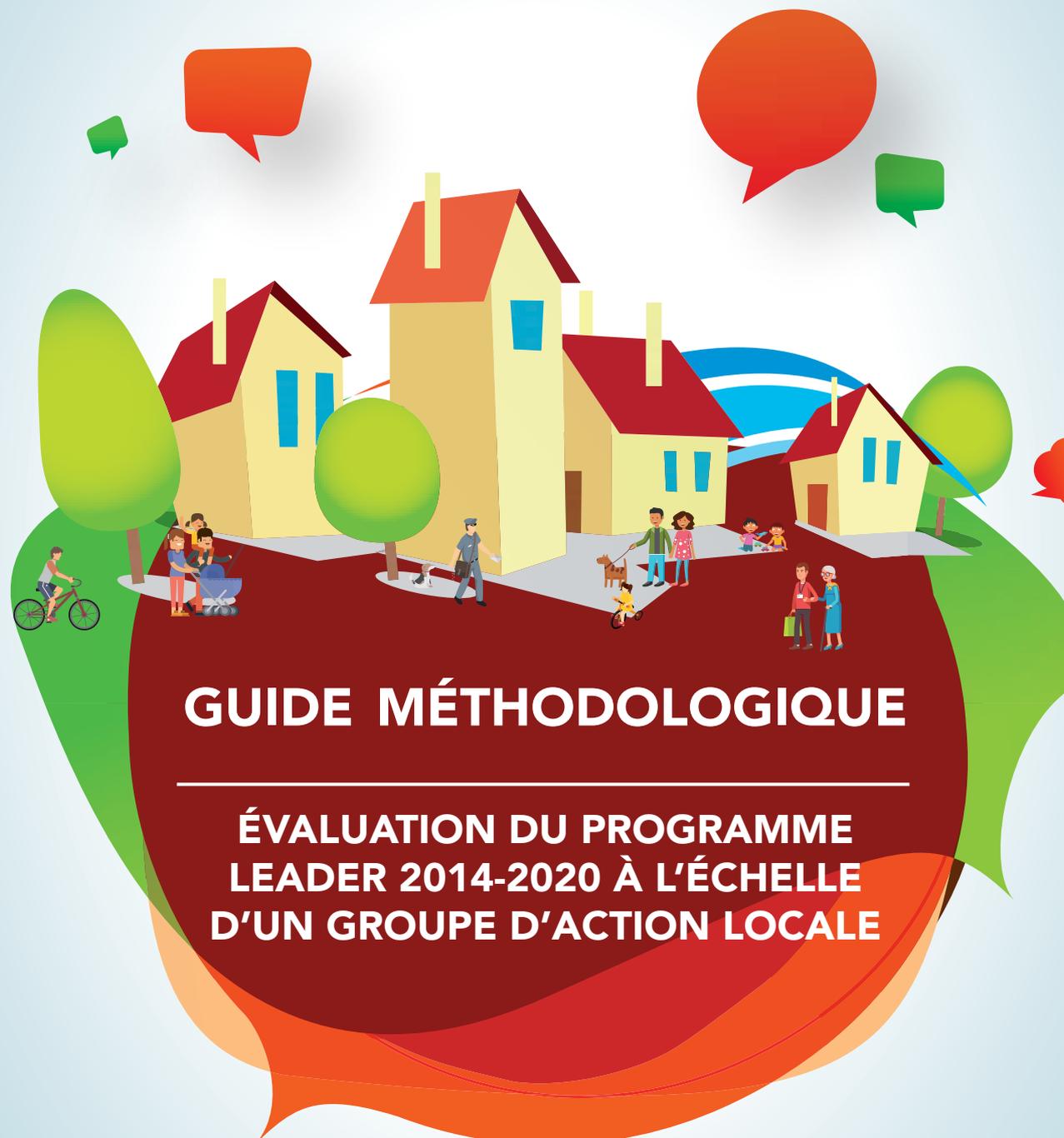


Réseau Rural

NOUVELLE-AQUITAINE

2014 - 2020



GUIDE MÉTHODOLOGIQUE

ÉVALUATION DU PROGRAMME
LEADER 2014-2020 À L'ÉCHELLE
D'UN GROUPE D'ACTION LOCALE



Union Européenne



RÉGION
Nouvelle-
Aquitaine



La Nouvelle-Aquitaine et L'Europe
agissent ensemble pour votre territoire





Ce guide méthodologique est à destination des territoires LEADER de la Nouvelle-Aquitaine. Il vise à fournir des outils et méthodes pouvant servir d'orientation et d'inspiration pour l'évaluation du dispositif à l'échelle d'un Groupe d'action locale (GAL).





SOMMAIRE

➤	CONTEXTE	5
➤	EVALUER LE PROGRAMME LEADER SUR SON TERRITOIRE	9
	A. Définir la "Plus-value LEADER"	9
	B. Fixer les objectifs et cibler l'évaluation	11
	C. Evaluer la mesure 19 (LEADER) dans les 3 programmes de développement ruraux	12
	1. Pourquoi et comment répondre aux exigences de l'AG pour évaluer ?	13
	2. Contribution attendue par l'AG à l'évaluation de la M19 dans les PDR ?	14
	3. Que faut-il évaluer dans le programme LEADER ?	16
	D. Choisir le type d'évaluation : externe ou interne	17
	1. L'autoévaluation	17
	2. L'observation et l'apprentissage par les pairs	18
	3. L'évaluation externe (cahier des charges)	18
➤	CONSTITUER L'ÉQUIPE DE PILOTAGE ET PLANIFIER L'ÉVALUATION	19
	A. Constituer l'équipe de pilotage : le sociogramme	19
	B. Réaliser un planning de travail : Diagramme de Gantt	21
➤	PRÉPARER LES ÉLÉMENTS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION	23
	A. Formaliser les réalisations et les résultats à atteindre	23
	1. Le logigramme ou diagramme des objectifs	23
	2. Le diagramme logique d'impact (DLI).....	25
	B. Définir les questions d'évaluation	26
	1. Définir les critères d'évaluation	26
	2. Formuler une bonne question d'évaluation	26



C. Construire des indicateurs et choisir la méthode de collecte de données.....	28
1. Mobiliser les acteurs.....	28
2. Présenter les indicateurs	28
3. Définir les critères de jugement : design table	30
➤ METTRE EN ŒUVRE L'ÉVALUATION LEADER : LA PHASE EXPLORATOIRE	34
A. Impliquer les acteurs dans l'évaluation	34
B. Réorienter, préciser des points de méthodologie (indicateur, outil de collecte)	34
➤ METTRE EN ŒUVRE L'ÉVALUATION LEADER : LA PHASE DE COLLECTE	36
A. L'entretien semi directif ouvert : méthode de construction et usage	36
B. Le questionnaire : méthode de construction et usage	36
➤ METTRE EN ŒUVRE L'ÉVALUATION LEADER : LA PHASE D'ANALYSE	38
A. L'analyse croisement et synthèse des données.....	38
B. L'analyse de contribution	38
★ ➤ METTRE EN ŒUVRE L'ÉVALUATION LEADER : LA PHASE DE RESTITUTION DES RECOMMANDATIONS	40
A. Conclure.....	40
B. Etablir des recommandations	41
C. Communiquer les résultats.....	41
1. Le matériel en ligne et imprimé	41
2. Les Événements et rencontres	42
3. La presse et les médias	42
➤ RÉFÉRENCES.....	43
➤ ANNEXE	44



CONTEXTE

Face aux grands défis de l'Union européenne (UE), toutes les politiques de l'UE ont pour objectif commun de favoriser la croissance et l'emploi dans le cadre d'une stratégie commune : la **Stratégie Europe 2020**. Cette stratégie, signée en 2010, vise une croissance "intelligente, durable et inclusive" et fixe des objectifs en matière de recherche et développement, d'emploi, d'éducation, de lutte contre la pauvreté ou contre le réchauffement climatique.

Ces objectifs sont mis en œuvre à travers un cadre financier pluriannuel défini pour les 28 États membres sur une période de 7 ans.

Ces politiques sont financées par les "**fonds européens structurels et d'investissement (FESI)**" que sont :

- Le fonds européen de développement régional (FEDER), le fonds social européen (FSE), ainsi que l'initiative pour l'emploi des jeunes (IEJ) aussi appelés fonds structurels, dans le cadre de la politique de cohésion économique, sociale et territoriale ;
- Le fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER) soutenant le développement rural dans le cadre de la politique agricole commune (PAC) ;
- Le fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP) dans le cadre de la politique de la pêche et des affaires maritimes.

En ce qui concerne le FEADER (Pilier II de la PAC), en France, un peu plus de 11 Mrds € seront mobilisés durant la période 2014-2020 (en métropole et dans les Départements d'Outre-Mer), à travers 27 Programmes de Développement Rural (PDR) : 2 PDR nationaux, 24 PDR régionaux et 1 PDR départemental à Mayotte).

En Nouvelle Aquitaine, 3 PDR ont été contractualisés en 2014 (avec les anciennes Régions d'Aquitaine, du Limousin et de Poitou-Charentes). **La mise en œuvre de ces 3 programmes est assurée par la Région Nouvelle-Aquitaine, Autorité de gestion (AG), avec le concours, pour certaines missions ou responsabilités, d'autres organismes** (notamment les services de l'Etat, l'ASP pour le paiement et le déploiement des outils informatiques de suivi et de gestion, l'Observatoire du Développement Rural (ODR et le Réseau Rural National pour le suivi et l'aide à l'évaluation).

NOUVELLE-AQUITAINE



PDR Aquitaine



PDR Limousin



PDR Poitou-Charentes



Résultats et impacts du FEADER



La politique de développement rural

L'ambition de la politique de développement rural est de contribuer au développement des territoires ruraux et d'un secteur agricole plus équilibré, plus respectueux du climat, plus résilient face au changement climatique, plus compétitif et plus innovant.

Une agriculture et une filière bois compétitives et respectueuses de l'environnement, des produits alimentaires de qualité, un espace rural occupé et aménagé de façon équilibrée, une économie rurale diversifiée, tels sont les objectifs de la politique de développement rural. On l'appelle communément « le deuxième pilier » de la Politique Agricole Commune (PAC).

Il accompagne et complète les politiques de soutien aux revenus du premier pilier de la PAC et s'inscrit dans le champ d'une économie compétitive et innovante, dans le respect des principes du développement durable.

L'évaluation c'est quoi ?

L'évaluation est un outil à destination de tous ceux qui, grand public, professionnels, administrations, souhaitent en savoir plus sur la valeur qu'ils donnent à leur projet parce qu'évaluer à la base c'est surtout déterminer la valeur. Ce film réalisé par le Réseau Rural Français, n'a pas d'autre prétention que de donner un fil conducteur à l'évaluation de la PAC et s'inscrit dans le champ d'une économie compétitive et innovante, dans le respect des principes du développement durable.



<https://www.reseaurural.fr/centre-de-ressources/videotheque/evaluation-cest-quoi>





La Région Nouvelle-Aquitaine, outre sa fonction d'Autorité de gestion (information des porteurs de projets, instruction, programmation, certains contrôles, pilotage des paiements...), **doit rendre compte chaque année auprès de la DG Agri des avancées de ses 3 programmes.** Elle contribue ainsi aux obligations que la Commission européenne a envers le Conseil européen et le Parlement européen :

- De rendre compte elle-même de l'utilisation des moyens accordés au Pilier II (FEADER) ;
- De porter à leur connaissance les réalisations et résultats obtenus ;
- A terme, de leur démontrer l'utilité et les impacts des fonds européens.

Pour la période 2014-2020, la Commission européenne, les Etats membres et le Parlement européen sont unanimes : les fonds européens doivent être efficaces et contribuer concrètement aux objectifs de la stratégie Europe 2020. Dans un contexte budgétaire tendu et avec la nécessité croissante d'expliquer et de justifier le bien fondé des mesures prises, les pouvoirs publics doivent de plus en plus s'interroger sur la justification de leurs politiques. La période de programmation 2014-2020 affiche donc un tournant en s'orientant vers une **recherche de la performance** et de l'efficacité des FESI. La Commission européenne a souhaité que les programmes soient mis en œuvre avec une logique d'intervention partant des besoins du territoire et privilégiant **une approche par les résultats.** Dorénavant le suivi des programmes repose à la fois sur leur avancement financier, mais aussi sur le suivi des progrès accomplis au regard des réalisations et des résultats que chaque programme s'est engagé à atteindre en début de programmation. L'évaluation des programmes est orientée, quant à elle, vers l'analyse de l'impact des FESI dans les politiques cofinancées.

Par conséquent, la Commission européenne a mis en place **le cadre commun de suivi et d'évaluation (CCSE)** pour mesurer les performances de la PAC, en vue d'en renforcer l'efficacité.

Les résultats du suivi et de l'évaluation génèrent des informations précieuses :

- Ils fournissent une base analytique solide en vue de la conception de la politique future ;
- Ils aident à établir des objectifs politiques et programmatiques, et servent ensuite à mesurer de quelle manière ces objectifs seront atteints à long terme ;
- Ils contribuent à l'obligation de rendre compte des dépenses publiques, jouant dès lors un rôle important en répondant aux préoccupations et aux questions des citoyens en ce qui concerne l'utilisation de l'argent des contribuables.

Pour la première fois, le cadre de suivi et d'évaluation couvre toute la PAC (ses deux piliers).

Le cadre de suivi et d'évaluation pour la période 2014-2020 pour le pilier II (développement rural), est fixé par des règlements de l'UE :

- Le règlement portant dispositions communes [règlement (UE) n° 1303/2013] (3) qui définit les éléments communs de suivi et d'évaluation pour les fonds structurels et d'investissement européens (FESI).
- Le règlement relatif au développement rural [règlement (UE) n° 1305/2013] (4) qui aborde les spécificités des programmes de développement rural.

"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" (Décret no 90-82 du 22 janvier 1990 relatif à l'évaluation des politiques publiques).



Ainsi, les objectifs du Système Commun de Suivi Évaluation (SCSE) (Article 68 du Règlement R(UE) n°1305/2013) sont de :

- Démontrer les progrès et les réalisations de la politique de développement rural et évaluer l'impact, l'efficacité, l'efficience et la pertinence des interventions de la politique de développement rural ;
- Contribuer à mieux cibler le soutien au développement rural ;
- Apporter un soutien à un processus d'apprentissage commun relatif au suivi et à l'évaluation.

Le programme LEADER faisant partie de la PAC, il est donc soumis aux dispositions du cadre commun de suivi et d'évaluation (CCSE). Ainsi, l'évaluation est une composante obligatoire de la mise en œuvre de LEADER. Elle est financée dans le cadre de la sous-mesure 19.4. Elle permet de :

- Répondre aux exigences réglementaires imposées par la CE ;
- Vérifier si les objectifs de la stratégie locale de développement restent pertinents ;
- Savoir si le GAL a atteint ses buts et objectifs de départ ;
- Participer à la réflexion critique sur les moyens d'améliorer les activités et processus du GAL ;
- Recueillir des preuves des réalisations.

Il s'agit pour le GAL, à travers l'évaluation de ses propres travaux, d'évaluer l'utilisation et les retombées des fonds publics LEADER sur son territoire.





