



**HAL**  
open science

# Les apports de l'évaluation pour le développement culturel territorial

Aline Dubuy

► **To cite this version:**

Aline Dubuy. Les apports de l'évaluation pour le développement culturel territorial. Gestion et management. 2015. dumas-01274100

**HAL Id: dumas-01274100**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01274100v1>**

Submitted on 15 Feb 2016

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE  
GRENOBLE

Rapport de fin d'étude de Master 2  
Ingénierie du Développement Territorial



## Les apports de l'évaluation pour le développement culturel territorial

présenté par Aline Dubuy

[aline.dubuy@laposte.net](mailto:aline.dubuy@laposte.net)

Juin 2015

Stage effectué au CDDRA Alpes Sud Isère - 88 rue Emile Cros 38220 Vizille

sous la direction de Delphine Lavau

Animatrice Générale du CDDRA

Contacts : [animation-generale@alpes-sud-isere.fr](mailto:animation-generale@alpes-sud-isere.fr) - 04 76 78 87 38

Tuteur pédagogique : Philippe Cuntigh



# NOTICE ANALYTIQUE Rapport de fin d'étude

## M2 IDT –Ingénierie du Développement Territorial

PARCOURS :       IDT-stratégie       IDT-animation       IDT-géomatique

**ANNEE UNIVERSITAIRE : 2014/2015**

<p><b>OBSERVATIONS DU JURY</b></p> <p>A : Très bon rapport de fin d'étude          B : Bon rapport mais avec des faiblesses sur quelques aspects          C : Rapport acceptable présentant un intérêt particulier sur certains aspects</p> <p style="text-align: center;"><i>Précisions éventuelles sur les faiblesses et les forces du mémoire :</i></p> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">Signatures</p>
---

<b>AUTEUR</b>	<b>NOM</b> Dubuy	<b>PRÉNOM</b> Aline		
<b>TITRE</b>	Les apports de l'évaluation pour le développement culturel territorial			
UNIVERSITÉ JOSEPH FOURIER & Institut de Géographie Alpine	Nom et prénom du Tuteur pédagogique  Cuntigh Philippe	Nom de la structure dans laquelle le stage a eu lieu (et localisation)  CDDRA Alpes Sud Isère (Vizille)	Nom et prénom du responsable professionnel présent dans le jury  Delphine Lavau	
<b>COLLATION</b>	Nb. de pages <b>69</b>	Nb. de volumes <b>1</b>	Nb. d'annexes <b>7</b>	Nb. de réf. biblio. <b>21</b>
<b>MOTS-CLÉS</b>	Evaluation, Culture, CDDRA			
<b>TERRAIN D'ÉTUDE OU D'APPLICATION</b>	Alpes Sud Isère			
<b>Résumé</b>				
<p>L'évaluation fait aujourd'hui partie intégrante du développement territorial. Considérée comme une étape de la mise en place des politiques publiques, elle est aussi un outil de pilotage et d'aide à la décision. Pourtant, l'évaluation est encore vue par beaucoup comme une opération exceptionnelle et douloureuse, mobilisant des savoirs pointus. Elle semble effrayante et même inadaptée pour le secteur culturel empreint de sensibilité et de subjectivité. La question qui se pose alors est la suivante : dans le contexte actuel, comment l'évaluation peut-elle contribuer au soutien des actions en faveur de la culture ? A travers une définition de l'évaluation ce rapport va montrer ses finalités et le rôle qu'elle pourrait jouer pour surmonter les difficultés du contexte culturel actuel. Les apports de l'évaluation sont multiples, s'ils permettent à la structure d'améliorer significativement ses actions en interne, elle permet aussi d'optimiser ses effets extérieurs sur la société et de légitimer son action auprès des financeurs.</p> <p>Evaluation is more and more used for helping elected representatives in their decisions and implementation of public policies. However, the cultural sector seems to be afraid of this exercise and sometimes do not understand its benefits. Why are they so hesitant? This document aims to explain how evaluation could be a good tool for territorial cultural development, especially considering the current institutional context in France.</p>				

## Remerciements

En préambule, je souhaitais adresser mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont aidée dans la réalisation de ce rapport.

Je tiens à remercier sincèrement Delphine, qui m'a donné l'occasion de réaliser ce stage et qui m'a accompagnée et formée depuis le début.

Merci à toute l'équipe du CDDRA pour leur accueil, leur soutien et leurs contributions durant cette période de stage.

Mes remerciements s'adressent également à Philippe Cuntigh, qui a su m'orienter et me conseiller.

Merci enfin à tous mes camarades du master IDT pour ces deux années passées à vos côtés, et à Renata sa relecture et son soutien.

## TABLE DES MATIERES

---

INTRODUCTION .....	6
PARTIE 1. L'EVALUATION, UN OUTIL AU SERVICE DE LA CULTURE .....	8
1.1 UNE NECESSITE GRANDISSANTE.....	8
1.1.1 UNE HISTOIRE CORRELEE A CELLE DE LA DECENTRALISATION .....	8
1.1.2 LES PROBLEMATIQUES ACTUELLES DU SECTEUR CULTUREL.....	9
1.1.3 UNE NOUVELLE LEGITIMITE POUR LES COLLECTIVITES.....	11
1.2 POURQUOI L'EVALUATION NE DEVRAIT PAS FAIRE DEBAT DANS LE DOMAINE CULTUREL ? .....	11
1.2.1 PAR QUI ET POURQUOI L'EVALUATION EST-ELLE CRAINTE ?.....	11
1.2.2 UNE DIVERSITE DE DEFINITIONS.....	13
1.2.3 QUELS SONT LES APPORTS DE L'EVALUATION AU REGARD DU CONTEXTE CULTUREL ACTUEL ? .....	16
1.3 LES SPECIFICITES DE L'EVALUATION DES PROJETS ET POLITIQUES CULTURELS.....	19
1.3.1 LES SPECIFICITES DE L'ACTION CULTURELLE.....	19
1.3.2 DES OUTILS ADAPTES.....	21
PARTIE 2. EVALUATION A MI-PAROURS DU CDDRA ALPES SUD ISERE .....	23
2.1 QU'EST-CE QU'UN CDDRA ?.....	23
2.1.1 LA POLITIQUE DES CDDRA.....	23
2.1.2 L'ELABORATION D'UN CDDRA.....	24
2.1.3 LE CADRE FINANCIER .....	24
2.1.4 ETAT DE LA CONTRACTUALISATION ET PERSPECTIVES .....	25
2.2 ALPES SUD ISERE.....	26
2.2.1 LE TERRITOIRE .....	26
2.2.2 L'ORGANISATION .....	28
2.2.3 L'ACTION DU CDDRA ALPES SUD ISERE .....	30
2.3 L'EVALUATION A MI-PAROURS DU CDDRA ALPES SUD ISERE.....	34
2.3.1 ENTRE VOLONTE LOCALE ET EXIGENCE REGIONALE .....	34
2.3.2 LA STRUCTURATION DE L'EVALUATION .....	36

2.3.3	CONSTRUCTION D'UNE METHODOLOGIE.....	39
PARTIE 3.	ETAT D'AVANCEMENT ET PREMIERS RESULTATS.....	45
3.1	DANS QUELLE MESURE LES PROJETS SOUTENUS ONT-ILS CONTRIBUES A ATTEINDRE LES OBJECTIFS STRATEGIQUES ?.....	45
3.1.1	LES INDICATEURS PAR FICHES-ACTIONS.....	45
3.1.2	DES PROJETS EXEMPLAIRES SUR LA CULTURE .....	49
3.1.3	DES FICHES ACTIONS SOUS OU SUR MOBILISEES.....	50
3.2	EN QUOI LES MOYENS MOBILISES ONT-ILS PERMIS D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS FIXES? 52	
3.2.1	L'EFFICACITE DE L'ANIMATION .....	52
3.2.2	L'EFFICACITE DES OUTILS DE COMMUNICATION.....	53
3.3	DANS QUELLE MESURE LE CDDRA A-T-IL CONTRIBUE AU DEVELOPPEMENT DURABLE ? À LA VALEUR AJOUTEE DE LA CHARTE ? .....	56
3.3.1	PRIORISATION DES ACTIONS A EVALUER.....	56
3.3.2	MISE EN PLACE DE L'ENQUETE QUALITATIVE .....	57
PARTIE 4.	APPORTS DE LA FORMATION ET DU STAGE DE FIN D'ETUDE.....	59
4.1	RETOUR D'EXPERIENCE SUR LE MASTER IDT .....	59
4.1.1	RETOUR SUR MON PARCOURS D'ETUDIANTE .....	59
4.1.2	LES COMPETENCES ACQUISES .....	60
4.1.3	PERSPECTIVES D'AVENIR.....	61
4.2	RETOUR D'EXPERIENCE SUR LE STAGE DE FIN D'ETUDES.....	61
4.2.1	LE CHOIX DU STAGE.....	61
4.2.2	LES COMPETENCES DEVELOPPEES.....	62
4.2.3	LES APPORTS DU STAGE POUR MON PROJET PERSONNEL ET PROFESSIONNEL.....	63
	CONCLUSION.....	65
	BIBLIOGRAPHIE.....	67
	TABLES.....	69
	ANNEXES .....	70

## INTRODUCTION

---

L'évaluation fait aujourd'hui partie intégrante du développement territorial. Considérée comme une étape de la mise en place des politiques publiques, elle est aussi un outil de pilotage et d'aide à la décision. Elle permet de questionner et d'améliorer les actions mises en place en remettant les acteurs autour de la table et en rendant compte de manière objective de ce qui marche ou ne marche pas. *« Levier de changement et d'optimisation des projets, elle représente aussi et surtout un enjeu de démocratie dans l'optique de « rendre compte » au citoyen de l'utilisation de l'argent public. »*<sup>1</sup>

Pourtant, l'évaluation est encore vue par beaucoup comme une opération exceptionnelle et douloureuse, mobilisant des savoirs pointus.<sup>2</sup> Elle semble effrayante et même inadaptée pour le secteur culturel empreint de sensibilité et de subjectivité.

*« On la dit dévoreuse de temps et d'énergie, coûteuse et réclamant une expertise difficile à mobiliser ; on croit deviner derrière ses beaux atours l'ombre des logiques d'audit et de contrôle; et surtout on la considère comme inadaptée au champ artistique, où règnent le sensible et le subjectif... bref, le non quantifiable. »*<sup>3</sup>

La culture joue un rôle particulier dans le développement des territoires ruraux. Elle est à la fois une composante de l'attractivité des territoires, créatrice de lien social et un vecteur des dynamiques de territoires grâce à ses actions transversales.

Sur le territoire d'Alpes Sud Isère, la dynamique associative a permis l'accueil en résidence des nombreuses compagnies et, malgré quelques enjeux de structuration et de valorisation de l'offre culturelle, le territoire propose une programmation riche et de qualité en impliquant les habitants dans la vie culturelle, artistique et de loisirs.

Le volet culturel a d'ailleurs pris une place importante dans l'animation du CDDRA Alpes Sud Isère et se révèle être très dynamique. Ainsi, l'évaluation à mi-parcours qui se

---

<sup>1</sup> L'évaluation dans le secteur culturel entre exigence démocratique et efficacité décisionnelle - 2 avril 2010 / comptoir général / paris / arcadi

<sup>2</sup> Evaluer les politiques publiques, <http://www.collectivites-locales.gouv.fr/>

<sup>3</sup> L'évaluation dans le secteur culturel entre exigence démocratique et efficacité décisionnelle - 2 avril 2010 / comptoir général / paris / arcadi

profile va sans aucun doute permettre de faire ressortir sa vitalité et son importance dans la réalisation du projet de territoire.

La question qui se pose alors est la suivante : dans le contexte actuel, comment l'évaluation peut-elle contribuer au soutien des actions en faveur de la culture ?

Ce rapport a pour objectif de présenter l'évaluation comme un moyen et non une fin en soi afin de montrer son intérêt pour le développement territorial et les actions culturelles en particulier. Il présentera également la mission d'évaluation effectuée dans le cadre de mon stage de fin d'étude au sein du CDDRA Alpes Sud Isère, avec ses objectifs, sa méthodologie et ses résultats partiels, tout en mettant en avant les apports d'un tel stage pour l'expérience personnelle et professionnelle.

Pourquoi avoir choisi de la thématique de la culture ? Car j'ai pu observer son dynamisme et ses effets sur le territoire d'Alpes Sud Isère au cours des premiers mois de mon stage. Par ailleurs, c'est la partie la plus avancée de ma mission, sur laquelle je pourrais fournir des résultats plus significatifs. Et enfin, le secteur culturel, à travers ses spécificités m'a paru être un bon angle d'approche pour présenter les enjeux actuels de l'évaluation.

On s'attachera ainsi dans un premier temps à comprendre ce qu'est et n'est pas l'évaluation à travers l'exemple du secteur culturel. Puis on montrera comment cette évaluation peut s'appliquer concrètement en se basant sur l'évaluation à mi-parcours du CDDRA Alpes Sud Isère en cours de réalisation dans le cadre de mon stage de fin d'étude en M2 IDT.



## **PARTIE 1. L'ÉVALUATION, UN OUTIL AU SERVICE DE LA CULTURE**

---

### **1.1 UNE NECESSITE GRANDISSANTE**

#### **1.1.1 Une histoire corrélée a celle de la décentralisation**

Les politiques culturelles ont d'abord été mené dans les grandes villes de France, à commencer par la nouvelle politique culturelle de l'Etat mise en œuvre à Paris et dans les métropoles d'équilibre de 1959 à 1969 par André MALRAUX, alors Ministre d'Etat chargé des Affaires Culturelles.

Puis à partir des années 70, les villes moyennes sont intégrées aux politiques culturelles et montent avec l'Etat des chartes et des financements croisés.

Enfin, c'est avec les premières lois de décentralisation de 1982/1983 que le paysage politique culturel a évolué. Ces lois, bien qu'elles ne laissent pas une grande place à la culture, ont redonnées aux élus locaux leur légitimité. Elles ont ainsi donné aux collectivités la possibilité d'agir dans l'ordre de la culture.

On assiste ainsi, avec la territorialisation de l'action culturelle, à l'émergence d'une nouvelle approche. Elle ne consiste plus à considérer les actions culturelles seulement à partir d'entrées thématiques ou par disciplines artistiques (le théâtre ou la musique ou le patrimoine...) mais à considérer la culture comme levier du développement des territoires en tant que composante de l'attractivité territoriale, vecteur de dynamiques de territoire ou créatrice de lien social.

Des travaux universitaires et de terrain montrent que la culture est constitutive de l'identité du territoire, du lien social renforcé et de la créativité du territoire et de ses acteurs, alors que les secteurs même de l'économie et du tourisme s'appuient cette identité et cette créativité.

Cette approche est d'autant plus significative dans les territoires ruraux où coexistent des populations anciennes et de nouveaux habitants et où l'on voit se développer des solidarités et un sentiment d'appartenance.

Les acteurs culturels (artistes, responsables associatifs, techniciens des collectivités locales ou encore élus) s'accordent généralement pour dire que le développement culturel est un facteur de développement territorial.

### **1.1.2 Les problématiques actuelles du secteur culturel**

Mais tout n'est pas rose, l'action culturelle doit aujourd'hui faire face à un certain nombre de problématiques, directement liées à celles des collectivités qui la portent. En effet, les évolutions récentes du contexte institutionnel français semblent toucher particulièrement le secteur culturel et ses acteurs qui ressentent un manque de volonté politique à leur égard.

#### ***Réforme territoriale***

Lors de la rencontre « Culture et territoires ruraux » organisées par l'ADRETS\*, les acteurs présents, élus et culturels, ont exprimé leur inquiétude face à ce qu'ils ont ressenti comme un abandon du secteur de la culture (ADRETS, 2012). Avec la réforme territoriale, les élus doivent faire face à la recomposition des intercommunalités et la redéfinition des compétences. Dans ce contexte, peu de place est laissée à la culture ce qui a généré un « sentiment de délaissement » (ADRETS, 2012) chez certains acteurs. Par ailleurs, la culture ne fait pas partie des compétences intercommunales obligatoires. Elle sera donc tributaire des volontés politiques, ce qui rend son développement instable et incertain.

#### ***Raréfaction des ressources publiques***

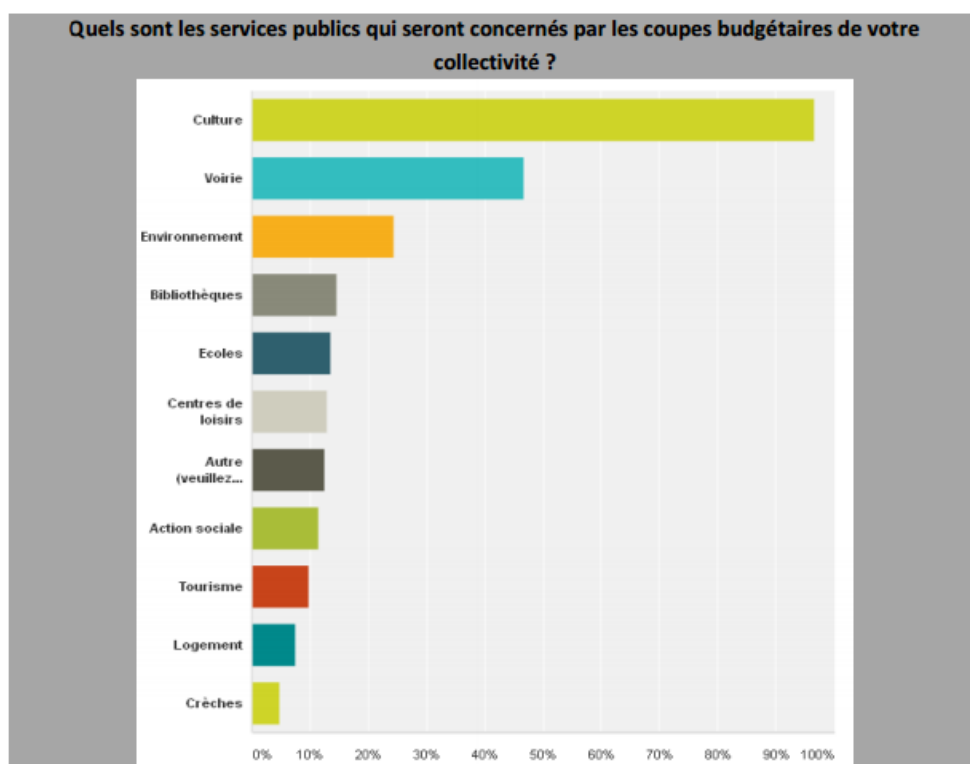
La baisse des dotations de l'Etat aux collectivités locales, annoncée par le Premier ministre Manuel Valls dans son discours de politique générale le 16 avril 2014, a été officialisée le 18 décembre dernier avec l'adoption de la loi de finances pour 2015<sup>4</sup> par l'Assemblée Nationale. Elle s'inscrit dans le cadre d'une réduction des dépenses publiques de 50 milliards d'euros. Ainsi, les collectivités locales dans leur ensemble devraient voir le montant de leurs dotations baisser de 11 milliards d'euros d'ici 2017.

---

<sup>4</sup> <http://legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000029988857&dateTexte=&categorieLien=id>

Cette baisse des dotations pousse nos collectivités à faire des choix budgétaires de plus en plus contraints et il semblerait que ce soit au détriment du budget culturel. Selon une enquête de l'association des petites villes de France, la culture seraient bien le « parent pauvre des budgets locaux 2015 », avec 95% des petites villes interrogées qui envisagent des coupes budgétaires dans le domaine de la culture : organisation de manifestations culturelles, création et gestion des équipements sportifs et des salles de spectacles ou encore des subventions reversées aux associations sportives et culturelles.

Figure 1 : Coupes budgétaires des collectivités, réalisé par l'Association des Petites Villes de France



### ***Méconnaissance réciproque***

Ce manque de soutien relève clairement d'une méconnaissance réciproque entre acteurs culturels et élus locaux.

Certains élus ne perçoivent pas l'intérêt du développement culturel. S'il est important que ces derniers puissent prendre conscience du rôle que peut avoir la culture sur le territoire, les acteurs culturels doivent aussi faire un effort de structuration pour interpeller plus efficacement leurs élus et alerter sur le délaissement actuel des projets culturels. Pour cela, ils ont besoin d'ingénierie afin d'animer les démarches collectives, d'accompagner les porteurs de projets et de mettre en lien les initiatives.

### 1.1.3 Une nouvelle légitimité pour les collectivités

On a vu qu'avec la décentralisation, la gouvernance de l'action culturelle s'est horizontalisée. Elle est ainsi passée d'une gestion verticale sectorielle à une gestion plus territoriale. Les collectivités territoriales et les territoires en général ont acquis de nouvelles compétences et sont au cœur de champs d'actions publiques de plus en plus étendus. Ce mouvement amène donc les acteurs du territoire à se saisir de l'action culturelle, dessinant ainsi un nouveau sociogramme de la culture. Cette nouvelle légitimation, cette "responsabilisation" des acteurs du territoire les obligent peu à peu à agir dans la prise en charge et le financement local de ces fonctions.

Ils deviennent donc, par la même occasion, les acteurs les plus légitimes pour porter l'évaluation en général et de l'action culturelle territoriale en particulier.

## 1.2 POURQUOI L'ÉVALUATION NE DEVRAIT PAS FAIRE DEBAT DANS LE DOMAINE CULTUREL ?

La culture aurait donc bien besoin de redorer son image et de faire valoir son importance pour le territoire, et c'est ici que l'évaluation intervient. A travers ses finalités, la pratique de l'évaluation pourrait bien devenir un outil fort utile pour légitimer et justifier l'intérêt de continuer à investir dans la culture auprès des décisionnaires et de l'opinion publique. Pourtant, certains acteurs la voient encore comme une « bête noire ».

### 1.2.1 Par qui et pourquoi l'évaluation est-elle crainte ?

Cette partie s'attache à expliciter les raisons de la réticence du secteur culturel à adopter des pratiques d'évaluation. On montrera ensuite ce qu'est et n'est pas l'évaluation pour faire tomber les a priori.

Comme on a pu le voir dans la partie précédente, depuis plus de 20 ans l'évaluation est devenue incontournable dans l'action publique territoriale. Le secteur de la culture, comme les autres, semble avoir suivi cette voie en mettant en place une démarche évaluative. En effet, le ministère de la culture a respecté les consignes de la LOLF et a présenté au Parlement les performances qu'il se propose d'atteindre. De plus, une clause d'évaluation a été intégrée à toutes les conventions entre collectivités locales et acteurs culturels (LUCAS 2009). Cependant, ces observations sont trompeuses, selon Jean Michel

Lucas, qui estime que l'adhésion des acteurs à l'évaluation est contrainte et forcée. On parle alors de « tactique d'évitement » (LUCAS, 2009) même si le plus souvent cela se traduit par une indifférence pour l'exercice.

Plusieurs éléments permettent d'expliquer cette méfiance vis-à-vis des pratiques évaluatives.

Tout d'abord, il semblerait que l'évaluation soit vue par beaucoup comme une pratique technocratique, très technique, demandant des compétences pointues et donc coûteuse. Parfois c'est le terme même d'évaluation qui est mal perçu, les acteurs ayant l'impression d'avoir affaire à un contrôle ou un audit dissimulé. (ARNAUD 2008)

Pour les élus, c'est surtout la crainte que l'on juge leurs décisions qui les éloignent de l'évaluation. Ils peuvent voir dans l'évaluation une façon de leur dicter ce qu'ils doivent faire. Celle-ci constitue en effet un changement culturel. Elle change les représentations que peuvent avoir certains décideurs de leur responsabilité politique et de gestion en rapprochant dangereusement l'expertise du politique. Par ailleurs, l'élu ne perçoit pas toujours l'intérêt d'évaluer des projets qu'il connaît et ne trouve pas sa place dans la démarche.

Du côté des techniciens, il s'agit, en plus du manque de temps et de moyens, de la peur que l'on remette en cause leur travail, leurs compétences et ainsi leur légitimité technique.

Une autre crainte est que les évaluateurs externes n'aient pas une connaissance suffisante du territoire pour apprécier la situation.

Ou bien tout simplement, les techniciens ne perçoivent pas l'utilité de l'évaluation. Elle est alors considérée comme une perte de temps.

Pour les acteurs culturels, l'évaluation ne serait pas compatible avec l'art. Une grande méfiance se fait sentir dans le spectacle vivant ou les arts visuels, selon Jean-Pierre Saez directeur de l'observatoire des politiques culturelles, où l'on considère que l'évaluation pourrait porter atteinte aux contenus artistiques et à la liberté de création. Ils peuvent notamment avoir l'impression que les chiffres et référentiels, supposés inhérents à l'évaluation, rentrent en contradiction avec l'essence même de l'action culturelle.

« L'art, la culture sont des activités si qualitatives, à valeurs si élevées, qu'il ne convient pas de les donner en pâture à la machine à mesurer les performances » (LUCAS, 2009, p2)

Ainsi les évaluations menées sur les politiques culturelles « évitent » d'inclure les valeurs artistiques et culturelles qui lui donnent sa spécificité. (LUCAS, 2009)

On se rend vite compte que ces appréhensions sont toutes liées à une méconnaissance de la notion et de la démarche d'évaluation. En effet, les acteurs ont tendance à être méfiants vis-à-vis de ce domaine qu'ils ne connaissent pas. La partie suivante, en proposant une définition de l'évaluation, cherchera donc à montrer ce qu'est réellement l'évaluation pour déconstruire ces craintes.

### 1.2.2 Une diversité de définitions

Il convient alors de faire le point sur ce que recouvre le terme d'évaluation. Est-elle aussi « néfaste » ou inutile que le pense certains acteurs ?

Commençons par une définition : selon Le Petit Robert, l'évaluation c'est « le fait de porter un jugement sur la valeur ou le prix d'une action ou d'une chose. »

En ce qui concerne les politiques publiques, cela peut s'appliquer de multiples manières. La définition de l'évaluation peut d'ailleurs être sensiblement différente selon les contextes institutionnels dans lesquels elle s'exerce. La diversité des définitions peut parfois amener à des débats sur la conception de l'évaluation ainsi qu'à des incompréhensions sur sa réelle fonction, d'où la nécessité de soulever ce que recouvre la notion d'évaluation.

Le décret du 22 janvier 1990 propose une définition, qui a d'ailleurs été la seule définition « officielle » : "Évaluer une politique, c'est rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus de cette politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés". Cette définition explique que les effets de la politique doivent être appréciés en référence à ses objectifs.

