établir la qualité et la quantité des prestations fournies) ainsi que de l'outcome et de l'impact (pour établir les effets) (souvent ex post)</li> </ul> </li> <li>- A quelle fréquence l'évaluation doit-elle être effectuée?</li> </ul>
<p><b>Niveaux de comparaison</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quels niveaux doivent être comparés?             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison entre l'état actuel et l'état visé (appréciation par rapport aux objectifs fixés)</li> <li>• Comparaison transversale (appréciation par rapport à des projets similaires ou identiques, p.ex. pour des comparaisons suprarégionales)</li> <li>• Comparaison longitudinale (analyse avant-après)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Méthode de recensement</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quelle est la méthode de recensement appropriée?             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour enregistrer des données qualitatives, p.ex. interviews, analyses de contenus</li> <li>• Pour enregistrer des données quantitatives, p.ex. analyses statistiques, sondages</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Aspects organisationnels</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sous quelle forme les résultats de l'évaluation sont-ils préparés et comment seront-ils utilisés pour l'optimisation des projets et des programmes?</li> <li>- Qui réalise l'évaluation?</li> </ul>

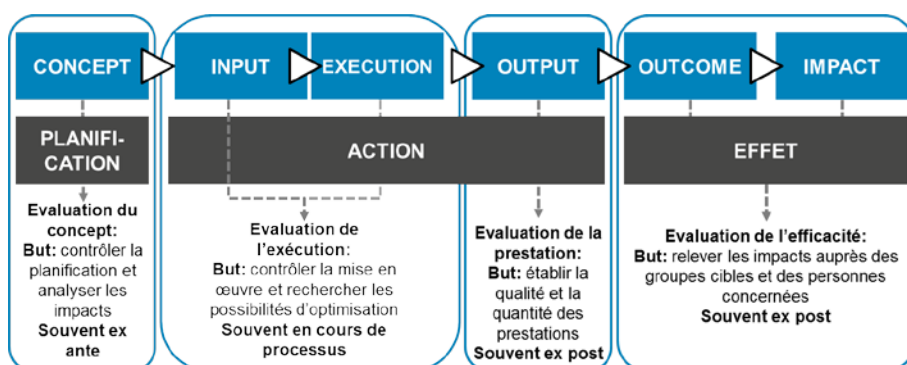


Illustration 6: Objet et moment de l'évaluation (Rieder 2010)

Selon les participants de la CoSF «NPR orientée vers l'efficacité», il convient de veiller aux points suivants lors de la planification d'une évaluation:

- **Evaluations au niveau output et outcome:** Le concept, l'input et l'exécution sont-ils concluants, la mise en œuvre planifiée (outputs) d'un programme et/ou d'un projet doit-elle entraîner les effets recherchés au niveau impact. Il faut certes formuler des effets pour ce niveau. On peut toutefois se contenter, pour les niveaux output et outcome, de définir des indicateurs et des valeurs souhaitées, et effectuer des évaluations de prestations et/ou d'impact à ces deux niveaux. Les responsables de projets devraient garder à l'esprit les limites du projet et donc se concentrer sur la formulation et le contrôle des objectifs aux niveaux de l'output et de l'outcome. Un contrôle constant ainsi qu'une optimisation et un développement de l'output sont importants dans ce contexte. Un contrôle de l'outcome devrait également être effectué pour l'évaluation à moyen terme ou finale d'un programme ou d'un projet. (regiouisse 2010)
- **Dépense / Recette:** Lors de la planification de l'évaluation, il faut prendre en compte les coûts afférents au recensement des données et à la faisabilité de ce dernier. Il convient de clarifier si les ressources nécessaires (finances et connaissances) existent et si le rapport coût-utilité se situe dans une proportion adéquate.

#### Étape 4: Recenser les données

Lors de cette étape, les questions destinées à l'évaluation sont formulées et les données nécessaires recensées. Le tableau ci-après donne une vue d'ensemble des questions typiques auxquelles l'évaluation devrait permettre de répondre (Rieder 2010).