EVALUER LE PROGRAMME LEADER SUR SON TERRITOIRE

L'évaluation va permettre de vérifier si la mise en œuvre du programme a répondu aux objectifs du territoire, définis dans sa Stratégie Locale de Développement. On va donc rechercher si cette stratégie a permis au territoire :

- De répondre mieux aux besoins de la population et du territoire dans son ensemble ;
- D'apporter des mesures plus innovantes que celles qui ont été expérimentées précédemment dans la même région ou dans d'autres régions comparables ;
- D'être plus sensible aux aspects globaux du développement local (notamment concernant le changement climatique, la productivité des ressources, la viabilité environnementale des schémas de production, la démographie, la migration et la cohésion sociale) ;
- D'être plus durable (en ce sens que les actions ne doivent pas être superficielles, ni entraîner un retour à la situation initiale dès que l'aide arrive à son terme) ;
- D'inciter d'autres changements dans la direction souhaitée par les acteurs locaux.

Il est par conséquent recommandé de réaliser au niveau local une évaluation centrée sur :

1. Les activités d'animation du GAL ;
2. La capacité du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER à garantir l'application de la méthode LEADER ;
3. La plus value de l'approche LEADER.

A. Définir la "plus-value LEADER"

Le développement local mené par les acteurs locaux (DLAL) implique une méthodologie particulière, initialement élaborée pour le développement rural ("l'approche LEADER"). En raison de son caractère ascendant basé sur le partenariat, le DLAL doit promouvoir le développement socio-économique d'une façon différente de celles que des politiques "descendantes" peuvent porter à travers des dispositifs souvent jugés plus classiques et inadaptés à certains contextes locaux.

L'animation locale peut contribuer à toucher des groupes cibles difficiles à atteindre par les systèmes de financement traditionnels descendants ; sa nature intégrée peut contribuer à promouvoir des partenariats et des interventions conjointes entre différents types d'acteurs, et le fait que les décisions soient prises à l'échelon local peut encourager des réactions plus innovantes et adaptées aux problèmes locaux. Elle peut offrir un soutien ciblé tout en développant la capacité des acteurs locaux à élaborer et à mettre en œuvre leurs propres projets. De plus, la place spéciale accordée à la mise en réseau et à la coopération entre acteurs locaux peut faciliter le transfert des connaissances d'une zone à une autre et augmenter l'impact des actions prises individuellement.

Les résultats ainsi atteints à travers la méthode DLAL sont parfois appelés la "**valeur ajoutée**" de l'approche.

Ainsi, si la valeur ajoutée de l'approche LEADER au niveau local est produite par divers types d'activités menées par les GAL, elles comprennent au minimum les éléments suivants :

- L'élaboration de la stratégie, sa mise en œuvre et la sélection de projets, lesquelles constituent l'activité la plus importante des GAL. Il s'agit d'activités liées à la communication et au soutien à la création, à la conception, à la mise en œuvre et au suivi de projets, ainsi qu'à des projets de coopération ;



➤ L'animation du territoire du GAL, susceptible d'inclure différents types d'initiatives qui :

- Peuvent être liées à la mise en œuvre de la stratégie et centrées sur l'autonomisation des acteurs locaux et sur la volonté locale de relever les défis par la mise en œuvre de projets bénéficiant du soutien de la stratégie LEADER/DLAL (par exemple, des investissements intégrés à même de renforcer les avantages concurrentiels d'un territoire donné ou encore l'adéquation des investissements consacrés aux infrastructures et services locaux);
- Peuvent ne pas être directement liées à la stratégie ou à un projet spécifique, mais centrées sur le territoire et la population en tant que tels [par exemple, faciliter les échanges entre les acteurs concernés, faire prendre davantage conscience du patrimoine local (naturel et culturel)].

Les 7 caractéristiques de LEADER



Cette valeur ajoutée peut par exemple provenir :

- Du développement de compétences et de capacités nouvelles, de l'établissement de nouveaux réseaux, etc., rendant la collectivité plus résiliente et mieux à même de s'adapter aux changements ;
- De l'amélioration de la gouvernance locale à travers l'implication de la collectivité et des acteurs locaux dans la prise de décisions, le rôle du GAL dans la gouvernance à différents niveaux et sa capacité de gestion de fonds publics/privés ;
- D'un renforcement des résultats des projets à la suite d'un effet multiplicateur, de leur durabilité, de nouveaux promoteurs de projets et de projets plus innovants à l'échelle locale.

Lors de l'évaluation de la stratégie LEADER, il est important de garder ces éléments présents à l'esprit et de se concentrer sur l'identification des points sur lesquels le GAL vise à apporter de la valeur ajoutée à la population locale.



Voir page 24 du guide "Lignes directrices pour l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL", août 2017, Helpdesk européen d'évaluation du développement rural.
<https://www.reseaurural.fr/centre-de-ressources/documents/evaluation-de-lapproche-leader/dlal-2014-2020>



Cf. Atelier 3 du séminaire évaluation des programmes LEADER 2014-2020, novembre 2019,
<https://www.reseaurural.fr/sites/default/files/documents/fichiers/2020-06/S%C3%A9minaire%20%C3%A9valuation%20Atelier%203.pdf>



B. Fixer les objectifs et cibler l'évaluation

Il est important de faire preuve de pragmatisme quant au champ d'application de l'évaluation. Les stratégies de développement local (SDL) auront de multiples objectifs, et leurs résultats et impacts ne sont pas toujours faciles à attribuer. Il ne sera pas possible de cerner tous les résultats de la SDL et/ou des interventions du GAL. Par conséquent, en planifiant l'évaluation, il faut se poser les questions suivantes :

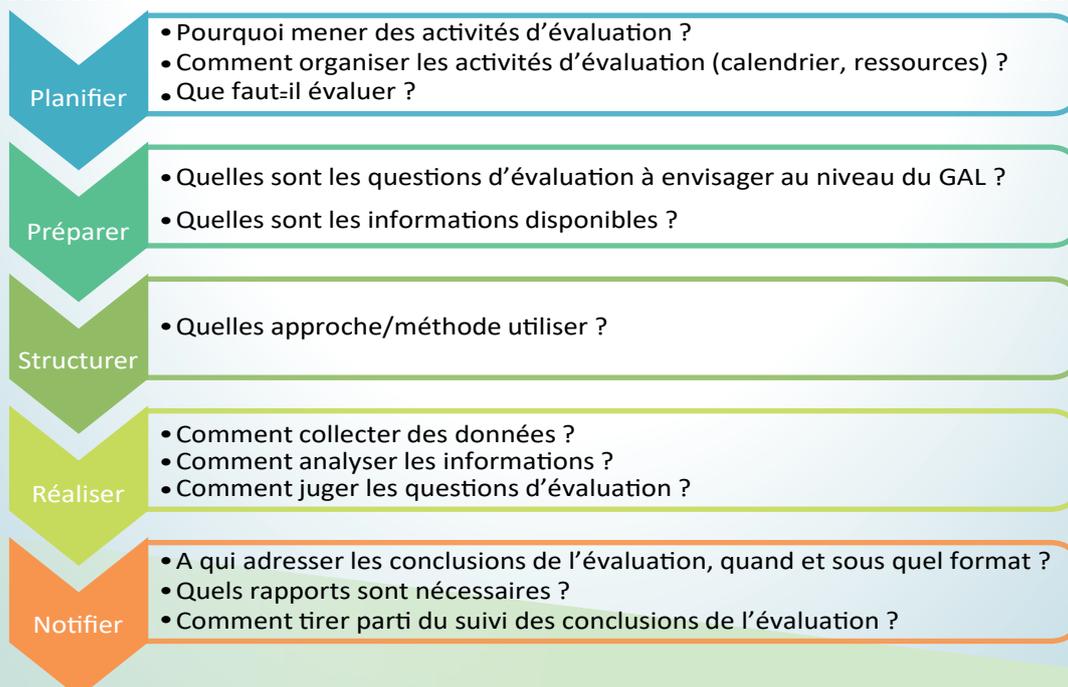
Qu'est-ce que le GAL veut le plus savoir ?
Quelles informations faut-il fournir à l'Autorité de gestion ?
À quoi serviront les résultats ?

L'évaluation doit être un processus d'apprentissage, et il est important que les membres du GAL et tous les acteurs concernés soient étroitement associés au processus, que les objectifs d'évaluation soient fixés ensemble et que les résultats soient utilisés pour améliorer les travaux du GAL et, le cas échéant, adapter la mise en œuvre de la SDL. En outre, les résultats d'évaluation peuvent servir d'outil de communication afin de sensibiliser davantage les acteurs du territoire et les élus aux travaux du GAL.

Exemples :

Il faut se poser les bonnes questions, en quoi l'évaluation va être utile pour le GAL, doit-elle aider à...

- Améliorer la proximité du GAL par rapport à la collectivité porteuse du GAL ?
- Accélérer et simplifier le processus de demande pour les bénéficiaires ?
- Améliorer le soutien au montage de projets ?
- Comprendre les résultats de projets financés ?
- Ajuster/remanier la SDL ?
- Transmettre des rapports d'informations spécifiques à l'AG ?
- Transmettre des rapports sur l'évolution et sur les résultats aux parties prenantes du GAL (membres du Comité de programmation, structure porteuse...) ?
- Communiquer des résultats au grand public ?





C. Evaluer la mesure 19 (LEADER) dans les 3 programmes de développement ruraux

L'Autorité de gestion évalue la mesure 19 dans les 3 PDR, et les GAL évaluent LEADER au niveau de la Stratégie de développement local ce qui implique que l'évaluation doit prendre en compte :

2 principaux objectifs pour l'Autorité de gestion :

Responsabilité et transparence :

- Montrer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des projets soutenus par LEADER au niveau des PDR et au niveau local.
- Démontrer les contributions de LEADER à la politique de développement rural de l'UE et aux réalisations des objectifs nationaux et régionaux.
- Montrer la valeur ajoutée de LEADER générée par la stratégie de développement local ainsi que son impact global sur le développement des zones rurales.

Apprentissage et bonnes pratiques :

- Apprendre de ce qui fonctionne ou pas dans la mise en œuvre de LEADER.
- Améliorer la mise en œuvre de LEADER au sein du PDR (exemple : gouvernance, appui au GAL...) et mieux cibler le soutien aux zones rurales et aux bénéficiaires.
- S'assurer que la stratégie de développement local est correctement mise en œuvre et que ses principes sont respectés.





1. Pourquoi et comment répondre aux exigences de l'AG pour évaluer ?

La mesure LEADER s'insère dans le Système Commun de Suivi et d'Évaluation des PDR

Le cadre commun de suivi et d'évaluation (SCSE) des PDR présente une **logique d'intervention** qui indique les **interactions** entre les Priorités de l'Union Européenne ; Domaines prioritaires ; Mesures du FEADER.

En découle la construction et la maquette des PDR :

La stratégie découlant de l'analyse Avantages, Forces, Opportunités, Menaces (AFOM) s'articule autour des 6 Priorités UE : P1 à P6.

Chaque priorité est déclinée en Domaine Prioritaire : DP 1 à DP 6.

Chaque Domaine Prioritaire est Décliné en Mesures : M1 à M19.

Le tableau de logique d'intervention :

Il indique les priorités et les Domaines Prioritaires (DP) retenus pour le PDR, les objectifs quantifiés et la combinaison des mesures à utiliser pour les atteindre. Pour LEADER :

Priorité 6 : Promouvoir l'inclusion sociale, la réduction de la pauvreté et le développement économique dans les zones rurales.

Domaine prioritaire principal : 6B Promouvoir le développement local dans les zones rurales.

Domaines prioritaires secondaires : Exemple : 6A Développement des petites entreprises et création d'emploi, 6C TIC, ainsi que tout DP secondaire fléché par les objectifs stratégiques des GAL.

Indicateurs cibles 2023 / PDR	% pop rurale concernée par SLD – T21*	Pop concernée par les SLD	% pop rurale bénéficiant de meilleurs services/infra – T22*	Emplois créés dans les projets soutenus (Leader) – T23	Pop nette bénéficiant de meilleurs services*
AQU	71,70 %	1,3 M	30,34 %	130	550 000
LIM	71,98 %	537 120	87,44 %	24	652 500
POC	33,70 %	600 000	4,49 %	100	80 000

Dans le cadre de LEADER le DP principal est le 6B, et les mesures du PDR se traduisent en **questions évaluatives** (QE) et en **indicateurs** :

- QE n°17 : Dans quelle mesure les interventions du PDR ont-elles soutenu le développement local dans les zones rurales ?
- QE n°16 : Dans quelle mesure les interventions du PDR ont-elles soutenu le développement des petites entreprises et la création d'emploi ?

Dans les Rapports Annuels de Mise en Œuvre (RAMO) les QE permettent à l'AG et aux acteurs impliqués dans la mise en œuvre de chaque PDR d'analyser l'efficacité et l'utilité des financements FEADER. Le rendu de l'ensemble de ces obligations est exposé dans **la section 7 des RAMO** qui sont envoyés à la Commission Européenne le 30 juin de chaque année.

Chaque AG doit renseigner **1 RAMO par an par PDR jusqu'en 2023**.

L'AG renseigne pour la mesure 19 des indicateurs périodiquement :

- Chaque année = suivre et renseigner les indicateurs communs de réalisation rattachés aux mesures.
Ex : **population bénéficiant de meilleurs services**
- En 2017, 2019 (RAMO renforcé) et 2023 (évaluation finale) = suivre et renseigner **les indicateurs communs de résultats et indicateurs communs cibles**
Ex : les emplois créés dans les **emplois soutenus**
- Définition **d'indicateurs additionnels de réalisation et résultats** en plus quand cela est nécessaire
Ex : **typologie d'investissement**



2. Contribution attendue par l'AG à l'évaluation de la Mesure 19 dans les PDR

Les RAMO annuels des GAL :

Dans le cadre de l'évaluation annuelle des PDR, l'AG collecte chaque année les **Rapports Annuels de Mise en Œuvre (RAMO) des 52 GAL** de Nouvelle-Aquitaine qui contribuent à alimenter les indicateurs et apportent des éléments qualitatifs indispensables à l'évaluation.

Continuer à renseigner les outils mis en place en 2019 :

En 2019, l'AG a l'élaboré un RAMO renforcé qui s'est traduit par la réponse à des questions évaluatives spécifiques à LEADER. Pour cela, les GAL ont notamment indiqué pour chacune des fiches actions, le Domaine Prioritaire secondaire (DP) majoritaire auquel les fiches actions peuvent être rattachées du fait de leur objectif, avec la thématique principale associée. Cela a permis à l'AG de mettre en place un **référentiel de 14 thématiques/typologies d'investissement afin de classer l'ensemble des projets sélectionnés et programmés, et d'en faire un bilan quantitatif annuel dans les RAMO.**

Ce référentiel a également pour objectif de **valoriser lors de l'évaluation finale les résultats des GAL par thématique de projets soutenus à la fois de façon quantitative mais également qualitative**. Ce travail a également démarré en 2019 par la mise en place du tableau "valorisation des résultats des évaluations des GAL" à renseigner par chaque GAL (voir tableau ci-contre).

Préparer les données à alimenter pour l'évaluation finale et mettre en place le référentiel d'indicateurs si ce n'est pas déjà fait

Lors du séminaire évaluation, qui s'est tenu le 28 novembre 2019 à Melle (79) à destination des 52 GAL de Nouvelle-Aquitaine, l'AG a proposé 3 indicateurs additionnels :

1. Le degré d'intégration de l'innovation.
2. La composition des comités de programmation : partenariat public/privé, typologie des partenariats présents.
3. L'évolution de la population et de la pyramide des âges.