Les rapports Deleau ou Viveret proposent aussi leurs définitions correspondant chacune à leur vision de l'évaluation :

« Evaluer une politique, c'est reconnaître et mesurer ses effets propres » (Rapport Deleau, 1985) :

« Evaluer une politique, c'est former un jugement sur sa valeur » (Rapport Viveret, 1989)

Quant à la Société Française de l'Evaluation (SFE), pour elle, « l'évaluation vise à produire des connaissances sur les actions publiques et leurs effets dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts ».

Ils mettent tous ici en avant l'utilité de l'évaluation dans la légitimation de l'action publique et dans la recherche de ses bénéfices par rapport à une situation antérieure. Elle est présentée comme un instrument de modernisation de l'Etat, un facteur de responsabilité, d'autonomie et de transparence.

D'autres définitions abordent l'évaluation sous un aspect plus pratique :

« 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. »

Ou plus simplement : « Evaluer, c'est apprécier la qualité pour faciliter la décision » (Daniel NEU, 2001)

Les acteurs de la culture ont également proposé leur définition. Pour Anne-Catherine de Perrot et Tina Wodiunig :

« Une évaluation est un examen ciblé et limité dans le temps, servant à juger un projet en cours ou achevé, y compris sa conception, sa mise en œuvre et ses résultats. Elle juge selon des méthodes systématiques et des critères objectifs. Et cherche des explications si un processus ne s'est pas déroulé comme prévu. »

Cette multitude de définition n'est que le reflet d'une réalité : l'évaluation ne recouvre pas seulement une grande diversité de définitions, mais aussi de démarches. Celles-ci peuvent être mises en œuvre dans des circonstances variées, pour répondre à des finalités très différentes, et porter sur une gamme quasi infinie d'objets à évaluer.

L'évaluation reste aujourd'hui "une activité hybride naviguant entre discipline, profession et pratique institutionnalisée. Elle est donc encore en devenir et champ d'expérimentation" (Perret, 2001)

Ce qu'il faut retenir de tout cela, c'est que l'évaluation « c'est avant tout un mode de questionnement, une démarche d'analyse de l'action publique. Elle s'attache à expliciter la mise en œuvre de l'action publique, sous ses différentes formes ». C'est un outil de connaissance au service de l'action. Une évaluation, c'est une observation, du dialogue, des débats, un regard objectif,... C'est un moment privilégié de la vie des projets ou des mesures « qui ont pour but d'améliorer le sort des membres de la société ». (Freeman et Rossi)

### ***L'évaluation ce n'est donc pas ...***

Sur la base de ces définitions, on peut déjà démentir certaines idées reçues sur l'évaluation.

On a pu voir que si l'évaluation était mal perçue, c'est principalement parce qu'elle est confondue avec d'autres exercices.

Souvent assimilée à des pratiques de contrôle ou d'audit, elle s'en distingue par le type de point de vue adopté pour apprécier l'action publique.

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

L'audit consiste, lui, à apprécier la performance de la structure. C'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 des améliorations.

Le contrôle et l'audit se réfèrent à des normes internes au système analysé (règles comptables, juridiques, ou normes fonctionnelles), tandis que l'évaluation essaye d'appréhender d'un point de vue principalement externe les effets de l'action.

Il convient de souligner que, contrairement à certaines formes d'audit, l'évaluation n'a pas pour objet de porter un jugement sur la manière dont les agents individuels accomplissent leur mission. Elle ne consiste pas à surveiller et à attribuer de bons et de mauvais points. Cependant, il faut aussi être en mesure d'accepter les critiques fondées et constructives.



Ce n'est pas non plus un bilan. L'évaluation, en plus de l'observation, porte un jugement sur ce qui s'est produit et en tire des conclusions.

L'évaluateur ne donne pas des ordres aux décideurs, il formule des préconisations et les aide à prendre les bonnes décisions pour améliorer leurs actions. Les préconisations ne sont que des pistes de réflexion pour initier un débat ouvert, elles sont affinées ou modifiées collectivement.

L'évaluation laisse d'ailleurs une place importante à l'observation, aux rencontres avec tous les acteurs, aux dialogues et aux débats. Ce n'est pas l'évaluateur qui va juger seul de la bonne conduite de la politique.

L'évaluation ne sert en effet pas à juger mais à donner les moyens de le faire aux acteurs, elle a donc un rôle de conseil. Ce sont les élus, les techniciens qui gardent la maîtrise de leur action.

De plus, on n'évalue pas la politique en elle-même, le seul dispositif étant à même d'évaluer la politique étant le vote.

Enfin, ce n'est pas un luxe inutile : le temps passé à réfléchir et à prendre du recul n'est pas du temps perdu, il permet de savoir où l'on va et d'optimiser les moyens disponibles. « Il s'agit de prendre le temps d'en gagner. » (ARNAUD, 2009)

Attention, l'évaluation reste une pratique qui demande de la rigueur et des compétences pour qu'elle puisse être utile mais les multiples documents de méthode qui foisonnent sur les sites spécialisés rendent cet exercice accessible même au plus petites structures.

L'évaluation suppose une méthode stable, transparente et reproductible. Mais elle suppose aussi toujours une construction, un bricolage, un assemblage dans le but de s'adapter aux conditions de terrain et à la diversité des territoires.

### **1.2.3 Quels sont les apports de l'évaluation au regard du contexte culturel actuel ?**

Il ne s'agit plus ici de définir l'évaluation mais d'en montrer les finalités et le rôle qu'elle pourrait jouer pour surmonter les difficultés du contexte culturel actuel.

Les apports de l'évaluation sont multiples, s'ils permettent à la structure d'améliorer significativement ses actions en interne, elle permet aussi d'optimiser ses effets extérieurs sur la société et de légitimer son action auprès des financeurs notamment pour la culture. On distingue alors trois niveaux d'acteurs sur lesquels l'évaluation peut agir :

- La structure
- Les financeurs
- Les citoyens

En produisant des connaissances sur les processus de mise en œuvre et d'obtention des effets d'une action (dimension cognitive), en donnant les moyens de porter un jugement (dimension normative), en fournissant un outil de gestion et d'animation (dimension instrumentale), l'évaluation poursuit plusieurs finalités et constitue un outil au service des territoires.

Tout part d'abord de la production de connaissance qui résulte de l'exercice d'évaluation. Il permet de comprendre ce qui s'est passé et comment ça s'est passé. Il contribue donc à produire de la connaissance sur les actions publiques, à comprendre et à éclairer le processus de mise en œuvre et d'obtention des effets. On construit, avec l'évaluation, une représentation partagée d'une situation en utilisant des méthodes objectives. C'est l'aspect de l'exercice qui va porter sur l'étude des résultats, des effets et des impacts de l'action sur la situation du territoire.

Il s'agit alors, à partir de cette dimension cognitive, de comprendre pour améliorer, pour décider ou encore pour légitimer.

***a) une finalité "déontologique" :***

L'évaluation sert à rendre des comptes, sur sa mise en œuvre et sur les résultats produits. Rendre des comptes aux responsables politiques mais aussi aux citoyens dans un souci de transparence et de démocratie. Cette dimension s'assimile aussi à la capitalisation. L'expérience accumulée sera réutilisée lors du lancement d'un prochain projet.

***b) une finalité gestionnaire :***

Elle permet de répartir plus rationnellement les ressources humaines et financières entre les différentes actions, d'améliorer les faiblesses de la conception et de l'organisation. Elle permet ainsi de mieux maîtriser l'action et de l'adapter à la gestion.

***c) une finalité décisionnelle :***

Elle va permettre aux décideurs d'apprécier le bien-fondé des décisions prises pour aider à préparer les décisions concernant la poursuite, l'arrêt ou la refonte d'une politique.

***d) une finalité d'apprentissage et de mobilisation :***

Elle contribue à la formation et à la motivation des agents publics et de leurs partenaires en les aidant à comprendre les processus auxquels ils participent et à s'en approprier les objectifs. L'évaluation va aussi remobiliser et impliquer les acteurs dans le projet territorial, une occasion d'associer tous les acteurs du projet pour les informer, les impliquer et les associer au projet. Ce peut être aussi un lieu de réflexion pour définir, penser et dessiner le territoire et ses projets. Dans ce cas, l'évaluation peut aussi être un prétexte pour réfléchir ensemble à l'avenir du territoire et à ses projets.

En rendant compte de ce qui a été fait et en favorisant la transparence, l'évaluation donc permet d'accroître la légitimité des actions culturelles auprès des financeurs.

Ainsi, l'évaluation peut être utilisée pour capitaliser et surtout légitimer l'action culturelle en proposant des arguments objectifs sur les effets globaux d'un projet culturel sur le territoire. Elle permet par sa dimension cognitive notamment de montrer l'apport du secteur culturel au territoire et aux autres secteurs en espérant susciter l'adhésion des décideurs.

C'est également à travers l'évaluation de leurs politiques, que les élus les moins convaincus se rendront peut-être mieux compte du rôle de la culture sur leurs territoires.

Ainsi, en tant qu'outil d'aide à la décision, elle pourrait permettre de réorienter les décisions prises des élus.

De plus, de par ses finalités gestionnaires et formatives, l'évaluation permet d'améliorer le fonctionnement des politiques et des structures culturelles. Qu'elle soit portée par les acteurs culturels ou les collectivités, elle contribue à créer de l'ingénierie culturelle et aide les acteurs à se structurer.

En rapprochant les acteurs, mais aussi le savoir et la décision, l'évaluation participe à une meilleure connaissance des différents acteurs entre eux et de leur valeur ajoutée respective : une condition nécessaire pour pallier à la méconnaissance réciproque des élus locaux et des acteurs culturels.

Ces différents aspects semblent essentiels pour faire face aux problématiques actuelles de l'action culturelle et poursuivre celle-ci dans de bonnes conditions.

### **1.3 LES SPECIFICITES DE L'EVALUATION DES PROJETS ET POLITIQUES CULTURELS**

On a compris les enjeux de l'évaluation pour le développement culturel territorial. La question est maintenant de savoir comment les acteurs vont se l'approprier et l'utiliser pour élaborer, conduire et animer collectivement leurs actions dans le cadre d'un projet territorial.

#### **1.3.1 Les spécificités de l'action culturelle**

L'évaluation de la politique culturelle n'est pas aisée, de par la spécificité du secteur. En effet, les objectifs peuvent souvent paraître flous et contradictoires, les mécanismes de construction et les moyens mis en œuvre complexes pour des résultats incertains. (LUCAS, 2009)

La culture offre des visions différentes selon les acteurs. Si l'activité culturelle peut être perçue comme un élément de développement du territoire par l'élu, elle sera vue par l'utilisateur comme un plaisir et un divertissement. L'acteur culturel, lui, peut considérer la culture et l'expression artistique comme quelque chose d'essentiel à partager et qui permet à l'homme de s'épanouir.

De plus, les objectifs culturels énoncés (lutter contre l'exclusion et les discriminations, élargir le public, diffuser la culture, soutenir la création, favoriser une cohésion sociale, etc.) sont rarement des objectifs opérationnels et peuvent difficilement se résumer à une expression quantitative. Une intervention culturelle peut également répondre simultanément à plusieurs objectifs.

Pour l'élaboration d'une évaluation pertinente, il est indispensable de prendre en compte ces différents objectifs et finalités en attachant une importance particulière au qualitatif.

Viens ensuite la question de la subjectivité, une crainte des acteurs culturels à laquelle nous n'avons pas encore répondu.

En effet, on a pu voir qu'aujourd'hui la raréfaction des ressources publiques est telle que le moindre centime investi demande justification. Selon Thomas Paris: "la dimension subjective propre à la culture s'accorde mal avec la rationalisation croissante dans laquelle on évolue".

Certains éléments liés à la culture semble très difficilement évaluables, tels que le sens, la perception des publics ou encore l'imaginaire développé par l'individu. Comment peut-on mesurer l'influence de la culture sur le parcours de vie, le sens ou l'impact d'un spectacle ou d'une action culturelle sur les gens ? L'idéal serait que le secteur culturel se fédère et propose ses propres critères d'évaluation.

D'autre part, il y a un vrai besoin d'affirmer la place de la culture indépendamment des considérations économiques. « Quand on investit dans un film, on ne sait jamais s'il aura du succès ! Cette part de risque est inhérente à la culture » Thomas Paris

La spécificité des politiques culturelles est souvent avancée pour identifier et protéger ce secteur d'activités. En effet, l'action culturelle publique concerne des productions culturelles qui se situent en dehors d'un marché économique auto-suffisant et qui ne sont pas rentables pour l'institution organisatrice et pour les acteurs concernés, producteurs, publics et médiateurs.

### 1.3.2 Des outils adaptés

Les acteurs de la culture doivent tout d'abord acquérir des repères politiques et sociologiques nécessaires à la compréhension de la logique d'évaluation. C'est tout un travail pédagogique qui doit être entrepris pour lever les malentendus.

L'acquisition d'une culture commune de l'évaluation est indispensable. Elle permettra de dépasser les inquiétudes associées à l'évaluation ainsi que de construire un dispositif adapté en mobilisant au mieux l'ensemble des ressources et compétences nécessaires.

D'après le vice-président de la Société Française de l'Évaluation, Arnaud de Champris, un dialogue doit être noué entre les collectivités et les associations sur leurs objectifs. L'enjeu pour les acteurs culturels est de travailler à une méthode reconnue par toutes les parties prenantes d'un projet : collectivités, associations, artistes,... afin de s'engager sur la voie d'une pratique sereine de l'évaluation.

Des acteurs culturels et institutionnels se sont ainsi attachés à développer des outils d'évaluation spécifiques pour les actions culturelles, en voici quelques-uns :

- « L'évaluation dans la culture pourquoi et comment évaluer? Un guide pour l'évaluation de projets, de programmes, de stratégies et d'institutions culturels » édité par LE POUR-CENT CULTUREL MIGROS et la fondation suisse pour la culture PRO HELVETIA.
- La Société Française de l'Évaluation a mis en place un groupe de travail sur l' « Evaluation des politiques culturelles »
- Cahier n° 1 « Les actes des premières rencontres : L'évaluation des politiques culturelles dans les territoires ruraux. » Des ateliers « Culture et territoires en Midi-Pyrénées » ont été organisés, dont un portait sur l'évaluation. Un cahier a été publié à l'occasion.
- « L'évaluation dans le secteur culturel entre exigence démocratique et efficacité décisionnelle » 2 avril 2010, Comptoir général, Paris
- « Quelle évaluation dans les politiques culturelles ? » Colloque organisé par la Communauté d'agglomération d'Annecy, le Conseil général de la Haute-Savoie, l'Office départemental d'action culturelle, la DRAC Rhône-Alpes et l'Observatoire des politiques culturelles, 2009

Ces outils proposent tous une réflexion ou une méthode sur l'évaluation spécifique au domaine de la culture. Certains proposent même un référentiel et des critères plus adaptés à ses spécificités.

En particulier, la notion d'utilité sociale a été traitée au regard de la culture. Les grilles de Jean Gadrey (GADREY, 2004) pourraient ainsi être utilisées pour construire le dispositif d'évaluation de certaines politiques culturelles.

## **PARTIE 2. EVALUATION A MI-PARCOURS DU CDDRA ALPES SUD ISERE**

---

### **2.1 QU'EST-CE QU'UN CDDRA ?**

Depuis 20 ans, le Conseil régional Rhône-Alpes met en œuvre une politique contractuelle avec les territoires organisés sous la forme de contrat de développement. Ce dispositif permet d'établir un partenariat sur six années entre la région et les territoires décliné sous la forme d'un programme d'actions.

#### **2.1.1 La politique des CDDRA**

La politique des Contrats de Développement Durable Rhône-Alpes est une politique volontaire propre à la Région Rhône-Alpes. En place depuis plus de 20 ans, elle avait pour ambition de structurer les territoires autour des stratégies de développement local mais surtout de proposer des solutions différenciées selon les besoins des territoires et leurs spécificités locales. Cette politique contractuelle favorise également la prise de risque tout en restant en cohérence avec les schémas, les orientations et les cadrages de politiques régionales. Nous en sommes à la 3<sup>ème</sup> génération qui fait suite aux CDRA. On compte aujourd'hui 44 territoires de projets sur la Région Rhône-Alpes.

Il s'agit d'une contractualisation entre la Région et un territoire, co-construite par un élu local et un élu régional. Le contrat est construit sur un diagnostic partagé rassemblant les enjeux qui émanent du territoire et ceux de la région sur ce territoire. Ce diagnostic donne lieu à un projet formalisé sous la forme d'une charte territoriale pour une durée de 10 à 15 ans. Le contrat, quant à lui, est fondé sur un programme d'actions resserré sur une durée de 6 ans.

Ce programme d'actions vise à soutenir des projets structurants et des actions émergentes. Selon la délibération de 2012, on entend par projet structurant, un projet à minima de niveau intercommunal ou ayant un effet de structuration sur une filière ou des acteurs. L'aide se fait sur une durée maximum de 3 ans ou bien de façon régressive afin d'éviter le financement annuel des mêmes structures.



### 2.1.2 L'élaboration d'un CDDRA

Le contrat est élaboré en suivant les étapes ci-dessous :

1. La candidature
2. Charte à 10/15 ans prenant en compte les enjeux de développement durable et l'approche climatique
3. Contrat fondé sur un programme d'actions sous la forme de fiches-actions sur une durée de 6 ans
4. Avenant à mi-parcours sur la base d'un bilan (des avenants sont également possibles en première partie de contrat et en fin de contrat)

A chacun de ces temps forts du contrat, le territoire est auditionné par le Comité d'avis régional composé de 31 élus ainsi que des présidents des autres commissions afin d'éclairer la décision de la Commission Permanente.

Il n'existe pas d'évaluation de la politique CDDRA en elle-même. De plus, les territoires manquent souvent d'ingénierie ou de moyens pour réaliser leur propre évaluation et ne se contentent souvent que de bilans trop quantitatifs. (BANCHEREAU, 2015)

### 2.1.3 Le cadre financier

L'enveloppe financière attribuée au CDDRA est calculée sur la base de 55€ à 110€ par habitants sur 6 ans. En fonction d'une analyse socio-économique du territoire dont les critères sont, entre autres, la densité, le taux de chômage, la part de jeunes ou encore le potentiel fiscal. Au moins 80% de l'enveloppe doit être consacrée aux projets structurants et 20% au maximum pour le soutien de porteurs de projets dont les capacités financières et d'ingénierie ne permettent pas de construire des projets d'ampleur suffisante. Le contrat étant un outil d'aménagement, au minimum 50% des crédits doivent financer des projets d'investissement. Une fois les crédits répartis dans chaque fiche-action, une part de 10% reste à affecter au cours du contrat.

Par ailleurs, l'ingénierie est soutenue par la Région à hauteur de 70% pour l'animateur généraliste du contrat et entre 40% et 60% pour l'animation thématique et le soutien aux études. Une enveloppe de 0,15 cts par habitants est, en outre, destinée à la communication du CDDRA.

#### 2.1.4 Etat de la contractualisation et perspectives

Le contexte institutionnel comme territorial a beaucoup évolué depuis le début de la contractualisation. Au niveau territorial, on observe une interdépendance croissante des territoires mais aussi des fractures de plus en plus marquées et une évolution des besoins de la population. Au niveau institutionnel, la région devient le chef de file de l'aménagement du territoire avec la loi MAPTAM<sup>5</sup>. De nouvelles problématiques viennent également s'ajouter avec la création des métropoles, la loi NOTRe<sup>6</sup> sur les compétences des collectivités ainsi que la question de l'articulation avec le département. Ce qui touchera plus particulièrement les CDDRA, c'est la fusion entre les Régions Rhône-Alpes et Auvergne. On se demande alors comment vont converger les politiques de contractualisation, différentes dans les deux régions. Par ailleurs, le nouveau Contrat de Plan Etat-Région (CPER) 2015-2020<sup>7</sup> institue de nouvelles modalités de partenariat dans lesquelles ne figurent pas les CDDRA. On ne peut non plus faire fi des nouvelles contraintes budgétaires qui s'appliquent sur les collectivités de tout niveau. (BANCHEREAU, 2015)

Quel avenir pour les CDDRA dans ce contexte-là ? Et bien, on ne sait pas... Pour l'instant, il n'y a pas de renouvellement immédiat des CDDRA venant à échéance mais un dispositif de soutien aux territoires en phase de transition a été mis en place. Le Région continue ainsi à aider l'ingénierie avec une enveloppe correspondant à 1/6<sup>ème</sup> des crédits du contrat. Huit territoires sont aujourd'hui dans cette phase de transition. En parallèle, une réflexion est engagée vers un renouveau des modes d'intervention régionaux qui sera soumise à la décision de la future assemblée régionale Rhône-Alpes/Auvergne.

---

<sup>5</sup> Modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles  
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000028526298>

<sup>6</sup> Projet de loi portant nouvelle organisation territoriale de la République  
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichLoiPreparation.do?idDocument=JORFDOLE000029101338&type=general&typeLoi=proj&legislature=14>

<sup>7</sup> <http://www.gouvernement.fr/conseil-des-ministres/2014-07-16/les-contrats-de-plan-etat-region-cper-2015-2020->

## 2.2 ALPES SUD ISERE

Alpes Sud Isère a signé un 1er contrat de développement avec la Région (CDRA) de 2006 à 2011. Il a été suivi par un deuxième contrat (CDDRA) pour la période 2012-2018. Le CDDRA Alpes Sud Isère dispose donc de 6 ans (jusqu'en 2018) et de 7,4 millions d'euros pour mener à bien son projet de territoire. Mais son ambition va plus loin, il permet aussi de mobiliser de nouveaux outils financiers (programme Leader, fonds européens, etc.), pour innover et rechercher de nouvelles opportunités, pour nouer de nouveaux partenariats et être présents dans les réflexions à l'échelle du bassin grenoblois.

### 2.2.1 Le territoire

Localisé sur le tiers sud du département de l'Isère, le territoire est encadré par l'agglomération grenobloise au nord, les Hautes Alpes au sud, la Savoie à l'est et le département de la Drôme à l'ouest. Il compte 108 communes et 4 intercommunalités. Sa population a progressé de 10 % en 10 ans et atteint aujourd'hui plus de 71 000 habitants, bien qu'elle soit encore assez inégalement répartie sur le territoire.

#### *Un espace rural de montagne*

Les différents espaces de vie d'Alpes Sud Isère s'étagent de 300 à 2 000 mètres d'altitude. 50 % de l'espace est forestier ou agricole. 103 communes ont moins de 2 000 habitants.



Figure 2 Carte Alpes Sud Isère

Alpes Sud Isère rassemble les secteurs du Sud Grenoblois autour de Vizille, l'Oisans, le Trièves, la Matheysine, le Valbonnais et le pays de Corps. Ces quatre grands pôles sont marqués par des caractéristiques sociologiques, historiques, économiques et environnementales spécifiques.

### ***Le Sud Grenoblois***

Accolé à l'agglomération grenobloise, il est essentiellement urbain et périurbain. Il est aujourd'hui tourné vers une tradition industrielle (industrie de la chimie, métallurgie, papier carton,...) mais aussi vers d'autres projets liés notamment au tourisme. Parallèlement, la diversification économique s'amorce vers le tertiaire.

### ***Le Trièves***

Très majoritairement rural et beaucoup moins peuplé, il possède une agriculture forte dans une zone de moyenne montagne. Doté d'un paysage remarquable, il attire aujourd'hui une population en quête d'un cadre de vie de qualité.

### ***La Matheysine, Valbonnais, Pays de Corps***

C'est un espace semi rural qui connaît un processus de reconversion de son industrie minière passée. La Matheysine (territoire enclavé) peine aujourd'hui à obtenir et conserver une réelle dynamique de « reprise » industrielle.

### ***L'Oisans***

Ce pôle occupe une zone très montagneuse et se classe parmi les grands pôles touristiques français. Bourg d'Oisans, aux portes du Parc National des Ecrins, est un territoire touristique tourné vers les services et caractérisé par la saisonnalité.

Les territoires doivent cependant faire face à des problématiques communes :

- d'importantes migrations (quotidiennes ou saisonnières, professionnelles ou touristiques)
- des bouleversements sociologiques (arrivée de nouvelles populations, vieillissement)
- des mutations économiques (reconversion ou transformation de secteurs industriels, évolution de l'agriculture, ...)

- des évolutions administratives importantes (réforme de l'intercommunalité)

### 2.2.2 L'organisation

Initialement porté juridiquement par la Communauté de Communes du Sud Grenoblois et une convention de portage entre EPCI, le CDDRA a changé de porteur en 2014 suite à la fusion de la Communauté de Communes du Sud Grenoblois (CCSG) avec Grenoble Alpes Métropole. Le périmètre d'intervention du CDDRA, l'enveloppe financière et le programme d'actions n'ont cependant pas été modifiés. Seul le portage administratif (personnel, budget, etc...) qui était assuré par la CCSG a été transféré à la Métro.

Le pilotage politique est assuré par 20 conseillers communautaires, 7 conseillers régionaux et 4 acteurs privés.

Ceux-ci ont également subi quelques modifications avec les élections municipales de 2014. Les intercommunalités ont donc chacune nommé 5 nouveaux représentants pour le comité de pilotage du CDDRA. Un nouveau chef de projet local et des élus responsables des comités d'avis ont également été nommés.

#### ***Les instances du CDDRA***

Le **Comité de pilotage** est l'instance décisionnelle locale du CDDRA. Il définit les orientations stratégiques du CDDRA et du PSADER. Dans la phase de mise en œuvre des programmes d'actions, le comité de pilotage est seul habilité à donner un avis favorable ou défavorable aux projets présentés. Il se réunit 5 à 6 fois par an environ pour valider les projets et suivre la mise en œuvre du programme d'actions.

Le Comité de pilotage est co-présidé par le Chef de projet local et le Chef de projet régional. Il se compose d'élus locaux et régionaux et de membres du CLD : 5 élus par pôle (Trièves, Oisans, Sud Grenoblois Matheysine/Pays Corps/Vallées du Valbonnais), 4 membres du CLD, 7 conseillers régionaux, 1 représentant du Parc Naturel Régional du Vercors, 1 représentant du Parc National des Ecrins.

Le **bureau** : le CDDRA Alpes Sud Isère a également souhaité se doter d'un bureau composé du Chef de projet régional, du Chef de projet local, des présidents de commissions et de comités d'avis, d'un représentant du CLD et de l'équipe technique.

Son rôle est de définir les orientations du CDDRA et de l'équipe technique, et de préparer les débats du Comité de Pilotage.

Le **Conseil Local de Développement (CLD)** est le dispositif qui permet aux acteurs privés locaux (associations, syndicats, entreprises, citoyens, etc.) de s'impliquer dans les choix de développement du territoire et les actions à mettre en œuvre.

Les personnes qui intègrent le CLD peuvent participer aux groupes de travail du CDDRA, aux côtés des élus et d'autres partenaires institutionnels.