Objet et type d'évaluation	Questions typiques
<b>Concept</b> (évaluation du concept)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La conception est-elle consistante et logique</li> <li>- Le concept permet-il en principe d'obtenir un impact réel?</li> <li>- Les buts sont-ils clairement formulés?</li> </ul>
<b>Input</b> (évaluation de l'exécution)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le rapport moyens-buts est-il adéquat?</li> </ul>
<b>Exécution</b> (évaluation de l'exécution)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les instances d'exécution sont-elles en mesure de procéder à la mise en œuvre (ressources, savoir-faire)?</li> <li>- Les structures sont-elles adéquates et claires?</li> <li>- Existe-t-il des instruments de gestion ad hoc?</li> <li>- Existe-t-il une coopération avec des tiers?</li> </ul>
<b>Output</b> (évaluation de la performance)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La prestation a-t-elle été fournie en quantité et en qualité comme cela a été planifié au départ?</li> <li>- Comment l'output est-il réparti?</li> <li>- Coûts de l'output (efficacité)?</li> </ul>
<b>Outcome</b> (évaluation de l'impact)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les groupes cibles dans les zones ciblées seront-ils atteints?</li> <li>- Quel est le niveau d'acceptation et de satisfaction?</li> <li>- Constate-t-on des effets réels? Observe-t-on des impacts (efficacité)?</li> <li>- Observe-t-on des effets secondaires positifs ou négatifs?</li> </ul>
<b>Impact</b> (évaluation de l'impact)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observe-t-on des impacts chez les personnes concernées et si oui quelle en est l'ampleur?</li> <li>- Les impacts se situent-ils au niveau des territoires d'impact de la NPR?</li> <li>- Quels autres effets influent sur les impacts (renforcement ou neutralisation)?</li> <li>- Existe-t-il le cas échéant des alternatives aux mesures choisies?</li> </ul>

Selon les participants de la CoSF «NPR orientée vers l'efficacité», il convient de veiller aux points suivants lors du recensement des données:

- **Méthode de recensement:** Le recensement des données pour l'évaluation de programmes devrait se faire via des évaluations de projets. Les résultats agrégés des projets au niveau outcome représentent par exemple les résultats du programme au niveau outcome (illustrations 3 et 5). Cette façon de procéder doit être réglée au préalable avec tous les participants et des mandats spécifiques doivent être attribués.

#### Etape 5: Evaluer les données et utiliser les constats

Une fois le recensement des données effectué, il s'agit de rassembler ces données, de les évaluer et de les communiquer de manière appropriée. L'évaluation peut se présenter sous la forme d'un rapport. Selon le but de l'évaluation que l'on s'est fixé, on peut également envisager une présentation ou une discussion en groupe. Pour les évaluations de l'efficacité, figurent au premier plan les questions relatives aux impacts réels ou non réalisés auprès des groupes cibles ou des personnes concernées, ainsi que les raisons d'un impact et comment il s'inscrit dans le contexte du programme ou du projet.

Les résultats de l'évaluation seront utilisés pour élargir les connaissances au sein de l'organisation ou de la région, afin d'optimiser les programmes et les projets en cours ou futurs (PAC), ou pour les légitimer vis-à-vis des bailleurs de fonds et les groupes cibles concernés.

Selon les participants de la CoSF «NPR orientée vers l'efficacité», il convient de veiller aux points suivants lors de l'évaluation des données:

- **Qualité des données:** Les données disponibles doivent faire l'objet d'une réflexion critique. Reposent-elles sur des mesures ou sur des pronostics? S'agit-il d'estimations réalistes ou seulement de valeurs potentielles? Par qui et comment ont-elles été récoltées?
- **Classement des impacts:** Les effets observés doivent être analysés avec prudence. Que faut-il attribuer au programme, resp. au projet NPR? Que faut-il attribuer à d'autres facteurs externes? Il convient également d'accepter les éventuels manques de preuves du lien de causalité ou les lacunes en matière d'attribution (en particulier au niveau impact).