Ces indicateurs pourront faire l'objet d'une analyse en vue de l'évaluation finale par l'AG, en s'appuyant sur les résultats des évaluations des GAL.





Extrait du tableau "Valorisation des résultats des évaluations des GAL" :

Thématiques d'intervention	Types de résultats	Intensité [de 1 basse à 4 très élevée]*	Indicateurs de réalisation et de résultat quantitatifs
Tourisme	Renforcement de l'offre touristique du territoire	2	pourcentage de la population bénéficiant de services ou infrastructures nouveaux ou améliorés : 100 % à partir du moment où on a un projet touristique de géocaching à destination de tous
	Renforcement de la capacité d'accueil touristique du territoire	2	nombre d'hébergements/accueil touristiques : 2 , une aire camping car avec création de 30 emplacements et un gîte pour 5 personnes
	Renforcement de la fréquentation touristique	2	
	Autre, précisez :		
Culture/ patrimoine	Renforcement de la connaissance historique, culturelle et patrimoniale du territoire	2	
	Rénovation / réhabilitation du patrimoine emblématique du territoire	1	
	Amélioration de la valorisation des patrimoines historique et culturels du territoire	2	nombre de communes ayant bénéficié du projet de coopération: 11, nombre de projets patrimoniaux : 2
	Renforcement de l'offre culturelle	3	nombre de diffusions patrimoniales et culturelles : 5
	Autre, précisez :		
Santé	Maintien, renforcement de l'offre médicale et paramédicale		
	Autre, précisez :		
Numérique/ TIC	Amélioration de la couverture Haut Débit et Très Haut Débit du territoire		
	Renforcement du réseau d'espaces d'accès / formation au numérique:		
	Renforcement des connaissances et compétences des habitants sur le numérique		
	Autre, précisez :		



3. Que faut-il évaluer dans le programme LEADER ?

Le suivi et l'évaluation LEADER au niveau de la Stratégie Locale de Développement (SLD) est une exigence sur la programmation 2014-2020.

Les objectifs sont de :

- S'assurer de la bonne mise en œuvre de la SLD et des opérations soutenues et évaluer la cohérence de la SLD ;
- Mener des activités d'évaluation spécifiques liées à la stratégie (Rég. 1303/2013).

Obligations réglementaires de l'évaluation LEADER par les GAL :

- Evaluation du plan d'action : évaluation de la mise en œuvre de la stratégie de développement local (entre les objectifs de la stratégie, les réalisations, la combinaison des interventions et des résultats attendus et la pertinence de la stratégie au regard de l'analyse AFOM de départ).
- Evaluation des contributions des opérations à la réalisation des objectifs de la PAC (y compris les projets de coopération) ainsi que de l'efficacité et de l'efficience de ces contributions.
- Analyse des facteurs de réussite et d'échec de l'atteinte des objectifs.

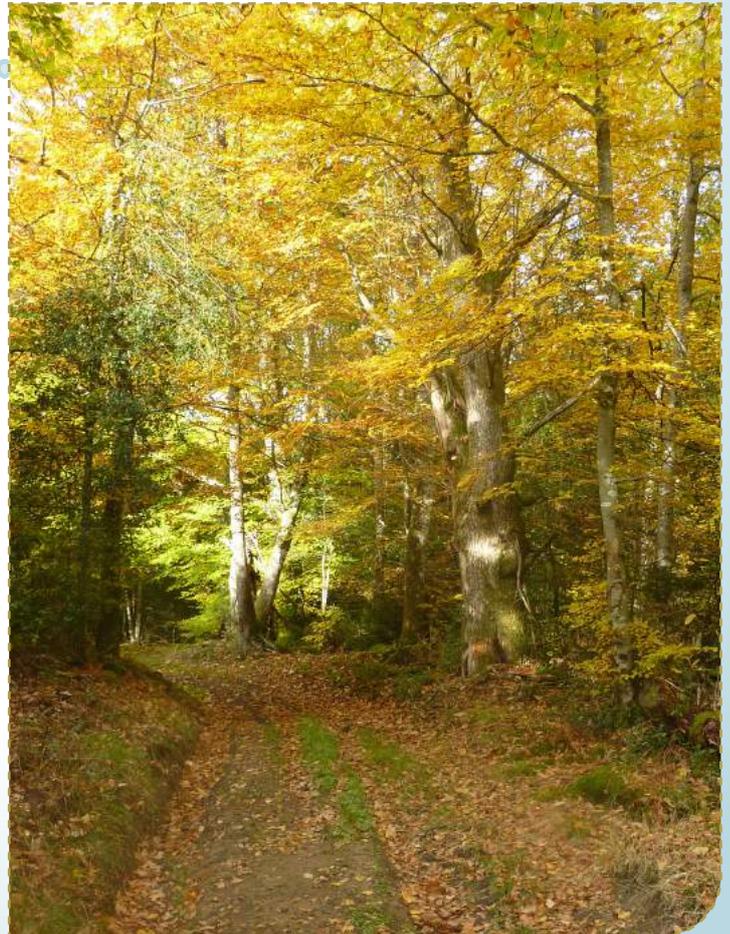
Rappel de l'évaluation recommandée :

- L'animation du GAL (notamment l'ingénierie autour de l'animation et de la gestion du dispositif).
- Le mécanisme de décision/gouvernance du comité de programmation.
- La valeur ajoutée de LEADER.

Calendrier de l'évaluation

L'évaluation ex-post du programme FEADER 2014-2020 est prévue après l'achèvement du programme et avant le 31 décembre 2025, mais au moment de la rédaction de ce document l'AG n'a pas encore fixé de calendrier en ce qui concerne l'évaluation LEADER par chaque GAL.

Il faut anticiper dès maintenant ce travail en prenant en compte les éléments mentionnés dans les attendus ci-dessus.





D. Choisir le type d'évaluation : externe ou interne

L'évaluation peut être **externe ou interne** et recourir à des méthodes diverses et variées. Le fait d'avoir à l'avance une bonne idée des types d'évaluations utilisés pour l'évaluation contribuera à garantir que les activités soient budgétées, planifiées et cohérentes par rapport aux méthodes de collecte de données.

Par exemple : si le groupe en charge de l'évaluation a l'intention d'entreprendre des enquêtes sur l'évolution de l'opinion au fil du temps, il conviendra de poser la même question avant et après l'intervention.

La nature multidimensionnelle de LEADER implique que l'appréciation de la contribution d'un GAL à son territoire nécessitera une combinaison d'outils et de méthodes d'évaluation. Certaines méthodes d'évaluation sont simples, mais prennent du temps ; d'autres pourraient exiger une aide externe, par exemple pour l'animation d'ateliers ou une analyse plus complexe. En fonction des objectifs et des utilisations escomptées des résultats d'évaluation, le caractère indépendant de l'évaluation peut être important pour obtenir une légitimité externe. Si l'évaluation a pour objectif principal l'apprentissage interne, il peut être plus approprié de maintenir le processus en grande partie en interne.

1. L'Autoévaluation

Description : Évaluation effectuée par le GAL, en particulier par les personnes impliquées dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie (membres du GAL, organe décisionnel, équipe du GAL, etc.).

Utile pour : Vérifier comment vos travaux ont mené au changement, sur la base d'une situation de départ définie.

Ressources : L'autoévaluation est généralement respectueuse des ressources et peut être envisagée en cas de budget limité.

Limites : L'autoévaluation peut parfois être biaisée par des visions subjectives du GAL.

Un stagiaire en formation, encadré par un enseignant expérimenté en évaluation peut venir en appui de l'équipe projet. Cette possibilité présente l'avantage de disposer d'un temps de travail plus important (4 à 6 mois de stage) pour un coût financier limité. Le recrutement d'un stagiaire nécessite de diffuser une offre de stage de fin d'études auprès d'étudiants en fin de formation d'ingénieurs ou de Master en ciblant les formations dispensant un cursus d'évaluation de politiques publiques.

Pour la plupart des formations, l'offre de stage devra être diffusée au plus tard en novembre pour un stage démarrant en mars de l'année suivante.

L'offre présentera de façon très synthétique (2 pages) :

- Le contexte du stage.
- Les objectifs visés.
- La démarche et méthode proposée.
- Le niveau de formation souhaité (dernière année d'ingénieur ou master 2) et la période de stage.
- Les conditions de stage (rémunération, lieu de travail, équipement informatique, etc.).

Dans tous les cas, il est important de s'assurer de la possibilité de bénéficier d'un encadrement pédagogique par un enseignant ayant des compétences en évaluation de politiques publiques afin de garantir la bonne mise en œuvre des outils d'évaluation. Avant de finaliser le recrutement d'un stagiaire, il est également essentiel de réaliser un entretien avec l'étudiant afin de s'assurer des motivations et compétences de ce stagiaire, mais aussi de sa capacité à s'intégrer dans un collectif de travail tout en sachant être autonome.

Voir listes et contacts des établissements d'enseignements supérieurs susceptibles de répondre à des offres de stages en annexe.



2. L'Observation et l'apprentissage par les pairs

Description : L'observation par des pairs est l'évaluation des travaux d'un GAL par un autre GAL. Ce choix de type d'évaluation fournit le point de vue précieux d'une personne extérieure dotée d'un niveau de connaissances et d'expériences similaire. On emploie des méthodes d'observation et d'analyse par des pairs pour maintenir des normes de qualité, améliorer les performances et renforcer la crédibilité.

Utile pour : Recevoir des avis circonstanciés et du feed-back sur les travaux d'un GAL (et parfois sur des résultats de la SDL) de la part d'un autre professionnel, ainsi que des suggestions d'amélioration.

Ressources : 1 à 2 jours pour l'observation par des pairs (impliquant plusieurs personnes) + préparation (2 à 3 jours) et, en général, un rapport écrit.

Limites : Dépend fortement d'une bonne préparation et d'un niveau similaire d'expertise entre les GAL concernés.

3. L'Évaluation externe

Description : Il s'agit de faire réaliser l'évaluation par un tiers (un bureau d'études par exemple). Cette méthode demande la rédaction d'un cahier des charges très précis.

Utile pour : Recevoir des avis circonstanciés et du feed-back sur les travaux ainsi que des suggestions d'amélioration. L'avantage d'une telle intervention tient à l'objectivité de l'évaluateur. En effet, ce dernier traite les données qu'il obtient durant son travail d'investigation sans influence, et les personnes interrogées, notamment les porteurs de projets, se sentent plus libres de témoigner sur leur expérience réelle du projet.

Ressources : un rapport écrit et une restitution orale possible.

Limites : Dépend fortement d'une bonne préparation et de la rédaction du cahier des charges. Le coût peut aussi être un frein.

Exemples de cahiers des charges :

<https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbnxhbmltYXRpb25sZWFKZXJ8Z3g6YzZINGI0MDA5MDUzMTVj>

http://www.payssourcesetvallees.sitew.fr/fs/Root/e7w3k-Cahier_des_charges_et_Reglement_de_consultation.pdf



En conclusion, l'évaluation peut être assurée par un évaluateur indépendant ou par un membre de l'équipe du GAL. Cependant, il est capital de s'assurer qu'un membre du personnel est clairement chargé de l'avancement du processus "suivi et évaluation" pour que celui-ci fasse partie intégrante des travaux de l'équipe technique du GAL. Que l'évaluation soit réalisée en interne ou par un évaluateur externe, le processus doit être coordonné et impliquer activement les membres des instances du GAL.





CONSTITUER L'ÉQUIPE DE PILOTAGE ET PLANIFIER L'ÉVALUATION

A. Constituer l'équipe de pilotage : le sociogramme

La mise en œuvre d'une évaluation suppose notamment la construction de différents groupes de travail, la mise en place d'une méthodologie ciblée sur des acteurs spécifiques, l'analyse d'interaction entre individus.

Il est donc très important de pouvoir identifier, à l'aide d'un sociogramme, les différents acteurs du programme concernés afin de :

- Constituer une équipe de pilotage de l'évaluation représentative des différents intérêts en jeu.
- Savoir qui mobiliser pour avoir des informations sur la mise en œuvre ou la perception de la politique ou du programme.
- Connaître les rôles des différents acteurs et adapter la méthodologie aux spécificités des parties prenantes de la politique ou du programme.

Deux méthodes principales (sociogrammes) existent pour cartographier les parties prenantes d'un programme. Ces deux méthodes sont assez proches et permettent d'identifier les rôles des acteurs dans l'action.

La **première** est utile pour prévoir la méthodologie, et permet de repérer les acteurs qui vont devoir être mobilisés pendant la collecte des données. Surtout, l'intérêt majeur de cette représentation est de pouvoir différencier le bénéficiaire direct de l'action

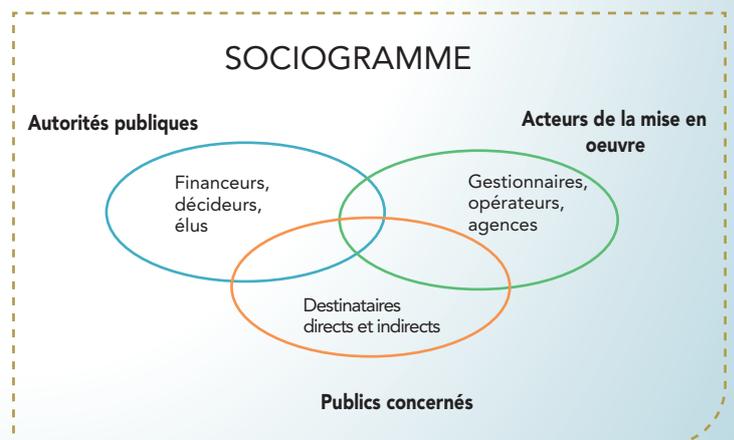
(appelé public cible) du bénéficiaire final. Ce modèle se présente de la manière suivante :

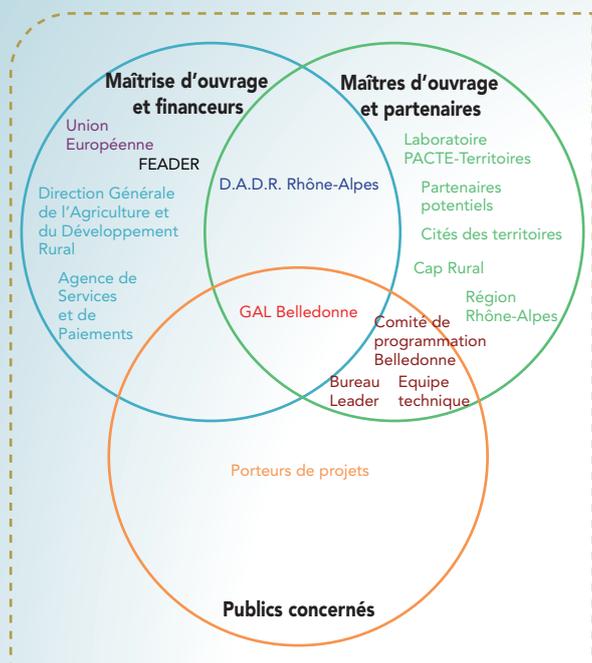


La **seconde** méthode est plutôt utilisée pour repérer les acteurs fortement impliqués dans la politique ou le programme évalués.

Il s'agit de représenter les acteurs selon trois cercles : les financeur/élus, les opérateurs, les bénéficiaires, avec la possibilité pour chaque acteur d'être dans un, deux ou les trois cercles.