Le CLD peut également conduire ses propres travaux sur sa propre initiative (les auto-saisines) ou sur saisine des élus.

Les **Comités d'Avis** sont à l'initiative de financements de projets. Ils rencontrent les porteurs de projets et donnent un avis sur les projets déposés.

Ils sont organisés par thématique : Agriculture-forêt-foncier, Culture, Economie-emploi-ESS, Habitat-services-vivre ensemble, Tourisme. Chaque comité d'avis fonctionne avec un groupe constitué à l'identique : 2 élus et 1 technicien par pôle, 2 ou 3 membres du CLD, 3 experts de la thématique. Les comités d'avis se réunissent 4 à 5 fois par an et par thématique.

**L'équipe d'animation** est chargée d'accompagner les projets et les dynamiques de développement sur le territoire. Elle est constituée de 7 personnes :

DELPHINE LAVAU : Animatrice générale du CDDRA, chargée d'accompagner les projets culturels, d'initiatives citoyennes, habitat, services et transports

SANDRINE GAGNIERE-TRAYSSAC : Chargée de développement économie

CÉCILE PICOT : Chargée de développement tourisme et responsable du Portail culturel

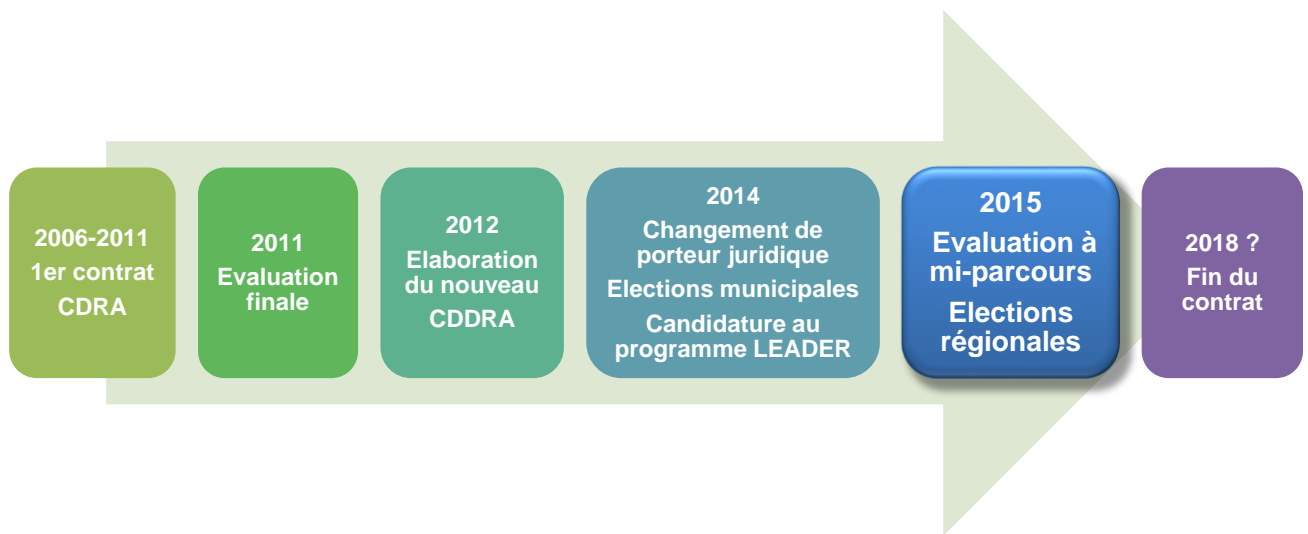
ARNAUD FINET : Chargé de développement agriculture et foncier

LIONEL COURTOIS : Chargé d'accompagner et de suivre des projets filière bois construction et énergie

SÉVERINE BOSSANNE : Chargée de la communication et de l'animation du Conseil Local de Développement

SYLVIE JALLIFFIER : Assistante comptable et budgétaire

## Les temps forts du CDDRA Alpes Sud Isère



### 2.2.3 L'action du CDDRA Alpes Sud Isère

Toutes les actions sont orientées vers l'atteinte des objectifs que les élus et acteurs locaux se sont fixés ensemble dans un projet stratégique au début du contrat.

Lors de la révision de la Charte de territoire d'Alpes Sud Isère en 2011 pour préparer la nouvelle candidature à un CDDRA, la question de la valeur ajoutée du périmètre Alpes Sud Isère et du CDDRA en lui-même a été soulevée. Quel intérêt à travailler à cette échelle plutôt qu'à celle de l'intercommunalité ? Quatre grandes orientations ont alors été définies :

- Renforcer les complémentarités urbain-rural pour un développement équilibré et compétitif
- Renforcer les partenariats et accroître les synergies
- Faciliter l'innovation et l'expérimentation
- Rester un espace ouvert et participatif

Cette stratégie a servi de base pour l'élaboration d'un programme d'actions sur 6 ans. Ce programme d'action s'appuie sur 4 axes : 1 axe technique correspondant à la mise en œuvre du projet de territoire et les 3 autres correspondant aux grands enjeux.

### **Axe 1 : Dynamiser le développement des économies locales pour des emplois non précaires.**

A partir des nombreuses ressources du territoire, il s'agit de créer les conditions d'un territoire économique attractif et d'accompagner la mutation des potentiels pour stimuler activité et emploi.

### **Axe 2 : Encourager un développement harmonieux pour un cadre de vie de qualité.**

Par l'animation du cadre de vie, il s'agit de maintenir un territoire vivant en améliorant l'offre de services de proximité en matière culturelle, de loisirs et de services à la population. Le « bien-vivre » tient aussi au maintien des espaces naturels, agricoles et forestiers et au développement d'un habitat durable et accessible.

### **Axe 3 : Renforcer le vivre-ensemble et les solidarités territoriales.**

La qualité du lien social est conditionnée à une meilleure communication entre générations, entre nouveaux et anciens habitants et à une volonté partagée d'échanges et d'ouverture. Elle est aussi liée à un maillage d'acteurs et à des solutions alternatives de déplacement plus solidaires.

Ces 4 grands axes sont déclinés en 11 objectifs stratégiques, 18 objectifs opérationnels puis 25 fiches-actions.



Figure 3 L'arbre d'objectifs, Dubuy A., 2015

**L'objectif** exprime le but de l'action, ce que l'on veut faire. Il formule les orientations à poursuivre et se décline en une ou plusieurs actions.

**Les objectifs stratégiques** expriment de façon concrète la finalité et les effets recherchés de la politique publique menée.

**Les objectifs opérationnels** sont une déclinaison pratique des objectifs stratégiques. Ils correspondent aux actions concrètes à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs stratégiques.



Ces 25 fiches-actions représentent la forme concrète du projet stratégique. Elles décrivent de manière détaillée l'objectif poursuivi, les cibles de l'action et les moyens disponibles. En annexe 1, se trouve le détail du programme d'action.

Par ailleurs, elles sont réparties selon 6 thématiques :

- Agriculture / Foncier / Forêt
- Culture
- Economie
- Tourisme
- Habitat / Offre de Services
- Vivre-Ensemble

### **Zoom sur la thématique culture et ses fiches-actions**

*Figure 4 Arbre d'objectif de la thématique culture, Dubuy A., 2015*

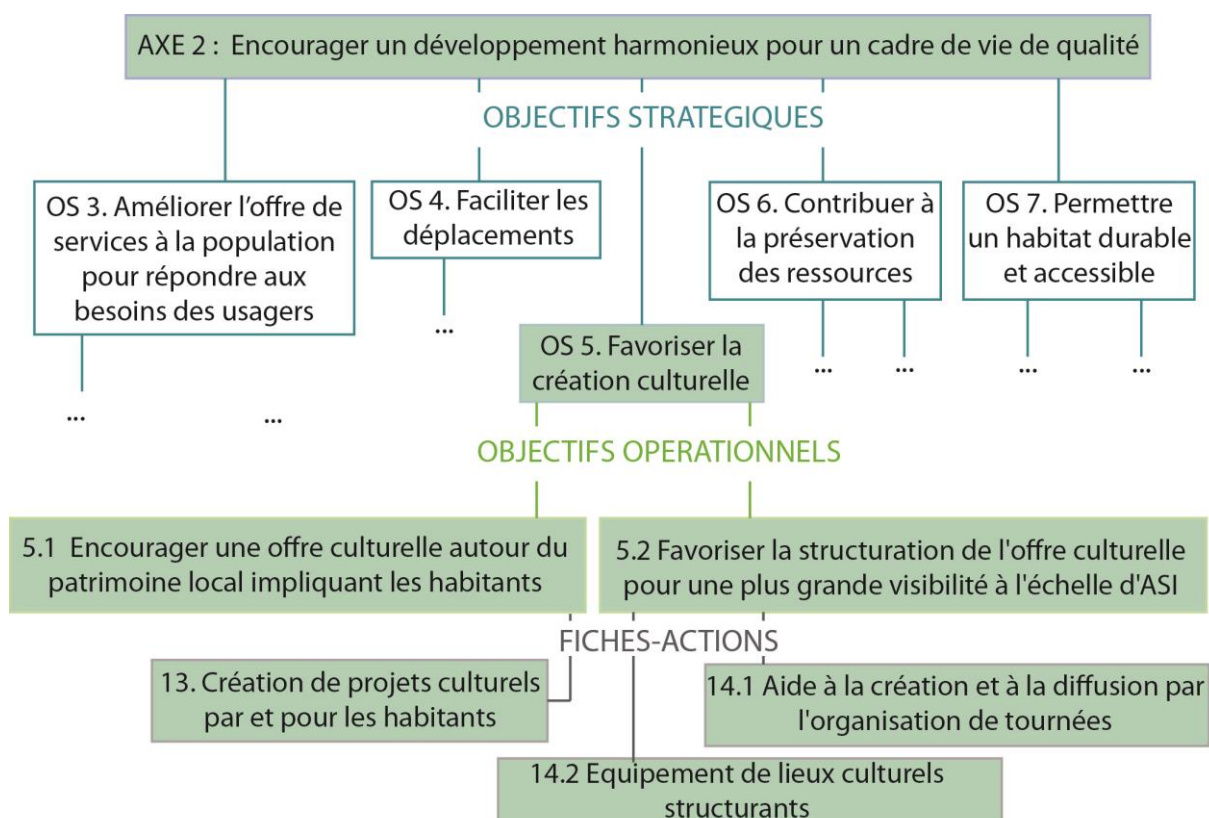


Figure 5 Fiches-actions communicantes relatives à la thématique culture

	
<p><b>Projets culturels et de lien social (13)</b></p> <p>Création culturelle valorisant les ressources locales et impliquant les habitants, écoles du jeune spectateur</p> <p><b>Contexte et problématique de départ</b></p> <p>Le précédent CDRA a montré le dynamisme associatif présent sur Alpes Sud Isère et la qualité des manifestations proposées.</p> <p>Le travail étroit mené entre les artistes et les habitants est un formidable vecteur de lien social valorisant le sentiment d'appartenance à un territoire. Les actions menées dans le cadre du CDRA ont permis aux habitants de s'impliquer dans la vie culturelle, artistique et de loisirs.</p> <p>L'objectif est de poursuivre la dynamique engagée, en laissant une place aux habitants dans la création culturelle et en encourageant l'appropriation des lieux et des pratiques dans les territoires.</p> <p>Il s'agit de s'appuyer sur les dynamiques en place et les forces vives du territoire, afin de proposer une offre culturelle génératrice de lien social par le biais de création artistiques ou d'initiatives culturelles impliquant les habitants. Les approches ascendantes construites autour de projet intégrant une dimension artistique, pédagogique et territoriale seront recherchées.</p> <p><b>Quelle aide ?</b></p> <p><b>L'aide portera sur le soutien aux projets culturels valorisant les ressources locales et impliquant les habitants et des partenaires hors champ culturel.</b></p> <p>Les projets s'attacheront à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Privilégier une approche transversale en impliquant des acteurs hors champs culturel (établissement scolaire, association d'insertion, d'éducation à l'environnement...). Cela suppose une disponibilité réciproque des équipes artistiques et des partenaires de l'action</li> <li>- Impliquer les habitants dans le projet (atelier d'écriture, collectage, mise en scène, interprétation...)</li> <li>- S'inscrire dans la durée</li> <li>- Privilégier une approche pédagogique quand cela est possible</li> </ul> <p><b>Les écoles du jeune spectateur d'Alpes Sud Isère seront également soutenues</b> pour rapprocher les enfants et les jeunes, des artistes et de leurs créations, en organisant des temps de rencontres autour d'événements culturels (lors de répétitions, d'expositions, d'ateliers...). Les projets devront s'inscrire dans une dynamique territoriale et partenariale.</p> <p>Des actions passerelles entre les écoles du jeune spectateur déjà présentes en Alpes Sud Isère seront recherchées.</p> <p><b>Pour qui ?</b></p> <p>Compagnies professionnelles, associations, collectivités territoriales</p> <p><b>Combien ?</b></p> <p>Création de projets culturels 50%</p> <p>Ecole du jeune spectateur 50%</p> <p><b>Comment ?</b></p> <p>Un appel à projet sera lancé pour les projets culturels de lien social. Le comité d'avis culture du CDDRA précisera les résultats attendus.</p> <p>Pour les écoles du spectateur, un travail préparatoire avec les structures déjà engagées dans l'animation sera mené.</p>	<p><b>Aide à la création et à la diffusion par l'organisation de tournées (14.1)</b></p> <p>Favoriser la structuration de l'offre culturelle pour une plus grande visibilité</p> <p><b>Contexte et problématique de départ</b></p> <p>L'action culturelle menée dans le précédent contrat a permis d'encourager la création artistique et culturelle et de valoriser les dynamiques d'acteurs. Il s'agit aujourd'hui d'aller plus loin et de favoriser le lien entre création et diffusion pour apporter une plus grande visibilité de l'offre culturelle présente sur Alpes Sud Isère.</p> <p>L'action vise à accompagner le développement de l'offre culturelle et artistique par l'action collective à l'échelle d'Alpes Sud Isère. Pour mener à bien cette structuration, il est nécessaire de développer des partenariats entre les acteurs culturels. L'action s'appuiera sur un réseau de professionnels de la diffusion artistique qui sera constitué afin de permettre le partage d'informations artistiques (spectacles vus ou à voir), et conduire des actions de partenariat.</p> <p>Ce réseau permettra la réalisation d'actions communes comme le montage de tournées sur Alpes Sud Isère et à l'extérieur. D'autres actions pourront être menées comme l'organisation d'un événement annuel sur Alpes Sud Isère et la coproduction de projets.</p> <p>Les actions menées par le biais du réseau devront rendre plus lisible l'offre culturelle d'Alpes Sud Isère et renforcer son image auprès des partenaires extérieurs.</p> <p><b>Quelle aide ?</b></p> <p><b>L'action vise à soutenir les projets artistiques de leur création jusqu'à leur diffusion.</b> Sur la base d'appels à projets annuels, une sélection de plusieurs projets de création sera soutenue par le CDDRA sous réserve d'une programmation par les lieux de diffusion d'Alpes Sud Isère.</p> <p>Un soutien à la diffusion sera également apporté auprès des structures s'engageant dans le dispositif.</p> <p>Les projets de création soutenus feront l'objet d'un accompagnement par le réseau pour favoriser l'organisation de tournées en Alpes Sud Isère et vers l'extérieur, grâce à l'appui de réseaux existants.</p> <p><b>L'action pourra également soutenir l'organisation d'un événement annuel itinérant sur Alpes Sud Isère</b> afin de fédérer les professionnels, acteurs de la culture, élus locaux et partenaires voisins (agglomération grenobloise et en dehors.) Il permettra de présenter les créations soutenues auprès du grand public et des professionnels, des ateliers de travail seront également proposés pour favoriser l'émergence de partenariat.</p> <p><b>Pour qui ?</b></p> <p>Collectivités territoriales, EPCI, associations, compagnies professionnelles</p> <p><b>Combien ?</b></p> <p>Soutien à la création et à la diffusion 50%</p> <p><b>Comment ?</b></p> <p>Un appel à projet sera lancé pour retenir les projets de création. Le réseau de professionnels chargés de la programmation travaillera également sur le projet d'organisation d'un événement annuel.</p>

## 2.3 L'ÉVALUATION A MI-PAROURS DU CDDRA ALPES SUD ISERE

### 2.3.1 Entre volonté locale et exigence régionale

#### ***Les obligations de la région***

L'évaluation de chaque CDDRA est une des composantes de la candidature déposée par chaque territoire à un nouveau CDDRA. Elle permet également d'alimenter les réflexions à l'occasion du bilan à mi-parcours du contrat.

#### **La clause de revoyure**

Au cours de la troisième année de mise en œuvre du contrat, une étape de bilan à mi-parcours doit être engagée.

Cette étape permet d'aborder, sur la base d'un bilan quantitatif et qualitatif, les modalités du partenariat Région – Territoire et les conditions de mise en œuvre du programme d'actions : elle constitue aussi une opportunité pour le territoire de réinterroger l'ensemble des actions figurant au programme d'action et, si besoin, d'en réviser le contenu ou d'intégrer des actions qui n'auraient pas été envisagées initialement. Elle permet également à la Région d'ajuster ses engagements au regard de l'évolution de ses politiques.

#### **Contenu du bilan à mi-parcours**

Pour permettre un réel débat sur les modalités de mise en œuvre du contrat, les thématiques ou projets à poursuivre ou à approfondir, des données quantitatives doivent être fournies au comité de pilotage par l'animateur du contrat. Ces données doivent à minima porter sur les points suivants ainsi que tout autre élément jugé utile par le comité de pilotage en fonction du contexte local :

- La mise en œuvre du projet de territoire
- Le partenariat Région Territoire
- L'organisation du territoire

La méthode d'élaboration de cette clause de revoyure est laissée à l'initiative du comité de pilotage (commissions thématiques, groupes de travail, CLD) en lien étroit avec le chef de projet régional. La démarche doit à minima être engagée à l'occasion d'un comité

de pilotage qui définira les points principaux à approfondir à l'occasion de ce bilan ainsi que la méthodologie retenue.

A l'issue des réflexions, un comité de pilotage valide les évolutions éventuelles (pistes d'amélioration ou à approfondir) y compris dans le fonctionnement du contrat et arrête les propositions de modifications financières faisant l'objet d'un avenant le cas échéant.

A l'issue de ce comité de pilotage, un document formalisant le bilan et les évolutions envisagées est transmis à la Région.

Une audition en comité d'avis régional et une validation en Commission permanente sont organisées dans le cas où un avenant est proposé.

Par ailleurs, un groupe de travail sur l'évaluation composé d'animateurs de CDDRA a été créé afin de proposer un cadre méthodologique pour l'évaluation des CDDRA. A ce jour, ce groupe de travail s'est déjà réuni trois fois et travaille sur la mise en place d'outils d'évaluation qui pourront être utilisés par les territoires.

### ***Une opportunité pour le territoire***

Ce bilan à mi-parcours a été vu par le territoire comme une opportunité pour évaluer certains points du contrat, au-delà des obligations de la région. Dans cette période de doute et d'incertitude autour de l'avenir du contrat, faire le point sur les actions du territoire à travers le contrat semblait nécessaire. Ainsi le Comité de pilotage, à l'initiative de l'animatrice généraliste, a commandé une évaluation à mi-parcours en interne avec l'appui d'un stagiaire. Cette évaluation a pour objectifs de mesurer les résultats produits, vérifier la pertinence des actions mises en place et le cas échéant réorienter la stratégie.

Après discussion avec l' élu référent local, le bureau a été considéré comme le plus apte à porter le groupe d'évaluation pour des raisons pratiques (comité plus restreint que le Comité de Pilotage et donc plus facilement mobilisable pour des réunions de travail). Sa légitimité est pour autant conservée puisqu'il est composé d'élus, des animateurs et d'un membre privé.

Le stagiaire, lui, a été chargé de réaliser le travail d'évaluation en utilisant les outils existants et en mobilisant les porteurs de projets.

### 2.3.2 La structuration de l'évaluation

Avant toute chose, il convient de définir les termes de référence de l'évaluation. Ce travail consiste à cadrer l'évaluation, il nécessite d'être partagé par tous les acteurs et doit être validé politiquement pour assurer la légitimité et la bonne marche de l'évaluation.

On décrira dans cette partie les résultats de ce travail de cadrage qui sera déterminant dans l'élaboration de la méthode d'évaluation.

#### *a. Les acteurs de l'évaluation*

Qui intervient dans l'évaluation ? Quel sont leurs rôles?

Plusieurs acteurs et instances prennent part à l'évaluation, chacun ayant un rôle bien défini. Ils interviennent ponctuellement ou tout le long de l'évaluation et peuvent être sollicités à différents moments de l'évaluation selon leurs fonctions.

#### **Le Comité de Pilotage du CDDRA :**

- Rôle : Commanditaire de l'évaluation
- Mission : En tant qu'organe décisionnaire, c'est l'instance légitime pour prendre la décision d'évaluer et de valider les travaux d'évaluation. Il est le maître d'ouvrage de la politique publique évaluée, de l'évaluation, ainsi que des actions validées issues des recommandations. En effet, il a le pouvoir de décider et de traduire en action les recommandations de l'évaluation (décision de réorienter ou ajuster le programme évalué).

#### **La stagiaire sous la direction de l'animatrice générale :**

- Rôle : Evalueur
- Mission : L'évaluateur met en forme le projet d'évaluation et réalise les travaux d'évaluation. Il organise la recherche d'informations, collecte les données, organise l'analyse des données et aide à formuler un jugement et des recommandations. Il se charge également de la production des livrables finaux.

### **Le Bureau :**

- Rôle : Groupe d'évaluation
- Mission : le bureau participe à la définition des termes de référence en affinant le projet d'évaluation. Il intervient également dans la mise en œuvre de l'évaluation et peut faire des propositions sur la valorisation et la diffusion des résultats et recommandations de l'évaluation. Il sera réuni à deux reprises :
  - au début de l'évaluation : pour préciser la commande et valider les enjeux, les grandes questions et la méthode de l'évaluation à mi-parcours du CDDRA
  - au milieu de l'évaluation : pour une restitution intermédiaire des travaux et émettre un avis sur les conclusions et les recommandations.

### **Les Comités d'Avis :**

- Rôle : Experts
- Mission : Ils contribuent à l'interprétation des résultats et travaillent sur l'analyse des données et les recommandations pour apporter une expertise thématique.

### **Les Porteurs de projet, Partenaires et Bénéficiaires :**

- Ils interviennent dans l'évaluation à la phase de recueil des données en participant aux enquêtes et focus groupes. Ils peuvent également intervenir lors la restitution pour illustrer les résultats.

#### ***b. Les enjeux de l'évaluation***

Pourquoi est-ce que l'on conduit cette évaluation ?

Un certain nombre de questionnements a été soulevé par différents acteurs (les animateurs thématiques, l'élu référent local du CDDRA ou encore le bureau lors de sa première réunion), chacun ayant des attentes particulières concernant l'évaluation.

Ils aimeraient savoir ce qui marche, ou pas, dans les actions mises en place depuis le début du contrat dans le but, éventuellement, de réorienter la stratégie ou de faire évoluer les critères ou les taux d'intervention des fiches-actions pour plus de pertinence. Est-ce que l'animation et les projets soutenus répondent aux objectifs ?

En rapport aux objectifs également, ils voudraient également que l'on mette en avant comment les aides ont permis, par exemple, de conforter l'emploi sur le territoire.

Les présidents de comité d'avis, notamment, voudrait savoir si s'ils ont été trop laxistes (ou pas assez) dans la sélection des projets et dans leurs décisions. Ou au contraire, s'ils peuvent être plus ambitieux car le territoire a progressé sur certains points.

Il s'agira également de soulever des garanties et points de vigilance pour mobiliser les crédits restants ou pour reconduire les conventions et appels à projets.

Concernant la pertinence de la stratégie, il s'agirait de montrer en quoi travailler à une échelle supra-communautaire constitue une plus-value pour le territoire ? Quels sont les intérêts et avantages ou inconvénients du périmètre Alpes Sud Isère. On veut savoir également ce que l'on perdrait si le CDDRA venait à disparaître.

Cette évaluation est l'occasion d'objectiver les résultats, de donner de la matière pour une réflexion sur la suite du contrat dans la préfiguration d'un groupe de travail sur l'avenant.

Ils souhaiteraient également que l'évaluation puisse relancer des choses sur le territoire et servir d'exemple pour les porteurs de projets futurs.

En combinant les volontés diverses, plusieurs grands enjeux ont été définis et guideront cette évaluation. Ils ont été validés par le bureau.

- La perspective d'un éventuel avenant
- Identifier les fiches actions sous ou sur-mobilisées
- Vérifier la pertinence des projets par rapport à la stratégie définie
- Repositionner l'animation
- Mesurer l'impact des projets
- Montrer les avantages ou inconvénients du périmètre ASI

### ***c. Les champs de l'évaluation***

Au vu des enjeux définis précédemment, il a été décidé d'évaluer les projets, l'animation et le programme d'actions plutôt que la gouvernance qui avait déjà été traité lors de l'évaluation finale du CDRA en 2011.

Afin de guider l'évaluation et se mettre d'accord sur les résultats attendus de ce travail, plusieurs grandes questions évaluatives ont été définies portant chacune sur des critères de jugement différents :

- Dans quelle mesure les projets soutenus ont-ils contribué à atteindre les objectifs stratégiques ?  
Critère : Efficacité<sup>8</sup>
- En quoi les moyens mobilisés ont-ils permis d'atteindre les objectifs fixés ?  
Critère : Efficience<sup>9</sup>
- Dans quelle mesure le CDDRA a-t-il contribué au développement durable ? À la valeur ajoutée de la charte ?  
Critère : Impact<sup>10</sup>
- Le périmètre d'Alpes Sud Isère est-il pertinent ?

### 2.3.3 Construction d'une méthodologie

Il convient de définir les moyens à affecter, répartir les tâches et leur planification dans le temps. Le choix des outils sera effectué en fonction de la nature des questions évaluatives et des moyens disponibles

#### *a. Les outils existants*

En 2011, une mission d'appui à l'élaboration d'indicateurs et d'outils de pilotage pour la mise en œuvre du CDDRA a été confiée au CIEDEL<sup>11</sup>. Plusieurs outils ont alors été développés :

- **Un tableau de bord financier**

Cet outil de suivi permet d'avoir un regard sur l'état du financement du CDDRA, par thématique ou par type de projet.