**Orientation vers l'efficacité centrée sur les acteurs:** Une orientation de l'efficacité centrée sur les auteurs intègre dans le processus de planification et d'évaluation tous les acteurs et les actrices qui participent au processus de développement régional. Les participants peuvent ainsi structurer les programmes et les projets selon leurs propres représentations et leurs besoins. Une telle approche promeut l'identification avec le projet et augmente son acceptation et sa durabilité. Les actrices et les acteurs disposent en outre de précieuses connaissances sur le contexte dans lequel le projet doit être réalisé. De par cette implication, ces connaissances peuvent être utilisées et les potentiels de conflits être identifiés à temps. L'implication des groupes cibles est particulièrement importante pour l'élaboration d'indicateurs, le recensement des données et l'évaluation des impacts. Des ateliers de réflexion avec les personnes concernées sont recommandés pour utiliser les résultats de l'évaluation à des fins d'apprentissage.

## 8. EVALUATION DES MODELES D'EFFICACITE

Les modèles d'efficacité des programmes et des projets NPR peuvent être évalués sur la base des questions ci-dessous. Ces dernières se basent sur l'expérience acquise par regio**n**uisse. Il n'existe pas de procédure standard pour évaluer les modèles d'efficacité. On pourra procéder dans un premier temps en répondant aux questions introductives ci-dessous (1). L'évaluation au moyen de questions spécifiques s'effectue de manière itérative. Les modèles d'efficacité correspondant au niveau fédéral (pour les systèmes de création de valeur ajoutée que sont le tourisme et l'industrie) constituent une base d'évaluation essentielle.

#### (1) Questions introductives

- A quel objet le modèle d'efficacité se rapporte-t-il? A quelle fin un modèle d'efficacité doit-il être établi? Pour quel objectif? Pendant quelle période? Dans quelle région?

**(2) Questions relatives à l'évaluation du modèle d'efficacité**

- La chaîne des effets est-elle logique?
- Le modèle d'efficacité est-il cohérent avec les prescriptions du SECO (PPA NPR, modèles d'efficacité, principes fondamentaux), le programme cantonal de mise en œuvre (plan de financement et de réalisation) et les modèles d'efficacité d'autres niveaux (Interreg, programmes supracantonaux, Confédération)?
- Le programme/projet est-il présenté de manière compréhensible dans le modèle d'efficacité (plan de financement et de réalisation)?
- La spécificité cantonale/régionale est-elle reconnaissable (au niveau de l'espace, du thème) ou le modèle d'efficacité est-il interchangeable?
- Des programmes concrets sont-ils acceptés (p. ex. programme d'impulsion pour le tourisme)?
- L'abstraction, la vision et les indicateurs sont-ils compatibles avec les ressources mises à disposition?
- Faut-il intégrer dans le modèle d'efficacité des programmes tels que le programme d'impulsion pour le tourisme ou des programmes cantonaux?
- Les indicateurs choisis sont-ils SMART?
- Les indicateurs des modèles d'efficacité du SECO concernant les RIS et le tourisme ont-ils été pris en considération?

<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les principaux objectifs sont-ils désignés?</li> <li>- Sont-ils clairement formulés?</li> <li>- Sont-ils atteignables (dans 4 ans)?</li> <li>- L'objectif est-il en accord avec la PPA NPR?</li> </ul> <p><i>Le traitement variera selon la situation, p. ex. les objectifs sont-ils décrits comme un processus ou comme un état final souhaité</i></p>
<b>Input</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les inputs sont-ils complets? Y en a-t-il d'autres? D'autres viendront-ils s'y ajouter?</li> <li>- Les moyens financiers cantonaux et fédéraux sont-ils également indiqués dans les chiffres?</li> </ul>
<b>Exécution</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les services pertinents chargés de l'exécution sont-ils indiqués pour cet objectif et spécifiquement nommés? (p. ex. managements de RIS, managements régionaux, autres organismes de développement régionaux)?</li> <li>- Les rôles et les tâches essentiels sont-ils présentés de manière claire et compréhensible?</li> <li>- Les éventuelles exigences posées à la Confédération sont-elles indiquées?</li> </ul>
<b>Output</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'output peut-il être logiquement déduit des objectifs définis?</li> <li>- Fait-on si nécessaire une distinction entre les différentes catégories d'organes responsables de projets?</li> <li>- Les principaux outputs sont-ils enregistrés? Qu'est-ce qui doit être encouragé concrètement?</li> <li>- Le destinataire de l'output est-il clairement défini?</li> <li>- L'output est-il réparti en différentes catégories (judicieuses et consistantes en soi) de types/contenus de projets (vision correcte, abstraction adéquate)?</li> <li>- Le rapport entre les ressources NPR et les outputs visés est-il réaliste?</li> <li>- Les outputs sont-ils reliés aux outcomes (danger: confondre action et effet)?</li> </ul>