Ce modèle se présente donc de la manière suivante :





Exemple de sociogramme : le programme Leader Belledonne 2014-2020 : mise en place de l'évaluation d'une politique publique territoriale – Gaspard le Gall

Dans cette dernière figure, on aura plutôt tendance à mobiliser dans le comité de pilotage des acteurs qui sont fortement impliqués et qui cumulent notamment différentes fonctions. Il faudra également veiller dans la composition de ce comité, à ce que les acteurs des trois sphères principales soient équitablement représentés.

Ainsi les acteurs représentés dans le comité de pilotage peuvent être :

Les animateurs du programme LEADER. Ils sont les premiers concernés par l'évaluation. En effet, ils suivent de manière active le programme depuis ses débuts, en connaissent

tous les aspects visibles ou pas. Les animateurs possèdent une source d'information pour l'évaluation à ne surtout pas négliger car ils ont une réelle vision d'ensemble du territoire, du programme et de ses acteurs. Par ailleurs, ils constituent l'intermédiaire entre l'évaluateur et les membres du GAL dans le procédé d'évaluation, en fournissant les orientations de travail, mais aussi les documents nécessaires à l'évaluation (suivi, dossiers de candidatures etc...), des contacts et un soutien pédagogique fort.

Les porteurs de projets qui ont bénéficié d'une subvention LEADER. Ils sont une source d'informations et de données qualitatives importante dans l'évaluation du programme. Le témoignage qu'ils portent de leur expérience permet à l'évaluateur de mieux comprendre l'opération, ses objectifs initiaux présentés par son "créateur", les résultats observés, et surtout leur ressenti vis-à-vis du programme LEADER.

Les membres du GAL, dans leur diversité publics/privés. Ils se doivent également d'apporter leur témoignage sur l'expérience LEADER. Interroger les membres du Comité de programmation permet de comprendre la mécanique de choix des opérations, et donc de vérifier la pertinence et la cohérence de celles-ci, ainsi que leur efficacité. Les membres du GAL émettent un retour sur la gouvernance de cette institution, sur ses apports pour le territoire et les évolutions constatées.

L'évaluateur peut également mobiliser **d'autres personnes "ressources"** qui vivent le programme LEADER chaque jour sans faire partie des catégories explicitées précédemment comme par exemple les gestionnaires du programme, les chargés de mission de la structure porteuse, ou encore les personnes en charge du dossier au sein de l'Autorité de gestion dans les collectivités territoriales.



Les autres étapes seront traitées dans les parties qui suivront :

- Phase exploratoire (partie IV)
- Phase de collecte (partie V)
- Phase d'analyse (partie VI)
- Phase de restitution (partie VII)

Il s'agit dans ce diagramme de visualiser :

1. Si la méthodologie prévue en amont est en accord avec les premiers résultats empiriques de la recherche exploratoire. Il faudra mobiliser les acteurs clés du programme évalué afin de s'assurer que la compréhension de l'action est la bonne et que les éléments que l'on cherche existent bel et bien.
2. Si la méthodologie prévue n'est pas trop ambitieuse au regard du temps qui peut lui être consacré. La phase de collecte est également l'occasion de comparer les outils de collecte entre eux, au regard de leurs buts et du temps qu'ils mobilisent.
3. Si le temps accordé à la phase d'analyse et d'écriture du rapport est suffisant. De plus, ce diagramme est l'occasion de formaliser des phases spécifiques avec une temporalité à respecter.

Pour s'assurer d'une bonne évaluation, voici à titre indicatif le nombre de mois qu'il est souhaitable d'accorder aux différentes phases :





PRÉPARER LES ÉLÉMENTS POUR LA MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

A. Formaliser les réalisations et les résultats à atteindre

Une étape importante dans la préparation d'une évaluation, est l'explicitation de ce qui est évaluable. Plus concrètement, il s'agit dans cette partie, de produire des schémas récapitulatifs qui mettent en avant une logique soit :

- Dans la programmation de la stratégie
- Dans l'atteinte de résultats/impacts particuliers.

1. Le logigramme ou diagramme des objectifs

L'explicitation de la stratégie qui a été décidée se fait généralement par la construction d'un **logigramme**.

L'intérêt principal de ce logigramme réside donc dans le fait d'associer à nos objectifs des problèmes, des enjeux qui ont des causes spécifiques. L'évaluation cherchera donc à savoir si les résultats qui seront atteints par la mise en place d'activités permettent de résoudre les problèmes identifiés (et leurs causes).

Un autre intérêt de ce logigramme est de pouvoir facilement juger de l'aide allouée à chaque objectif afin de savoir si l'on a été suffisamment cohérent au regard de ce que l'on dit et de ce que l'on met à disposition pour faire (= cohérence interne, voir chapitre "zoom sur les critères d'évaluation" page 27).

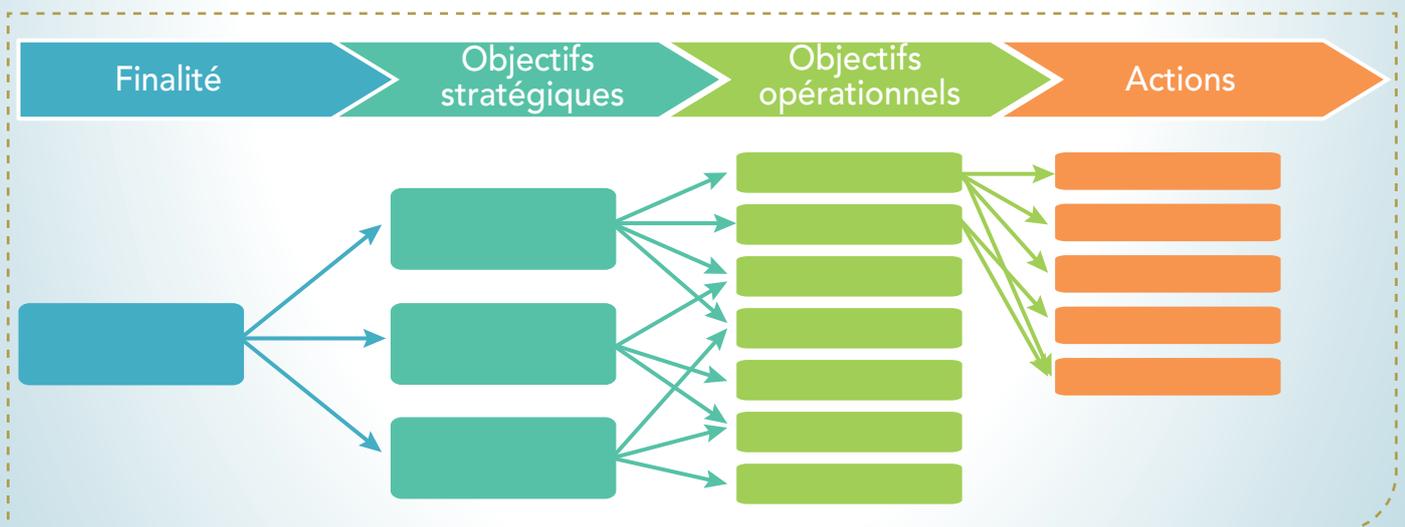


Figure 1 : Logigramme

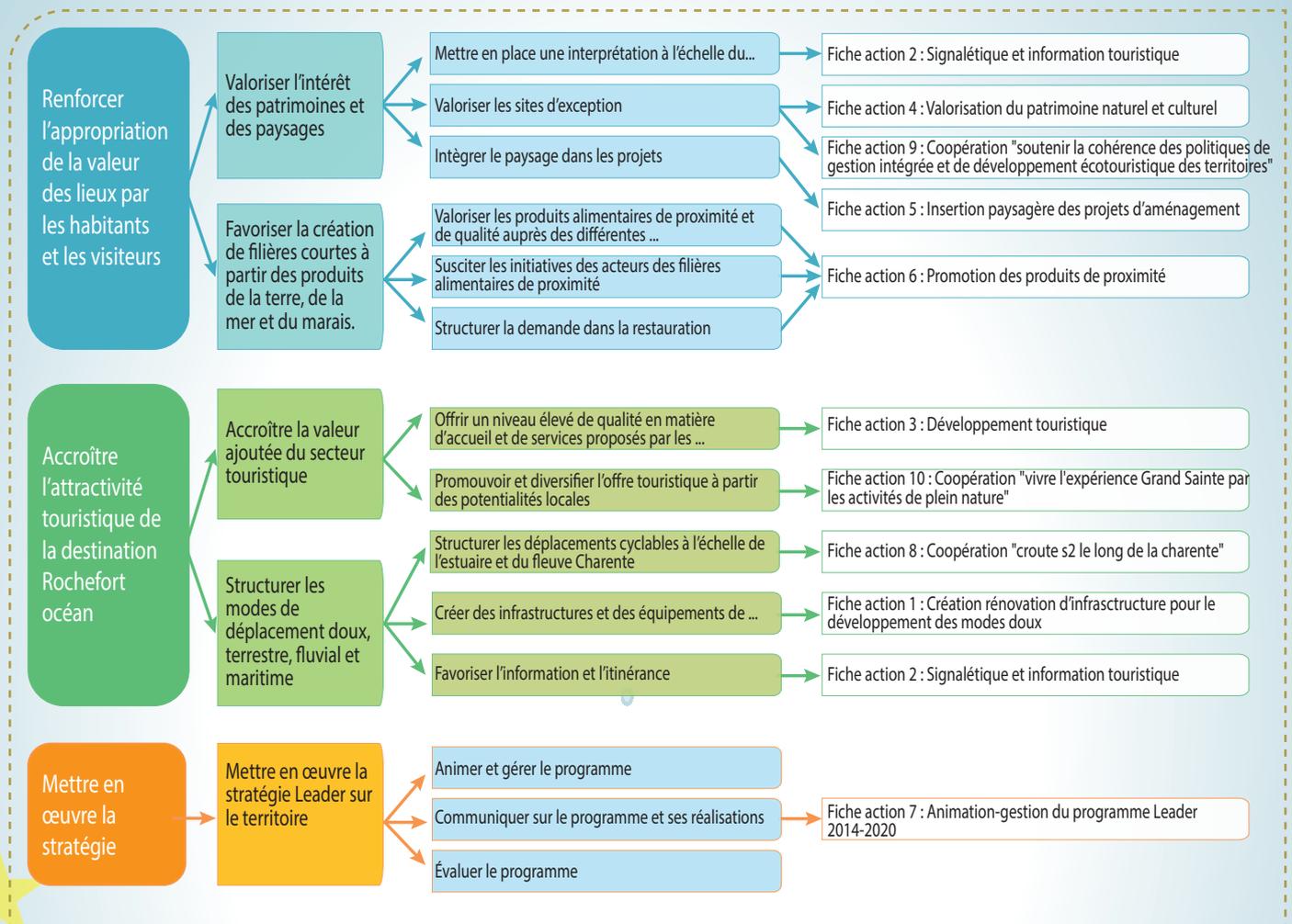


Figure 2 : exemple de logigramme de la GAL Rochefort Océan (annexe 5 de la convention AG OP GAL)

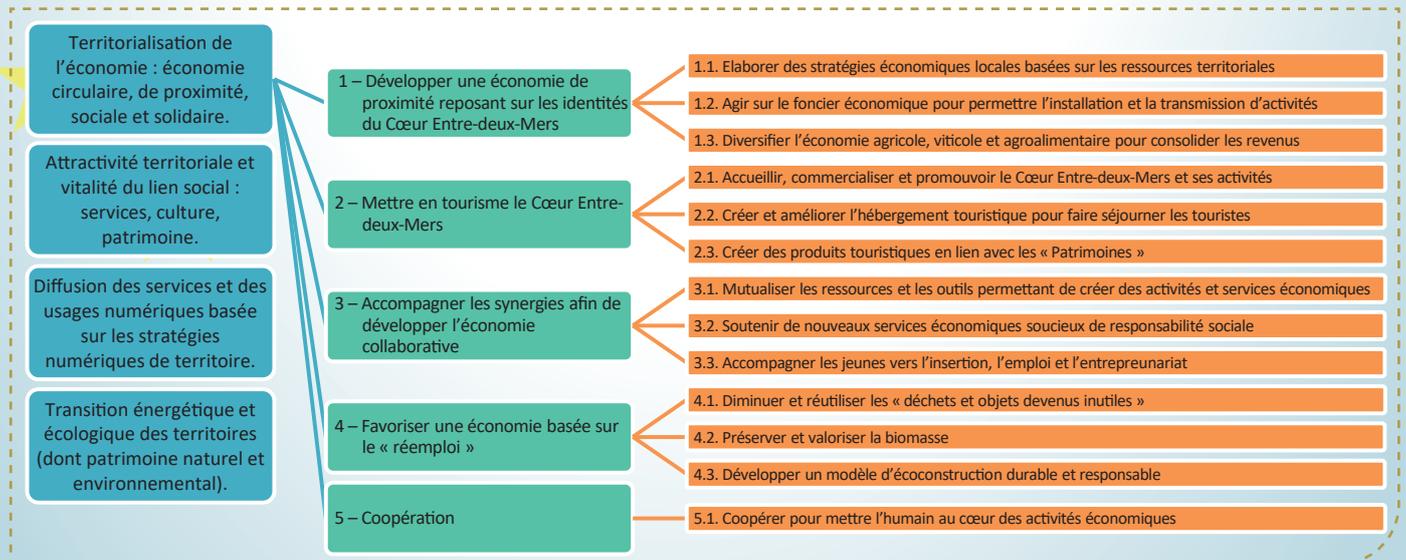


Figure 3 : exemple de logigramme de la GAL Coeur Entre Deux Mers (annexe 5 de la convention AG OP GAL)



2. Le diagramme logique d'impact (DLI)

Pour approfondir la mise à plat d'une action ou d'une activité et cibler les éléments que l'on souhaite aller regarder dans l'évaluation, il est possible d'analyser cette action ou cette activité sous la forme d'un diagramme logique des impacts (DLI). Ce diagramme retrace l'enchaînement logique entre les réalisations, les résultats et les impacts attendus. Il permet au cours de l'évaluation de vérifier les hypothèses, souvent implicites, qui constituent le cœur du projet et doivent permettre de produire les effets attendus.

Plusieurs formes de ce **diagramme logique d'impact (DLI)** peuvent exister, certaines présentent simplement les résultats majeurs qui sont escomptés à l'intérieur de chaque action, activité. D'autres mettent en avant les liens logiques dans l'atteinte de chaque résultat. Il est possible de se contenter de ne mettre en avant que des résultats principaux sans se soucier de leur enchevêtrement ni de leur temporalité. Cependant, le travail d'explicitation de l'atteinte du résultat permet de clarifier les points suivants : Comment a-t-on fait ? Quel est le rôle, l'importance du programme mis en œuvre dans l'atteinte du résultat ?

Pour cela, le schéma est construit selon les 3 niveaux d'effets que l'on cherche à atteindre : d'abord des réalisations, puis des résultats et enfin des impacts.

De même, pour comprendre cette figure, quelques éléments de définitions sont nécessaires :

- **Réalisations** : Souvent confondues avec les activités ou les résultats directs, ce sont les réalisations, produits de l'interaction entre un opérateur et un bénéficiaire direct. La réalisation représente le service qui est délivré en tant que tel.
- **Résultats** : Les résultats peuvent se diviser en trois niveaux différents : direct, intermédiaire, long terme. Cette division en trois niveaux permet de pouvoir représenter l'action qui est menée selon une échelle temporelle. Ces résultats sont reliés à la réalisation.
- **Impacts** : Dernier niveau de résultats, les impacts représentent les conséquences de long terme d'un programme, souvent à la notion d'impact est associée la notion d'effet territorial.

