

Dîner débat organisé par Euréval le 10 juin 2009 dans le cadre des 9<sup>èmes</sup> journées françaises de l'Évaluation (SFE- Marseille), sur le thème « Mesurer les impacts d'une politique publique : le cas des interventions économiques ».

## PREPARER EN AMONT LES EVALUATIONS DE DISPOSITIFS D'ACCOMPANEMENT DES ENTREPRISES

Les politiques mises en œuvre par les CCI visent à contribuer au développement économique en favorisant le développement des territoires et des entreprises.

Une démarche d'évaluation a été mise en place à partir de janvier 2005 sous l'impulsion du Directeur Général et selon les orientations de la mandature 2004-2009. Elle a été définie dans le cadre d'un groupe de travail regroupant les directions centrales et départementales (Paris et petite couronne) en charge de concevoir et de mettre en place les dispositifs d'appui.

Les dispositifs d'appui sont généralement déterminés avec un objectif final (augmenter les créations d'entreprises, les transmissions, l'exportation, la formation...) en mettant en place des prestations reposant sur nos missions et compétences.

Le regard est alors surtout porté sur les impacts, mesurés au regard de l'objectif final. Compte tenu de la difficulté à identifier les effets propres de toutes nos prestations, nous tendons à réduire la mesure de notre action au résultat final. Par exemple : nombre de créations observées, nombre de transmissions effectivement recensées....

De ce fait nous arrivons soit à réduire la valorisation de nos actions au résultat final identifiable et reconnu (ex : nombre de transmissions). Soit à afficher des objectifs globaux mis en regard de résultats globaux dont on ne maîtrise pas le degré de contribution de nos actions (ex : nombre de créations).

Les décideurs, conscients de ces difficultés ont souhaité, sur un nouveau dispositif, « transmission commerce », se doter des moyens de rendre compte de la réalité de notre action. L'évaluation ex-ante devait permettre de rendre évaluable le dispositif et de définir les critères de jugement et les indicateurs les plus pertinents.

### ➤ **Mesurer la réalité de nos actions : l'évaluation du dispositif transmission commerce**

Notre dispositif transmission PME-PMI et Commerce recense le nombre de transmissions accompagnées (Passer le relais). Sur ce dispositif, on peut en effet considérer qu'il s'agit d'un résultat lié à un effet propre car les entreprises bénéficiaires sont réellement identifiées pour ce qui est du service rendu au moment de la transmission.

Cependant, toutes les actions venant en amont de la transmission ne sont pas valorisées puisque les projecteurs sont orientés sur le résultat final. Les efforts avant l'acte de transmission (information, accompagnements collectifs et individuels divers) sont déployés sans pour autant que la transmission passe par nos services et y soit recensée. Notre dispositif de mesure n'était pas en capacité d'identifier la contribution de telle ou telle action à la réussite de la transmission. La question est posée : comment tracer notre effet propre ?

Lors de cette évaluation visant à rendre évaluable le dispositif transmission commerce, nous avons identifié toutes les prestations contribuant à l'objectif final en nommant les impacts intermédiaires. Ces travaux ont permis de valoriser l'ensemble des actions de la chaîne d'appui de l'information à l'accompagnement de la transmission. Ils ont constitué le référentiel du dispositif avec les critères de jugement et les indicateurs permettant d'évaluer le dispositif.

L'évaluation a ainsi permis d'élargir l'appréciation tant des opérationnels que des décideurs et de modifier les critères de jugement en éclairant l'ensemble du dispositif.

Le système de pilotage a donc été renforcé avec d'autres indicateurs en mesure de prendre en compte l'impact des actions intermédiaires et en identifiant une population d'entreprises faisant l'objet d'un suivi plus important.

L'évaluation a fait l'objet d'un appel d'offre. Le consultant, professionnel de l'évaluation a interviewés les directeurs de la CCIP et l'élue en charge du dispositif. Il a animé, avec le chef de projet évaluation, un comité de suivi (opérationnel) et un comité de pilotage (décideurs). Jugée comme riche d'enseignements, cette démarche a été transposée à d'autres dispositifs et exposée ensuite dans le plan de formation.

#### ➤ **Transmettre cette expérience**

Cette expérience a été jugée particulièrement vertueuse en interne et a fait l'objet d'une exploitation pour d'autres évaluations ex-ante et pour la formation des collaborateurs.

- Une exploitation de la démarche pour d'autres dispositifs

Transposition facilitée par l'appropriation de la démarche par le chef de projet évaluation sur des dispositifs d'appui plus modestes (Institut du Mentorat Entrepreneurial, missions/événements à l'étranger...).

Ces travaux ont à chaque fois permis de se réinterroger sur les enjeux, les objectifs, la logique d'action, la mesure des réalisations et des résultats et à plus long terme sur les impacts attendus et mesurables. Ils ont permis de mettre en place les moyens de mesurer l'action, de clarifier l'ensemble du dispositif, de l'élue au collaborateur en charge de la mise en œuvre.

- Un cas exposé lors de nos formations

Le déploiement de la démarche d'évaluation à la CCIP a prévu, dès 2005 un plan de formation des collaborateurs opérationnels et managers, dans un premiers temps sur le périmètre de l'appui puis ouverts à toutes les missions. Plus de 300 collaborateurs ont suivi l'une des formations (de la sensibilisation à 2 jours) en 3 ans.