<b>Outcome</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les groupes cibles sont-ils désignés?</li> <li>- Quels changements de comportement sont attendus de la part des différents groupes-cible?</li> <li>- Tous les effets sur les groupes cibles peuvent-ils être déduits logiquement de l'output – et inversement?</li> <li>- Les outcomes sont-ils reliés aux impacts (danger: confondre action et effet)?</li> </ul>
<b>Impact</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'impact est-il en lien avec les objectifs?</li> </ul>

#### Exemples d'objectifs au niveau de l'outcome

- Utilisation des offres par les entreprises
- Création d'offres touristiques en lien avec des mesures ad hoc
- Les entreprises utilisent des plateformes (innovation et coopération)
- Des produits innovants et des services originaux sont exportés (innovation et coopération, mais attention: transition vers l'impact)
- Approche stratégique commune (tourisme)
- Marque établie et acceptée par les acteurs
- Nombre croissant des visiteurs sur site web (collaboration dans le domaine du tourisme)
- Les acteurs réalisent des projets en commun (infrastructures touristiques)
- Les acteurs réalisent ensemble des projets importants sur le plan suprarégional en vue de renouveler les infrastructures d'hébergement (infrastructures touristiques)

#### Exemples d'indicateurs d'outcome

- Satisfaction de la clientèle (tourisme)
- Progrès documentés faits par le projet (tourisme)
- Nombre d'entreprises jeunes et nouvelles (innovation et coopération, mais attention: transition vers l'impact)
- Participants aux mesures de sensibilisation concernant la pénurie de main-d'oeuvre (formation)
- Nombre de partenaires / acteurs engagés ou ayant adhéré (Tourisme)
- Nombre total d'entreprises concernées ou mobilisées ou impliquées (Industrie)
- Degré de satisfaction des entreprises et des start-ups (Industrie)
- Degré de satisfaction des entreprises et des partenaires (Gouvernance)
- Taux de notoriété du programme RIS à la fin de la période (Programme)
- Taux de satisfaction (Projet)

## 9. CONSEILS DE LECTURE ET REFERENCES

### Conseils de lecture

- RIEDER, STEFAN (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG. Lucerne: Administration fédérale des finances AFF et Interface. Téléchargement: [www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/3-1-2ilw\\_bericht.pdf](http://www.flag.admin.ch/d/dienstleistungen/doc/3-1-2ilw_bericht.pdf)

Les objectifs et les indicateurs constituent des éléments importants de la gestion administrative axée sur les résultats GMEB (Gestion par mandat de prestations et enveloppe budgétaire). Interface a élaboré un manuel à ce sujet, qui présente étape par étape la mise en place d'une mesure des prestations et des effets, et qui montre comment des objectifs et des indicateurs peuvent être définis, afin de mesurer efficacement les prestations et les effets. Un concept tiré de l'analyse de la policy et de l'évaluation en forme la base. Ce manuel propose des conseils pratiques et des aides concrètes à la mise en œuvre.