Exemple : la construction d'une route pour désenclaver une région ou un territoire rural.

La réalisation sera le nombre de km de route construits.
Les résultats seront le fait que des véhicules circulent sur la route

Et l'impact sera que, du fait de cette activité, le territoire se développe, des gens s'y installent, la région est plus attractive, elle se sera désenclavée.

Le DLI plutôt centré sur les résultats et impacts produits sera réalisé pendant la phase de cadrage et amélioré tout au long de l'évaluation. L'objectif de ce DLI sera de présenter une séquence logique de résultats pour comprendre comment fonctionne l'action. Ce schéma permet également d'établir la liste des impacts et résultats escomptés et repère les différentes étapes où les résultats sont atteints ou non.

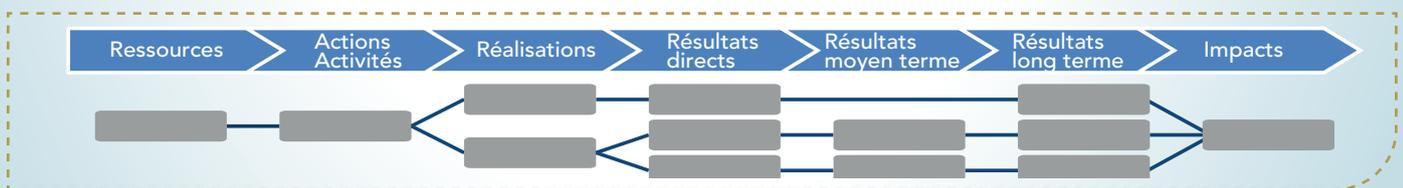


Figure 4 : Diagramme Logique d'Impact sur les critères d'évaluation d'efficacité et d'efficience

Pour conclure, les avantages de ces deux modèles sont :

- qu'ils permettent de clarifier la théorie de l'action du programme,
- de cartographier les frontières de l'intervention,
- de capter l'influence de différents facteurs,
- et surtout de souligner les différents leviers disponibles pour atteindre les résultats ou impacts escomptés.



B. Définir les questions d'évaluation

1. Définir les critères d'évaluation

Il est souvent complexe de pouvoir analyser toutes les dimensions des objectifs d'un programme, c'est pour cela que poser des questions d'évaluation peut être un exercice intéressant. Cela permet de pouvoir cibler des aspects précis de l'objectif et de pouvoir plus facilement obtenir des résultats exploitables.

Ces questions d'évaluation doivent correspondre à un ou plusieurs critères d'évaluation. Ces critères d'évaluation sont utiles pour caractériser les relations entre différents éléments qui ont été définis dans la partie précédente comme l'ensemble des étapes nécessaires à la mise en œuvre d'une action.

2. Formuler une bonne question d'évaluation

Tout d'abord, les questions d'évaluation doivent être construites en comité de pilotage. En effet, il faut s'assurer que la réponse arrivera à temps, qu'elle ne soit pas déjà connue et qu'elle puisse apporter une utilité pratique pour les acteurs concernés par la question.

La formulation de questionnements évaluatifs devra tendre vers un idéal cognitif, normatif et instrumental. Afin d'avoir une analyse la plus complète possible de la communication entre deux objets distincts mais reliés (in) directement.

L'intérêt d'ouvrir le COPIL à différents groupes d'acteurs prend ici tout son sens, puisque cela permet d'avoir des questions d'évaluation d'une plus grande précision et d'une pertinence accrue.



Exemple, dans le cas d'évaluation des objectifs et des moyens :

- Est-ce que les réalisations 1 et 2 ont contribué à produire l'effet X ?
- **Dans quelle mesure** les réalisations 1 et 2 ont-elles contribué à produire l'effet X ? (**Cognitif**).

L'idée est simplement d'apporter des connaissances sur l'action.

- Dans quelle mesure les réalisations 1 et 2 ont-elles **suffisamment** contribué à produire l'effet X ? (**Cognitif, Normatif**).

Le normatif permet de porter un jugement.

- Dans quels cas les réalisations 1 et 2 ont-elles le mieux contribué à produire l'effet X, et **pourquoi** ? (**Cognitif, Normatif et Instrumental**).

L'aspect instrumental permet d'améliorer l'intervention évaluée.



Zoom sur les critères d'évaluation

De nombreux critères d'évaluation ont été élaborés pour juger de la qualité de ces éléments.

Selon quelle référence un objectif doit-il être jugé ? Au regard de quoi qualifier un résultat ? Les critères d'évaluation permettent de répondre à ces questionnements en fixant les références auxquelles se rattacher lorsque sont jugés des ressources, un résultat, un problème, un objectif...

Des études mettent en avant jusqu'à 12 critères d'évaluation, voici ici les 6 principaux :

1. Cohérence externe : Fait le lien entre l'objectif et sa prise en compte dans d'autres politiques analogues et des synergies éventuelles.
2. Cohérence interne : Interroge le niveau de financement au regard de l'objectif mais également le service qui est rendu et sa cohérence avec l'objectif auquel il est rattaché.
3. Pertinence : Permet de juger si la construction de l'objectif est conforme au problème qui a été relevé.
4. Efficacité : Pour juger de l'efficacité il faut pouvoir interroger un résultat au regard de l'objectif auquel il est rattaché.
5. Efficience : Pour mesurer l'efficience, il faut s'intéresser au coût d'atteinte d'un résultat et comparer ce coût à l'antériorité ou bien même à d'autres types de programmes.
6. Utilité : Critère très important, l'utilité permet de s'assurer que nos résultats et nos impacts répondent correctement aux problèmes qui ont été repérés en amont.

En général, une évaluation est considérée comme étant de qualité lorsque les questions d'évaluation font référence à ces critères d'évaluation, mais surtout si la majorité de ces critères sont représentés.

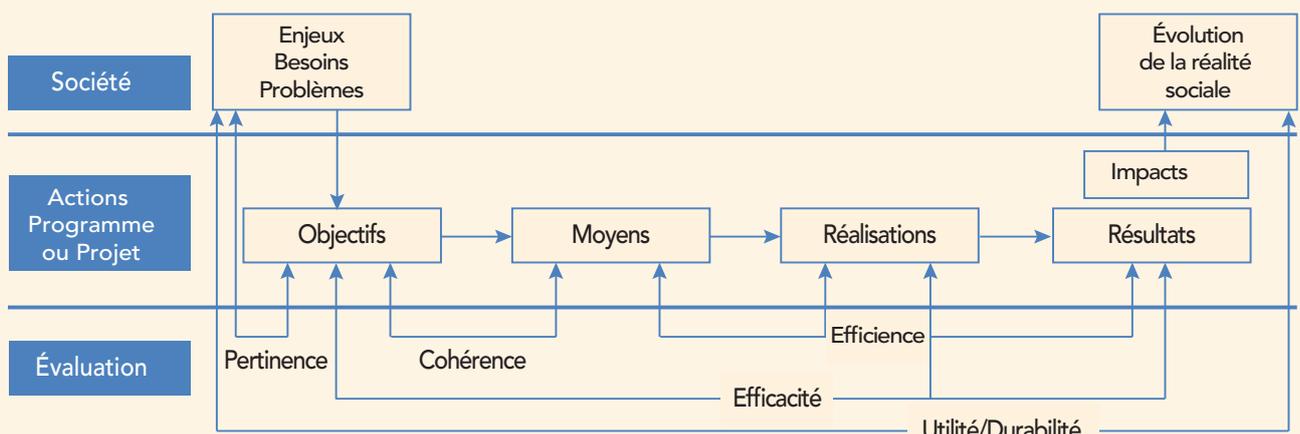


Figure 5 : Les principaux critères de jugement de l'évaluation



C. Construire des indicateurs et choisir la méthode de collecte de données



Il n'est pas toujours facile de définir de bons indicateurs pertinents pour une question d'évaluation. Il peut être utile de commencer par développer des **critères de jugement**. Ces critères décomposent des questions d'évaluation en aspects plus détaillés et peuvent servir de check-list en vue d'une évaluation interne comme externe.

Il peut alors être plus facile d'établir des indicateurs pour mesurer et apprécier l'évolution, et vérifier si et dans quelle mesure les objectifs sont atteints. Des indicateurs peuvent servir de critères de réussite pour des projets individuels ainsi que pour des processus de mise en œuvre à plus long terme. Ils peuvent être qualitatifs (par ex. améliorations perçues au niveau de la qualité environnementale ou du patrimoine culturel local) ou quantitatifs (par ex. nombre d'emplois créés ou nombre de nouveaux partenariats lancés).



1. Mobiliser les acteurs

Afin de définir les indicateurs vis-à-vis du résultat, il semble nécessaire d'impliquer les publics cibles (bénéficiaire direct de l'aide) et les opérateurs concernés (l'agent, l'acteur de la mise en œuvre) ou à l'équipe d'évaluation.

2. Présenter les indicateurs

Pour faciliter la présentation des indicateurs voici un exemple de structure qui permet de sortir des fiches indicateurs complexes et difficiles à diffuser. Il est alors possible de reprendre le logigramme de l'annexe 5 de la convention et d'y ajouter les indicateurs de réalisation et de résultat définis à posteriori fiche action par fiche action.



Tout d'abord présenter son action de manière segmentée :

Objectif stratégique

▣ Objectif spécifique

• Action/Activité

o Domaine d'intervention (optionnel, préférable si en face d'A/A très globales et peu précises.

- Indicateur de réalisation

Réalisations	Indicateurs	Unité	Objet de la mesure	Valeur réalisée	Valeur cible	Méthode de collecte	Lieu de collecte	Importance de l'indicateur
Réalisation 1	Indicateur 1.1							
	Indicateur 1.2							
Réalisation 2	Indicateur 2							

Indicateurs liés aux réalisations

(source : Réseau rural national de Finlande)

Le RRR finlandais a proposé les indicateurs suivants liés aux réalisations pour l'animation du GAL :

Nombre d'événements d'animation organisés

Nombre de participants (hommes/femmes) aux événements d'animation

Nombre de présentations d'animation lors d'événements externes

Nombre d'évaluations réalisées par le GAL

Nombre d'articles de presse sur des projets et l'animation dans le cadre de LEADER

Nombre de visiteurs sur la page web du GAL et de followers sur les réseaux sociaux

Nombre de nouveaux demandeurs de projets

Nombre de demandes transférées vers d'autres sources de financement

Nombre de membres du GAL (hommes/femmes/organisations)

- Indicateur de résultat

Résultats	Indicateurs	Unité	Objet de la mesure	Etat actuel	Valeur cible	Méthode de collecte	Lieu de collecte	Importance de l'indicateur
Réalisation 1	Indicateur 1.1							
	Indicateur 1.2							
Réalisation 2	Indicateur 2							

Indicateurs liés aux résultats

(source : source : Réseau rural national d'Écosse)

Voici quelques indicateurs liés aux résultats utilisés par le GALPA Highlands :

Nombre d'individus acquérant de nouvelles compétences ou se perfectionnant

Nombre de méthodes nouvelles/innovantes pour ajouter de la valeur aux produits locaux

Nombre de nouveaux produits développés

Nombre d'emplois créés dans le secteur du traitement

Nombre d'emplois créés dans le secteur du tourisme

Nombre de méthodes nouvelles/innovantes introduites qui améliorent la qualité de vie



3. Définir les critères de jugement : design table

Afin de répondre aux questions d'évaluation, un outil assez simple d'utilisation est important à mobiliser afin de prévoir la méthodologie à mettre en œuvre : la "design table".

La design table présentera les critères de jugement qui semblent pertinents pour répondre à la question d'évaluation. Chacun de ces critères de jugement sera illustré par un ou plusieurs indicateurs. Les critères de jugement sont élaborés par l'équipe d'évaluation et sont rediscutés en comité de pilotage avant le lancement de l'évaluation. Il est conseillé de ne choisir qu'un nombre limité de critères pour chaque question.

Pourquoi les critères de jugements sont-ils utilisés ?

- Pour éviter la subjectivité et formuler les jugements sur des bases acceptées.
- Pour renforcer la transparence de l'évaluation en rendant le jugement explicite.
- Pour structurer la réponse aux questions posées car les critères de jugement vont déterminer les indicateurs et plus généralement la nature des données collectées et le type d'analyse.

Ces critères de jugements représentent les résultats à atteindre en cas de succès de la politique qui est menée. De plus, ces critères assureront une méthodologie de réponse aux questions évaluatives plus solide que le modèle "une question / un indicateur".

Voici un exemple de ce à quoi la design table pourrait ressembler.

Question évaluative	Critère de jugement	Indicateurs	Seuil de réussite
Dans quelle mesure l'action 642 contribue à soutenir la diversification, la création, le développement de petites entreprises et la création d'emplois ? (Question d'efficacité)	Les offres de service touristique se sont améliorées et diversifiées	Note attribuée par les touristes sur la qualité des services	08/10
		Nombre moyen de services touristiques des structures	
		Evolution des perceptions partagées sur les services touristiques rendus/reçus	
	Accroissement des capacités d'hébergement des communes	Différence entre nombre de place moyenne des communes non aidés vs communes aidés	
		Nombre moyen de places d'hébergement créés suite à un financement	
		% d'établissements touristiques aidés	
	La fréquentation touristique et les besoins en emplois augmentent	Différence entre fréquentation touristique avant et après aide	
		Ratio de la fréquentation moyenne des aidés sur les non aidés	
		Augmentation moyenne du nombre de salariés avant et après aide	
		Ratio de l'évolution du nombre de salariés des structures aidés vs non aidés	

La design table présentée ci-dessus n'est pas exhaustive, d'autres éléments peuvent figurer dans la construction de ce tableau : la méthode de collecte, la source, le type d'indicateurs (ressource, réalisation, résultat, impact).

Côté pratique, les critères de jugements seront formulés en faisant discuter le groupe de référence (COPIL, suivi, parties prenantes...) sur la définition et la pertinence du critère choisi. En cas de désaccord sur les critères de jugements, deux solutions :

- Choisir un seul critère de jugement, qui fait le plus sens auprès des acteurs.
- Choisir plusieurs critères, rendant la collecte et l'analyse plus difficile.

Dans tous les cas, il vaut mieux privilégier un nombre limité de critères pour chaque question.