---

<sup>8</sup> Efficacité : « Mesure des effets (immédiats et/ou à plus long terme) de l'intervention publique au regard des objectifs (exprimés sous forme de résultats attendus) fixés lors de la conception de cette intervention. »  
Glossaire AFIGESE

<sup>9</sup> Efficience : « Rapport entre les moyens mis en œuvre et les effets de l'intervention publique » Glossaire AFIGESE

<sup>10</sup> Impact : « Conséquence(s) sociale(s), économique(s), environnementale(s), imputable(s) à une intervention publique » Glossaire AFIGESE

<sup>11</sup> Centre International d'Etudes pour le Développement Local



Une base de données renseigne tous les projets financés et les informations qui lui sont associées, et un outil de traitement permet de résumer de manière visuelle l'ensemble de ces données (Voir ANNEXE 2).

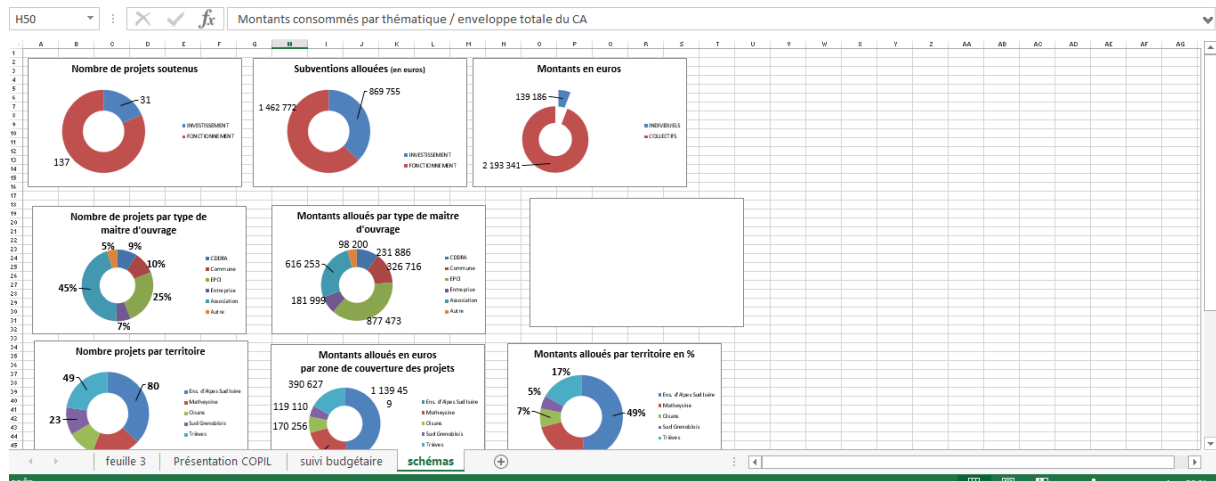


Figure 6 Tableau de bord

- **Un outil de suivi des temps**

Les temps d'animation de l'équipe sont renseignés dans une base de données permettant de connaître le temps passé sur chaque thématique et sur chaque fonction de l'animation (gestion, accompagnement, mise en réseau, etc...)

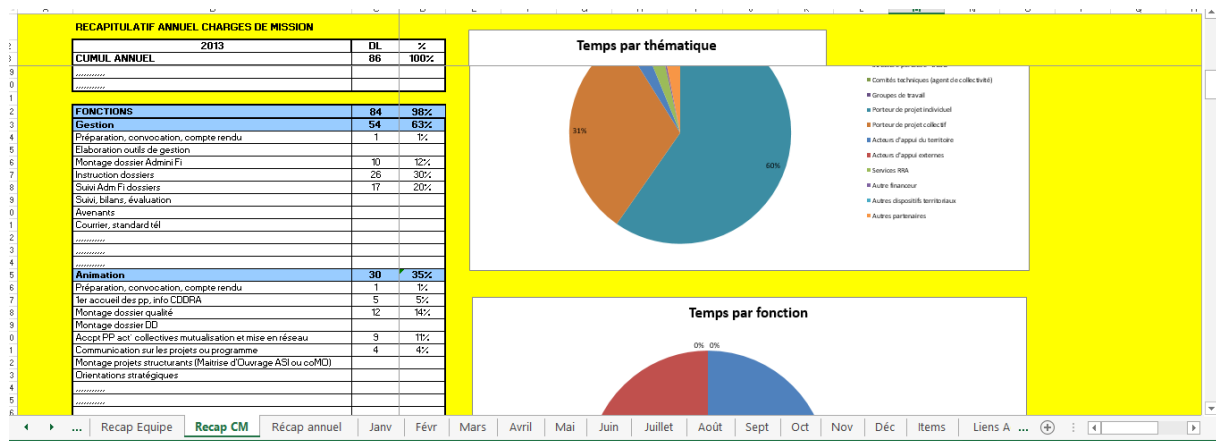


Figure 7 Suivi des temps fiche-action 13

- **Des tableaux d'indicateurs**

Des indicateurs de résultats (à court terme) et de réalisation ont été définis pour chacune des thématiques du CDDRA.

Des indicateurs d'évaluation de la stratégie par objectif ont également été produits. Ces indicateurs permettent d'évaluer les résultats produits et leurs effets sur les objectifs inscrits dans la charte de développement.

Enfin, des indicateurs ont été définis pour mesurer l'impact sur les finalités du développement durable.

Ces indicateurs sont aujourd'hui renseignés de manière plus ou moins détaillée en fonction des thématiques suivies. Un travail de toilettage doit être mené en interne afin de conserver les indicateurs les plus pertinents.

### ***b. La méthode et les outils déployés***

Dans une logique de co-construction, la méthode proposée a également été validée par le groupe d'évaluation constitué par le bureau du CDDRA.

Trois grandes étapes vont permettre de conduire l'évaluation.

1. Le recueil des données
2. L'analyse des données
3. La formulation de préconisations

On présentera ici le détail de ces trois étapes et la méthodologie qui leur est associée.

#### **Etape 1 : Le recueil des données**

Il s'agit ici de voir comment on va mobiliser l'information existante, définir le dispositif de collecte de l'information (enquêtes, entretiens, focus groups, étude de cas,...) et collecter l'information spécifique.

Dans un premier temps, un travail de définition des indicateurs devra être réalisé, sur la base de l'outil existant créé lors de l'évaluation du CIEDEL en 2011.

Il s'agira de trier la liste d'indicateurs pour garder les plus pertinents et significatifs. Ce travail sera réalisé avec les animateurs, en binôme avec le stagiaire pour les indicateurs spécifiques aux thématiques et en collectif pour les indicateurs communs à tous les projets.

Puis, il faudra renseigner les indicateurs définis et les compléter par des données qualitatives.

➤ Les données internes

Un premier travail de renseignement des données se fera à partir des ressources internes du CDDRA :

- Dossiers de subvention
- Bilans d'activités
- Tableau de bord
- Outil de suivi des temps
- Entretiens avec les animateurs

➤ Les données externes

Trois outils pourront être mis en place pour recueillir ces données :

*L'enquête par questionnaire*

Pour compléter les données manquantes, une enquête par questionnaire sera mise en place et envoyée à tous les porteurs de projets. Elle permettra recueillir des données quantitatives et servira de base pour établir l'échantillon de porteurs de projet que l'on contactera pour une enquête qualitative.

*L'entretien individuel*

En premier lieu, un échantillon de porteurs de projets devra être défini. Il s'agit, avec cet outil, d'approfondir certains projets, d'intégrer les porteurs de projets à la démarche et de recueillir des informations plus qualitatives.

*L'entretien groupé*

Selon les besoins et contraintes pratiques, des entretiens groupés pourront être réalisés. Ils permettraient, en plus des objectifs précédents, de confronter les avis et obtenir des données d'autant plus objectivées.

**Etape 2 : L'analyse des données**

Les tableaux d'indicateurs du CIEDEL permettent un traitement des données rapide.

Une fois les tableaux renseignés, des fiches synthèses thématiques seront réalisées pour résumer les informations importantes qui ressortent de ce traitement.

### *Un travail en comité d'avis*

Ces résultats seront présentés par thématique, à chaque comité d'avis, pour les mettre en débat et recueillir des avis « experts » sur l'analyse qui en sera faite. Des outils pourront être proposés pour les aider à porter un jugement.

L'analyse devra également faire ressortir les fiches actions sous ou sur mobilisées et des projets exemplaires.

Les indicateurs traduisent, certes, une réalité mais ne peuvent constituer l'évaluation en soi. Ils doivent être rattachés à des systèmes de valeurs partagés. Ils doivent ainsi faire l'objet de débat sur leurs sens. Que nous disent ces chiffres au regard de nos valeurs et de nos ambitions ? C'est pourquoi leur analyse est importante et devra intégrer différents acteurs pour confronter leurs points de vue.

### **Etape 3 : La formulation des préconisations**

Cette étape comprend la formulation des conclusions de l'évaluation, la proposition des recommandations et la rédaction d'un rapport d'évaluation.

A la suite de l'analyse, les comités d'avis pourront également formuler des préconisations sur les modifications à apporter au programme d'action tant qu'au fonctionnement pratique du CDDRA.

Les temps de recueil, d'analyse et de préconisations pourront être imbriqués, dès lors que la temporalité des outils est différente : certaines données sont accessibles rapidement, tandis que d'autres nécessitent une démarche plus coûteuse en temps.

#### ***c. Les livrables***

La phase de restitution est d'autant plus importante que la capitalisation est un des enjeux de cette évaluation. La forme des livrables a également été discutée par le bureau. Celui-ci a exprimé le souhait d'organiser un événement phare pour les 3 ans du CDDRA lors duquel une présentation interactive des résultats aurait lieu, avec le témoignage de porteurs de projets ayant pris part à l'évaluation. L'événement se déroulerait sur le lieu d'un projet soutenu par le CDDRA. Cette restitution festive répond à l'objectif de remobiliser les porteurs de projets et de leur donner des idées en mettant en avant des projets « exemplaires » tant en termes de méthode que de résultats. Dans le même

esprit, une revue de projets ainsi qu'une exposition itinérante à installer dans les différents territoires ont été évoquées.

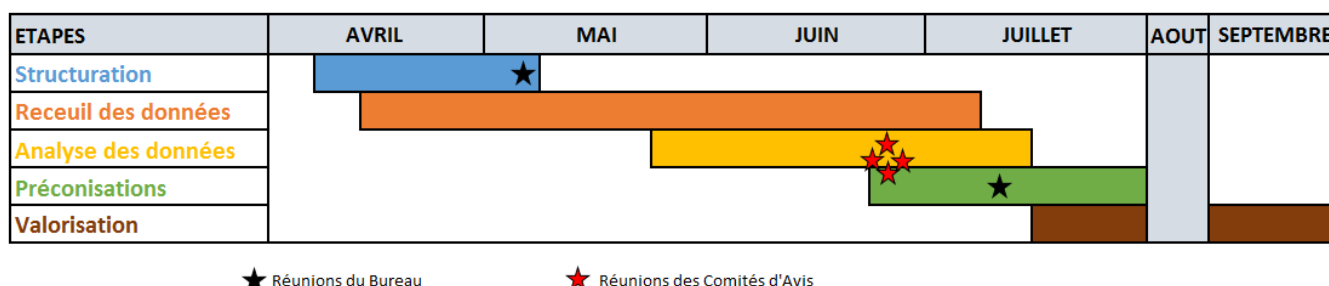
Les livrables proposés sont donc les suivants :

- Un rapport d'évaluation (à transmettre à la Région)
- Une synthèse (4 pages ou 10 slides)
- Un circuit de 6 ou 7 panneaux illustrant les résultats de l'évaluation
- L'organisation d'un évènement « anniversaire » et d'expositions délocalisées sur les 4 pôles du territoire

#### ***d. Le calendrier***

La mission se déroule sur un peu plus de 5 mois entre avril et mi-septembre 2015. La restitution des résultats devra se faire à l'automne 2015.

Le calendrier ci-dessous relate les différents temps de l'évaluation :



*Figure 8 Calendrier de l'évaluation*

Un (ou des) groupe(s) de travail pourront être mis en place à l'issue de l'évaluation pour mettre en œuvre les préconisations. S'il y a nécessité de faire un avenant, celui-ci ne serait dans tous les cas présenté à la Région qu'au premier trimestre 2016.

## **PARTIE 3. ETAT D'AVANCEMENT ET PREMIERS RESULTATS**

---

Une fois la phase de structuration de l'évaluation réalisée, la conduite de celle-ci peut commencer. Cette partie s'attachera donc à montrer ce qui a été fait à ce jour ainsi que les perspectives de résultats à venir en essayant de répondre aux grandes questions de l'évaluation. Le fil rouge de cette présentation des résultats restera la thématique culturelle. La conduite de cette évaluation essayera, en étant confronté à la réalité du terrain, de prendre en compte au mieux les éléments de méthode et les points de vigilance soulevés tout au long de ce rapport.

### **3.1 DANS QUELLE MESURE LES PROJETS SOUTENUS ONT-ILS CONTRIBUES A ATTEINDRE LES OBJECTIFS STRATEGIQUES ?**

La première question évaluative portait sur l'efficacité des projets soutenus. Ce que l'on cherche à savoir ici, c'est si les projets soutenus par le CDDRA entre 2012 et 2015, par leurs réalisations<sup>12</sup> et leurs résultats<sup>13</sup>, ont bien permis d'atteindre les objectifs qui ont été définis au début du contrat. Si ce n'était pas le cas, il conviendrait alors de se demander pourquoi ? Que faut-il changer pour que les projets qui seront financés dans la seconde partie du contrat soient plus en accord avec la stratégie du territoire ?

Cette partie montrera la méthodologie mise en place pour répondre à ces interrogations ainsi que quelques éléments de réponse.

#### **3.1.1 Les indicateurs par fiches-actions**

Tout d'abord, un travail a été réalisé à partir de l'outil de suivi-évaluation mis en place par le CIEDEL en 2011. Il s'agit de réaliser un bilan des réalisations et résultats par fiche-action, puis par thématique (on rappelle ici que les 25 fiches-actions du programme sont

---

<sup>12</sup> Réalisation : « Services, équipements, produits, directement financés par l'intervention publique. » Glossaire AFIGESE, 2001

<sup>13</sup> Résultat : « Effet immédiat d'une intervention (Commission Européenne, DGXVI, Cahier MEANS, 1997). Conséquence la plus directement observable d'une intervention. » Glossaire AFIGESE, 2001

répartis dans les 6 thématiques suivantes : culture, économie, agriculture/foncier/forêt, tourisme, habitat/services, vivre ensemble).

### a. Définition des indicateurs

Les tableaux d'indicateurs<sup>14</sup> sont construits de la façon suivante :

- Un tableau correspond à une fiche-action
- Les indicateurs sont renseignés pour chaque projet financé dans la fiche-action
- Les données de chaque indicateur sont ensuite totalisées par fiche-action
- Un tableau de traitement permet de totaliser les données de chaque indicateur par thématique.

Figure 9 Visualisation du dispositif de suivi-évaluation

Mise en commun des résultats des FAs 13 et 14	Valeurs cibles	TOTAL	FA13	FA14
Nombre de Réunions Politiques de pilotage		0	0	0
<b>Imputation - commande du CDDRA</b>				
Nombre d'appels à projets lancés à l'échelle locale		3	3	0
Nombre de projets éligibles reçus		0	0	0
<b>Accompagnement technique</b>				
Temps d'accompagnement des projets		0	0	0
- dont Projets collectifs		0	0	0
<b>Identification des cibles</b>				
Nombre de bénéficiaires potentiels		0	0	0
<b>Sensibilisation des cibles</b>				
Nombre de bénéficiaires potentiels sensibilisés à l'action		0	0	0
Nombre de bénéficiaires potentiels réceptifs et partants		0	0	0
<b>RESULTATS A COURT TERME</b>	<b>CIBLE</b>	<b>TOTAL</b>		
<b>Soutien au montage de projets impliquant les habitants</b>				
Nombre de projets qui s'inscrivent dans un événement		9	9	
Nombre de projets permettant une rencontre entre habitants et artistes		28	28	
Nombre d'habitants associés au projet		200	200	
Satisfaction des habitants impliqués		0	0	
<b>Soutien à la création</b>				
Nombre de projets de création soutenus		15		15
Nombre de compagnies du territoire ASI		38	26	12
Nombre de compagnies hors territoire ASI		5	3	3
Nombre de projet de théâtre		8		8
Nombre de projet de danse		1		1
Nombre de projet autre (musique, art plastique)		5		5
<b>Valorisation du patrimoine</b>				

<sup>14</sup> « Un indicateur est à la fois une mesure et une représentation chiffrée. Il sert à évaluer une situation, un effet, une évolution. Il est censé produire une information objective. » (Glossaire AFIGESE, 2001)  
 « Un indicateur simplifie, pour les rendre quantifiables, des phénomènes complexes, de sorte que la communication soit possible et la planification facilitée. » (ADRIAANSE, 1993)

CDDRA Alpes Sud Isère - Dispositif de suivi évaluation		Ajouter Dossier													
Comité d'avis Culture, C															
FA 13. Favoriser la création de projets culturels par et pour les habitants		Valeurs cibles FA	TOTAL	Cinéma en Matheysin e Oisans	Création spectacle au-delà des étoiles	Cinécscénie fêtes révolution naires	Association d'idées	Exposition Puits'art	Les Montagn'A rts	Création de spectacle Camélia	Biennale "Don Juan"	Parcours de réalisation théâtrale	Spectacle "Jouvin"	Spectacles déambul oires Compagnie Partage	Developpement de pratique du gosp et du jaz
noter le numéro d'opération (idem ASIG)>>				5732	5730	6461	5752	5749	5778	5733	5751	5754	5729	5770	7105
		CIBLE	TOTAL	I1	I2	I3	I4	I5	I6	I7	I8	I9	I10	I11	I12
Nombre de bénéficiaires potentiels sensibilisés à l'action															
Nombre de bénéficiaires potentiels réceptifs et partants															
<b>RÉSULTATS COURTI TERME</b>															
<b>Soutien au montage de projets impliquant les habitants</b>															
Nombre de projets qui s'inscrivent dans un événement			9	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0
Nombre de projets permettant une rencontre entre habitants et artistes			28	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Nombre d'habitants associés au projet			200			200									
Satisfaction des habitants impliqués			0												
<b>Soutien à la création</b>															
Nombre de compagnies du territoire ASI			26	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1
Nombre de compagnies hors territoire ASI			3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Valorisation du patrimoine</b>															
Nombre de projets intégrant un volet patrimonial			18	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1
Savoir-faire			1												
Patrimoine immatériel			12			1		1	1				1	1	
Patrimoine bâti			7					1					1	1	
Spécificités locales			5	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	
<b>Soutien à la diffusion</b>															
Nombre de projets sur au moins deux poles d'ASI			3	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	
Nombre de projet en Matheysin			10,25	0,75	0	0	0	1	1	1	0,25	0,25	0	0	
Nombre de projet en Oisans			1,25	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Nombre de projet en Sud Gre.			5	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	
Nombre de projet en Trièves			15,5	0	1	0	1	0	0	0	0,75	0,75	0	0	
Nombre de personnes ayant assisté aux représentations			0												

Le détail du tableau d'indicateurs relatifs à la fiche action 13 est disponible en ANNEXE

3.

Pour chaque tableau, les indicateurs ont été classés selon 4 grands axes :

- **Les modalités de mise en œuvre**

Les indicateurs portent sur ce qui a été fait pour atteindre les objectifs, à savoir sur :

- Accompagnement
- Animation
- Communication
- Pilotage de l'action

- **Les résultats à court terme**

Il s'agit d'une déclinaison des objectifs opérationnels des fiche-actions

- **La prise en compte du développement durable**

Ils portent sur les finalités du développement durable que sont la préservation des milieux et ressources, le développement économique, la solidarité sociale et la gouvernance. On cherche à savoir en quoi les projets alimentent le développement durable.



- **La contribution à la valeur ajoutée de la charte**

Les indicateurs sont déclinés selon les 4 axes de la Charte : Renforcer les complémentarités urbain-rural / Renforcer les partenariats et accroître les synergies / Faciliter l'innovation et l'expérimentation / Rester un espace ouvert et participatif. Un ou deux indicateurs significatifs par axes ont été définis pour saisir l'apport des projets à la valeur ajoutée de la charte.

Les parties concernant les modalités de mise en œuvre, la prise en compte du développement durable et la contribution à la valeur ajoutée de la charte sont communes à toutes les fiches-actions, quelle que soit la thématique. Ils ont été construits collectivement lors d'une réunion de l'équipe d'animation. Une attention particulière a été portée à la transversalité des indicateurs. En effet, on doit pouvoir y répondre quel que soit le projet. A aussi été pris en compte, la signification des indicateurs et l'interprétation qui pouvait en être faite.

La partie concernant les résultats à court terme est spécifique à chaque fiche-action. Les indicateurs ont été construits lors d'entretiens individuels avec chaque animateur thématique en se basant sur les indicateurs définis en 2011 et en repartant du programme d'action et du descriptif de chaque fiche-action.

A ce jour, les indicateurs de toutes les fiches actions ont été définis.

***b. Renseignement des indicateurs avec les données internes***

Par thématique et avec l'équipe d'animation, les indicateurs de résultats et de réalisation ont été renseignés à partir des ressources disponibles en interne. (Voir ANNEXE 3 toujours, le tableau d'indicateurs de la fiche action 13 renseigné avec les données internes)

***c. Mise en place d'une enquête pour les données manquantes***

Toutes les données n'étant pas disponibles en interne, il a fallu mettre en place une enquête pour récolter les données manquantes.

Cette enquête s'adresse à toutes les structures dont un ou plusieurs projets ont été financés par le CDDRA au cours de la période 2012-2015.

L'enquête par questionnaire a été choisie car elle s'adresse à un grand nombre de personnes et porte sur des données majoritairement quantitatives.

Pour élaborer ce questionnaire, il a fallu, dans un premier temps, faire le point sur toutes les données dont nous avons besoin pour répondre à l'ensemble des questions évaluatives, et ainsi déterminer quelles informations pouvaient être recueillies auprès des porteurs de projets.

Pour des raisons pratiques, il a été choisi d'élaborer un questionnaire par thématique, selon la même structuration que les tableaux d'indicateurs. Il convient, dans ce type d'exercice, de prendre en compte la diversité des projets. Les questions doivent donc être adaptées à tous les projets, pour que chaque porteur de projet puisse y répondre facilement.

Sur le même modèle que les tableaux d'indicateurs, les questions spécifiques à chaque thématique ont été définies en collaboration avec chaque animateur individuellement et les questions communes plus collectivement.

Elle a été diffusée par le biais d'un formulaire en ligne mais pour optimiser les chances de réponses, les porteurs de projets n'ayant pas répondu dans un délai de 10 jours seront recontactés par téléphone pour répondre au questionnaire directement.

Le questionnaire envoyé aux porteurs de projets culturels se trouve en ANNEXE 4.

A ce jour, trop peu de réponses ont été enregistrées pour en faire une analyse.

### **3.1.2 Des projets exemplaires sur la culture**

Une fois les tableaux d'indicateurs renseignés, des projets exemplaires pourront être identifiés en mettant en avant les projets dont les résultats répondent le mieux aux objectifs de la fiche-action.

En effet, une des demandes du bureau était de « noter » les projets pour les hiérarchiser et faire ressortir les bonnes pratiques. Pour cela, il convient de sélectionner quelques indicateurs significatifs et comptabiliser, pour chaque projet, le nombre d'indicateurs auquel il répond positivement (voir tableau ci-dessous). On obtient ainsi une note allant de 0 à 4 sur chaque projet. Cet outil est en cours d'élaboration, il est donc susceptible d'être modifié pour en améliorer la lisibilité et la transposition sur les autres fiches-actions.

## Hiérarchisation des projets

FA 13. Favoriser la création de projets culturels par et pour les habitants	Cinéma en Matheysine Oisans	Création spectacle au-delà des étoiles	Cinésécénie fêtes révolutionnaires	Association d'idées	Exposition Puits'art	Les Montagn'Arts	Création de spectacle Camélia	Biennale "Don Juan"	Parcours de réalisation théâtrale
	5732	5730	6461	5752	5749	5778	5733	5751	5754
RESULTATS A COURT TERME	D1	D2	D3	D4	D5	D7	D8	D9	D10
Nombre de projets permettant une rencontre entre habitants et artistes	1	1	0	1	1	0	1	1	1
Nombre de projets intégrant un volet patrimonial	1	0	1	0	1	1	0	0	1
Nombre de projets sur au moins deux poles d'ASI	1	0	0	0	0	0	0	1	1
Nombre de projets appuyés sur des partenariats entre des acteurs culturels et non culturels	1	1	1	1	1		1		1
Exemplarité des projets dans l'atteinte des objectifs	4	2	2	2	3	1	2	2	4
(comptabilisation du nombre de cases vertes par projet)									

*Figure 10 Hiérarchisation des projets*

Pour la fiche-action 13 « Création de projets culturels par et pour les habitants », il ressort 2 projets exemplaires (avec une note de 4/4), la moyenne des projets étant de seulement 2,06. Cependant, beaucoup de données manquent encore, notamment sur les partenaires hors champ culturel, ce qui ne nous permet pas de formuler des conclusions à ce stade-là.

### 3.1.3 Des fiches actions sous ou sur mobilisées

On considère une fiche-action sous-mobilisée lorsqu'elle n'a soutenu que peu de projets et que la consommation des crédits prévus est relativement faible. Si rien n'est fait, ces crédits pourraient être perdus à la fin du contrat. Peut également être considérée comme sous (ou mal) mobilisée, une fiche-action dont les actions n'ont pas ou peu contribué à atteindre les objectifs visés.

Au contraire, une fiche-action sur-mobilisée a soutenu un plus grand nombre de projets que ce qui avait été envisagé et si la dynamique continue, on risque de dépasser les crédits alloués.

L'exemple des fiches-actions de la thématique culture est très significatif :

- Au mois d'avril 2015, la fiche-action 13 « Création de projets culturels par et pour les habitants » a permis le financement d'une trentaine de projets, et d'autres

sont en cours. C'est donc plus de 80% des crédits qui ont déjà consommés à la moitié du contrat. On ne pourra donc pas continuer à financer les projets à ce rythme sur la seconde partie du contrat. Si c'est ce que la structure souhaite, il faudra transférer des crédits, au détriment d'une autre fiche-action à l'occasion d'un avenant.

- Sur la fiche-action 14, c'est le contraire. Moins de projets ont été financés et seulement 35% des crédits ont été affectés.

### **Les fiches synthèses**

A partir des indicateurs de réalisation déjà renseignés, des synthèses par thématiques ont été réalisées pour montrer l'état d'avancement des différentes fiches-actions. (Voir ANNEXE 5)

### **Le tableau récapitulatif**

Un tableau récapitulatif, élaboré à partir de ces synthèses, permet en un coup d'œil de voir sur quelle fiche action il faut se concentrer. (Voir ANNEXE 6)

Il montre que dans l'ensemble les crédits ont été sous-mobilisés et confirme que l'efficacité des projets ne peut pas être regardée seulement à travers le niveau de consommation des crédits.