- WIDMER, THOMAS; LANDERT, CHARLES; BACHMANN, NICOLE (2000): Standards d'évaluation de la Société suisse d'évaluation (Standards SEVAL). Fribourg: Société suisse d'évaluation (SEVAL). Téléchargement: [www.seval.ch/fr/documents/SEVAL\\_Standards\\_2001\\_fr.pdf](http://www.seval.ch/fr/documents/SEVAL_Standards_2001_fr.pdf)

Les standards d'évaluation de la SEVAL ont pour but de fournir une contribution à la professionnalisation de l'évaluation en Suisse. Ils définissent les exigences de qualité que les évaluations doivent satisfaire. Lors de la formulation des standards SEVAL, on a veillé tout particulièrement à ce qu'ils se prêtent aux évaluations de toutes sortes (à l'exception de l'évaluation du personnel).

Les standards SEVAL sont destinés à toutes les personnes qui participent à des



évaluations ou qui les influencent. Ils s'adressent notamment aux évaluatrices et évaluateurs, mandataires et mandants, mais également aux autres personnes susceptibles de soutenir la prise en compte des standards SEVAL.

- ZEW (n.d.): La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement. Guide Zewo pour projets et programmes. Zurich: Service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique qui récoltent des fonds. Téléchargement: [www.zewo.ch/impact/fr/mesure\\_de\\_lefficacite](http://www.zewo.ch/impact/fr/mesure_de_lefficacite)

Ce guide destiné aux responsables de projets et de programmes facilite la détermination des effets d'un projet ou d'un programme.

- REGIOSUISSE (2010): Condensé du cours «Mesure du succès et des effets des processus de développement régional». Filière de formation regiosuisse en management régional 22–24 novembre 2010. Berne: regiosuisse. Téléchargement:

[www.regiosuisse.ch/prestations-regiosuisse/publications/filiere-mr/lrm-kondensat-kurs-erfolgs-und-wirkungsmessung-f.pdf](http://www.regiosuisse.ch/prestations-regiosuisse/publications/filiere-mr/lrm-kondensat-kurs-erfolgs-und-wirkungsmessung-f.pdf)

Ce document reprend quelques déclarations et observations importantes tirées du cours de management régional «Mesure du succès et des effets des processus de développement régional» et les présente sous forme synthétique.

- REGIOSUISSE (2015): Feuille de résultats de la communauté du savoir-faire «Systèmes régionaux d'innovation (RIS)». Berne: regiosuisse.

Cette feuille de résultats publiée récemment donne une vue d'ensemble des acteurs et des instruments du paysage suisse de la promotion de l'innovation pertinents pour un RIS ainsi que des RIS existants et/ou en cours de constitution (au moyen de modèles d'efficacité); elle est un outil de travail facultatif qui pourra servir aux bureaux cantonaux NPR et aux secrétariats à l'innovation, aux managements et aux partenaires de RIS, aux personnes de contacts en lien avec des instruments pour la promotion de l'innovation ainsi qu'aux fournisseurs de prestations, pour coordonner efficacement la promotion de l'innovation.