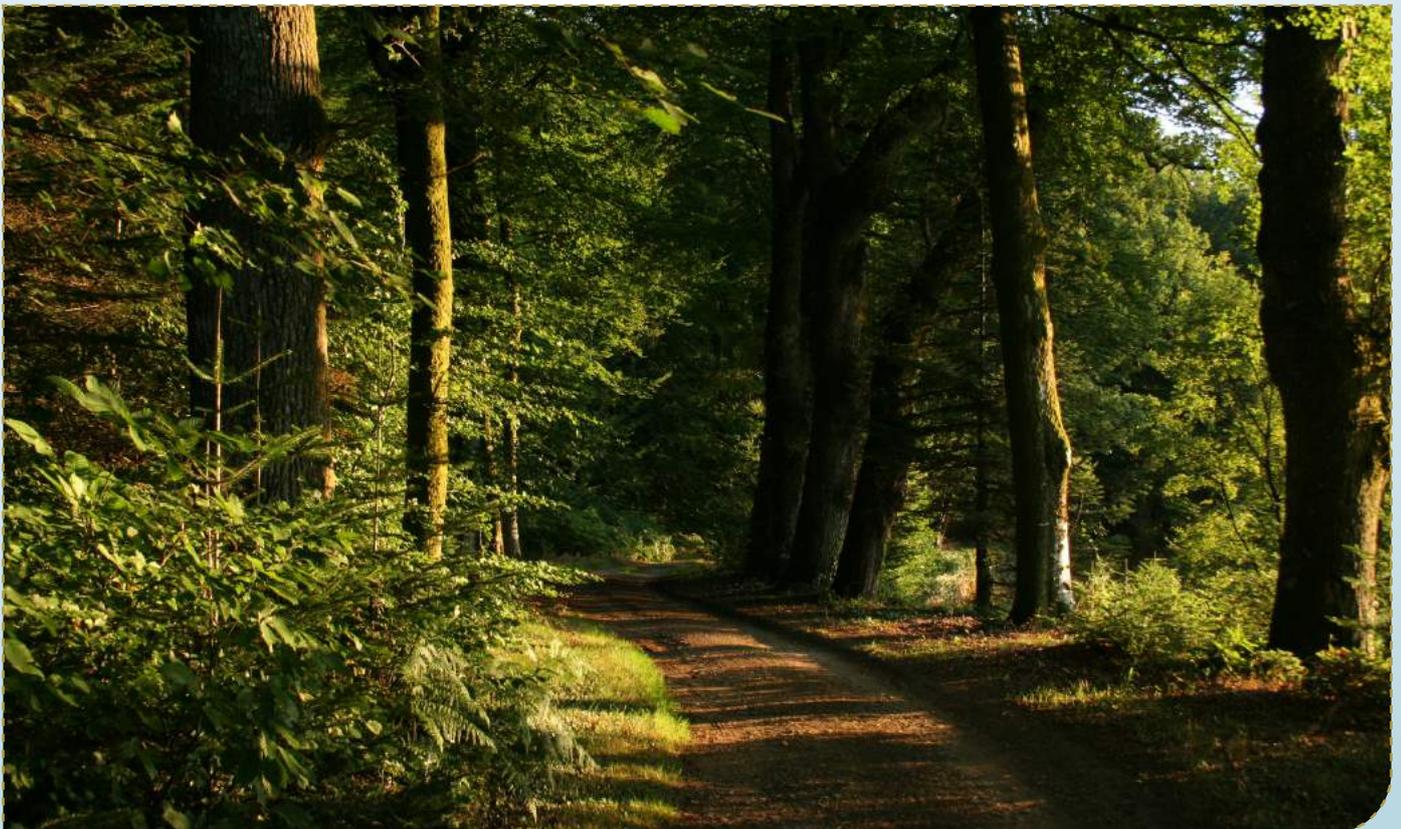
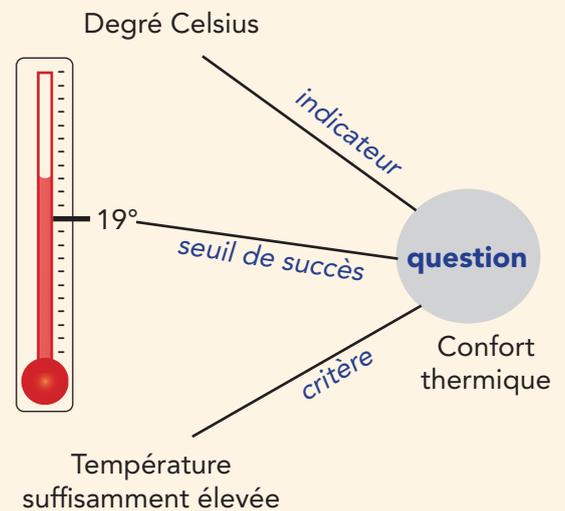


Zoom sur la design table

La figure ci-contre permet de résumer assez simplement ce qui est attendu dans la "**Design Table**".

Si avant de réaliser cet exercice le diagramme de logique d'impact (DLI) a été réalisé, il est préférable de se référer aux résultats qui ont été construits afin d'élaborer vos critères de jugement qui représentent la conjonction d'un ou plusieurs résultats.

En pratique, pour être utilisé, chaque critère de jugement doit être accompagné d'un niveau cible (Target) et d'un ou plusieurs indicateur(s).





Exemple 1 : Evaluation LEADER 2007-2013 du GAL PNR de la Chartreuse

Les champs de l'évaluation finale du programme LEADER concernent les projets, l'animation du GAL ainsi que la gouvernance de ce dernier. Dans un premier temps, les projets devront être étudiés, sur la base d'une vision d'ensemble des projets déjà finalisés ou bien avancés, puis d'un travail approfondi sur un échantillonnage représentatif de la diversité des projets (en termes de contenu, porteur mais aussi de résultats).

Il s'agira donc de se concentrer sur les projets réalisés de 2009 à 2014 en prenant en compte leur appartenance à une fiche action, à une fiche dispositif ainsi que l'impact territorial généré, la nature des co-financements mobilisés, le statut du porteur de projet, etc... L'évaluation des projets se fera sur la base d'entretiens auprès des porteurs de projets sélectionnés par échantillon représentatif. Elle mesurera trois critères :

- ▲ La pertinence (objectifs/problèmes posés)
- ▲ L'efficacité (objectifs/réalisations)
- ▲ L'utilité (besoins/impacts)

D'autre part, l'évaluation interrogera l'animation du GAL LEADER en s'appuyant notamment sur le travail des animateurs, l'organisation d'évènements comme les Rencontres Territoriales LEADER, et d'autres actions comme la coopération.

L'évaluation a également comme finalité de mesurer l'efficacité du programme, à savoir l'adéquation entre les objectifs initiaux et les réalisations effectives. Pour cela, un appui sur un diagramme d'objectifs pourra être mis en place. Enfin, l'évaluation s'intéressera à la gouvernance du GAL LEADER dans son fonctionnement global (élus référent, Comité de programmation, sélection des projets...)

C'est en fonction de ces principaux critères que seront définies les questions évaluatives et les hypothèses qui en découlent, étape essentielle à la structuration de l'évaluation. Le tableau ci-dessous présente les critères et questions évaluatives mobilisés pour l'évaluation à mi-parcours de 2012 avec modifications apportées en fonction des enjeux de l'évaluation finale.

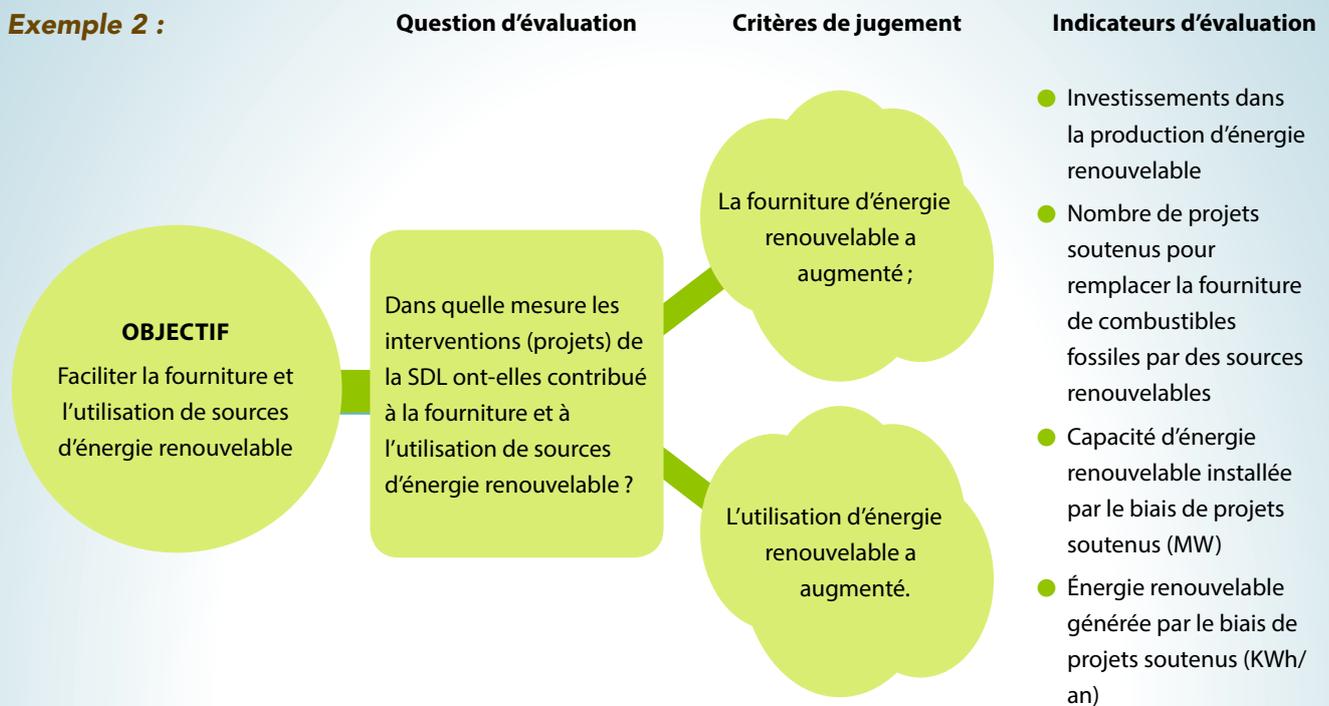
Tableau n°1 : Critères et questions évaluatives de l'évaluation, M. ROSSO, 2014

Critères	Questions évaluatives
Pertinences, cohérence et effectivité de la stratégie	La stratégie choisie est-elle cohérente et pertinente au regard du territoire GAL ? La réalisation du programme est-elle conforme à la candidature ?
Pertinence et efficacité des opérations	Dans quelles mesures les projets financés par le GAL répondent-ils aux objectifs fixés par le GAL ? Quels en sont les résultats ?
Efficacité de la démarche Leader	Quelle est le plus-value de l'approche Leader ?
Efficacité de la gouvernance	En quoi le monde de gouvernance du GA contribue-t-il à la mise en réseau des acteurs du territoire et à la consolidation de la stratégie ?
Efficacité de l'animation	Est-ce que le tandem d'animation du GAC ainsi que les outils d'animation mis en place ont des retombées positives ?

Extrait de l'évaluation LEADER 2007-2013 du GAL PNR de la Chartreuse



Exemple 2 :



Extrait de "Évaluer le DLAL, Manuel pour GAL et GALPA", Farnet support unit

Exemple 3 :

Trois questions évaluatives :

1. Dans quelles mesures est-ce que les projets programmés permettent d'atteindre les objectifs fixés ? (Efficacité)
2. En quoi la mise en œuvre de la programmation et l'organisation de l'équipe du GAL Provence Verte Sainte-Baume permettent-elles l'émergence des projets et leur réalisation ? (Efficacité et efficacité)
3. Quelle est la plus-value apportée par le programme LEADER sur le territoire ? (Pertinence, utilité, cohérence externe)

La première question évaluative permet de s'interroger sur l'efficacité de la programmation en regardant ce qui a été réalisé et en se situant par rapport aux objectifs fixés en début de programmation. La deuxième question évaluative permet de s'interroger sur l'efficacité et l'efficacité de l'animation, la gestion, l'accompagnement des porteurs de projets, la stratégie mise en œuvre et les rapports avec les partenaires. Enfin, la troisième question évaluative permet de s'interroger sur la plus-value apportée par le programme LEADER sur le territoire et les impacts perçus (mise en réseau, équité entre bénéficiaires, cohérence avec les nouvelles stratégies territoriales, ...) Au sein de chaque question évaluative, plusieurs sous-questions ont été inscrites, avec des indicateurs permettant d'y répondre.



Extrait du rapport d'évaluation à mi-parcours du dispositif LEADER en Provence Verte Sainte-Baume
https://paysprovenceverte.fr/ressources/leader/Rapport_Evaluation_MiParcours_LEADER_PVSB.pdf



METTRE EN ŒUVRE L'ÉVALUATION LEADER : LA PHASE EXPLORATOIRE



A. Impliquer les acteurs dans l'évaluation

La phase exploratoire composée notamment des réunions et des entretiens de cadrage constitue une étape idéale pour finaliser le diagramme de logique d'impact (DLI), car celui-ci peut être réalisé durant la phase de cadrage.

L'idée sera durant cette phase d'adapter au mieux la méthodologie mais également les connaissances de l'équipe en charge de l'évaluation sur les réalités du terrain.

Ce sera l'occasion d'éventuellement retravailler les questions d'évaluation choisies ainsi que les indicateurs correspondants. Pour réaliser une bonne phase exploratoire, il faut avoir au préalable fait un travail complet d'identification des parties prenantes.

Différents groupes de parties prenantes sont mobilisables pour des buts différents :

- Les élus peuvent être mobilisés lorsque l'on veut des informations sur des objectifs prioritaires, stratégiques ou plus généraux ou si on veut connaître des résultats de long terme à atteindre.
- Les bénéficiaires directs, le public cible pourront être mobilisés pour s'assurer que les réalisations soient correctes. Ils peuvent également témoigner de la solidité des liens construits entre deux types de résultats, entre deux actions.

- Les membres de l'équipe technique du GAL pourront renseigner sur la construction du programme, et des problématiques retenues. Ils peuvent également mettre en avant des acteurs qui auraient échappé au ciblage du sociogramme ou qui n'auraient pas été suffisamment pris en compte.
- Les bénéficiaires finaux de l'action peuvent informer sur les résultats. Ils témoigneront également sur les liens logiques élaborés afin de s'assurer que les hypothèses sont fondées et plausibles. Les bénéficiaires finaux concerneront plutôt les résultats à long terme et les impacts.

B. Réorienter, préciser des points de méthodologie (indicateur, outil de collecte)

Ainsi, il faudra soumettre les « design tables » réalisées au jugement du comité de pilotage de l'évaluation. Est-ce que le critère de jugement pour attester de la réussite de la question d'évaluation est le bon ? Est-ce que l'indicateur choisi est le plus pertinent ? Est-ce la meilleure méthode de collecte ?

La phase exploratoire permettra donc de pouvoir affiner la méthodologie prévue, c'est une étape essentielle pour s'assurer que l'évaluation sera adaptée et exploitable.

Cette phase exploratoire est également l'occasion de déterminer les outils de collecte qui seront mobilisés. De nombreux outils existent et il convient d'en connaître un certain nombre pour s'assurer que l'objectif de collecte de données est cohérent avec les outils mobilisés.



Voici une courte liste présentant les principaux outils, leurs caractéristiques et le but de leur emploi :

Les questionnaires

Souvent utilisé comme méthode de collecte dite quantitative, le questionnaire peut permettre de quantifier les différentes réalisations et les résultats. Le questionnaire est particulièrement adapté lorsque l'on doit se renseigner auprès d'un groupe d'individus important et pas forcément homogène.

Les entretiens

Préciser et approfondir les éléments recueillis dans le cadre de l'analyse quantitative. Les entretiens vont permettre de répondre au comment, au pourquoi. C'est donc un outil qui est dit qualitatif puisqu'il donne des informations sur la nature de ce qui est mesuré plutôt que la quantité de ce qui est mesuré. L'entretien est un outil qui coûte cher (à préparer, à mener et à exploiter), il convient donc d'en mener un faible nombre lorsqu'il est décidé de mobiliser cet outil (entre 10 et 40).