Ces différents outils (synthèse et tableau récapitulatif) vont servir de support de travail aux comités d'avis thématiques qui auront lieu au mois de juin pour formuler un jugement sur ces observations, identifier les éventuels points de blocage et commencer la formulation des préconisations.

Mais avant de décider des mesures à mettre en place, il convient de comprendre pourquoi telle fiche-action a été plus ou moins mobilisée qu'une autre. Pour cela, nous avons formulé plusieurs hypothèses. En effet, la sous (ou sur) mobilisation des fiches-actions peut être due à plusieurs facteurs :

- La connaissance ou manque de connaissance des aides du CDDRA
- Une animation plus ou moins efficace
- L'évolution des besoins du territoire
- Des critères d'attribution pas adaptés aux projets du territoire (taux d'intervention, par exemple)

Il a été choisi de se concentrer principalement sur les moyens mobilisés, à savoir, l'animation, la communication et les moyens financiers, dont on jugera l'efficacité. Ceci répond à la seconde question évaluative qui portera principalement sur ces fiches-actions identifiées comme sous ou sur mobilisées.

L'hypothèse selon laquelle les fiches-actions sous-mobilisées le seraient car elles ne sont plus adaptées aux besoins du territoire relève plutôt de la pertinence du programme d'action et ne sera analysée qu'à travers les diagnostics menés sur le territoire pour d'autres politiques (on pense notamment au programme LEADER, à TEPOS ou encore au plan climat de l'Oisans mais aussi par rapport aux stratégies des communautés de communes) et grâce à la connaissance du territoire que peuvent avoir les animateurs thématiques.

## **3.2 EN QUOI LES MOYENS MOBILISÉS ONT-ILS PERMIS D'ATTEINDRE LES OBJECTIFS FIXES?**

Afin de comprendre les différences de mobilisation entre les fiches-actions mais aussi éventuellement de repositionner l'animation ou modifier les taux d'intervention pour plus d'efficacité, nous avons choisi de nous intéresser aux moyens mobilisés.

### **3.2.1 L'efficacité de l'animation**

Il s'agit ici, grâce à l'outil de suivi des temps renseigné par les animateurs thématiques tout au long du contrat, d'analyser la répartition des temps d'animation par fiche-action. Ce travail sert plusieurs objectifs : dans un premier temps, on cherche à faire un parallèle entre les moyens humains mis en place et la mobilisation des fiches-actions.

Dans un second temps, on cherche à montrer la plus-value de l'accompagnement des projets par le CDDRA qui ne se résume pas à un simple financement. Le CDDRA accompagne les porteurs de projets dans le montage du dossier, la définition de leur projet mais aussi dans la recherche de partenaires et d'autres financeurs par exemple. Cela permet-il une meilleure efficacité par l'amélioration de la qualité de projets ?

Au-delà du simple volume horaire, il s'agit ici de qualifier les différents temps de travail des animateurs grâce à l'outil de suivi des temps.

Par ailleurs, pour aider à la formulation de préconisation et adapter au mieux l'animation aux besoins des porteurs de projets. Des questions relatives à l'accompagnement du CDDRA ont été intégrées dans le questionnaire :

**L'aide du CDDRA a-t-elle été déterminante pour la réalisation de votre projet ? \***

- Oui
- Non

**Précisez**

**L'accompagnement du CDDRA vous a permis de ... \***

- faire évoluer votre projet
- augmenter l'ambition de votre projet
- réaliser votre projet dans de meilleures conditions
- élargir votre réseau de partenaires
- développer d'autres projets par la suite
- mobiliser d'autres financements
- Autre :

**Aujourd'hui, quelles sont vos attentes concernant l'accompagnement du CDDRA ? \***

### 3.2.2 L'efficacité des outils de communication

La sous-mobilisation des fiches-actions peut également être due à un manque de connaissance des aides du CDDRA. Peut-être que les porteurs de projets ne connaissent tout simplement pas les dispositifs mis en place pour les accompagner.

Pour essayer d'estimer le niveau de connaissance du CDDRA par les porteurs de projets, une question a été ajoutée au questionnaire envoyé à tous les porteurs de projets financés :

**Connaissez-vous les aides du CDDRA ? \***

- Pas du tout
- Quelques aides
- Toutes les aides concernant mon domaine d'activité
- Les aides concernant mon domaine d'activité et quelques autres
- L'ensemble des aides du CDDRA

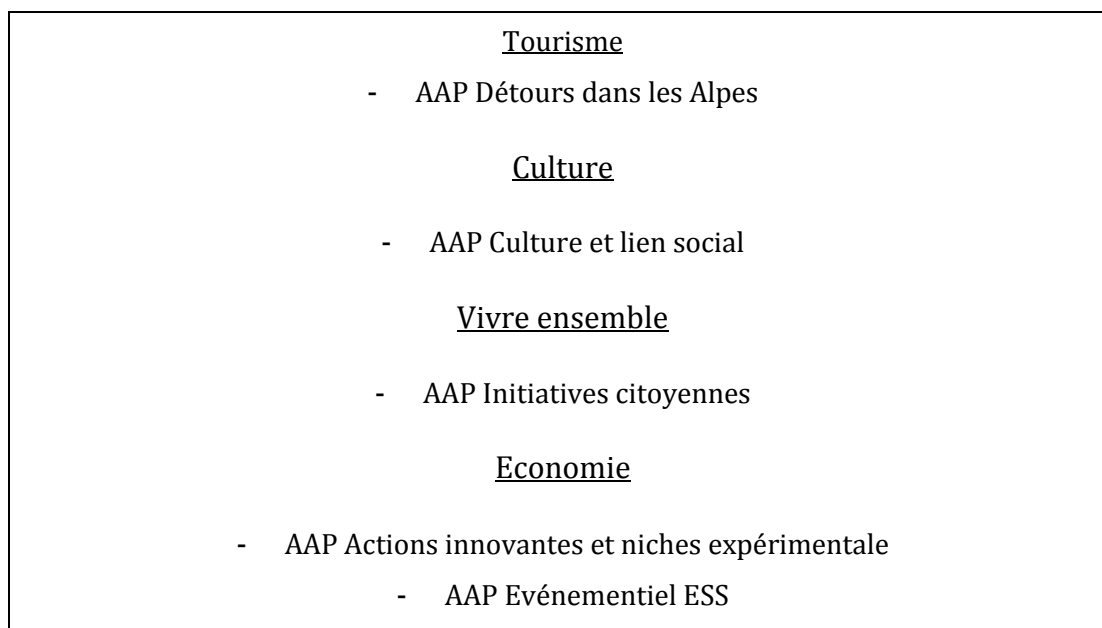
Ceci devrait nous permettre d'estimer leur vue d'ensemble sur le CDDRA.

Il convient déjà de noter que l'ensemble du programme d'action n'est pas disponible au public en ligne, ce qui joue forcément sur le manque de connaissance. Mais au-delà de la connaissance du programme d'action, se pose aussi la question de la connaissance du CDDRA par les potentiels porteurs de projets. Il faudra donc réfléchir à comment mieux faire connaître la structure et les aides qu'elle propose bien que le tout nouveau site internet ait déjà cette ambition.

S'il s'avère que la communication ait besoin d'être adaptée, un travail devra être mené dans cette direction-là à l'issue de l'évaluation. On peut également imaginer axer la restitution sur les actions ayant le plus besoin de communication.

L'utilisation de l'outil « Appel à projets » peut également expliquer la bonne mobilisation de certaines fiches-actions. En effet, des fiches actions ont fait l'objet d'un appel à projet : c'est le cas de la fiche-action 13 notamment (voir annexe 7).

Figure 11 Les appels à projets



Hormis l'appel à projet Événementiel ESS, toutes les fiches-actions concernées par l'appel à projet ont reçu des candidatures et ont pu financer des projets par ce biais.

On remarquera qu'aucun appel à projet n'a été lancé dans les thématiques Agriculture et Habitat-Services où le manque de projets financés est le plus important. En creusant un peu, un parallèle pourrait peut-être être fait entre la mobilisation des fiches-actions et les appels à projets.

La diffusion d'un appel à projet renforce la communication et permet de toucher plus de porteurs de projets potentiels. Il serait intéressant de tester cet outil pour des fiches-actions sous-mobilisées et pour réorienter les projets financés vers certains objectifs en utilisant des critères spécifiques.

On pourrait par exemple modifier l'appel à projet de la fiche action 13 et ses critères de sélection pour l'orienter plutôt vers la dimension patrimoniale qui a été moins prise en compte dans les projets que le lien social.



### 3.3 DANS QUELLE MESURE LE CDDRA A-T-IL CONTRIBUE AU DEVELOPPEMENT DURABLE ? À LA VALEUR AJOUTEE DE LA CHARTE ?

Après avoir questionné l'efficacité et l'efficience, nous avons choisi de nous intéresser aux impacts des projets sur le territoire. La notion d'impact<sup>15</sup> est délicate car elle suppose de distinguer les effets<sup>16</sup>propres du CDDRA sur le territoire. Il s'agira donc plutôt d'estimer les apports des projets soutenus au regard du développement durable et de la valeur ajoutée de la charte de territoire qui sont les cœurs de cible du contrat, en portant une attention plus particulière aux retombées économiques de ces projets sur le territoire. L'enjeu est ici plutôt de capitaliser les apports des projets soutenus.

Pour cela, on s'est appuyé dans un premier temps sur les indicateurs définis au début de la démarche ainsi que sur l'enquête par questionnaire qui permet de les renseigner. Certaines actions seront approfondies afin d'appréhender ces apports de manière plus qualitative. Il s'agit également de sortir de la logique cloisonnée de l'analyse par thématique pour appréhender les résultats de manière plus globale. Cette dimension transversale est d'autant plus importante que les thématiques se recoupent : la culture, par exemple, fait partie des filières, des niches économiques à développer sur le territoire. Elle est ainsi également intégrée dans les fiches-actions Economie. On pourrait discuter plus longuement des liens existants entre la culture et l'économie mais ce n'est pas l'objet ici.

#### 3.3.1 Priorisation des actions à évaluer

L'ensemble des actions ne pouvant faire l'objet d'une évaluation approfondie, il a été choisi de prioriser les actions selon plusieurs critères :

- Les actions ayant reçu une aide significative du CDDRA, ce qui permet d'estimer avec plus de certitude les effets propres du CDDRA. En effet, il n'est pas pertinent de regarder les effets d'un projet pour lequel l'intervention du CDDRA a été minime. On pourra juger du niveau d'implication du CDDRA dans le projet à travers le taux d'intervention et le montant financier de l'aide mais aussi grâce aux résultats de

---

<sup>15</sup> Impact : « Conséquence(s) sociale(s), économique(s), environnementale(s), imputable(s) à une intervention publique. » Glossaire AFIGESE, 2001

<sup>16</sup> Effet : « Ensemble des événements liés, consécutifs et réactionnels à une action. L'effet d'une action n'est pas nécessairement son résultat, mais il est le résultat de la réaction du système qui a subi l'action. » Glossaire AFIGESE, 2001

l'enquête sur la partie concernant l'accompagnement du CDDRA (plus l'aide du CDDRA a été perçue comme déterminante pour la réalisation du projet, plus il est pertinent d'en étudier les effets).

- Les projets exemplaires ayant le plus contribué à l'atteinte des objectifs stratégiques selon les résultats de l'enquête par questionnaire et l'analyse de l'efficacité.
- Des projets d'investissements financés sur l'ancien contrat (2006-2012) et trouvant une continuité dans les objectifs du nouveau contrat. Les résultats de ses projets seront ainsi plus significatifs et permettront de prendre plus de recul quant aux effets observés.
- Les personnes ressources : certaines structures ont porté plusieurs projets, parfois multi-thématiques. La rencontre de ces personnes est intéressante d'un point de vue pratique mais aussi par leur capacité à apporter un regard transversal sur les projets.

Ce travail de priorisation sera mené d'ici la fin de l'enquête par questionnaire, en collaboration avec les animateurs thématiques.

### **3.3.2 Mise en place de l'enquête qualitative**

Une enquête sera donc mise en place en direction des porteurs de projets des actions identifiées précédemment, et éventuellement des bénéficiaires ou utilisateurs des actions concernées (public des manifestations culturelles, utilisateurs des infrastructures touristiques, jeunes ayant participé à l'école du jeune spectateur...).

Pour cette enquête, il a été choisi la méthode des entretiens semi-directifs individuels. Cette méthode permet d'apporter une dimension qualitative et un approfondissement sur des valeurs qui ne peuvent pas être estimés à travers les simples chiffres des indicateurs.

Au-delà du recueil des données, la phase d'entretien est un début d'analyse. Elle permet de juger de la valeur, du sens des données récoltées lors du renseignement des indicateurs. Il ne s'agit pas seulement de savoir combien de personnes ont assisté à un spectacle mais de comprendre ce que cela leur a apporté. Les chiffres ne sont pas suffisant en eux même, il y a nécessité de les qualifier pour réellement comprendre les

dynamiques qui s'opèrent. Pour cela, la rencontre des destinataires du projet est d'autant plus intéressante.

Cela ne sera pas fait pour tous les projets mais une étude de cas pourra être réalisée sur un projet particulier. Cette rencontre pourra prendre la forme d'un temps d'échange pédagogique avec les jeunes bénéficiaires des écoles du jeune spectateur, par exemple, afin de savoir ce que leur participation leur a apporté concrètement.

Les modalités pratiques de cette rencontre ne sont pas encore définies.

*Figure 12 Les écoles du jeune spectateur*

### Les Ecoles du Jeune Spectateur

Les écoles du jeune spectateur visent à proposer une éducation à l'Art sous toutes ses formes dans le but de former des futurs spectateurs éveillés et de rapprocher les enfants et les jeunes, des artistes et de leurs créations, en organisant des temps de rencontres autour d'évènements culturels (lors de répétitions, d'expositions, d'ateliers...).

Elles sont portées en Oisans par la Maison des Jeunes de l'Oisans, dans la Matheysine par la Maison pour Tous de Susville et dans le Trièves par la Communauté de Communes du Trièves.

Ce projet répond à l'objectif de « toucher un public éloigné de la culture ». Le nombre de jeunes y ayant participé est intéressant mais ne nous permet pas de savoir comment ils ont été touchés, est-ce que cette expérience a été bénéfique pour eux, dans quelle mesure ? Ont-ils été "ennuyés", "épanouis", "passionnés", "émancipés". Il s'agit également de saisir la valeur et le sens que le spectateur accorde à l'offre culturelle.

## **PARTIE 4. APPORTS DE LA FORMATION ET DU STAGE DE FIN D'ETUDE**

---

Ce mémoire de fin d'étude est également l'occasion de faire un bilan sur l'ensemble de ces deux années de formation, toutes expériences confondues. Ainsi, cette dernière partie sera consacrée aux retours d'expériences sur la formation IDT et sur le stage de M2, ainsi qu'aux perspectives d'avenir. L'ensemble des compétences acquises et développées seront résumées dans des tableaux.

### **4.1 RETOUR D'EXPERIENCE SUR LE MASTER IDT**

#### **4.1.1 Retour sur mon parcours d'étudiante**

Issue d'une classe préparatoire HEC, j'ai ensuite choisi de poursuivre mes études en double licence Economie Gestion - Langues dans le but d'améliorer mon niveau en langues étrangères. En plus de nouvelles connaissances en économie et gestion, j'ai acquis des compétences linguistiques en anglais, en espagnol et en portugais. Au cours de ma troisième année de licence, j'ai effectué un échange international au sein de l'école IBMEC à Rio de Janeiro qui m'a permis de commencer à définir mes projets personnels et professionnels.

En effet, c'est au cours de mes séjours dans différents territoires d'Europe et d'Amérique Latine que j'ai pu constater que l'aménagement joue un rôle important dans la vie des habitants et détermine en partie leur bien-être. Le développement, qu'il soit économique, social ou culturel d'un territoire me paraît donc essentiel à la vie de chacun d'entre nous.

C'est pourquoi j'ai choisi, en fin de licence, de me tourner vers la formation Ingénierie du Développement Territorial proposée par l'Institut de Géographie Alpine, dans l'idée d'acquérir les compétences nécessaires pour animer des projets territoriaux au sein de collectivités ou associations locales.

J'ai, de plus, été attirée par les aspects professionnalisant de ce master. Les différents stages, les conférences et la Junior Entreprise étaient pour moi une opportunité de définir avec plus de précision mon projet professionnel.

## 4.1.2 Les compétences acquises

	SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ETRE	OUTILS TECHNIQUES
<b>LES UNITES D'ENSEIGNEMENTS</b>	<p>Théories du développement territorial</p> <p>Finances publiques et programmation</p> <p>Evaluation des politiques publiques</p>	<p>Conduite de diagnostic territorial et d'évaluation</p> <p>Réalisation d'enquêtes qualitatives et quantitatives (de l'élaboration à l'analyse des résultats)</p> <p>Management de projet</p> <p>Animation de réunion et de concertation</p> <p>Aide à la décision</p> <p>SGBD et SIG</p> <p>Webmapping</p>	<p>Esprit critique</p> <p>Innovant</p> <p>Professionnel</p> <p>Créative</p>	<p>Pack office</p> <p>Logiciels de cartographie (Map Info, Qgis, ArcGis) et cartographie en ligne (Openlayers, CartoDB)</p> <p>Sphinx</p>
<b>LES ATELIERS PROFESSIONNELS</b>	<p>Connaissance sur les circuits-courts et le secteur agro-alimentaire</p> <p>Activité de recherche</p> <p>Problématiques des territoires de montagne</p>	<p>Etat des lieux</p> <p>Benchmarking</p> <p>Propositions d'actions pour le développement des produits locaux</p> <p>Cahiers méthodologiques</p> <p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Analyse de discours</p> <p>Communication</p>	<p>Esprit d'équipe</p> <p>Synthétique</p> <p>Patiente</p> <p>Organisée</p> <p>Originale</p>	<p>Logiciels de cartographie (Map Info, Qgis, ArcGis) et cartographie en ligne (Openlayers, CartoDB)</p> <p>Photoshop, Illustrator, Indesign</p> <p>In vivo / QDA miner lite (analyse de discours)</p>
<b>LE MEMOIRE DE RECHERCHE</b>	<p>Connaissances du secteur de l'ESS et ses enjeux</p>	<p>Compétences rédactionnelles.</p> <p>Méthode de recherche</p>	<p>Synthétique</p> <p>Organisée</p> <p>Rigoureuse</p>	<p>Access</p>
<b>LE STAGE DE M1</b>	<p>Secteur de l'éducation populaire</p> <p>Découverte culturelle</p>	<p>Techniques d'animation</p> <p>Travail avec des jeunes</p> <p>Gestion budgétaire</p> <p>Projets de développement local en milieu rural</p>	<p>Organisée</p> <p>Responsable</p> <p>Créative</p> <p>Ouverte sur le monde et sur les autres</p>	
<b>LA JUNIOR-ENTREPRISE</b>	<p>Connaissance du secteur associatif</p> <p>Entreprenariat</p> <p>Trésorerie et comptabilité</p>	<p>Gestion associative et suivi administratif</p> <p>Organisation d'événements et de formations</p> <p>Structuration du réseau des anciens et du réseau des Juniors de Grenoble</p> <p>Recrutement</p> <p>Communication</p>	<p>Esprit d'équipe</p> <p>Organisée</p> <p>Responsable</p>	<p>Outils de gestion</p>

### 4.1.3 Perspectives d'avenir

Si je devais choisir le moment qui a été le plus déterminant dans mon projet d'avenir, ce serait mon stage de master 1 et la découverte des chantiers internationaux. C'est en fait la découverte plus large de l'éducation populaire et des chantiers sous toutes leurs formes, qui m'a donné envie de m'y investir. La rencontre d'éducateurs dans le cadre d'une journée d'échange sur « Comment mieux accueillir les publics venant de structures sociales sur les chantiers ? » m'a d'autant plus motivée.

Mon projet, qui est autant un projet personnel que professionnel, est de travailler soit au sein d'une association, soit en collectivité pour monter des projets collectifs de développement local ou culturels, notamment avec des jeunes, car il me semble que ce sont de formidables expériences, qui contribuent à l'épanouissement des jeunes mais aussi à leur ouverture, leur sens de la solidarité et leur implication dans la société.

Après le stage, je souhaite commencer par enrichir mon expérience auprès des jeunes par l'animation de chantiers et/ou par un module BAFA « montage de projet avec des ados ».

## 4.2 RETOUR D'EXPERIENCE SUR LE STAGE DE FIN D'ETUDES

Le stage de fin d'étude, c'est l'aboutissement de tout un parcours d'étudiant. Ces premières semaines de stage ont déjà été très enrichissantes, et c'est ce que je souhaite partager avec vous dans cette partie.

### 4.2.1 Le choix du stage

#### ***Pourquoi le CDDRA ?***

Le choix d'une structure publique a été déterminant. Ayant déjà une certaine expérience du milieu associatif, j'ai voulu profiter de ce dernier stage pour découvrir le travail dans une collectivité. J'ai volontairement mis les bureaux d'étude de côté.

Le CDRRA est pluridisciplinaire, il s'intéresse à de nombreuses thématiques dont la culture, l'ESS ou les initiatives citoyennes, des domaines qui m'intéressent particulièrement.

### ***Pourquoi Alpes Sud Isère ?***

C'est un territoire sur lequel j'ai grandi et donc auquel je suis attaché. Pourtant, j'avais peu de connaissance sur les dynamiques et les enjeux politiques de ce territoire.

### ***Pourquoi l'évaluation ?***

Il était important pour moi, avec ce stage, de conforter mes connaissances techniques en matière d'ingénierie territoriale, quelles qu'en soit la forme.

## **4.2.2 Les compétences développées**

	SAVOIR	SAVOIR-FAIRE	SAVOIR-ETRE	OUTILS TECHNIQUES
LE STAGE DE FIN D'ETUDE	<p>Méthodologie d'évaluation</p> <p>Connaissance multithématique sur l'économie, l'agriculture, la filière bois, le tourisme, les initiatives citoyennes mais surtout la culture</p> <p>Connaissance approfondie du territoire</p>	<p>Construction d'outils d'évaluation et d'un référentiel d'indicateurs</p> <p>Enquête quantitative et qualitative</p> <p>Regard transversal</p> <p>Force de proposition</p>	<p>Professionnelle</p> <p>Organisée</p> <p>Adaptable</p> <p>Curieuse</p> <p>Rigoureuse</p> <p>Aisance orale</p>	<p>Access</p> <p>Excel (outils de suivi-évaluation)</p> <p>Illustrator / QGIS</p>

En tant que stagiaire, le premier jour est parfois inquiétant. La découverte des locaux mais surtout de l'équipe constitue toujours un moment d'appréhension pendant lequel il faut vaincre sa timidité. L'intégration au sein de l'équipe s'est pourtant bien passée. Une bonne intégration permet de comprendre le fonctionnement de la structure d'accueil, mais surtout de découvrir les métiers de chacun, et plus encore de développer sa sociabilité.

Au cours du stage, notre travail est confronté à un autre regard que celui de nos professeurs et de notre discipline. Le regard du tuteur et des autres membres de l'équipe, venant de tout horizon, peut être appréhendé par la stagiaire mais il est tellement enrichissant que l'on en vient vite à dépasser ses inquiétudes.

Ce stage est à la fois bénéfique, par les compétences que je développe et les connaissances que j'acquiers, et stimulant pour la construction et la poursuite de mon avenir professionnel.

#### 4.2.3 Les apports du stage pour mon projet personnel et professionnel

En effet, ce stage m'a conforté dans mon projet professionnel en me faisant découvrir une multitude de beaux projets. Il m'a permis d'adopter un regard transversal et donner des idées pour des projets décloisonnés.

Même si l'objet du stage ne porte pas directement sur ce domaine, il est l'occasion de découvrir les projets qui sont menés sur le territoire. C'est aussi l'occasion de mieux comprendre non seulement ce que les financeurs attendent des porteurs de projet mais aussi ce qu'ils ont à apporter en plus de l'aide financière, et d'avoir une meilleure vision des logiques qui s'opèrent entre les différents acteurs d'un territoire. Ces connaissances sont à mon sens essentiel pour passer du côté des porteurs de projets.

Cependant, l'apport de certaines « découvertes » n'a pas toujours été si positif. J'ai pris conscience qu'il n'était possible de connaître un territoire que lorsqu'on comprend les jeux politiques qui s'y déroulent. Plus généralement, lors d'un changement de bord politique, la nouvelle majorité ne veut pas faire comme les précédents et des projets sont donc abandonnés. Ces dernières années, des élections ont lieu tous les ans et le contexte institutionnel ne cesse de changer : comment alors penser l'avenir d'un territoire sur le long terme quand l'avenir même des structures qui portent la stratégie de territoire est incertain ? On pense ici au département ou aux CDDRA.

Par ailleurs, la découverte, sur le terrain, des enjeux politiques des territoires m'a amenée à me questionner sur le type de structure dans lequel je souhaite travailler. Forte d'optimisme (ou utopisme), j'ai été déçue par les incessants blocages politiques, que j'avais déjà eu l'occasion d'apercevoir lors de mon stage de M1 et ma formation à l'IGA.

Il semblerait que la marge de manœuvre pour monter des projets soit plus grande dans certaines associations que pour les techniciens, dépendants du pilotage des élus. Mais les collectivités ne sont-elles pas là pour porter des projets d'intérêt général ? Leur légitimité démocratique est, il me semble, ce qui fait leur essence. Si une association



s'engage dans ce type de projets, c'est qu'il y a un désengagement de l'Etat et donc un fort risque d'instrumentalisation des associations.

Ainsi le choix de s'engager dans le milieu associatif pour porter des projets ayant un intérêt général reviendrait non seulement à accepter ce désengagement, mais à l'encourager. Des questionnements encore en suspens à ce jour et bien que le « choix » de ma future structure employeuse soit plutôt liée au marché du travail, il me semble important de garder en tête ces réflexions et de poursuivre un semblant d'idéologie mais aussi d'ouverture et de savoir accepter les changements pour qu'ils soient le plus positif et bénéfique possible.

## CONCLUSION

---

Lors de mon stage de fin d'étude en master 2 Ingénierie du développement territorial, j'ai été chargé de réaliser l'évaluation à mi-parcours du CDDRA Alpes Sud Isère. Les circonstances ont fait que ma tutrice, animatrice générale du CDDRA, est aussi chargée de suivre la thématique culture.