## Références

- HEEB, J. & ROUX, M. (1998): Plattformen für Verhandlungen über die nachhaltige Nutzung von Kulturlandschaften. Progress Report 1998 zum Projekt 5001-44662. Bern, SPP Umwelt.
- REGIOSUISSE (2010): Condensé du cours «Mesure du succès et des effets des processus de développement régional». Filière de formation regiosuisse en management régional 22–24 novembre 2010. Berne: regiosuisse. Téléchargement: [www.regiosuisse.ch/weiterbildung/abgeschlossene-angebote/lehrgang-rm2009-11/kurs5-erfolgs-wirkungsmessung](http://www.regiosuisse.ch/weiterbildung/abgeschlossene-angebote/lehrgang-rm2009-11/kurs5-erfolgs-wirkungsmessung)
- REGIOSUISSE (2013): Mesure de l'efficacité des projets NPR 2012: Synthèse de la mesure de l'efficacité. Résumé du rapport final (en allemand), Berne: regiosuisse. Téléchargement: [www.regiosuisse.ch/mesure-efficacite](http://www.regiosuisse.ch/mesure-efficacite)
- RIEDER, STEFAN (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung, erstellt im Auftrag der Programmleitung FLAG. Lucerne: Administration fédérale des finances AFF et Interface. Téléchargement: [www.interface-politikstudien.ch/de/projekte\\_publicationen/publikationen/04\\_04\\_flag.php](http://www.interface-politikstudien.ch/de/projekte_publicationen/publikationen/04_04_flag.php)
- RIEDER, STEFAN (2010): Einführung in die Politikevaluation. Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen. regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement (RM). Luzern: Interface Politikstudien Forschung Beratung. Téléchargement: [www.regiosuisse.ch/weiterbildung/abgeschlossene-angebote/lehrgang-rm2009-11/kurs5-erfolgs-wirkungsmessung](http://www.regiosuisse.ch/weiterbildung/abgeschlossene-angebote/lehrgang-rm2009-11/kurs5-erfolgs-wirkungsmessung)
- ZEW (n.d.): La mesure de l'efficacité dans la coopération au développement. Guide Zewo pour projets et programmes. Zurich: Service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique qui récoltent des fonds. Téléchargement: [www.zewo.ch/impact/fr/mesure\\_de\\_lefficacite](http://www.zewo.ch/impact/fr/mesure_de_lefficacite)

But	Input	Exécution	Prestations et produits (output)	Effets sur les groupes cibles (outcome)	Conséquences dans les zones éligibles (impact)
<p><b>Augmentation de la dynamique d'innovation dans les régions par le renforcement des Systèmes régionaux d'innovation (RIS)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 à 35 % des moyens fédéraux à fonds perdu de l'axe 1 (ordre de grandeur)</li> <li>• Coûts de coordination des RIS (art. 5 LPR)</li> <li>• Prêts à des projets d'infrastructure générateurs de valeur ajoutée</li> <li>• Synergies avec les politiques sectorielles (axe 2)</li> <li>• Développement et diffusion du savoir (axe 3, regiosuisse)</li> </ul>	<p>Conformément au document de réflexion de mars 2012 «Soutien du TST régional et encouragement de l'innovation au titre de la NPR»</p> <p>SECO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordonner la conception et l'exécution au sein de la Confédération avec les partenaires concernés (CTI et SEFRI, notamment)</li> <li>• Permettre l'accès aux programmes internationaux (Interreg Europe et EEN, notamment)</li> <li>• Encadrer et piloter au moyen de conventions-programmes (spécifiques aux RIS)</li> <li>• Assurer la gestion du savoir par le biais de regiosuisse</li> <li>• Garantir le controlling, le monitoring et l'évaluation</li> </ul> <p>Cantons</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etablir une vue d'ensemble des acteurs et une répartition des tâches</li> <li>• Fixer et mettre en œuvre la stratégie régionale en respectant les directives de la Confédération</li> <li>• Assurer la coordination et la coopération horizontales et verticales (parc d'innovation, CTI-TST, CTI Start-up)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes régionaux (généralement intercantonaux, parfois transfrontaliers) d'innovation (RIS) avec stratégie et gouvernance communes visant une coordination horizontale et verticale des offres et le développement du système</li> <li>• Offres de promotion de l'innovation répondant aux spécificités régionales et aux besoins des groupes cibles définis dans la stratégie RIS (généralement des PME des régions de montagne, des régions rurales ou des régions frontalières)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les prestataires (encouragés par le biais de la NPR) coordonnent leurs offres sur les plans horizontal et vertical et exploitent les synergies</li> <li>• Les groupes cibles définis dans la stratégie RIS (généralement des PME des régions de montagne, des régions rurales ou des régions frontalières) sont soutenus de manière adéquate dans leurs projets d'innovation</li> <li>• Les acteurs nationaux et internationaux reconnaissent les managements RIS comme des interlocuteurs régionaux en matière de promotion de l'innovation</li> </ul>	<p>Contribution au renforcement de l'esprit d'entreprise</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Amélioration de la capacité d'innovation des régions</li> <li>• Exploitation des potentiels d'innovation (produits et/ou services, procédures, structures)</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Accroissement de la valeur ajoutée et de la compétitivité</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p>Préservation et/ou création d'emplois dans les régions (régions de montagne, espaces ruraux, régions frontalières)</p>

