

La lettre d'information de **Katalyse**

TRIMESTRIEL - N°2 - JANVIER - FEVRIER - MARS 2004

“ Agir en homme
de pensée et penser
en homme d'action ”
— Henri Bergson —

Mutations

Fermetures, délocalisations, relocalisations... Les mutations économiques - qui ne sont pas seulement industrielles puisqu'elles touchent également les services - s'intensifient depuis quelques mois.

Laissons de côté le débat sur les causes pour nous concentrer ici sur les solutions.

Le reclassement des salariés est nécessaire mais ne saurait suffire. S'il répond aux préoccupations de l'entreprise en mutation qui remplit ainsi son devoir social, il ne résout en rien les problèmes du territoire car il ne crée pas de richesses nouvelles venant compenser les richesses perdues, qu'il s'agisse d'emplois, de commandes pour les sous-traitants ou de ressources fiscales. Alors, que faire ?

Deux types d'actions peuvent être mises en œuvre :

- d'une part, l'enracinement des entreprises dans leur territoire en stimulant leurs relations avec les fournisseurs locaux, les centres de recherche, les établissements de formation... Plus ce tissu de relations sera développé, plus la délocalisation sera difficile et coûteuse ;
- d'autre part, la réduction de la dépendance du territoire en développant l'essaimage, la musculation du tissu de PME, l'attraction d'entreprises nouvelles.

Ces actions n'ont qu'un défaut : elles requièrent de l'énergie et du temps - souvent plusieurs années - pour être efficaces. C'est pourquoi il est nécessaire d'anticiper sur les mutations économiques et de lancer ces actions "quand tout va bien". Bref, comme le suggère la sagesse populaire, il vaut mieux prévenir que guérir.

Jean-François LECOLE
PDG de KATALYSE
jflecole@katalyse.com

Evaluation des politiques publiques : Loin de juger, accroître l'efficacité des actions

A l'heure où la Loi sur la décentralisation s'apprête à transférer aux Conseils régionaux l'essentiel des prérogatives en matière économique, où le désengagement de l'Etat et la réforme des fonds structurels européens vont significativement réduire les ressources mobilisables, un rapport du Commissariat général du Plan prône le développement des pratiques d'évaluation des politiques publiques. KATALYSE présente, dans ce dossier, sa méthodologie et ses convictions en la matière.

L'évaluation des politiques publiques constitue aujourd'hui l'un des principaux leviers de l'optimisation de l'action publique, à la fois gage d'efficacité accrue, de modernisation de la collectivité et de meilleure compréhension par la société civile des actions engagées par les élus et agents territoriaux.

L'évaluation comporte habituellement trois finalités complémentaires :

- une finalité cognitive : analyser, comprendre et rendre compte de ce qui s'est effectivement passé, dans le cadre du dispositif évalué, sur une période donnée ;

(suite page 2)

PME :

Avant d'investir faites le point sur votre stratégie ! ► page 4

Partenariats grandes entreprises/Recherche :

KATALYSE accompagne l'INRA dans la recherche de partenaires industriels ► page 4



Dessin : C. Brondel

Exemples d'intervention

Pour le compte du Conseil régional de Franche-Comté, KATALYSE conduit l'évaluation à mi parcours (CPER 2000-2006) du dispositif d'avances remboursables "ARDEA", en faveur des très petites entreprises.
Délai : 3 mois
Budget : 30 K€ HT

Pour le compte du Conseil régional Provence Alpes Côte d'Azur, KATALYSE a mené, en vue d'une réorientation de ses missions et de l'optimisation de son fonctionnement, l'évaluation de l'Institut Régional pour la Création d'Entreprise.
Délai : 3 mois
Budget : 25 K€ HT

Evaluation des politiques de juger, accroître

tement et exploitation des données, comme présenté dans le schéma méthodologique ci-dessous.

Une large sollicitation des acteurs tout au long de l'intervention permet d'inscrire l'intervention dans une dynamique pérenne

L'évaluation d'une politique publique soulève trois difficultés principales :

- établir le lien de causalité entre l'action évaluée et son impact,
 - construire un jugement objectif et fiable,
 - faire en sorte que l'évaluation ne soit pas vécue par les acteurs du dispositif comme une sanction, mais plutôt comme l'opportunité de mettre en œuvre une démarche de progrès.
- Sur ce dernier point, une large sollicita-

tion, des acteurs intervenant dans le dispositif (entretiens, réunions de travail, auto-évaluation), permet d'inscrire l'intervention dans une dynamique pérenne et contribue amplement à la mise en œuvre ultérieure, avec succès, des recommandations formulées.