Ce présent rapport a donc été l'occasion de replacer ce travail d'évaluation au cœur d'une problématique plus large de développement territorial, et en l'occurrence de développement culturel territorial.

L'évaluation, s'il est évident qu'elle s'impose peu à peu à tous les secteurs, a encore du mal à convaincre les acteurs culturels. Empreint de préjugés et d'inquiétudes, ces derniers la craignent à cause d'une méconnaissance de cet exercice et une méprise sur ce qu'elle suppose.

L'exercice d'évaluation, pourtant, de par sa nature et ses finalités semble pouvoir être un outil primordial pour l'action culturelle territoriale dans le contexte qui la régie actuellement. En effet, elle permet de légitimer l'action culturelle auprès des décideurs et financeurs, de valoriser ses apports pour le développement territorial en général et contribue à améliorer l'efficacité et la lisibilité du secteur culturel et de ses acteurs.

Cette appropriation de la démarche d'évaluation n'est cependant pas si simple. D'abord, la spécificité du secteur culturel lui impose une grande adaptabilité pour arriver à se saisir de l'exercice correctement. Les risques évoqués par le secteur culturel sont bien fondés. En cherchant à objectiver, quantifier les apports de la culture on risque de la dénaturer, elle qui suppose créativité, art subjectif, et imaginaire.

Alors l'évaluation, oui ! Mais pas n'importe comment. Les acteurs de la culture doivent se rassembler pour travailler ensemble à un dispositif d'évaluation adapté et plus sensible.

L'évaluation du CDDRA s'inscrit largement dans ce cadre et œuvre dans la même direction : la reconnaissance de la légitimité du CDDRA, la valorisation de ses apports sur le territoire et l'amélioration continue de son fonctionnement.

Les résultats présentés dans ce rapport sont encore faible mais d'ici le mois de septembre 2015, l'évaluation devrait fournir des éléments probants pour l'atteinte de ces objectifs.

J'aimerais terminer ce rapport en vous proposant cette citation :

Victor Hugo disait : "*Si la culture coûte trop cher, essayez l'ignorance*".

## BIBLIOGRAPHIE

---

### OUVRAGES ET ARTICLES SCIENTIFIQUES:

AFIGESE, 2001, Glossaire de l'Evaluation Afigese, Paris, Les éditions de l'épargne

CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L'EVALUATION, 1996, Petit guide de l'évaluation des politiques publiques, La Documentation française

GADREY J., 2004, « L'utilité sociale des organisations de l'ESS : Une mise en perspective sur la base des travaux réalisés », rapport de synthèse pour la DIES et la MIRE du programme de recherche L'économie sociale et solidaire en régions

LUCAS J-M, 2009, « Politique culturelle et évaluation : la question des finalités »

RANGEON F., 1993, « La notion d'évaluation », Presses Universitaires de France, 1993

THURIOT, F, « L'évaluation des politiques culturelles en France : bilan et réflexions » pour la Conférence annuelle de la Société suisse d'évaluation (SEVAL) « Evaluation dans le domaine culturel ».

### DOCUMENTS EDITES SUR INTERNET :

Association des petites villes de France, 2014, « Budget 2015 : une année rude pour les petites villes. Enquête sur les coupes budgétaires à venir dans les petites villes », 8p

ADRETS, 2012, « Culture et territoires ruraux. La culture au service du lien social et territorial »

ARNAUD, 2008, « L'évaluation : un outil au service des territoires Guide pratique de l'évaluation au regard de l'expérience Leader+ en Bretagne »

Chambres d'agriculture, « Guide méthodologique de l'évaluation accompagnée dans les Chambres d'agriculture », septembre 2011, 43p

Collectivités-locales.gouv, « Evaluer les politiques publiques »

Commissariat général au développement durable, 2009, « Référentiel pour l'évaluation des projets territoriaux de développement durable et agendas 21 locaux »

GRET, 2001, « Évaluer : apprécier la qualité pour faciliter la décision. Six notes pour contribuer à l'efficacité des évaluations »

LUCAS J-M., 2009, « La production d'indicateurs : source de sens pour les politiques culturelles territoriales ? » Colloque Quelle évaluation dans les politiques culturelles Annecy, jeudi 24 septembre 2009

PRO HELVETIA, LE POUR-CENT CULTUREL MIGROS, « L'évaluation dans la culture pourquoi et comment évaluer? Un guide pour l'évaluation de projets, de programmes, de stratégies et d'institutions culturels »

« L'évaluation dans le secteur culturel entre exigence démocratique et efficacité décisionnelle » 2 avril 2010, Comptoir Général, Paris

« Quelle évaluation dans les politiques culturelles ? » Colloque organisé par la Communauté d'agglomération d'Annecy, le Conseil général de la Haute-Savoie, l'Office départemental d'action culturelle, la DRAC Rhône-Alpes et l'Observatoire des politiques culturelles, 2009

#### MEMOIRES :

ROSSO M., « Evaluation finale du programme Leader, Parc naturel régional de Chartreuse et Avant-Pays Savoyard » Mémoire de fin d'étude IDT sous la direction de Romain Lajarge

#### AUTRES :

CUNTIGH P., 2014, Unité d'enseignement Analyse des politiques publiques, Institut de Géographie Alpine

CUNTIGH P., 2015, Unité d'enseignement Prospective territoriale et évaluation, Institut de Géographie Alpine

BANCHEREAU C., 2015, voyage étude M2 IDT à Lyon-Hôtel de Région

## TABLES

---

Figure 1 : Coupes budgétaires des collectivités, réalisé par l'Association des Petites Villes de France .....	10
Figure 2 Carte Alpes Sud Isère .....	26
Figure 3 L'arbre d'objectifs, Dubuy A., 2015.....	31
Figure 4 Arbre d'objectif de la thématique culture, Dubuy A., 2015 .....	32
Figure 5 Fiches-actions communicantes relatives à la thématique culture .....	33
Figure 6 Tableau de bord .....	40
Figure 7 Suivi des temps fiche-action 13 .....	40
Figure 8 Calendrier de l'évaluation .....	44
Figure 9 Visualisation du dispositif de suivi-évaluation .....	46
Figure 10 Hiérarchisation des projets.....	50
Figure 11 Les appels à projets.....	55
Figure 12 Les écoles du jeune spectateur .....	58

### TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : Détail du programme d'action

ANNEXE 2 : Tableau de bord financier au 11 mai 2015

ANNEXE 3 : Tableau d'indicateurs relatifs à la fiche action 13

ANNEXE 4 : Questionnaire aux porteurs de projet culturel

ANNEXE 5 : Fiches synthèses (Culture, Economie et Agriculture/Foncier)

ANNEXE 6 : Tableau récapitulatif de la mobilisation des fiches-actions

ANNEXE 7 : Appel à Projet « Culture et lien social »

## **ANNEXE 1 : Détail du programme d'action**

*3 pages*



## TABLEAU SYNTHETIQUE DU PROGRAMME D' ACTIONS 2012-2018

### Axe 1 : Dynamiser le développement des économies locales pour des emplois non précaires

#### OBJ. STRATEGIQUE 1 : Optimiser le potentiel local

##### Objectif opérationnel 1.1 Appuyer, structurer et valoriser une offre touristique combinée autour des richesses cachées du territoire et de l'offre existante

1.1.a Création d'itinéraires thématiques de découverte du patrimoine naturel et culturel  
*(Détours dans les Alpes)*

1.1.b Appui à la création, la qualification et la structuration de l'offre touristique du territoire  
*(Mise en réseau des sites, des hébergements ou des prestations d'activité)*

1.2 Structuration de l'offre agritouristique  
*(mise en réseau, outils de promotion...)*

##### Objectif opérationnel 1.2 Appuyer l'émergence de projets permettant innovation sur le territoire

2- Appui à l'émergence de niches d'activités économiques et filières innovantes ou expérimentales  
*(études, espace test, outil de gestion et de veille..)*

##### Objectif opérationnel 1.3 Appuyer l'émergence et la structuration de filières locales porteuses de richesse et d'emploi

3. Structuration des filières de proximité agricoles et forestières  
*(accompagnement, marketing, commercialisation)*

4. Professionnalisation de la vente directe  
*(accompagnement, outils locaux de transformation, de transport, de stockage, de vente de produits locaux)*

#### OBJ. STRATEGIQUE 2 : Favoriser les conditions de maintien et de création d'emplois pérennes

##### Objectif opérationnel 2.1 Appuyer le développement des entreprises de filières locales porteuses de richesse et d'emploi

5.1. Appui au développement des entreprises et des activités - Chimie-Environnement  
*(lien avec l'agglomération grenobloise, prospection, innovation, réseau...)*

5.2.a Appui au développement des entreprises et des activités touristiques dans leurs problématiques de développement

5.2.b Appui au développement des entreprises et des activités - Modernisation de l'hôtellerie familiale en bourg centre

5.3.a Appui au développement des entreprises et des activités- Animation secteur ESS  
*(Animation, pôle d'appui, mutualisation)*

5.3.a Appui au développement des entreprises et des activités- Promotion secteur ESS  
*(Isère Solidaire, évènementiels)*

5.4. Appui au développement des entreprises- Agriculture  
*(analyse durabilité économique des exploitations)*

##### Objectif opérationnel 2.2 Favoriser la création et la transmission d'activité et capitaliser les expériences réussies

6.1 Appui à la création d'activité sous toutes ses formes- Economie  
*(Immobilier d'entreprises, pépinière)*

6.2 Appui à la plate-forme d'initiative locale

6.3 Appui aux actions du réseau Créafil

6.2 Appui à la création d'activité sous toutes ses formes- Agriculture  
*(accompagnement projet agri-rural privé et public, outil installation)*

7. Appui au renouvellement des exploitations agricoles  
*(accompagnement des cédants et des candidats à l'installation)*

##### Objectif opérationnel 2.3 Accompagner vers l'emploi, appuyer les démarches existantes et développer les synergies

8.1- Appui à l'émergence et au développement de projets collectifs locaux d'accompagnement vers l'emploi

8.2 Mise en place d'un guichet de la pluriactivité

## AXE 2 : Encourager un développement harmonieux pour un cadre de vie de qualité

### OBJ. STRATEGIQUE 3 : Améliorer l'offre de services à la population pour répondre aux besoins des usagers

#### Objectif opérationnel 3.1 Améliorer l'offre structurante de services marchands et non marchands

9. Développement d'une offre commerciale en bourg centre  
(actions collective de promotion, signalétique commerciale)

11. Création, extension, restructuration, rénovation, mise en accessibilité des équipements structurants sportifs et de loisirs

#### Objectif opérationnel 3.2 Rapprocher l'offre de services des utilisateurs

10.1 Amélioration de l'accessibilité aux services par le numérique  
(Outils de télésanté, visio-communication, borne dans les domaines de la santé, de l'emploi, des services)

10.2 Amélioration de l'accessibilité aux services par l'itinérance  
(dans les communes les plus isolées et/ou auprès des publics les moins mobiles)

### OBJ. STRATEGIQUE 4 : Faciliter les déplacements

#### Objectif opérationnel 4.1 Favoriser l'utilisation des transports en commun

12. Renforcer l'amélioration des liaisons vers le Sud Isère  
(animation d'un groupe de travail local pour définir les conditions d'amélioration de l'offre de transport depuis Vizille)

### OBJ. STRATEGIQUE 5 : Favoriser la création culturelle

#### Objectif opérationnel 5.1 Encourager une offre culturelle autour du patrimoine local impliquant les habitants

13. Création de projets culturels par et pour les habitants  
(appels à projet culturel valorisant les ressources locales et impliquant les habitants et des partenaires hors champ)

#### Objectif opérationnel 5.2 Favoriser la structuration de l'offre culturelle pour une plus grande visibilité à l'échelle

14.1 Aide à la création et à la diffusion par l'organisation de tournées  
(soutien aux projets artistiques de leur création jusqu'à leur diffusion, évènementiel itinérant)

14.2 Equipement de lieux culturels structurants  
(équipements liés à l'éclairage, la sonorisation, le matériel scénique, l'accueil des artistes)

### OBJ. STRATEGIQUE 6 : Contribuer à la préservation des ressources

#### Objectif opérationnel 6.1 Optimiser l'utilisation du foncier

15. Optimisation de l'utilisation du foncier  
études d'incidence

#### Objectif opérationnel 6.2 Doter le territoire d'outils pour la gestion forestière

16. Accompagner les stratégies de territoires forestiers  
(actions des chartes forestières, programme ALCOTRA)

### OBJ. STRATEGIQUE 7 : Permettre un habitat durable et accessible

#### Objectif opérationnel 7.1 Améliorer la performance énergétique pour rendre accessible l'habitat

17. Amélioration de la performance énergétique de l'habitat ancien pour minimiser les charges  
(soutien aux démarches locales : OPAH, Plan Climat...)

#### Objectif opérationnel 7.2 Accompagner l'émergence de projets d'habitat collectif

18.1 Accompagnement des projets d'habitat groupé  
(accompagnement technique auprès des groupes d'habitants et des collectivités)

18.2 Soutien aux projets d'éco-quartier  
(accompagnement technique et pluridisciplinaire, travaux de réhabilitation pour la création de logements)

18.3 Rénovation de bâtiments publics pour la création de logements sociaux  
(communes de - 1 000 habitants)

### AXE 3 : Renforcer le vivre ensemble et les solidarités territoriales

#### OBJ. STRATEGIQUE 8 : Mailler le territoire par la mise en place d'outils collaboratifs

##### Objectif opérationnel 8.1 : Mailler le territoire par la mise en place d'outils collaboratifs

19. Développement de la fonction centre de ressources du CDDRA

20. Outils collaboratifs au service de réseaux de professionnels  
(*outil collaboratif et de promotion de l'offre culturelle sous la forme d'agenda*)

21. Outils d'information du programme

#### OBJ. STRATEGIQUE 9 : Faciliter les échanges et l'ouverture

##### Objectif opérationnel 9.1 : Faciliter l'accueil de nouveaux arrivants et le lien social

22. Soutien aux initiatives citoyennes  
(*projets favorisant les actions d'échange et de solidarité entre les habitants*)

23. Soutien aux actions d'échanges valorisant les spécificités rurales et montagnardes

### AXE 4 : MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE TERRITOIRE

#### Objectif Stratégique n°10 : Mettre en œuvre le CDDRA

Action 24.1. Evaluation et conduite du projet

Action 24.2. Communication

Action 25. Animation du PSADER

**Montant subvention régionale : 7 394 600 €**  
**dont 2 362 560 € dédiés au volet agricole, forestier et foncier**  
**Taux moyen d'intervention : 36%**  
**50% Fonctionnement, 50% Investissement**

#### Une équipe dédiée, domaines d'intervention :

- Economie-emploi-économie sociale et solidaire
- Tourisme
- Culture
- Habitat-services
- Agriculture-Foncier
- Forêt

#### Une fonction centre de ressource réaffirmée :

- Accompagnement et conseils auprès des porteurs de projets publics et privés
- Capitalisation des démarches et mise en réseau des acteurs
- Accompagnement individuel auprès des collectivités en lien avec les thématiques prioritaires du CDDRA

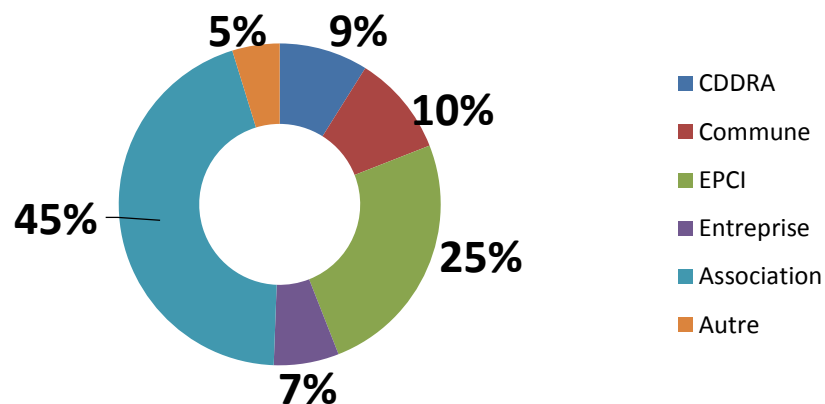
**ANNEXE 2 : Tableau de bord financier au  
11 mai 2015**

*1 page*

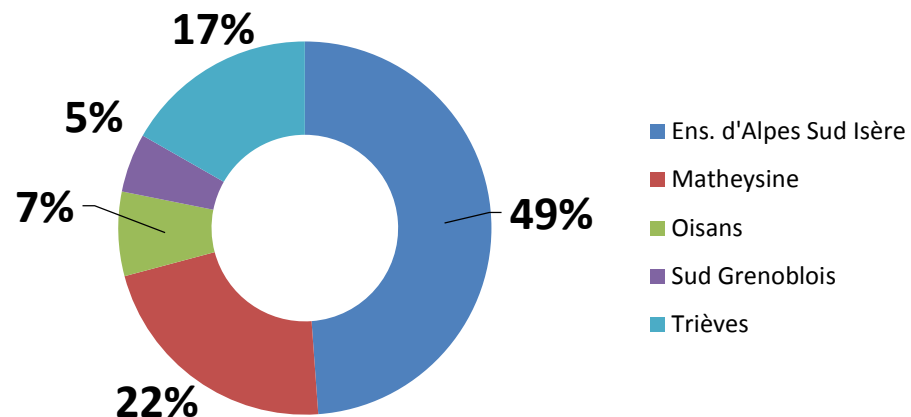
## Tableau de bord au 11 mai 2015

- 199 projets validés en comité de pilotage depuis octobre 2012
- 2 661 226 € soit 38 % de l'enveloppe régionale allouée

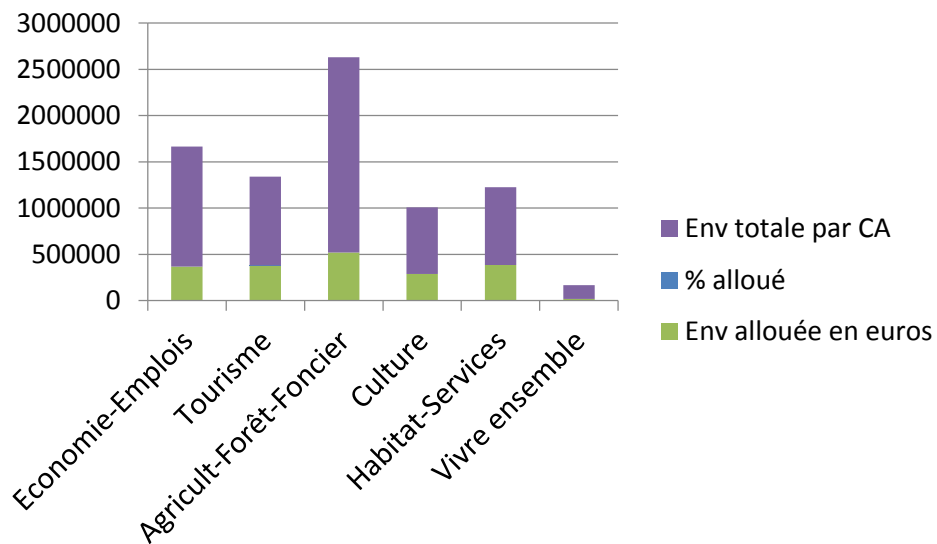
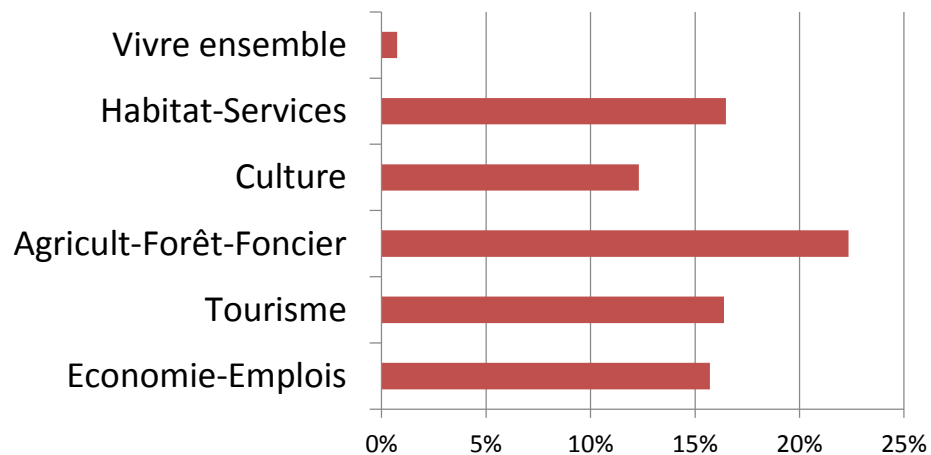
### Nombre de projets par type de maître d'ouvrage



### Montants alloués par territoire en %



### Montants alloués par thématique



**ANNEXE 3 : Tableau d'indicateurs relatifs à  
la fiche-action 13**

*3 pages*

## FA 13. Favoriser la création de projets culturels par et pour les habitants

Valeurs cibles FA	TOTAL	Cinéma en Matheysine Oisans	Création spectacle au-delà des étoiles	Cinécène fêtes révolutionnaires	Association d'idées	Exposition Puits'art	Les Montagn'Arts	Création de spectacle Camélia
		5732	5730	6461	5752	5749	5778	5733

noter le numéro d'opération (idem ASIG)&gt;&gt;

MODALITES DE MISE EN ŒUVRE	CIBLE	TOTAL	D1	D2	D3	D4	D5	D7	D8
<b>Pilotage de l'action en collectif sur le territoire</b>									
Nombre de Réunions Techniques de mise en œuvre									
Nombre de Réunions Politiques de pilotage									
<b>Impulsion - commande du CDDRA</b>									
Nombre d'appels à projets lancés à l'échelle locale		3							
Nombre de projets éligibles reçus									
<b>Accompagnement technique</b>									
Temps d'accompagnement des projets		0							
- dont Projets collectifs		0							
<b>Identification des cibles</b>									
Nombre de bénéficiaires potentiels									
<b>Sensibilisation des cibles</b>									
Nombre de bénéficiaires potentiels sensibilisés à l'action									
Nombre de bénéficiaires potentiels réceptifs et partants									
RESULTATS A COURT TERME	CIBLE	TOTAL	D1	D2	D3	D4	D5	D7	D8
<b>Soutien au montage de projets impliquant les habitants</b>									
Nombre de projets qui s'inscrivent dans un événement		9	0	0	1	1	0	1	0
Nombre de projets permettant une rencontre entre habitants et artistes		28	1	1	0	1	1	0	1
Nombre d'habitants associés au projet		200			200				
Satisfaction des habitants impliqués		0							
<b>Soutien à la création</b>									
Nombre de compagnies du territoire ASI		26	0	1	0	1	1	1	0
Nombre de compagnies hors territoire ASI		3	1	0	0	0	0	0	0
<b>Valorisation du patrimoine</b>									
Nombre de projets intégrant un volet patrimonial		18	1	0	1	0	1	1	0
<i>Savoir-faire</i>		1							
<i>Patrimoine immatériel</i>		12			1		1	1	
<i>Patrimoine bâti</i>		7					1		
<i>Spécificités locales</i>		5	1	0	0	0	0	0	0
<b>Soutien à la diffusion</b>									
Nombre de projets sur au moins deux poles d'ASI		3	1	0	0	0	0	0	0
<i>Nombre de projet en Matheysine</i>		10,25	0,75	0	0	0	1	1	1
<i>Nombre de projet en Oisans</i>		1,25	0,25	0	0	0	0	0	0
<i>Nombre de projet en Sud Gre.</i>		5	0	0	1	0	0	0	0
<i>Nombre de projet en Trièves</i>		15,5	0	1	0	1	0	0	0
Nombre de personnes ayant assisté aux représentations		0							
Nombre de publics touchés dit "éloignés des pratiques" par projet (après réalisation)		0							
Satisfaction du public		0							

Satisfaction des habitants sur l'évolution de l'offre culturelle sur le territoire		0							
<b>Acteurs culturels et non culturels</b>		0							
Nombre de projets appuyés sur des partenariats entre des acteurs culturels et d'autres acteurs		17	1	1	1	1	1	1	1
Nombre de partenaires impliqués dans le montage du projet (sans MO)		69	11	8	7	5	4		1
<i>dont acteurs culturels</i>		20	4	4	2	1	2		0
<i>dont acteurs non culturels à vocation pédagogique</i>		8	3	1	0	0	1		0
<i>dont acteurs non culturels à vocation sociale</i>		15	2	1	0	3	0		1
<i>dont acteurs non culturels à vocation d'insertion</i>		3	0	0	0	0	1		0
<i>dont acteurs publics</i>		14	0	2	3	1	0		0
<i>Projets qui impliquent un acteur touristique</i>		3	0	0	1	0	0		0
<b>Effets indirects sur l'économie locale</b>									
Dépenses extérieures réalisées par structures :									
<i>en hébergement</i>		19954	0		850			400	1500
<i>en restauration</i>		1500	0						
<i>en communication</i>		36031	200	200	1553	200	200	2000	300
montant total des cachets ou honoraires		103995	1200			4000	3000		
<b>PRISE EN COMPTE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>CIBLE</b>		<b>01</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>04</b>	<b>05</b>	<b>07</b>	<b>08</b>
<b>Préservation de l'environnement et lutte contre le changement climatique</b>									
Nombre de projets d'investissement ayant pris en compte la dimension environnementale		0							
<i>en utilisant des matériaux écologiques</i>		0							
<i>en utilisant des matériaux locaux</i>		0							
<i>en réutilisant le foncier</i>		0							
<i>autres</i>		0							
Nombre de projets valorisant une solution de déplacement alternative à la voiture		0							
Nombre de projets valorisant les circuits courts		0							
<b>Développement économique</b>									
<b>Création d'activités économiques</b>									
Nombre de créations d'activités nouvelles (selon la nomenclature agrégée A10)		0							
<i>Dont Agriculture, sylviculture et pêche</i>		0							
<i>Dont Industrie manufacturière, industries extractives et autres</i>		0							
<i>Dont Construction</i>		0							
<i>Dont Commerce de gros et de détail, transports, hébergement et restauration</i>		0							
<i>Dont Information et communication</i>		0							
<i>Dont Activités financières et d'assurance</i>		0							
<i>Dont Activités immobilières</i>		0							
<i>Dont Activités spécialisées, scientifiques et techniques et activités de services</i>		0							
<i>Dont Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale</i>		0							
<i>Dont Autres activités de services</i>		0							
<b>Développement des activités économiques existantes</b>									
Nombre de structures concernées par le projet		0							
<b>Effets sur le volume d'activités et le chiffre d'affaires</b>									
Variation du CA suite à l'action du CDDRA pour les aides directes individuelles		0							
<i>Augmentation</i>		0							
<i>Maintien</i>		0							
<i>Diminution</i>		0							





**ANNEXE 4 : Questionnaire aux porteurs de  
projet culturel**

*8 pages*

## Retour sur les projets culturels d'Alpes Sud Isère

Après 3 ans d'actions sur le territoire d'Alpes Sud Isère, le CDDRA lance son évaluation. C'est l'occasion de dresser un bilan à mi-parcours du contrat et de réinterroger les priorités au regard des premiers résultats. Pour cela, nous avons besoin de la contribution de chacun d'entre vous. Ce questionnaire permet d'intégrer les porteurs de projets dans une démarche participative et de récolter des informations sur les projets soutenus. L'opportunité pour vous de faire un retour sur vos actions et exprimer vos attentes...