	<b>Input</b>	<b>Exécution</b>	<b>Prestations et produits (Output)</b>	<b>Effets sur les groupes cibles (outcome)</b>	<b>Conséquences dans les zones éligibles (impact)</b>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison objectif/réalité de l'engagement des moyens de la Confédération</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformité avec la NPR et lignes directrices de la Confédération selon document de réflexion</li> <li>• Vue d'ensemble des acteurs et de la répartition des tâches</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Env. 6 à 7 RIS avec gouvernance</li> <li>• Offre de promotion régionale selon le document de réflexion et la stratégie régionale</li> <li>• Efficacité et transparence de l'offre de promotion</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problèmes et progrès attestés en matière de coordination</li> <li>• Utilisation des offres par les groupes cibles</li> <li>• Utilité pour les groupes cibles (2 ou 3 questions clés du SECO)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits, processus et structures nouveaux ou optimisés dans les zones éligibles</li> <li>• Valeur ajoutée, emplois, nouvelles entreprises</li> </ul>
<b>Obtention des données</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conventions-programmes</li> <li>• Versements</li> <li>• Rapports annuels</li> <li>• CHMOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmes de mise en œuvre, conventions-programmes</li> <li>• Rapports et entretiens annuels</li> <li>• Audits périodiques</li> <li>• Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports et entretiens annuels</li> <li>• CHMOS</li> <li>• Audits périodiques</li> <li>• Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports et entretiens annuels</li> <li>• Dialogue systématique avec les partenaires</li> <li>• Statistiques de participation, nombre de cas</li> <li>• Enquêtes périodiques auprès des groupes cibles ou des clients</li> <li>• Audits périodiques, études de cas</li> <li>• Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etudes de cas périodiques</li> <li>• Evaluation</li> </ul>
<p>Evaluation (menée éventuellement conjointement par le SECO, le SEFRI et la CTI): conformité avec la NPR et le concept, performance, efficacité et efficacité</p>					