Le focus - group

Approfondir une question complexe suscitant des opinions divergentes. Le focus-group est un moyen de recueillir rapidement des informations et des points de vue. Lorsqu'il implique des parties prenantes ayant des points de vue différents, il facilite l'expression et l'explication des divergences, tout en permettant une étude approfondie des opinions des parties prenantes. Trois rôles principaux existent dans le focus group :

- Le modérateur met en place le groupe de discussion. Il doit être bien informé des sujets et des objectifs de l'évaluation et être familier avec toutes les techniques liées à l'interaction de groupe.
- Les informateurs clés sont souvent utiles à l'évaluateur lors de la sélection des participants et de l'identification des participants actifs susceptibles de nourrir le débat.
- Un observateur peut être précieux pour l'évaluation, notamment pour garder une trace des opinions exprimées au cours de la session.

L'observation

Connaître plus finement l'action publique en action. L'observation peut être participante ou non-participante. L'observation participante consiste à atteindre "la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune" (A. Touraine). L'observation participante suppose donc un rôle actif de l'observateur qui deviendra le même acteur que les acteurs qu'il observe. Pour l'observation non-participante, il s'agit simplement de pouvoir rendre compte d'une situation observable de manière détaillée en relevant les éléments qui ont paru atypiques et porteurs de sens sur la situation observée. Ce peut être un outil intéressant lorsque les acteurs ont eux-mêmes du mal à s'exprimer, à donner des raisons sur une situation ou quand des mécanismes de résistance sont recherchés ou même lorsque l'on cherche à mieux connaître et comprendre des actes routiniers qui admettent une large part d'inconscient.

L'analyse documentaire

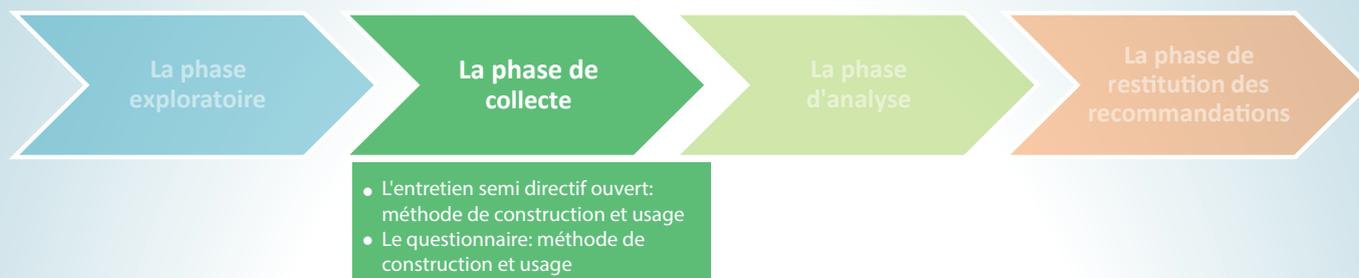
L'analyse documentaire est un passage assez "classique" dans la plupart des études. Il s'agit simplement de compiler des informations sur le contexte, l'environnement dans lequel se déploie l'action, mais également de rassembler toutes les informations pertinentes des services qui ont mis en œuvre l'action.

L'étude de cas

Approfondir la connaissance d'une action et de ce qu'elle produit sur un territoire donné. Dans les situations complexes, les études de cas sont l'outil d'évaluation préféré lorsque des questions "comment" et "pourquoi" sont posées. L'étude de cas regroupe un ensemble de méthodes dont notamment l'entretien, l'observation, la veille documentaire, la production de données statistiques... L'intérêt de cet outil réside dans sa dimension à vouloir retranscrire une information complète et exploitable rapidement.



METTRE EN ŒUVRE L'ÉVALUATION LEADER : LA PHASE DE COLLECTE



Dans cette partie sont présentés les principaux outils qui sont généralement mobilisés dans le cadre d'une phase de collecte. Il n'y a donc pas de vision exhaustive de tous les outils, seulement un mode d'emploi des deux outils principaux et complémentaires.

A. L'entretien semi directif ouvert : méthode de construction et usage

L'entretien semi-directif se caractérise par des interrogations générales et assez ouvertes, de sorte qu'il soit toujours possible de poser de nouvelles questions si la personne interrogée soulève un aspect encore inconnu. Quelques conditions sont nécessaires pour assurer la bonne conduite d'un entretien semi-directif :

- Annoncer clairement en début d'entretien les objectifs et le contexte de l'étude, la durée de l'entretien, les règles d'anonymat.
- Connaître par cœur toutes les questions et les étapes à aborder afin de recentrer les propos si la discussion s'éloigne du sujet.
- Se détacher d'un ordre figé des éléments à aborder afin de favoriser l'émergence d'un réel discours.
- Mobiliser différents supports : question ouverte, échelle d'appréciation suivie d'un commentaire sur une question/événement, photo à commenter...

Pour analyser les entretiens réalisés, il faudra construire une grille d'analyse afin de pouvoir rassembler ou opposer les discours qui ont été tenus.

B. Le questionnaire : méthode de construction et usage

Le questionnaire est un outil plutôt quantitatif, il est mobilisé lorsque l'échantillon considéré est supérieur à 50 personnes. L'intérêt du questionnaire est de rassembler de la donnée quantitative avec une forte fiabilité statistique. Contrairement à l'entretien semi-directif, il est facile à diffuser sur un large échantillon. De plus, l'interprétation sera aussi facilitée par le nombre important de questions fermées qui composent le questionnaire dont les réponses n'ont pas besoin d'être retravaillées, reformulées afin de pouvoir être rassemblées et exploitées.

Plusieurs exemples de **questions fermées** :

- À choix binaire ;
- À choix multiple ;
- Se situant sur une échelle graduée (de 1 à 5 par exemple, 1 étant très faible et 5 très fort) ;
- Amenant une réponse à choisir dans une liste de réponses possibles ;
- Amenant des réponses à ordonner (selon la préférence par exemple) ;
- L'échelle de Lickert : échelle de satisfaction sur une proposition (Tout à fait d'accord, d'accord, plutôt d'accord, indifférent, plutôt pas d'accord, pas d'accord, pas du tout d'accord) ;
- L'échelle d'Osgood : opposer des points de vue et demander à situer les opinions.



Exemple de questions fermées sur une échelle graduée

Les actions de rénovation du patrimoine ont été :



Rapides
Pertinentes

Lentes
Non pertinentes

Il existe trois questions **ouvertes principales** :

1. Question ouverte d'opinion :
ex : Quel est votre point de vue sur la manière d'avoir conduit l'élaboration de la Stratégie Locale de Développement ?
2. Question ouverte de fait :
ex : Quelles sont les étapes d'élaboration qui vous sont apparues les plus intéressantes ?
3. Question ouverte numérique :
ex : Quel est en moyenne le nombre d'heures que vous passez avec les porteurs de projets pour élaborer un dossier ?





METTRE EN ŒUVRE L'ÉVALUATION LEADER : LA PHASE D'ANALYSE



Il existe deux méthodes d'analyse : le croisement et la synthèse des données ou l'analyse de contribution.

Croisement et synthèse des données	Analyse de contribution
Le plus fréquent	Assez fréquent
Faible validité	Validité potentielle forte
Proche de l'enquête journalistique	Interprétation contradictoire de tous les indices confirmant ou réfutant les hypothèses du diagramme logique d'impact

A. L'analyse croisement et synthèse des données

Mode d'analyse le plus fréquent, l'analyse sous forme de synthèse des données consiste à rendre compte des données collectées. Il n'y a pas de méthodologie à proprement parler si ce n'est respecter quelques règles élémentaires de statistiques pour s'assurer que les résultats mis en avant dans la synthèse soient valides scientifiquement.

Cependant, le principal défaut de cette analyse est qu'elle ne permet pas d'établir le lien de causalité entre la mise en place d'actions et l'atteinte d'un ou plusieurs résultats. Plus spécifiquement, ce type d'analyse ne permettra pas de saisir l'influence, la contribution du programme à l'atteinte du résultat mis en avant. Il en ressort que les recommandations qui seront formulées par la suite auront peu d'impact puisqu'il est difficile de savoir en amont ce qui a bien marché dans le programme et ce qui a moins bien marché.

Cette analyse s'attachera néanmoins à répondre aux questions d'évaluation par la mise en avant de résultats.

B. L'analyse de contribution

L'analyse de contribution se base sur le Diagramme Logique d'Impact qui aura été constitué plus tôt.

Etape 1 : La première étape de l'analyse de contribution est donc de se référer aux questions d'évaluation qui ont été construites (en utilisant par exemple le diagramme de Logique d'impact construit au début de l'étude). A partir de ces questions, il est possible de s'interroger sur :

- Ce qui montrerait que le programme a eu une contribution dans l'atteinte d'un résultat X
- Les autres facteurs qui pourraient être reliés à l'atteinte du même résultat X

Exemple : Dans quelles mesures le programme LEADER a-t-il permis de renforcer les entreprises locales existantes et d'encourager la création de nouvelles activités liées à des produits locaux ? Un des résultats attendus est l'augmentation du nombre de nouvelles entreprises créées liées à la vente de produits locaux.



Etape 2 : Identifier des facteurs explicatifs extérieurs au programme et qui ont également une influence importante sur les résultats.

Exemple : Suite à la crise sanitaire les consommateurs se sont tournés vers les produits locaux, ce contexte favorable a permis l'installation de nouveaux points de vente. Le Conseil départemental a mis en place une aide spécifique à la création de ces entreprises. La réglementation a changé et favorise l'implantation de ces commerces...

Etape 3 : Collecter les éléments de preuves en ayant recours à différents outils quantitatifs et qualitatifs via des questionnaires, des entretiens qualitatifs et quantitatifs, l'analyse des indicateurs...

Etape 4 : Rédiger un récit provisoire de contribution en "précisant systématiquement les changements observés; la contribution de l'intervention et son degré (en l'expliquant et en la contextualisant); et les autres contributions significatives aux changements."

Changement observés : 13 nouveaux commerces sur le territoire.

La contribution du programme : 10 entreprises aidées par LEADER à hauteur de 25 000 € chacune, 15 porteurs de projets ont été rencontrés. 30% des porteurs de projet estiment qu'ils n'auraient pas ouverts leur magasin sans l'intervention du programme LEADER et le soutien de l'animateur dans la recherche de cofinancement...

La situation sanitaire a permis de mettre l'accent sur la consommation de produits locaux. Dans ce contexte, la demande en produits locaux s'est accrue et a permis la création de plusieurs magasins. Toujours dans ce contexte particulier, le conseil départemental a mis en place une aide spécifique pour soutenir l'achat de matériel dans ce type de boutique, ce qui a été identifié par 25% des porteurs de projets comme un déclencheur...

Etape 5 : "Critiquer les hypothèses rédigées dans l'étape précédente. Ces conclusions sont soumises au comité de pilotage évaluation qui enrichit les hypothèses et les discute. Cette étape doit permettre d'ajouter des éléments oubliés précédemment et de revoir la pertinence des hypothèses."

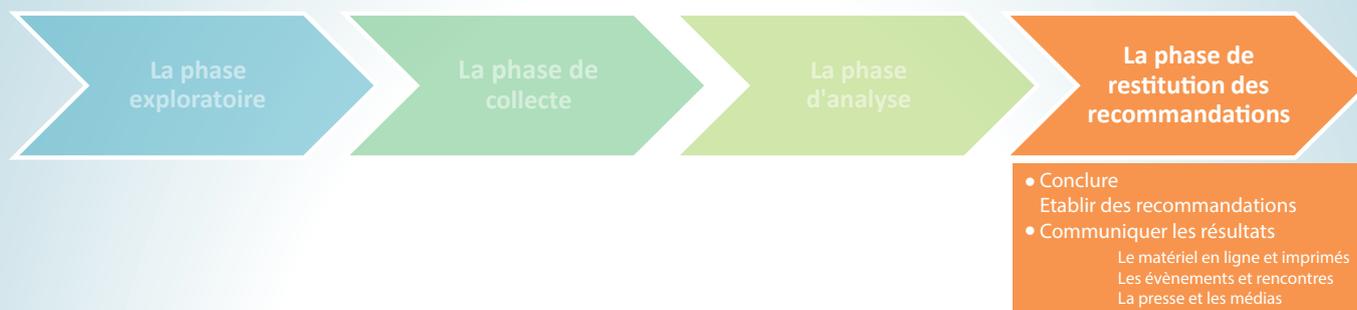
Etape 6 : Rédiger les conclusions finales en argumentant avec les éléments retenus lors de l'étape précédente.

L'analyse de contribution en 6 étapes

1. Circonscrire la question causale	Déterminer le problème de causalité posé : "telle intervention doit aboutir à tel impact final".
2. Décrire le modèle explicatif	Expliciter la chaîne d'hypothèses causales sur laquelle repose la logique d'intervention de la politique évaluée et envisager les explications liées à d'autres facteurs que l'intervention.
3. Recueillir et analyser les indices	Recenser l'ensemble des éléments de preuves confirmant ou infirmant les différentes hypothèses formulées.
4. Rédiger un récit de contribution provisoire	Expliciter l'interprétation des faits et développer une argumentation logique concluant sur l'existence et l'importance des différents effets recherchés.
5. Compléter et ré-analyser les indices	Soumettre le raisonnement à une critique systématique et contradictoire, collecter et analyser l'information complémentaire nécessaire à la solidité du raisonnement.
6. Finaliser le récit de contribution	Réviser le récit de contribution au regard de ces nouveaux éléments.



METTRE EN ŒUVRE L'ÉVALUATION LEADER : LA PHASE DE RESTITUTION DES RECOMMANDATIONS



A. Conclure

Pour élaborer les conclusions, il s'agira simplement de prendre position par rapport à la question d'évaluation considérée : c'est bien ; c'est insuffisant ; c'est mal...

Pour pouvoir prendre ces positions, il faut pouvoir s'appuyer sur des constats et les discuter au regard des cibles fixées. Les constats seront les résultats de l'analyse, ce sont des faits.

Puisque l'on parle de jugements quand on parle de conclusions, il peut être intéressant de soumettre les conclusions (élaborées par l'équipe d'évaluation) au vote coloré en comité de pilotage.

Les conclusions peuvent servir de base pour :

- Renforcer l'appui thématique.
- Elever le niveau d'attente en termes de résultats de projets.
- Réaffecter les ressources.
- Adapter ou améliorer la mise en œuvre de la Stratégie locale de développement actuelle.
- Alimenter une nouvelle stratégie locale de développement pour l'avenir, bâtir sa future candidature.

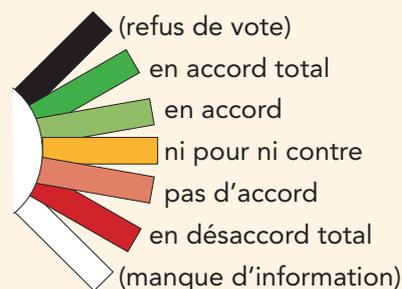
Le vote coloré est un outil participatif permettant de recueillir le point de vue de chaque participant sur un sujet.

Pour le vote coloré, on met à disposition de chaque participant différents papiers de couleurs qui se présentent comme la figure ci-contre.

L'idée est de pouvoir tester chaque conclusion aux perceptions des participants, mais surtout de pouvoir discuter par la suite des conclusions qui font le moins consensus et de pouvoir, si possible, les reformuler

Consigne de vote

Par rapport à cette affirmation, je suis...





B. Etablir des recommandations

Une fois les conclusions rédigées, il ne reste plus qu'à construire les recommandations. Contrairement aux conclusions, les recommandations ne sont pas forcément écrites par l'équipe d'évaluation mais peuvent (doivent) faire l'objet d'une construction collective en comité de pilotage. Deux approches existent pour construire des recommandations en comité de pilotage :

1. Discuter les recommandations élaborées par l'équipe d'évaluation.
2. Le comité de pilotage est animé de façon à faire émerger les recommandations.