Ce questionnaire se décline en 4 parties (Les résultats de votre projet, Votre projet au regard de la charte de territoire, Votre projet au regard du développement durable et Vos impressions sur l'action du CDDRA). Environ 15 minutes sont nécessaires pour le remplir, en vous remerciant d'avance pour le temps que vous nous accorderez.

**\*Obligatoire**

**Nom de la structure \***

**Nom du contact \***

**Nom du projet \***

### PARTIE 1/4 Les premiers résultats de votre projet

#### Les partenaires

**Quels ont été les partenaires les plus impliqués dans le projet ? De quelle manière se sont-ils impliqués (co-organisation, montage du projet, prêt de matériel, diffusion de l'information...) ? \***

**Le partenariat a été ...**

- Peu ou pas formalisé
- Formalisé par une charte
- Formalisé par un contrat
- Formalisé par une structure juridique

Autre :

### Parmi eux, combien d'acteurs hors champ culturel ?

	0	1	2	3	4	5	+ de 5
Acteurs à vocation pédagogique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acteurs à vocation sociale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acteurs à vocation d'insertion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## L'implication des habitants

### Votre projet prévoyait-il l'implication d'habitants/amateurs ? \*

- Oui  
 Non

### Si oui, combien d'habitants ou amateurs ont été impliqués dans le projet ?

### Sur quelle durée ?

### Parmi eux, il y avait ...

- Des enfants (0-11 ans)  
 Des jeunes (12-25 ans)  
 Des personnes âgées  
 Des personnes en situation d'isolement  
 Des personnes en insertion  
 Des anciens habitants (installés depuis plus de 15 ans)  
 Des nouveaux habitants (installés depuis 15 ans ou moins)

## Les représentations et le public

### Votre projet prévoyait-il une ou des représentations ? \*

- Oui  
 Non

### Si oui, combien de spectateurs y ont assisté ?

NSP si vous ne savez pas

### Comment qualifieriez-vous la diversité du public ?

1 2 3 4 5

Pas diversifiée      Très diversifiée

**Combien de représentation ont eu lieu sur le territoire d'Alpes Sud Isère (Oisans, Trièves, Matheysine, Sud Grenoblois) ?**

Précisez les lieux de représentation

**Combien de représentation ont eu lieu dans l'agglomération grenobloise ?**

Précisez les lieux de représentation

**Combien de représentation ont eu lieu dans les territoires voisins (Drôme, Hautes Alpes,...) ?**

Précisez les lieux de représentation

## Vos premières impressions

**Avez-vous le sentiment que la réalisation du projet a répondu aux objectifs initiaux ? \***

1 2 3 4 5

Non pas du tout      Oui tout à fait

**Selon vous, quels seraient ou auraient été les points à améliorer pour mieux répondre à vos objectifs initiaux ? \***

**Pourriez-vous résumer, en un mot, ce que votre projet a permis de réaliser sur le territoire ? \***

## PARTIE 2/4 Votre projet au regard de la charte de territoire

Cette partie est commune à toutes les thématiques du CDDRA

**Quels ont été les partenaires les plus impliqués dans le projet ? De quelle manière se sont-ils impliqués (co-organisation, montage du projet, prêt de matériel, diffusion de l'information, co-financement,...) ? \***

### Le partenariat a été ...

- Peu ou pas formalisé
- Formalisé par une charte
- Formalisé par un contrat ou une convention
- Formalisé par une structure juridique
- Autre :

### Votre projet a-t-il été mené ... \*

- Exclusivement dans les communes suivantes : La Mure, Clelles, Mens, Monestier de Clermont, Bourg d'Oisans, Vizille, Corps
- Exclusivement dans d'autres communes que celles citées précédemment
- Dans les deux

### Votre projet a-t-il été mené ... \*

Vous pouvez cocher plusieurs cases si votre projet a été mené sur plusieurs pôles

- dans l'Oisans
- dans la Matheysine
- dans le Trièves
- dans le Sud Grenoblois
- sur l'ensemble d'Alpes Sud Isère

### Votre projet a-t-il été mené en lien avec ...

- l'agglomération grenobloise
- des territoires voisins (Drôme, Hautes Alpes,...)
- d'autres territoires organisés (Parcs Nationaux, Parc Naturels Régionaux, autres CDDRA,...)
- Autre :

### Commentaires

**Avez-vous mis en place des temps d'information auprès des habitants et/ou des groupes de travail ouverts pour mettre en œuvre votre projet ? \***

- Oui
- Non

**Si oui, précisez la nature**

**Avez-vous expérimenté quelque chose de nouveau dans ce projet ? \***

- Oui, une nouvelle compétence
- Oui, un nouveau service
- Oui, un nouveau produit
- Oui, une nouvelle méthode de travail
- Non
- Autre :

**Commentaires**

## **PARTIE 3/4 Votre projet au regard du développement durable**

Cette partie est commune à toutes les thématiques du CDDRA

### **Préservation des milieux et des ressources**

**A travers votre projet, l'un des deux aspects suivants a-t-il été valorisé ?**

- les circuits courts
- les solutions de déplacement alternatives à la voiture
- Autre :

**Votre projet a-t-il pris en compte la dimension environnementale ?**

Pour les projets d'investissement seulement

- en utilisant des matériaux écologiques
- en utilisant des matériaux locaux
- en utilisant des énergies renouvelables
- en réutilisant un espace bâti
- Autre :

## Solidarité sociale

**Quels ont été les apports de votre projet au regard de la solidarité sociale ?**

- Accessibilité à tous (tarifaire, personnes handicapées ...)
- Entraide ou soutien
- Financement participatif
- Embauche de demandeurs d'emploi
- Contrats d'insertion
- Effets positifs sur la satisfaction des revenus
- Renforcement du lien social
- Autre :

## Développement économique

**A ce jour, des emplois ont-ils été créés ou confortés ? \***

- Oui
- Non

**Combien d'emplois permanents ont été créés ?**

**Combien d'emplois permanents ont été confortés ?**

**Combien d'emplois saisonniers ont été créés ?**

**Combien d'emplois saisonniers ont été confortés ?**

**Suite à l'aide du CDDRA (entre l'année du projet et l'année suivante), votre chiffre d'affaire...**

(si vous êtes concernés)

- a augmenté
- s'est maintenu
- a diminué

**L'aide du CDDRA a-t-elle eu un impact sur la situation économique de votre structure ?**

(si vous êtes concernés)

- Oui
- Non

**Si oui, avec l'aide du CDDRA, votre structure a ...**

- réduit son déficit
- creusé son déficit
- réalisé des bénéfices
- n'a pas particulièrement évoluée



## Commentaires

## PARTIE 4/4 Vos impressions sur l'action du CDDRA

**L'aide du CDDRA a-t-elle été déterminante pour la réalisation de votre projet ? \***

- Oui  
 Non

**Précisez**

**L'accompagnement du CDDRA vous a permis de ... \***

- faire évoluer votre projet  
 augmenter l'ambition de votre projet  
 réaliser votre projet dans de meilleures conditions  
 élargir votre réseau de partenaires  
 développer d'autres projets par la suite  
 mobiliser d'autres financements  
 Autre :

**Aujourd'hui, quelles sont vos attentes concernant l'accompagnement du CDDRA ? \***

**Connaissez-vous les aides du CDDRA ? \***

- Pas du tout  
 Quelques aides  
 Toutes les aides concernant mon domaine d'activité  
 Les aides concernant mon domaine d'activité et quelques autres  
 L'ensemble des aides du CDDRA

**Accepteriez-vous d'être recontacté pour échanger plus en détail sur votre projet ? Si oui, merci de nous**

laisser vos coordonnées \*

Envoyer

*N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.*

Fourni par



Ce contenu n'est ni rédigé, ni cautionné par Google.

[Signaler un cas d'utilisation abusive](#) - [Conditions d'utilisation](#) - [Clauses additionnelles](#)

## **ANNEXE 5 : Fiches synthèses**

*Synthèse Thématique Culture : 4 pages*

# → FA 13 : Favoriser la création de projets culturels par et pour les habitants

**Objectif opérationnel : Encourager une offre culturelle autour du patrimoine local impliquant les habitants**

- Développer une offre ancrée territorialement
- Identifier et rendre visible le patrimoine humain, les savoir-faire et s'appuyer sur les spécificités locales dans la création
- Proposer une offre différente, sous forme moderne pour attirer un public nouveau
- Encourager les partenariats

**32 projets soutenus**  
**56 % de l'enveloppe consommée**  
**Montant prévu : 201 000€ / Montant consommé : 113 462€**

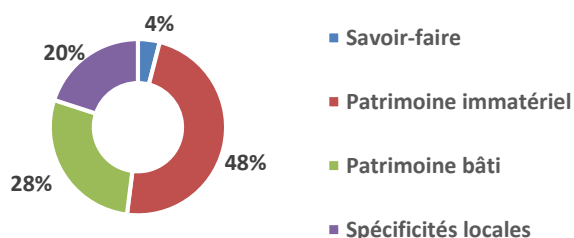
## Lien social

- Dans 88% des cas, les projets permettent une **rencontre directe entre les habitants et les artistes.**
- Dans les autres cas, ce sont des événements, où les habitants sont bénévoles mais pas impliqués directement dans la création avec les artistes. (Fêtes révolutionnaires, Montagn'arts, exposition Allibert).
- **9 projets s'inscrivent dans le cadre d'un événement.**

## Valorisation du patrimoine

- **18 projets intègrent un volet patrimonial.**
- La majorité d'entre eux s'appuient sur un **patrimoine immatériel** et notamment sur l'histoire du territoire (Révolution Française, histoire minière) dans l'idée soit de rendre l'histoire accessible par la culture, soit de renforcer le sentiment d'appartenance à un territoire par son histoire.
- Plusieurs projets s'appuient également sur le **patrimoine bâti** : souvent mis en valeur pour son histoire plutôt que pour son architecture, il est aussi valorisé par son utilisation pour les lieux de représentation.
- Peu de projets, en revanche, valorisent les savoir-faire et ressources locales.

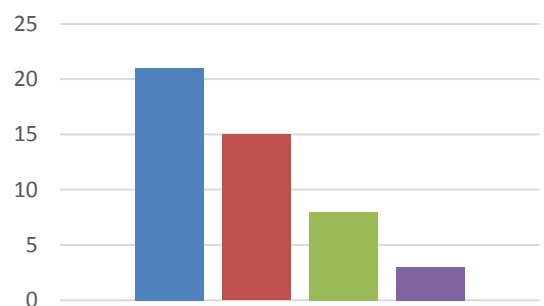
### Volet patrimonial



## Dimension partenariale

- La majorité des projets sont portés par des acteurs culturels bien qu'un projet ait été à l'initiative d'une structure sociale, le Centre Hospitalier de la Mure, et 2 de la commune de Vizille.
- **70 structures partenaires** sont impliquées dans le montage des projets dont 70% d'acteurs hors champ culturel (*Il manque des données sur certains projets*)
- La **moitié des projets sont issus d'un partenariat entre au moins un acteur culturel et un acteur hors champ culturel** (soit 18 projets)

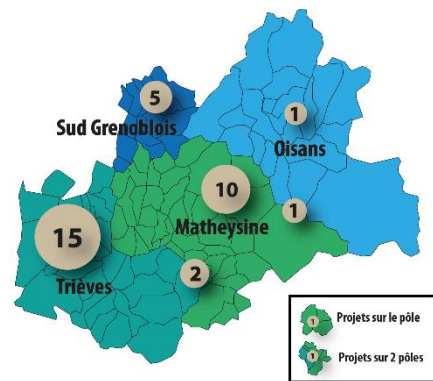
### Type de structures partenaires



- Acteurs culturels
- Acteurs non culturels à vocation sociale
- Acteurs non culturels à vocation pédagogique
- Acteurs non culturels à vocation d'insertion

## Répartition géographique

- Une grande partie des projets ont eu lieu dans le Trièves et très peu en Oisans ou dans le Sud Grenoblois.
- **3 projets s'étendent sur deux pôles** d'ASI : soit Matheysine/Oisans, soit Matheysine/Trièves. Ces 3 projets étaient portés par des associations.



### Remarques :

Au total, 32 projets ont été soutenus dont 25 maîtres d'ouvrage différents.

Une place a été laissée aux habitants dans la création culturelle, favorisant ainsi le lien social. L'approche ascendante a été respectée puisque la plupart des actions ont émergé d'une initiative citoyenne (peu de projets sont directement portés par des acteurs publics).

Si les projets s'appuient massivement sur l'implication des habitants, le volet patrimonial favorisant les savoir-faire et les spécificités locales semble, lui, avoir été délaissé.

Concernant les partenariats avec les acteurs non culturels, le bilan est mitigé. Si la moitié des projets intègrent des acteurs hors champ culturels, les acteurs pédagogiques et d'insertion sont encore peu représentés dans le montage des projets.

# FA 14 : Encourager le lien entre création et diffusion par l'organisation de tournées

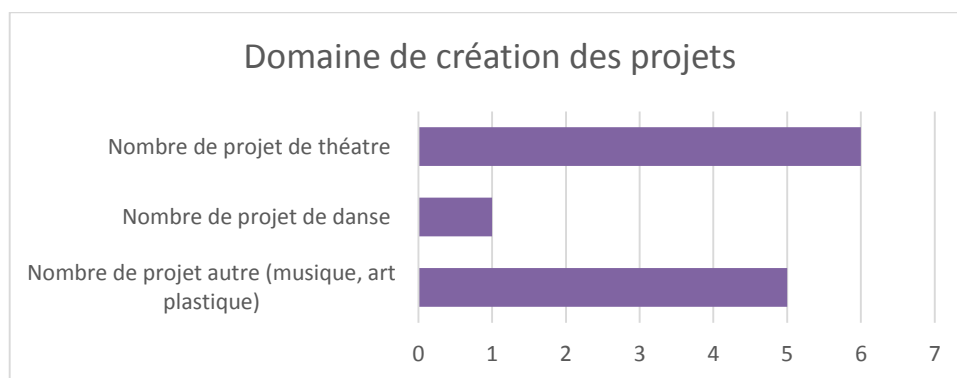
**Objectif opérationnel : Favoriser la structuration de l'offre culturelle pour une plus grande visibilité**

- Valorisation de l'offre culturelle à l'échelle d'Alpes Sud Isère et auprès des partenaires extérieurs
- Organisation de la diffusion et de l'attractivité de l'offre culturelle en Alpes Sud Isère
- Qualification des acteurs culturels
- Favoriser la co-production de spectacles avec la structuration d'un réseau de lieux de diffusion
- Encourager l'émergence de partenariats en dehors d'Alpes Sud Isère

- **21 projets soutenus** (et autant de porteurs de projet) dont **1/2 sont des projets de création** (13 projets)

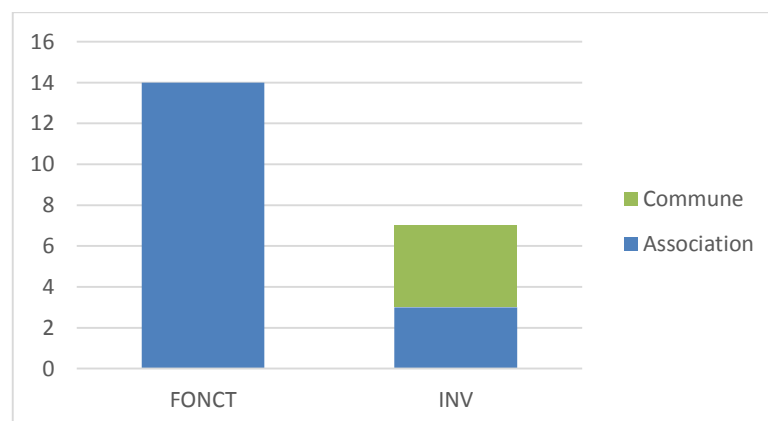
## Les projets de création

- **Les 3/4 des compagnies sont originaires du territoire d'ASI** (soit 10 compagnies), 2 viennent de Grenoble et une de la Drôme.
- **La moitié des projets sont des créations théâtrales** (soit 6 des projets de création), les autres sont des projets de danse (1 projet), de musique ou d'arts plastiques.



## Type de projets et maîtres d'ouvrage

- La majorité des projets d'investissements ont été portés par des communes (4 projets). Ces projets d'investissement correspondent à la transformation ou l'équipement de lieux de diffusion culturelle.

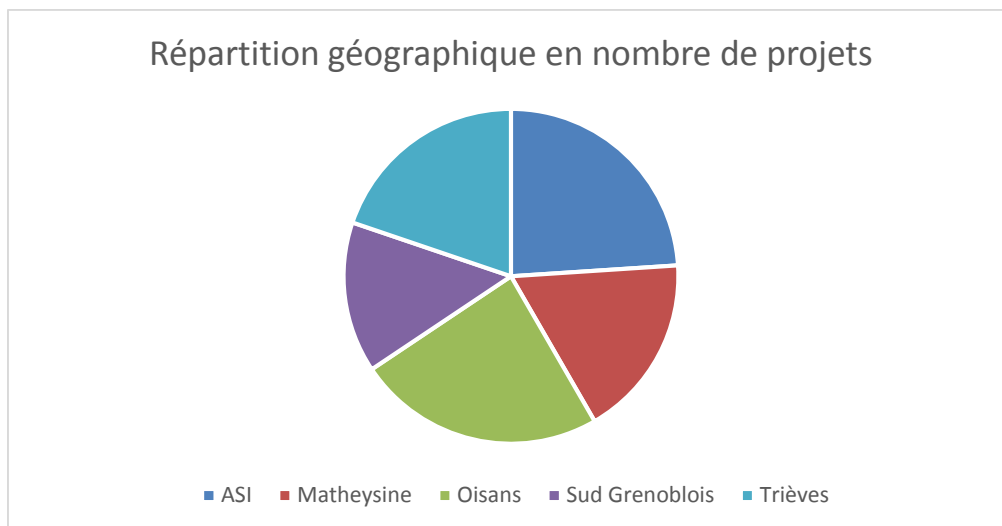


## Réseau des professionnels de la diffusion

- Dans **8 des projets**, au moins un acteur membre du réseau des professionnels de la diffusion a été impliqué dans le partenariat. *(Il manque les données sur certains projets)*

## Répartition géographique des projets

- **8 projets sur au moins deux pôles du territoire**
- Une **très bonne répartition des projets** selon les territoires et un léger avantage pour l'Oisans dans le montant des subventions attribuées



### Remarques :

L'aide à la création est non négligeable et semble avoir été privilégiée à la structuration de l'offre culturelle (réseau, co-production et partenariats hors Alpes Sud Isère) qui passe seulement par le soutien à l'équipement de lieux structurants.

Le réseau de professionnels de la diffusion a été constitué mais il manque des données pour juger de sa mise en place effective et de son effet. Pour l'instant, peu d'acteurs membres du réseau semblent avoir été impliqués dans la mise en place des projets.

Les objectifs de la fiche action comprenaient un aspect communication et valorisation de l'action culturelle qui n'a pas été abordé dans les projets.

*Synthèse Thématique Agriculture/Foncier :*  
*6 pages*



# Bilan agriculture et foncier

---

## FA 6.02 Appui à la création d'activité sous toutes ses formes – Agriculture

**Objectifs stratégiques : Favoriser la création et la transmission d'activité et capitaliser les expériences réussies**

- **Objectif : Accompagnement à l'émergence de projets d'activités agri-rurales et mise en place d'une dynamique territoriale de création d'activité**

### Mise en œuvre et indicateurs :

Pour cette action, une convention a été établie avec l'ARDEAR/ADDEAR et renouvelée chaque année.

- 127 porteurs de projets accompagnés
- 121 participants aux formations
- 24 sorties positives (en moyenne 23 % des sorties du dispositif chaque année)

- **Objectif : Création d'offres d'activités**

### Indicateurs :

- 3 collectivités accompagnées

- **Objectif : Outils d'installation agri-rurales**

### Indicateurs :

- Pas de réalisations

### Remarques et pistes de réflexion :

La convention avec l'ADDEAR/ARDEAR a permis de nombreuses réalisations et un fort accompagnement des candidats à l'installation. En effet, le nombre de porteurs de projet accompagnés individuellement est bien au-delà des objectifs que s'étaient fixés l'ADDEAR/ARDEAR et la diversité des types d'accompagnements (individuel, formations structurantes ou thématiques, journées d'échanges...) permet de toucher un plus grand nombre de personnes. L'accompagnement à l'émergence de projet est un processus long et nécessite un travail de fond de longue durée, ainsi les résultats obtenus (sorties positives) ne sont pertinents que s'ils sont appréhendés sur le long terme. En effet, un porteur de projet peut venir une fois puis revenir 2 ans après lorsque son projet aura murit. On observe tout de même 18 sorties positives (création/transmission) soit en moyenne 22% des personnes sorties du dispositif chaque année.

La Fiche Action comprenait également la création d'offres d'activités et d'outils d'installation agri-rurales. Le premier point a été traité avec l'accompagnement de 3 collectivités (Entraigues, Vizille et Villard-Reymond) à travers l'analyse de ses potentiels d'activités ou la réalisation des projets de création d'activités des communes. A ce jour, il n'y a pas eu de projets soutenus par des investissements en

installation agri-rurale mais l'ADDEAR accompagne depuis 2014 un collectif d'habitants, dont des agriculteurs qui pourraient faire appel au financement d'investissement pour mener à bien leur projet collectif. Une opération innovante et exemplaire d'espace-test sur le territoire était attendue et n'a pas encore été réalisée.

## FA 7. Appui au renouvellement des exploitations agricoles

**Objectifs stratégiques : Favoriser la création et la transmission d'activité et capitaliser les expériences réussies**

Une convention a été établie avec la Chambre d'Agriculture de l'Isère pour la mise en œuvre de cette action. L'ADDEAR/ARDEAR intervient également, à travers sa convention avec le CDDRA, sur l'accompagnement des cédants dans sa dimension humaine.

- **Objectif : Améliorer la mise en relation « cédants-repreneurs » et trouver des clés pour surmonter les freins à la transmission et mieux approcher les cédants.**

**Indicateurs :**

- 8 cédants ont été accompagnés par l'ARDEAR sur la dimension humaine (dont la totalité n'avaient ni repreneurs ni associés dans le cadre familial)

- **Objectif : Poursuivre le travail de détection et d'accompagnement des cédants pour augmenter de plus de 50% le public-cible**

**Indicateurs :**

- 64 cédants ont été repérés
- 33 accompagnements\* de cédants par la Chambre d'Agriculture depuis 2012)
- 6 cas de cessation abordés en CLI

- **Objectif : Orienter l'accueil des candidats pour mieux répondre aux besoins du territoire**

**Indicateurs :**

- 97 accompagnements\* de candidats à l'installation depuis 2012
- 10 porteurs de projets ont présenté leur projet en CLI
- 4 exploitations ont été transmises avec un accompagnement

*\*Somme des accompagnements par année*

**Remarques et pistes de réflexion :**

La FA 7, complémentaire à la FA 6.2, a également pour ambition de limiter la diminution du nombre des exploitations agricoles sur le territoire.

Le double accompagnement de la Chambre d'Agriculture et de l'ADDEAR/ARDEAR, respectivement sur les dimensions technique, financière et administrative et sur la dimension humaine, révèle une complémentarité et ne semble pas superflu. A noter également que des rencontres ont eu lieu entre les animateurs ADDEAR et les chargés de mission transmission de la chambre d'agriculture pour une meilleure coordination.

Au total, une centaine de porteurs de projets (cédants ou candidats à l'installation) ont bénéficié d'un accompagnement ce qui a permis d'accompagner la transmission de 4 exploitations.

Le chiffre paraît faible mais comme pour la fiche action précédente, le processus est long et s'étend sur des années. Un rapport direct entre l'accompagnement et la reprise d'activités ne peut encore être établi, il faut poursuivre le travail de fond pour encourager cette dynamique.

## FA 4. Professionnalisation de la vente directe

*Appuyer l'émergence et la structuration de filières locales porteuses de richesses et d'emploi*

*Favoriser la création d'activités*

*Améliorer l'offre de services à la population pour répondre aux besoins des usagers*

- **Objectif : Stimuler les producteurs et les amener à investir ce champ, afin de développer l'offre**

**Indicateurs :**

- Un projet a été réalisé : il consiste en 2 diagnostics agraires
- Aucun projet de sensibilisation n'a été mené dans le cadre de cette fiche action.

- **Objectif : Multiplier les canaux de distributions, afin d'honorer la demande**

**Indicateurs :**

- 2 outils collectifs ont été créés et 4 renforcés
- Les investissements financés ont bénéficiés à plus de 50 agriculteurs du territoire
- Parmi eux, 43 producteurs ont pu développer leur offre à travers les points de vente collectifs soutenus.
- En moyenne, on retrouve 5 exploitants agricoles par projet collectif

- **Objectif : proposer des produits en conformité avec les besoins et attentes des consommateurs, afin de mieux répondre à la demande**

**Indicateurs :**

- Création d'un magasin de producteur et d'un point de vente

- **Objectif : Communiquer, pour toucher l'esprit des gens et entraîner le développement de ces circuits courts**

**Indicateurs :**

- 3 outils de communication ont été créés.

**Remarques et pistes de réflexion :**

8 projets ont été soutenus dans cette fiche action. Si le côté de l'offre a été bien traité, celui de la demande est moins visible malgré quelques actions de communications. En effet, aucune action directe n'a été réalisée en faveur des consommateurs mais l'ouverture de points de vente permet bien de proposer des produits en conformité avec leurs besoins. Les projets sont majoritairement tournés

directement vers la création ou le renforcement des outils collectifs de vente directe bien qu'aucune action d'information ou de sensibilisation envers les producteurs n'ait été réalisée pour les stimuler afin de développer l'offre.