But	Input	Exécution	Prestations et produits (output)	Effets sur les groupes cibles (outcome)	Conséquences dans les zones éligibles (impact)
<p align="center"><b>Promotion des destinations compétitives grâce au soutien au changement structurel dans le tourisme</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 40% des moyens fédéraux à fonds perdu de l'axe 1 (ordre de grandeur, sans programme d'impulsion)</li> <li>• Prêts à des projets d'infrastructure générateurs de valeur ajoutée</li> <li>• Projets avec des partenaires touristiques actifs au niveau national, projets modèles (axe 2)</li> <li>• Développement et diffusion du savoir, projets pilotes (axe 3), coordination avec l'axe stratégique de développement du savoir du programme d'impulsion en faveur du tourisme</li> </ul>	<p><b>SECO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Préciser les interfaces (p. ex. avec la SCH) et développer la coordination interne à la Confédération (Innotour, axe stratégique espaces ruraux et régions de montagne)</li> <li>• Encadrer et piloter les cantons</li> <li>• Mettre en œuvre le programme d'impulsion en lien avec la NPR</li> <li>• Projets modèles/projets pilotes pour coordination dans le secteur touristique</li> <li>• Coopérer avec des partenaires actifs au niveau national (p. ex. ST dans le cadre d'Enjoy Switzerland)</li> <li>• Assurer la gestion du savoir par regionsuisse</li> <li>• Assurer le controlling, le monitoring et l'évaluation</li> </ul> <p><b>Cantons</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualiser les bases conceptuelles (p. ex. soutien aux remontées mécaniques, stratégies de développement territorial, durabilité)</li> <li>• Promouvoir les infrastructures en se basant sur des concepts</li> <li>• Lier les offres par-delà les limites institutionnelles</li> <li>• Promouvoir les produits et les offres axés sur les destinations</li> <li>• Mobiliser les acteurs régionaux (axe stratégique espaces ruraux et régions de montagne)</li> </ul>	<p>Autres prestations et produits selon conventions-programmes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offres innovantes génératrices de valeur et infrastructures compatibles avec un développement territorial durable</li> <li>• Offres intersectorielles</li> <li>• Soutien aux remontées mécaniques conforme au concept</li> <li>• Secteur de l'hébergement modernisé (y c. formes d'hébergement hybrides)</li> <li>• Structures de destination économiques</li> <li>• Destinations ayant une position stratégique</li> </ul>	<p>Les destinations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• axent systématiquement leurs offres sur les besoins des clients</li> <li>• exploitent les synergies pour accroître l'économicité</li> <li>• sont axées sur le marché et l'efficience</li> </ul> <p>Les prestataires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• augmentent la qualité de leurs offres</li> <li>• comblent les lacunes du système de valeur ajoutée</li> <li>• développent de nouveaux modèles d'affaires</li> <li>• mettent davantage l'accent sur l'innovation</li> <li>• coopèrent avec d'autres établissements</li> <li>• améliorent leurs qualifications</li> </ul>	<p>Les destinations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ont un profil plus affûté et plus conforme au marché</li> <li>• sont plus compétitives</li> <li>• attirent plus de clients ou d'autres clients</li> <li>• offrent des prestations et des produits plus attrayants</li> </ul> <p>Les prestataires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sont structurés en réseau au sein des organisations de gestion de destination et coopèrent</li> <li>• renforcent par leurs offres la position de la destination</li> <li>• sont plus compétitifs</li> </ul> <p align="center">↓</p> <p align="center">Accroissement de la valeur ajoutée générée et de la compétitivité</p> <p align="center">↓</p> <p align="center">Préservation et/ou création d'emplois dans les régions (régions de montagne, espaces ruraux, régions frontalières)</p>

	<b>Input</b>	<b>Exécution</b>	<b>Prestations et produits (output)</b>	<b>Effets sur les groupes cibles (outcome)</b>	<b>Conséquences dans les zones éligibles (impact)</b>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparaison objectif/réalité de l'engagement des moyens de la Confédération</li> </ul>	<p>SECO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interfaces étayées par des documents</li> <li>• Mesures concrétisées du protocole d'entente</li> <li>• Offres de qualification et de transfert de savoir</li> <li>• Controlling, monitoring, évaluation</li> <li>• Complémentarité avec la promotion de la SCH et d'Innotour</li> </ul> <p>Cantons</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bases conceptuelles actuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produits, processus et structures nouveaux et/ou optimisés dans les destinations</li> <li>• Stratégies cantonales ou régionales, infrastructures correspondantes</li> <li>• Complémentarité SCH-Innotour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilisation des offres de qualification par les groupes cibles, utilité pour les groupes cibles</li> <li>• Progrès en matière de coordination et gains d'efficacité attestés</li> <li>• Demande/satisfaction de la clientèle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeur ajoutée, emplois, nouvelles entreprises</li> <li>• Destinations plus compétitives (p. ex. meilleur classement BAK)</li> </ul>
<b>Détermination</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conventions-programmes</li> <li>• Versements</li> <li>• Rapports annuels</li> <li>• CHMOS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PMO</li> <li>• Rapports et entretiens annuels avec les cantons</li> <li>• Réunion de contrôle du protocole d'entente DSTO-DSRE ou avec la SCH</li> <li>• Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rapports et entretiens annuels avec les cantons</li> <li>• CHMOS</li> <li>• Evaluation</li> <li>• Entretiens annuels sur le protocole d'entente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Statistiques de participation, enquêtes auprès des groupes cibles ou de la clientèle</li> <li>• Rapports et entretiens annuels</li> <li>• Evaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etudes de cas</li> <li>• Evaluation</li> </ul>