La méthode dite des scénarios rétrospectifs, vise à reconstruire la réalité de "ce qui se serait passé sans la politique publique"

La construction d'un jugement objectif s'appuie sur deux principaux leviers. D'une part, nos consultants, rompus aux techniques de conduite d'entretiens approfondis, veillent à régulièrement recouper, au sein d'un même entretien ou entre différents entretiens, les informations collectées. Des séances de travail collectives per-

(suite de la page 1)

- une finalité normative : porter un jugement sur l'impact, l'efficacité et la pertinence de la politique, pour permettre aux décideurs de se forger une opinion quant à sa "valeur" ;
- une finalité instrumentale : contribuer à l'amélioration des programmes et actions publiques, tant en ce qui concerne leurs objectifs opérationnels que les modalités de leur mise en œuvre et suivi, notamment dans l'optique d'une diffusion des "bonnes pratiques" et d'une réallocation des ressources (logique de recherche d'efficacité).

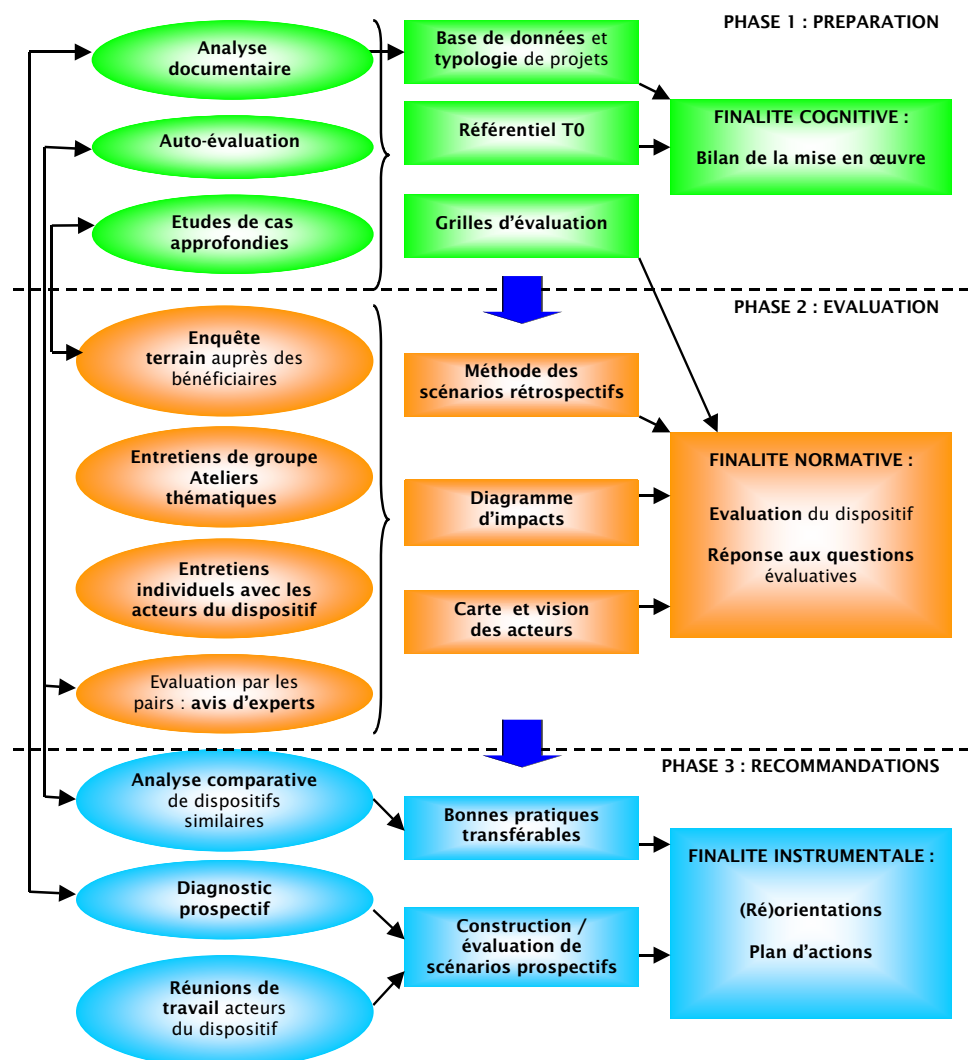
La démarche de l'évaluateur doit veiller à équilibrer les approches qualitatives et quantitatives

La démarche de l'évaluateur doit donc veiller à équilibrer les approches qualitatives et quantitatives, pour être à la fois en mesure :

- de produire un jugement fiable et objectif quant à la "valeur" du dispositif, en s'appuyant sur des critères et indicateurs de mesure préalablement définis,
- d'analyser avec sensibilité les mécanismes, dynamiques et jeux d'acteurs ayant interféré, favorablement ou non, dans la mise en œuvre du dispositif,
- d'identifier les bonnes pratiques et modalités d'optimisation de l'action publique, en cohérence avec ses enjeux actuels et futurs.