## FA 3 Structuration des filières de proximité agricoles et forestières

*Appuyer l'émergence et la structuration de filières locales porteuses de richesse et d'emplois*

- **Objectif : Conquérir des marchés plus rentables pour le type d'exploitations agricoles présentes sur le territoire**

### Indicateurs :

Emergence de filières répondant à des besoins des consommateurs et/ou producteurs

- 1 étude sur l'offre

Soutien aux stratégies marketing et son volet communication

- Aucune réalisation dans le cadre de cette fiche action (mais une opération dans la fiche 4)

- **Objectif : Permettre aux agriculteurs et autres acteurs de s'organiser de manière équitable pour que les intérêts de chacun soient respectés**

### Indicateurs :

- 1 accompagnement à la structuration

Soutien aux investissements nécessaires à la filière, portés par les différents acteurs de celle-ci, lorsqu'ils sont décidés au sein de la filière.

- 1 projet d'investissement, 1 projet de fonctionnement ayant abouti à des investissements
- 1 outil collectif créé
- 28 agriculteurs bénéficiaires.

### Remarques et pistes de réflexion :

4 projets ont été soutenus dans cette fiche action. Relativement bien répartis entre les différents objectifs, ils participent ainsi au maintien des structures de proximité sur le territoire par l'aide à l'investissement et la structuration de filières. Si une étude a été menée pour améliorer la connaissance de l'offre sur le territoire, rien n'indique que les projets aient été tournés vers les marchés les plus « rentables ». Comme pour la FA 4, le côté de la demande n'a pas été priorisé par les porteurs de projet mais un projet transversal d'investissement dans du matériel de communication autour de la laiterie du Mont Aiguille a été réalisé dans le cadre de la fiche action 4 et répond bien à l'objectif de communication et de marketing sur la filière. En ce qui concerne la mise en place des 4 filières agricoles de proximité attendues, un travail a été mené sur les filières viticoles, maraîchage et sur une micro-filière lait de proximité.

Les objectifs pourraient être définis de manière plus précise dans le programme d'action

## FA 1.2 Structuration de l'offre agritouristique

*Appuyer, structurer et valoriser une offre touristique combinée autour des richesses cachées du territoire*

- **Objectif : Appuyer, structurer et valoriser une offre touristique combinée autour des richesses cachées du territoire et de l'offre existante**

**Indicateurs :**

- 4 exploitations, 14 artisans et 10 lieux patrimoniaux ont été mis en réseau au sein du même projet.
- 2 événements ont été réalisés dans l'année.

- **Objectif : Améliorer l'accueil des entreprises et des touristes et permettre un meilleur accès à l'information territoriale**

**Indicateurs :**

- Pas de réalisation

**Remarques et pistes de réflexion :**

Un seul projet a été soutenu permettant une structuration de l'offre existante du Sud Grenoblois. Le second objectif est-il pertinent dans cette fiche action ? Si oui, comment le traiter ?

## FA 15 Optimisation de l'utilisation du foncier

*Contribuer à la préservation des ressources  
Favoriser la création et la transmission d'activité*

- **Objectifs : Permettre aux collectivités de préparer les documents d'urbanisme, éviter l'étalement urbain et limiter la consommation de foncier agricole**

**Indicateurs :**

- 4 actions soutenues
- 32 élus formés sur le foncier
- 2 études d'incidences réalisées
- 1 groupement foncier est en train d'être créé

**Remarques et pistes de réflexion :**

De nombreuses opérations sont prévues dans cette fiche action (fonctionnement, études, animation, formation, travail sur documents d'urbanisme ou projets agricoles des collectivités) mais encore peu d'actions ont été réalisées. Selon les résultats attendus, 8 PLU / an auraient dû être appuyés et un

regroupement d'acteurs créé, seul le deuxième objectif est sur le point d'être atteint. Est-ce que les objectifs étaient trop ambitieux ? Peut-être faudrait-il recentrer la FA sur certaines opérations ?

Les objectifs pourraient être définis de manière plus précise dans le programme d'action

## FA 5.4 Appui au développement des entreprises – Agriculture

- **Objectif : Permettre le développement des exploitations agricoles vers des modèles de plus en plus adaptés au territoire et ses contraintes.**

**Remarques :** Aucun projet n'a été soutenu dans le cadre de cette fiche-action. Il faut réfléchir à son sens. La FA et ses objectifs sont-ils encore pertinents ? Les critères sont-ils trop restrictifs ? Comment atteindre cet objectif de manière plus efficace ? La question du développement des entreprises des filières porteuses à laquelle se raccroche cette fiche action semble importante dans le projet de territoire, il ne faudrait pas la mettre de côté. Une meilleure complémentarité pourrait être apportée avec les autres fiches actions ou une solution pour approcher la durabilité des entreprises de manière différentes.

***Enjeu général : Trouver des projets ce qui explique également la part belle faite à l'animation et aux études sur cette thématique***

*Synthèse Thématique Economie :*  
*9 pages*

## FA 2 : Appui à l'émergence de niches d'activités économiques et filières innovantes ou expérimentales

### Objectifs Stratégiques :

*Appuyer l'émergence, la structuration et le développement de filières locales porteuses de richesse et d'emplois*

*Appuyer l'émergence de projets permettant l'innovation sur le territoire*

- **Objectif de la FA : Encourager et appuyer les innovations pour générer un développement économique dynamique, ancré localement et en capacité d'évolution**

---

### Indicateurs :

- 4 niches repérées dont 2 potentiels à explorer et 2 potentiels prêts à être développés
- 20 porteurs de projets rencontrés dans le cadre de l'AAP
- 9 ont été accompagnés et les autres (projets les plus mûrs) ont été renvoyés vers des partenaires de la création d'activité
- 1 projet a été soutenu dans la niche « circuits courts de commercialisation de produits culturels »
- 2 emplois à mi-temps ont été créés
- 0 EPCI accompagné dans l'exploration d'un potentiel

---

### Remarques :

Suite à un travail en commission, des potentiels d'activité ont été repérés :

- Potentiels à explorer : Economie de la connaissance / Télétravail / Tiers lieux et Développement de nouveaux chantiers d'insertion. Aucune recherche complémentaire n'a été effectuée sur la première thématique, l'accent ayant pour l'instant été mis sur les chantiers d'insertions. 3 projets sont actuellement suivis dans ce cadre.
- Potentiels prêts à être développés : Circuits courts, Nouveaux rythmes scolaires et Collectifs d'artistes. Le potentiel des nouveaux rythmes scolaires a été abandonné, misant donc principalement sur les activités liées aux circuits courts de commercialisation des produits agricoles, artisanaux ou culturels.

Ce travail a donné lieu dans un premier temps à un AAP et aujourd'hui à un nouveau cadre de financement de projet sur cette fiche action. La proposition de recadrage de la fiche action a été acceptée par la Région et l'accompagnement des projets est lancé. La première étape de la fiche action a donc bien été réalisée.

Une création d'activité a vu le jour dans ce cadre mais nous manquons actuellement de recul sur la pérennité des emplois créés puisque le projet vient tout juste d'être lancé. De plus, des dynamiques sont en place dans l'approfondissement des potentiels à explorer et des projets devraient voir le jour prochainement.

Un autre aspect de la fiche action comprenait l'accompagnement des Communautés de Communes souhaitant explorer un potentiel. Un projet est actuellement en émergence en Oisans.

La démarche menée en commission pour l'identification des niches a révélé de vrais potentiels de filières ancrées localement et innovantes. Le cadrage de la fiche action étant récent, un plus grand nombre de projets devrait être financé dans la seconde partie du contrat. En effet, les dynamiques en marche laissent



présager de nouvelles créations d'activités et d'emplois. Il convient cependant d'être prudent face à l'incertitude liée à la pérennité tant des activités que des emplois dans ces secteurs encore peu connus.

## FA 5.01 : Appui au développement des entreprises et des activités – Chimie-Environnement

**Objectifs stratégiques : appuyer l'émergence, la structuration et le développement de filières locales porteuses de richesse et d'emplois**

- **Donner aux entreprises l'accès aux compétences des entreprises et laboratoires de recherche du bassin grenoblois**

---

### Indicateurs :

- 124 membres du réseau « Ecobiz Chimie-Environnement » en 2014
  - o Dont 77 entreprises (en moyenne 20% sont originaires d'ASI) avec 1 à 7 nouvelles entreprises par an
  - o 14 acteurs institutionnels, 24 laboratoires et acteurs de la recherche et 6 organismes de formations
- 9 animations organisées sur 3 ans rassemblant plus de 200 participants
- 76 rencontres organisées avec des membres du réseau
- Jusqu'à 50 collaborations engagées dès la première année

- **Sensibiliser aux impacts sur les ressources humaines des mutations dues aux innovations**

- **Apporter la connaissance des dispositifs d'appui au développement des entreprises mis en place par la région Rhône-Alpes et les partenaires**

- **Offrir une réponse structurée pour leurs besoins en implantation sur les plateformes et les zones d'activités du territoire**

---

### Indicateurs :

- Environ 2 actions favorisant l'implantation d'entreprises réalisées par an
- 13 actions réalisées pour fédérer le réseau autour des plateformes chimiques

- **Permettre aux entreprises de bénéficier d'un accompagnement vers le pôle de compétitivité Axelera et les autres pôles de compétitivités**

---

### Indicateurs :

- 5 à 10 entreprises rencontrées et informées des actions du pôle Axelera chaque année
- 6 nouveaux adhérents au pôle Axelera depuis 2012
- 19 adhérents participent aujourd'hui à des projets R&D du pôle

---

### Remarques :

Il existe une légère divergence entre les objectifs affichés dans la fiche-action et ceux affichés dans les bilans d'activité de l'animation Chime-Environnement. Il pourrait être utile de redéfinir plus précisément les objectifs afin de clarifier la stratégie.

L'animation a clairement contribué à la mise en réseau des acteurs de la filière chimie-environnement répondant ainsi à l'objectif de partage de connaissance entre les entreprises. L'accompagnement des entreprises vers l'innovation a également occupé une grande partie de l'animation de la filière à travers différentes actions : accompagnement vers le pôle de compétitivité Axelera, création d'un trophée de l'innovation « Chimie-environnement » ou encore rapprochement entre industries et recherche locale.

Cependant, la sensibilisation aux impacts sur les ressources humaines des mutations dues aux innovations d'une part, et l'appui direct au développement des entreprises par l'information sur les dispositifs d'aide de la région d'autre part, semblent avoir été peu pris en compte. Pourquoi ? Ces objectifs sont-ils encore pertinents ? Si oui, comment les réintégrer dans l'animation de la filière ?

Il convient également de prendre en compte la spécificité de cette animation qui n'est pas propre au territoire d'ASI. Des modifications dans les priorités ont notamment été opérées avec le transfert du poste de l'animatrice à Grenoble Alpes Métropole, qui s'éloigne de plus en plus des besoins spécifiques du territoire Alpes Sud Isère. Il est en outre difficile d'avoir des retours concrets en termes d'effets sur les entreprises d'ASI.

## FA 5.03 : Appui au développement des entreprises et des activités – secteur ESS

*Appuyer l'émergence, la structuration et le développement de filières locales porteuses de richesse et d'emplois*  
*Appuyer l'émergence de projets permettant l'innovation sur le territoire*  
*Encourager les démarches de promotions collectives*

- **Faire connaître et diffuser les valeurs et la réalité de l'ESS**

---

### Indicateurs :

- Création du site Isère Solidaire
- ASI : 1<sup>er</sup> territoire contributeur du site Isère Solidaire
- 3 à 4 comités de rédaction par an rassemblant 10 à 15 structures sur les différents pôles d'ASI
- 12 reportages ESS dont 2 sur des acteurs d'Alpes Sud Isère par an
- 44 structures d'ASI référencées dans l'annuaire dont 36 contribuent régulièrement
- 116 articles postés par ces structures soit ¼ de l'ensemble des articles
- 1 événement de promotion de l'ESS est prévu pour 2016

- **Développer l'ingénierie en ESS et développer les démarches collectives notamment de promotion**

---

### Indicateurs :

- 40 projets accompagnés
- Dont 20 concernent des niches d'activités (FA2) et les autres la consolidation des acteurs de l'ESS
- 5/6 demandes de subventions reçues

---

### Remarques :

Une stratégie en faveur de l'ESS a tout d'abord été construite sur la base du diagnostic ESS du CLD car cette thématique est nouvelle pour le CDDRA. Cette stratégie consiste à :

- Appuyer la mise en lumière de l'ESS au travers le site portail Isère Solidaire et la création d'un événement de promotion de l'ESS sur chacun des territoires d'Alpes Sud Isère
- Appuyer l'émergence d'activités économiques de l'économie sociale et solidaire en créant un pôle d'appui à l'ESS et en appuyant l'émergence de projets innovants sur des potentiels ou des niches d'activité
- Appuyer la consolidation économique des acteurs du secteur en promouvant les clauses sociales et d'insertion dans les marchés publics soutenus par le CDDRA et en appuyant l'émergence des projets de mutualisation.

Le CDDRA effectue le 1<sup>er</sup> accueil de porteurs de projet de création d'activité, accompagne l'émergence des projets et les renvoie vers les structures partenaires selon le type et la maturité du projet. Le nombre de projets accompagnés révèle cette dynamique et montre un effort dans l'appui à l'émergence de projets de mutualisation. En revanche, le cadre de cette fiche action ne permet pas de financer la concrétisation de ces projets de mutualisation.

Une véritable dynamique de promotion au travers du site Isère Solidaire est en place, bien que le manque d'intérêt des territoires pour l'organisation d'événement autour de l'ESS soit à déplorer.

Tous les aspects de la stratégie ont été considérés. Il convient d'appréhender cette thématique de l'ESS de façon transversale car d'autres fiches action œuvrent également à la mise en place de cette stratégie (FA2 et FA6 notamment).

## FA 6 : Appui à la création d'activités sous toutes ses formes

*Favoriser la création et la transmission d'activités et capitaliser les expériences réussies*

*Appuyer l'émergence, la structuration et le développement de filières locales porteuses de richesse et d'emplois*

*Mailler le territoire par la mise en place d'outils collaboratifs*

- **Soutenir la plateforme d'initiatives locales et les projets du réseau Créafil**

---

### Indicateurs :

- 299 accueils par Isère Sud Initiatives
- Taux de survie des entreprises à 3 ans : 85%
- 1 projet du réseau Créafil financé (communication)

- **Appuyer la création d'immobilier d'entreprise type bâtiment relais ou pépinière**

---

### Indicateurs

- 1 projet de mutualisation financé (bâtiment relais)

---

### Remarques :

La collaboration entre les différentes structures d'accueil a permis d'avoir une meilleure visibilité sur l'accompagnement ainsi qu'une meilleure coordination de ces structures complémentaires en recentrant chacun sur son cœur de métier. Le réseau Créafil étant encore fragile, il est important de soutenir ses projets pour consolider son action.

En plus de l'appui technique à la création, de nombreuses entreprises ont été financées et accompagnées après la création. *On aimerait connaître les sorties positives (créations suite à l'accompagnement et nombre d'emplois).* Ce travail a donc permis la création d'activités pérennes et sources d'emplois.

Immobilier d'entreprises : cet aspect a du mal à décoller et a dû faire face à plusieurs abandons de projets. Un projet a tout de même vu le jour récemment et son expérience pourra être utilisée pour sensibiliser les autres territoires. Il est encore trop tôt pour mesurer les effets de ce projet de mutualisation bien qu'il soit certain que le bâtiment aidera au maintien d'emplois sur le territoire. Il est également transversal puisqu'il participe à l'émergence d'un potentiel local basé sur le télétravail et les tiers lieux.

Comment favoriser l'émergence d'offre d'immobilier ? L'enjeu semble important pour le territoire, il ne faudrait pas le mettre de côté.

## FA 8 : Appui à l'émergence et au développement de projets collectifs locaux d'accompagnement vers l'emploi

**Objectifs stratégiques : Accompagner vers l'emploi, appuyer les démarches existantes et développer les synergies**

- **Accompagner les évolutions de compétences du territoire sur les domaines d'activités concernés par la pluriactivité, soit le tourisme, la filière-bois, la construction et les services aux personnes, l'agriculture**

---

### Indicateurs :

- 1 projet soutenu de promotion et communication mutualisée entre 5 structures d'IAE d'ASI
- 2 groupes de travail en place sur les territoires de l'Oisans et du Trièves

---

### Remarques :

Si l'intérêt du projet financé pour la structuration de l'insertion par l'activité économique et la mise en réseau des structures d'accompagnement vers l'emploi avec les collectivités locales est indéniable, il ne semble pas rentrer exactement dans les opérations prévues par cette fiche-action. Il est encore une fois transversal, en répondant aussi aux objectifs des FA 2 et 5.03.

Des groupes de travail en lien avec le CTEF ont été mis en place en Oisans et dans le Trièves, un groupe est en train de se mettre en place en Matheysine et une réflexion est engagée dans le Sud Grenoblois sous l'impulsion du CDDRA. En effet, le CDDRA a ici servi à mettre en lien les acteurs et apporter une certaine connaissance locale, et à mesure que le CTEF prend sa place, le CDDRA se retire peu à peu. Des projets travaillés de façon partenariale par ces groupes pourront également être financés. Il convient ici aussi de prendre en compte la temporalité des étapes prévues par la fiche action : l'absence de projet soutenu découle de la mise en place encore récente de ces groupes. Les projets arriveront donc plutôt en milieu ou fin de contrat.

En ce qui concerne la mise en place d'un guichet de la pluriactivité, la fiche action prévoyait le financement de la généralisation du dispositif suite à une expérimentation en Oisans. Ce projet a été abandonné car il n'était pas adapté aux besoins et contraintes du territoire. Aujourd'hui, il s'agit plutôt de faire en sorte que les personnes concernées aillent chercher ces compétences sur l'agglomération grenobloise. Un nouveau rôle de relai se met donc en place. Une réunion est tout de même à venir entre l'Oisans et Trièves pour la transposition de l'action dans le Trièves. Le Sud Grenoblois n'est pas concerné par la saisonnalité et les acteurs de l'emploi de la Matheysine encore peu structurés, il n'est donc plus question de les intégrer à cette action pour le moment.

La fiche action prévoyait également la mise en place d'un groupement d'employeur des entreprises de la filière Bois-Energie soutenu par un accompagnement politique et méthodologique de la part du CDDRA. Le projet n'a pas abouti car il n'y avait pas de potentiel. Est-ce que cet aspect est encore intéressant ? Peut-on imaginer la création d'un groupement sur une autre filière ?

## FA 9 Développement d'une offre commerciale en bourg centre

### *Améliorer l'offre de services marchands et non marchands Encourager les démarches de promotions collectives*

- **Permettre aux collectivités de mener des opérations de confortement et de développement de l'offre commerciale**

---

#### Indicateurs :

- 1 projet soutenu en Matheysine, 0 en Oisans, 2 dans le Sud Grenoblois et 2 dans le Trièves
- 2 études de préfiguration d'une OCMMR réalisé
- 3 actions collectives de promotion soutenues
  - o Dont 44 commerçants environ concernés par la Journée des Talents
  - o Création d'une union commerciale suite à cette journée
  - o 5 ateliers de formations aux TIC et 3 accompagnements individuels
- Aucun projet de signalétique soutenu

---

#### Remarques :

Initialement centrée sur les bourgs-centres, la fiche action a rapidement été ouverte aux projets de territoire car il n'y avait aucune demande.

Deux actions ont donc été soutenues dans le cadre d'une opération FISAC. Grâce aux études de préfiguration, le territoire du Sud Grenoblois notamment a pu développer des actions ciblées sur les besoins du territoire. Le FISAC n'ayant pas été renouvelé par l'Etat, ce territoire n'a malheureusement pas réenclenché cette dynamique. Les actions collectives, elles, ont permis de promouvoir les commerces et l'artisanat avec l'organisation d'événements de promotion ainsi que la création d'une boutique mutualisant moyens et communication pour les artisans (projet transversal et considéré comme le plus structurant). Le projet de la Matheysine a également lancé une belle dynamique sur la culture malgré la faiblesse du taux d'intervention sur cette action. Ils ont ainsi préféré se tourner vers le mécénat les années suivantes pour des raisons pratiques.

A ce jour, il n'y a pas eu de projet visant à renforcer la signalétique commerciale et artisanale des bourgs centres. Cependant, dans une logique d'amélioration continue, la fiche action a été modifiée en cours de contrat afin l'adapter aux nouveaux besoins du territoire en constante évolution. La modification servira donc à mieux prendre en compte les enjeux d'aménagements pour améliorer la circulation, et ainsi la fréquentation des commerces, en bourgs centre et dans les communes touristiques.

L'animation a bien repéré les évolutions, tant dans les projets du territoire qu'au niveau institutionnel, et a su réagir pour adapter son action aux nouveaux besoins, ce qui est encourageant. De nombreuses sollicitations ont déjà été reçues, le nouveau cadre de cette fiche action devrait ainsi permettre de financer plus de projets en soutien au commerce, favorisant le maintien d'une offre de services sur les territoires.



**ANNEXE 6 : Tableau récapitulatif de la  
mobilisation des fiches-actions**

*1 page*

## MOBILISATION DES FICHES ACTIONS

Fiches-actions	Atteinte des objectifs	Mobilisation des crédits	Commentaires
<b>CULTURE</b>			
FA 13			Grande divergence entre les deux FAs
FA 14			
<b>AGRICULTURE / FONCIER</b>			
FA 1.2			Les projets répondent relativement bien aux objectifs, cependant trop peu de projets ont été financés
FA 3			
FA 4			
FA 5.4			
FA 6.2			
FA 7			
FA 15			
FA 16	en cours d'analyse		
<b>ECONOMIE, EMPLOI, ESS</b>			
FA 2		?	
FA 5.1		100%	
FA 5.3			
FA 6			
FA 8			
FA 9			
<b>TOURISME</b>			
FA 1.1	en cours d'analyse		
FA 5.2	en cours d'analyse		
<b>VIVRE ENSEMBLE</b>			
FA 22			
FA 23		0%	
<b>HABITAT, OFFRE DE SERVICES</b>			
FA 10	en cours d'analyse		
FA 11		100%	
FA 17	en cours d'analyse		
FA 18	en cours d'analyse		

Atteinte des objectifs	Consommation des crédits
Pas de réalisations	0 - 25%
Actions avec peu d'effet sur l'atteinte des objectifs	26%-50%
Actions significatives sur certains aspects de l'objectif mais très peu sur d'autres	51%-75%
Les actions ont contribué efficacement à l'atteinte des objectifs	76%-100%

\* une case verte ne veut pas forcément dire que les objectifs ont été atteints mais que les projets financés

\* sur la 2ème colonne, le vert doit alerter autant que le rouge !

**ANNEXE 7 : Appel à Projet « Culture et lien  
social »**

*2 pages*



# Appel à projets Culture 2015

Aide à la réalisation des  
projets culturels  
impliquant les habitants  
et valorisant les  
ressources du territoire

Dossier à adresser sous forme numérique au CDDRA  
avant le 15 janvier 2015

**Pour plus d'informations :**

Contrat Développement Durable Rhône-Alpes (CDDRA) Alpes Sud Isère  
88 rue Emile Cros - 38 220 VIZILLE  
T : 04 76 78 86 38 - F : 04 76 78 87 37  
Mail : [animation-generale@alpes-sud-isere.fr](mailto:animation-generale@alpes-sud-isere.fr)

<http://www.alpes-sud-isere.fr>

# Aide à la réalisation de projets culturels impliquant les habitants et valorisant les ressources du territoire

LE TRAVAIL ÉTROIT MENÉ ENTRE LES ARTISTES ET LES HABITANTS EST UN FORMIDABLE VECTEUR DE LIEN SOCIAL. LE CDDRA ALPES SUD ISÈRE SOUHAITE ENCOURAGER LES PROJETS MENÉS EN PARTENARIAT AVEC DES ACTEURS HORS CHAMP CULTUREL ET DES HABITANTS EN LIEN TRÈS ÉTROIT AVEC LE TERRITOIRE.

## Quelle aide ?

L'aide portera sur le soutien aux projets culturels en lien avec le territoire (son espace de vie, son histoire, ses ressources) impliquant les habitants et des partenaires hors champ culturel.

Les critères de sélection des projets sont les suivants :

- **Partenariat avec des acteurs hors champs culturel** (établissement scolaire, association d'insertion, d'éducation à l'environnement...).
- **Projet porté ou mené avec une équipe artistique professionnelle**
- **Participation des habitants** au projet (atelier d'écriture, collectage, mise en scène, interprétation...) favorisant la rencontre avec de nouveaux publics, notamment les moins touchés par les pratiques culturelles.
- **Le projet doit au minimum associer plusieurs communes** (esprit intercommunal). Les projets associant plusieurs territoires (Trièves, Oisans, Sud Grenoblois, Matheysine) seront valorisés.
- **Le projet doit être en lien avec le territoire** en s'appuyant sur son histoire, ses ressources ou l'interrogeant en tant qu'espace de vie.
- **Le projet doit s'inscrire dans la durée** en impliquant les habitants sur plusieurs phases, de l'élaboration à la représentation. **Les projets d'événementiels ne sont pas éligibles.**

Les projets doivent également rechercher l'accessibilité à un public large avec une politique tarifaire différenciée, et une intégration des principes de développement durable.

L'aide portera sur les frais d'organisation et de conduite du projet (cachets, coûts internes, communication, frais de location, frais de déplacements,...).

## Pour qui ?

Associations culturelles et artistiques ayant une implication avérée sur Alpes Sud Isère (Oisans, Trièves, Sud Grenoblois, Matheysine, Valbonnais, Beaumont), collectivités locales

## Combien ?

Les projets pourront bénéficier d'une subvention maximale de **6 000 €** correspondant à 40% des dépenses éligibles.

## Comment ?

Sont concernés **TOUS les projets qui démarreront entre le 01 mars et le 31 décembre 2015 et dont le contenu est suffisamment avancé.** Il n'y aura pas d'autre appel à projets pour l'année 2015. A noter qu'un seul dossier de demande de subvention ne peut être présenté par an et par structure.

Les dossiers complets doivent être adressés au CDDRA **avant le 15 janvier 2015 sous forme numérique.**

Seuls les dossiers complets de demande de subvention seront examinés par le comité d'avis.

*Le dossier de demande de subvention et ses pièces administratives sont téléchargeables sur*

[www.alpes-sud-isere.fr](http://www.alpes-sud-isere.fr), rubrique « Espace documentaire ».

**Une réunion d'information aura lieu le**

**18 décembre 2014 à 18h00**

**à Bourg d'Oisans, salle du conseil municipal**

**Votre contact :**

Delphine LAVAU  
CDDRA Alpes Sud Isère  
T : 04 76 78 86 38

[animation-generale@alpes-sud-isere.fr](mailto:animation-generale@alpes-sud-isere.fr)