Les 6 principes pour faire de bonnes recommandations :

1. Il faut qu'elles soient reliées à une ou plusieurs conclusions à partir desquelles ont été identifiés des problèmes.
2. Elles doivent être adressées à l'AG en charge du GAL.
3. Il faut qu'elles soient illustrées par des suggestions opérationnelles concrètes.
4. Il faut mettre en avant un horizon temporel précis, à minima sur le lancement de l'action.
5. Il faut qu'elles soient peu nombreuses.
6. Il faut pouvoir les pondérer, les noter, les hiérarchiser lorsque c'est possible.

C. Communiquer les résultats

Le programme LEADER s'articule autour de l'implication de tous les acteurs du territoire. En ce sens, ils doivent avoir conscience de l'apport du GAL pour leur collectivité par exemple. Il est également important de s'assurer que les décideurs à l'échelle régionale ou nationale aient conscience des

réalisations afin de justifier la mise à disposition de fonds publics et européens à l'avenir. Les résultats d'évaluation doivent fournir des informations diverses pouvant être partagées. Toutefois, toutes les parties prenantes n'ont pas les mêmes besoins en information. Les membres d'un GAL sont susceptibles d'être intéressés à la fois par des possibilités d'amélioration de l'intervention du GAL et par sa dimension stratégique. D'autres acteurs peuvent voir davantage d'intérêt dans l'efficacité globale de la stratégie.

Plusieurs parties prenantes seront également réceptives à des canaux et formats différents pour ces informations. Les délais de communication de certaines informations à des acteurs spécifiques sont également importants. D'où l'utilité de développer un programme de diffusion des conclusions.

Par exemple, les GAL peuvent utiliser différents outils de communication pour différents groupes cibles (ex : un résumé du rapport d'évaluation ou des articles synthétisant les grandes constatations, etc.). Plusieurs canaux de diffusion (tels que des sites web, des événements publics, des envois postaux de masse, la télévision ou la radio) peuvent être utilisés à cette fin.

1. Le matériel en ligne et imprimé

La diffusion du rapport d'évaluation – par ex. par courriel et par publication sur le site Internet du GAL – est l'action la plus évidente que le GAL puisse entreprendre pour garantir l'accès aux conclusions. Cependant, les rapports d'évaluation peuvent être longs et inaccessibles à bon nombre de lecteurs. Des synthèses, brochures et prospectus plus lisibles et plus attrayants peuvent être réalisés à partir des informations mises en évidence par l'évaluation.

Le GAL Leader Highland a par exemple développé une brochure destinée au grand public afin de promouvoir ses réalisations et encourager la mobilisation.



http://www.highland.gov.uk/leader/download/downloads/id/29/ds_lite.pdf



2. Les Événements et rencontres

Les rencontres et événements sont une bonne occasion d'inviter le GAL ou la population de manière plus interactive à comprendre les résultats qui ont été atteints et les améliorations qui sont proposées. Ils permettent également de rassembler des idées et du retour d'information supplémentaires, et peuvent aider à mobiliser la population afin de contribuer à la vision et à la stratégie pour l'avenir.

3. La presse et les médias

Les articles de presse ou la couverture médiatique par la radio/la télévision peuvent constituer des moyens appropriés dans certains cas et être utiles pour atteindre un plus large public afin de promouvoir les réalisations sur le territoire dans la zone de diffusion du/des messages. Les GAL doivent collaborer étroitement avec les médias locaux pour être présents dans les actualités et les pages locales. Le fait qu'une évaluation officielle ait lieu peut ajouter de la crédibilité aux discussions concernant la contribution du GAL à la politique mise en place dans la ou les collectivité(s).

Exemple de communication –programmation LEADER 2007-2013 :

Le GAL Montagne Basque <http://leader.lurraldea.net> - utilise sur la programmation LEADER 2007-2013 la vidéo comme un véritable outil de suivi et d'évaluation du programme LEADER. Ce support vidéo apporte une présentation vivante facilement appropriable par les membres du Groupe d'Action Locale. Par ailleurs, il permet de dégager des éléments d'appréciation qualitative de la mise en œuvre du programme LEADER pour ainsi faciliter le travail d'analyse des membres du GAL. Il permet enfin de faire un suivi dans le temps sur une même thématique. Ces "arrêts sur image" sont par là-même un outil d'animation du territoire.

Exemple de diffusion des résultats :

 <p>➤ Vers les décideurs pour alimenter la réflexion stratégique et améliorer la politique actuelle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 4 pages de synthèse - Présentation orale des conclusions et recommandations dans les instances
<p>➤ Vers les chargés de mission et gestionnaires pour améliorer les modalités de mise en oeuvre</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rapport d'évaluation - Réunion de travail sur les recommandations
<p>➤ Vers les partenaires et financeurs pour légitimer l'action conduite et justifier les inflexions nécessaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 4 pages de synthèse - Note de synthèse ciblée
<p>➤ Vers les acteurs du territoire pour favoriser l'appropriation et la diffusion de bonnes pratiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 4 pages de synthèse - Médias locaux et professionnels

Source : Réseau Rural Français, Formation à l'élaboration des stratégies territoriales dans le cadre du DLAL, https://www.reseaurural.fr/sites/default/files/documents/fichiers/2017-10/2014_leader_support_formation_strategie_locale_developpement_module_03.pptx



RÉFÉRENCES



Le cadre de suivi et d'évaluation relatif à la politique agricole commune pour la période 2014-2020, Union européenne, 2015
http://publications.europa.eu/resource/cellar/00da6abf-7c75-11e5-9fae-01aa75ed71a1.0018.01/DOC_1



Évaluer le DLAL, Manuel pour GAL et GALPA, Unité d'appui FAME (Suivi et Évaluation Pêche et Aquaculture) et Unité d'appui FARNET – 2018, https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/enrd_publications/evaluating-clld_fr.pdf



Lignes directrices, évaluation de l'approche LEADER/DLAL, Commission européenne – Direction générale de l'agriculture et du développement rural – Unité C.4 -2017 <https://www.reseaurural.fr/centre-de-ressources/documents/evaluation-de-lapproche-leader/dlal-2014-2020>



Le site internet du réseau rural français : <https://www.reseaurural.fr/le-reseau-rural-francais/suivi-et-evaluation-des-programmes>



Le séminaire "Evaluation LEADER en Nouvelle-Aquitaine" - 2019
<https://www.reseaurural.fr/centre-de-ressources/documents/evaluation-du-programme-leader-2014-2020>



Le programme LEADER Belledonne 2014-2020, mise en place de l'évaluation d'une politique publique territoriale et de la coopération LEADER. Gaspard LE GALL, Institut de Géographie Alpine, Grenoble – 2015 <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01274125/document>



Évaluation finale du programme LEADER, Parc naturel régional de Chartreuse et Avant- MéliSSa Rosso. Pays Savoyard. Ingénierie de l'environnement, 2014. <https://pdfs.semanticscholar.org/95b6/7e9c17a3bebe095da6e7f1756200a9d07f3b.pdf>

Mais aussi,



L'évaluation des politiques publiques, la vidéo, la 27^{ème} région
<http://www.la27eregion.fr/publications/les-eclaireurs/>



Rural Evaluation NEWS, lettre d'information du Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, Numéro 4 / Août 2016
https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/newsletter_4-fr_final.pdf



ANNEXE

Liste indicative d'établissements d'enseignement supérieur susceptibles de répondre à des offres de stages de fin d'études en évaluation et proposant un encadrement pédagogique par des personnes compétentes dans ce domaine

Etablissements	Diplômes	Durée de stage	Contacts
Bordeaux Science agro	Ingénieur agronome	Stage ingénieur : début mars à fin septembre (6 mois)	bernard.delhomme@agro-bordeaux.fr
IAE de Pau http://iae.univ-pau.fr/etudiants/formations/master-mcl	Master de management des collectivités en M2 il est surtout en alternance mais stage possible – en M1 stage	Stage en M1 Alternance ou stage possible en M2	David CARRASSUS david.carassus@univ-pau.fr
Université de Poitiers http://formations.univ-poitiers.fr/fr/index/master-XB/master-XB/master-geographie-amenagement-environnement-et-developpement-JAV3VYE6.html	Master Géographie, aménagement, environnement et développement	Stages collectifs à durée variable + stage individuel de 4 à 6 mois	samuel.arlaud@univ-poitiers.fr regis.barraud@univ-poitiers.fr daniel.peyrusaubes@univ-poitiers.fr dominique.royoux@univ-poitiers.fr
Université de Rennes 1 https://formations.univ-rennes1.fr/master-2-ingenierie-management-et-evaluation-des-politiques-publiques	Master-2-ingenierie-management-et-evaluation-des-politiques-publiques		marie.lefranc@univ-rennes1.fr
Institut agronomique méditerranéen de Montpellier https://www.iamm.ciheam.org/fr/education/masters	MASTER Sciences humaines et sociales mention gestion des territoires et développement local	Stage ingénieur : début mars à fin septembre (6 mois)	legrusse@iamm.fr
Université Toulouse Jean Jaurès (Foix) http://formations.univ-toulouse.fr/fr/les-formations/mentions-co-accreditees-CO/master-lmd-XB/gestion-des-territoires-et-developpement-local-program-fruai0311383kge06ma_841m16.html	MASTER Gestion des territoires et développement local, parcours territoires ruraux – ingénierie du développement	4 mois	geo.foix@univ-tlse2.fr



Etablissements	Diplômes	Durée de stage	Contacts
Université Clermont Auvergne (Clermont-Ferrant) https://www.uca.fr/formation/nos- formations/catalogue-des-formations/ master-gestion-des-territoires-et- developpement-local-1	MASTER Gestion des territoires et développement local	5 à 6 mois (avril- septembre)	Laurent.RIEUTORT@uca.fr
Sciences po Lyon https://www.sciencespo-lyon.fr/sites/ default/files/article/documents/2020/ programme_ap_espp_descriptif_2019.pdf	MASTER DE POLITIQUE PUBLIQUE (parcours : Évaluation et suivi des politiques publiques)	Février à début septembre : Stage professionnel (5 mois minimum) Soutenance du rapport de stage début septembre	nicolas.subileau@sciencespolyon.fr
IUFM droits sciences et politiques sociales, Paris 13 https://dsps.univ-paris13.fr/master-2- conduire-evaluer-politiques-publiques/	MASTER 2 - CONDUIRE ET ÉVALUER LES POLITIQUES PUBLIQUES	Un mois de stage, au moins, en M1, trois mois, au moins, en M2	Muriel TAPIE-GRIME, Maître de conférences Pierre LEFEBURE, Maître de conférences m2cepp.dsps@univ-paris13.fr
Université Paris Dauphine https://dauphine.psl.eu/formations/ masters/politiques-publiques/m2- politiques-publiques-et-opinion/formation	Politiques publiques et opinion	Stage d'une durée minimale de 4 mois entre mars et décembre	Anne JOURDAIN & Sabine ROZIER master2ppo@dauphine.psl.eu
Université de Tours https://ash.univ-tours.fr/version- francaise/presentation/sociologie/ evaluation-des-politiques-publiques- un-parcours-professionnel-du-master- sciences-de-lhomme-et-de-la-societe- villes-et-territoires	MASTER sciences de l'homme et de la société ville et territoire	3 - 4 mois	marylene.moreau@univ-tours.fr
Université grenoble Alpes http://formations.univ-grenoble- alpes.fr/fr/catalogue/master-XB/ sciences-humaines-et-sociales- SHS/master-sciences-sociales- program-master-sciences-sociales/ parcours-evaluation-et-management- des-politiques-sociales-emps- subprogram-parcours-evaluation-et- management-des-politiques-sociales.html	MASTER PARCOURS ÉVALUATION ET MANAGEMENT DES POLITIQUES SOCIALES (EMPS)	5 mois	bruno.lamotte@univ-grenoble-alpes.fr

Consulter les demandes de stages sur le site de la société française d'évaluation :
<http://www.sfe-asso.fr/content/emplois>



QUELQUES CHIFFRES :

- FEADER : 1,57 MILLIARD D'EUROS DE FINANCEMENTS EN NOUVELLE-AQUITAINE ;
- MESURES DE DÉVELOPPEMENT LOCAL : 157,5 M€ DONT UNE ENVELOPPE GLOBALE DE 93,1 M€ POUR PERMETTRE À 52 GAL LA MISE EN ŒUVRE DE LEUR STRATÉGIE LOCALE DE DÉVELOPPEMENT ;
- PROJETS NATIONAUX DE MOBILISATION COLLECTIVE POUR LE DÉVELOPPEMENT RURAL 2018-2021 : 8 DES 21 PROJETS IMPLIQUENT UN TERRITOIRE DE NOUVELLE-AQUITAINE.

POUR PARTICIPER AUX ACTIONS DU RÉSEAU RURAL EN NOUVELLE-AQUITAINE, VOUS POUVEZ CONTACTER :

CÉLINE KARASINSKI

CHARGÉE DE MISSIONS – CELLULE
D'ANIMATION RÉSEAU RURAL NA

CHAMBRE RÉGIONALE D'AGRICULTURE NOUVELLE-AQUITAINE
SITE DE POITIERS - MIGNALOUX-BEAUVOIR
TÉL. +33 06 87 44 41 40



CÉCILE BONNEFOY-CLAUDET

COORDINATRICE RÉSEAU RURAL NA
SERVICE PILOTAGE DES MESURES DE
DÉVELOPPEMENT LOCAL - PÔLE EUROPE INTERNATIONAL
RÉGION NOUVELLE-AQUITAINE - SITE DE LIMOGES
TÉL. +33 05 55 45 00 33



RESEAU.RURAL@NOUVELLE-AQUITAINE.FR

[HTTPS://WWW.RESEAU.RURAL.FR/REGION/NOUVELLE-AQUITAINE](https://www.reseaurural.fr/region/nouvelle-aquitaine)

[HTTPS://WWW.EUROPE-EN-NOUVELLE-AQUITAINE.EU/FR/URBAIN-ET-RURAL/LE-RESEAU-RURAL-EN-NOUVELLE-AQUITAINE.HTML](https://www.europe-en-nouvelle-aquitaine.eu/fr/urbain-et-rural/le-reseau-rural-en-nouvelle-aquitaine.html)

Ce guide a été conçu et écrit par :

- Charlie Chaumont, apprenti chargé d'évaluation des programmes européens et étudiant en master management des collectivités à l'École universitaire de Management de Bordeaux, encadré par Laurent Caillaud (Direction des Fonds Européens - Région Nouvelle-Aquitaine)
- Céline Karasinski, Cellule d'animation du Réseau Rural de Nouvelle-Aquitaine (Chargée de mission Europe à la Chambre Régionale d'Agriculture de Nouvelle-Aquitaine).
- et Florence Figueras, chargée de mission Evaluation et Mesures de développement local, Service pilotage des Mesures de développement local, Région Nouvelle-Aquitaine.

A la relecture : Cécile Bonnefoy-Claudet, Isabelle Georges, Célia Gasperini et Julia Manaquin et Christine Deschamps, Service pilotage des mesures de développement local, Région Nouvelle-Aquitaine.

Au graphisme et à la mise en page : Valérie Lochon, Opératrice PAO, Chambre Régionale d'Agriculture de Nouvelle-Aquitaine.

Merci à tous ces contributeurs.