L'équilibre de ces approches suppose d'associer, dans le cadre d'une même mission, divers "outils" de collecte, trai-

SCHEMA METHODOLOGIQUE D'UNE MISSION D'EVALUATION



Pratiques publiques : loin de l'efficacité des actions

mettent par la suite d'opérer des tests de cohérence et de normaliser les données collectées.



STELYTEC, zone d'activité de la Loire ayant bénéficié du soutien de la Région au titre du dispositif "Aides à l'Immobilier d'Entreprise" évalué par KATALYSE (source : Agence du Développement Economique de la Loire)

D'autre part, la sollicitation d'avis extérieurs (évaluation "à dire d'experts", analyse de dispositifs similaires...) permet d'intégrer à la réflexion une analyse comparative des bonnes pratiques et de l'efficacité de dispositifs similaires, dès lors qu'ils sont effectivement comparables.

Reste le sujet délicat de l'identification des liens de causalité. Effectivement, de nombreux facteurs concourants, notamment au sein d'environnements économiques complexes, renforcent ou annihilent l'effet de l'action publique. Le dispositif évalué se trouve, en quelque sorte, noyé dans l'ensemble des facteurs concourants ayant un impact, qu'il soit direct (sur les bénéficiaires), indirect (effet "boule de neige") ou induit (hors du champ des objectifs explicites du dispositif).

Scénarios	1) Réalité programmée (avec l'aide)	2) Réalité constatée (avec l'aide)	3) Fil de l'eau (sans aide)	Effectivité du dispositif (=2/1)	Impact du dispositif (=2-3)
Indicateurs					
Nombre de projets mis en œuvre	150	128	50	85%	+78
Investissement réalisé par les bénéficiaires	165 M€	180 M€	130 M€	109%	+50 M€
Emplois nouveaux (ETP)	450	432	290	96%	+142
Emplois préservés (ETP)	100	80	20	80%	60

Illustration de la méthode des scénarios : présentation des résultats (ex. fictif)

L'attractivité du territoire est meilleure aujourd'hui qu'il y a dix ans, mais en quoi le dispositif évalué y-a-t-il contribué ? Ce projet, qui a créé 30 emplois se serait-il réalisé de façon similaire sans aide publique (question du fameux "effet d'aubaine") ?

Il s'agit là à notre sens de la question centrale de l'évaluation d'une politique publique : en quoi la réalité a-t-elle été impactée par l'action publique (notion d'effet de levier) ? L'ambition de KATALYSE, dans le cadre de ses man-

datés d'évaluation, est d'apporter une réponse étayée à cette question et non de l'éluider sous prétexte qu'il est difficile d'y répondre. C'est l'objectif de la méthode dite des scénarios rétrospectifs, qui vise à reconstruire la réalité de "ce qui se serait passé sans l'aide publique", dans le cadre d'un scénario intitulé "au fil de l'eau".

Cette méthode s'appuie sur une démarche probabiliste : probabilité de réalisation du projet et ampleur de sa mise en œuvre éventuelle, en l'absence d'aide publique. Pour garantir l'analyse critique, la méthode doit être appliquée auprès d'acteurs ayant effectivement bénéficié du dispositif (entreprises par exemple), mais également auprès d'acteurs non bénéficiaires.

A travers ses missions d'évaluation, KATALYSE ambitionne de contribuer à la démarche d'apprentissage collectif des politiques

Trois scénarios sont dès lors construits (voir tableau ci-dessous) l'impact effectivement attribuable au dispositif évalué étant mesuré par différence entre les scénarios "réalité constatée" et "fil de l'eau". Si cette démarche ne peut se prétendre "scientifique", elle permet néanmoins d'éclairer significativement l'analyse de la "valeur" de la politique.

En outre, son pouvoir séparateur (mesure différenciée d'impact selon les types de bénéficiaires) est avéré.

En fin d'intervention, et conformément à sa déontologie, KATALYSE s'attache à formuler un jugement tranché et des recommandations claires, argumentées, visant à l'optimisation de la politique évaluée. Privilégiant le caractère opérationnel de nos préconisations, nous ambitionnons, dans la limite de notre rôle de conseil non décisionnaire, de contribuer à la démarche d'apprentissage collectif des politiques. ■

Isabelle MERCIER
Directeur du bureau de Lyon
et Expert "Evaluation" au sein de KATALYSE
imercier@katalyse.com

Expérience vécue

Pour le compte du Conseil régional Rhône-Alpes, KATALYSE vient d'achever l'évaluation de l'impact du dispositif régional d'aides en faveur de l'immobilier d'entreprise sur la redynamisation des territoires défavorisés (budget : 120 K€ HT, délai : 9 mois)

L'intervention de KATALYSE montre que l'aide de la Région a un véritable effet de levier sur les territoires les plus défavorisés et qu'elle détient souvent un "pouvoir accélérateur" sur les projets d'investissement des entreprises. La méthode des scénarios rétrospectifs a ainsi permis d'établir qu'un montant équivalent d'aides du Conseil régional (de l'ordre de 4 M€ sur la période 1990-1998) a généré la création ou le maintien de 70 emplois dans les zones rurales de plaine contre 1080 emplois dans les zones de montagne isolées. KATALYSE souligne également que c'est souvent la qualité de l'accueil local et non l'aide régionale qui joue un rôle déterminant dans la décision d'implantation de l'entreprise.

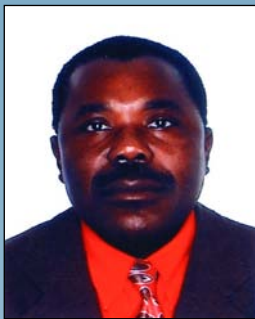
A l'issue de la présentation des conclusions de l'intervention, le **Conseil Economique et Social Régional** a reconnu dans son avis "l'excellente qualité du travail réalisé [...]. La méthode employée : les scénarios] permet de mesurer la valeur ajoutée de l'intervention régionale par rapport à celle d'autres financeurs. [...] L'évaluateur a le mérite de formuler des propositions originales quant à l'évolution du dispositif d'aides à l'immobilier d'entreprise. Sous réserve d'un chiffrage budgétaire de leurs incidences, ces propositions permettront d'alimenter la réflexion sur la politique d'aides à l'immobilier d'entreprise de la Région."

Anne-Marie COMPARINI, Présidente du Conseil régional Rhône-Alpes, estime quant à elle dans l'avis issu de la séance plénière du Conseil régional que " [...] cette évaluation constitue une base de travail riche et substantielle pour l'évolution des dispositifs régionaux d'aides aux entreprises [...]" ■

KATALYSE en a pris de la graine !

Après l'INPL, KATALYSE accompagne l'INRA dans la valorisation de ses recherches. Cette fois, il s'agit d'un procédé naturel de préparation d'acides gras à partir de graines oléagineuses.

L'équipe de recherche de l'UMR 1010 INRA / INPT-ENSIACET de Toulouse, dirigée par le Docteur MOULOUNGUI a développé un procédé naturel de préparation d'acides gras contenus dans les graines d'oléagineux. Brevetée, cette innovation est susceptible d'intéresser les producteurs ou transformateurs d'huiles végétales, soit un marché potentiel de près de 90 millions de tonnes par an en Europe. Afin que le procédé soit



Z. MOULOUNGUI, développeur avec son équipe de recherche "lipo-oléo-protéo-chimie" de ce nouveau procédé.

exploité à l'échelle industrielle via un partenariat entre l'INRA et un ou plusieurs industriels, KATALYSE a élaboré un dossier de présentation traduisant le discours scientifique en termes économiques et industriels, identifié puis contacté 25 entreprises de dimension internationale, intéressantes et potentiellement intéressées par l'innovation. "La mission a également permis d'identifier

les verrous technologiques à surmonter pour industrialiser le procédé, et ainsi orienter la suite des recherches" déclare le Dr. MOULOUNGUI, ajoutant "tirer beaucoup de satisfaction de l'intervention de KATALYSE". KATALYSE accompagne actuellement l'INRA Transfert* et le Dr. MOULOUNGUI dans les négociations avancées avec certains des industriels sélectionnés. L'objectif est de concrétiser un partenariat pour le début 2004. ■

Vincent BEAUCOURT
Consultant à KATALYSE Paris
vbeaucourt@katalyse.com

* Filiale de valorisation de l'INRA

PME : avant d'investir, faites le point sur votre stratégie !

KATALYSE a assisté la société D PRO qui conçoit, fabrique et commercialise du mobilier sur mesure destiné aux espaces de vente, du prototype aux moyennes séries, pour une clientèle d'agences de design et de clients finaux. D PRO est notamment un fournisseur clé pour les agences bancaires.

D PRO désirait être conseillé dans le choix de ses investissements productifs pour les prochaines années.

KATALYSE a conduit l'intervention en alternant séances de travail avec la direction et interviews d'acteurs du marché. Une constatation fondamentale a émergé de cette analyse : sur un marché en cours de structuration, les dynamiques concurrentielles à

l'entreprise était la question stratégique ! Fort de ce constat, D PRO va créer 2 départements indépendants pour clarifier son image et renforcer sa compétitivité. Pour Jean DOUAUD, le PDG, "KATALYSE a su fédérer l'ensemble de l'équipe dirigeante de D PRO sur un projet commun sans complaisance pour les aspirations de chacun, sinon pour l'exigence du client" ■

l'entreprise était la question stratégique !

Fort de ce constat, D PRO va créer 2 départements indépendants pour clarifier son image et renforcer sa compétitivité. Pour Jean DOUAUD, le PDG, "KATALYSE a su fédérer l'ensemble de l'équipe dirigeante de D PRO sur un projet commun sans complaisance pour les aspirations de chacun, sinon pour l'exigence du client" ■



D PRO conçoit du mobilier destiné aux espaces de vente

l'œuvre sur les segments "prototype" et "série" se différenciaient progressivement. Ainsi, le double positionnement de D PRO brouillait une image au demeurant excellente et risquait de

fragiliser la société. Plus que les investissements, le positionnement de

Gilles MORSCH
Directeur du bureau de Nantes
gmorsch@katalyse.com

K est une publication de KATALYSE S.A.
36, rue des Etats Généraux - 78000 VERSAILLES
Tél. : 01 39 20 80 10 / Fax : 01 39 51 69 42
Directeur de la Publication : Jean-François Lécole
Rédacteur en Chef : Nicolas Ederlé

Ont participé à ce numéro : Vincent Beaucourt, Christine Brondel, Nicolas Ederlé, Jean-François Lécole, Isabelle Mercier, Gilles Morsch, Sandrine Tixier-Perenet
Crédits photos : KATALYSE, D PRO, Agence du Développement Economique de la Loire, Z. Mouloungui
Tirage : 1 800 ex. / © KATALYSE, janvier 2004

Profil

Céline Brun,
Consultante
au bureau de
Lyon



Céline, 25 ans, a rejoint KATALYSE en septembre 2002. Elle possède un parcours solide et international : E.M. Lyon, MBA de la York University de Toronto, expérience professionnelle en marketing chez Rowenta à Londres puis en conseil dans un grand cabinet anglo-saxon.

Au cours de sa première année chez KATALYSE, elle a appréhendé l'ensemble des missions proposées par le cabinet, du développement économique local à la stratégie d'entreprise. Céline a rapidement pris des responsabilités : animation de groupes de travail, entretiens avec des dirigeants, expertises de projets de développement... le tout encadré par un chef de mission.

Au delà de la diversité des missions, Céline est particulièrement motivée par l'esprit d'équipe qui règne chez KATALYSE et l'autonomie dont elle y dispose. Elle est par ailleurs appréciée pour sa fiabilité et sa rapidité dans l'action.

Mais Céline ne s'engage pas uniquement dans son travail. Athlète accomplie, elle pratique intensivement l'alpinisme, l'escalade et le surf alpin et ne dédaigne pas la course à pied lorsqu'elle se trouve loin de ses Alpes natales. C'est à cette hygiène de vie qu'elle doit son équilibre, qu'elle nous fait d'ailleurs partager tous les jours à travers son sourire et sa bonne humeur ! ■

Contacts

■ Lyon Isabelle Mercier

11, rue Guilloud - 69003 Lyon
Tél : 04 72 68 08 08 / Fax : 04 72 68 03 66
katalyselyon@katalyse.com

■ Nantes Gilles Morsch

Centre Les Salorges 1
15, quai Ernest Renaud - 44100 Nantes
Tél : 02 51 84 16 40 / Fax : 02 51 84 18 55
katalysenantes@katalyse.com

■ Paris Ludovic Bisot

36, rue des Etats Généraux - 78000 Versailles
Tél : 01 39 20 80 10 / Fax : 01 39 51 69 42
katalyseparis@katalyse.com