



DANS CE NUMÉRO



Découvrez le nouveau Chef de l'Unité L.4 et apprenez à mieux la connaître!

→ PAGE 1



Apprenez comment améliorer votre analyse AFOM et votre évaluation des besoins pour forger une solide logique d'intervention pour le PDR

→ PAGE 4



Ce qu'il faut savoir sur le Plan d'évaluation

→ PAGE 8

NEWSLETTER DU RÉSEAU EUROPÉEN D'ÉVALUATION DU DÉVELOPPEMENT RURAL

Rural Evaluation

NEWS

NUMÉRO 11
JUIN
2013



INTERVIEW

«De la mise en œuvre à l'évaluation du programme, un changement de point de vue...»

Interview d'Adelina Dos Reis

INTERVIEWÉE PAR VALÉRIE DUMONT

Il y a quelques jours, nous avons eu l'occasion de rencontrer Adelina Dos Reis, nouveau Chef de l'Unité en charge de l'évaluation des mesures applicables à l'agriculture; études (AGRI L.4), à la Direction générale de l'Agriculture et du Développement rural de la Commission européenne. Nous lui avons posé quelques questions sur ses nouvelles fonctions, ses expériences passées et le rôle futur de l'évaluation dans le développement rural.



Vous entamez votre mission dans une période très chargée, où la préparation de la prochaine période de programmation bat son plein et où la période actuelle arrive à son terme. Nous aimerions savoir quels changements ou réalisations le Cadre commun de suivi et d'évaluation (CCSE) a apportés, selon votre point de vue en tant qu'ancien Chef d'unité d'un Service géographique plus directement en contact avec les États membres.

J'ai participé au développement rural depuis le début; j'ai été témoin de l'évolution. Selon moi, le CCSE est un des outils les plus utiles pour mettre

en œuvre le développement rural. Grâce au CCSE, les États membres ne se sont plus bornés à «faire leur marché» parmi les subsides mais ont vraiment étudié ce qu'ils voulaient réaliser avec ces subsides. La plupart des États membres ont accepté et intégré cette nouvelle approche parce qu'ils ont aisément perçu toute l'utilité de ce cadre. Lorsqu'il faut modifier un programme, il faut d'abord s'interroger sur le pourquoi et le comment et, surtout, se demander comment les objectifs planifiés peuvent encore être atteints avec la modification. Dans un premier temps, les États membres ont modifié leur programme tout en négligeant la partie consacrée aux indicateurs

mais ils ont très vite compris la logique sous-jacente et se sont rendu compte qu'il ne s'agissait pas uniquement d'une approche fondée sur la demande mais plutôt d'un moyen de les aider à atteindre leurs objectifs et à vérifier où ils en étaient. À cet égard, je pense que tous les intervenants ont réussi à utiliser ce cadre d'une façon efficace et efficiente. Ce cadre était aussi très neuf pour nous car nous ne disposions pas d'un tel outil par le passé. Comme je l'ai déjà dit, je pense que la plupart des États membres se sont réellement sentis concernés et ont pris l'ensemble du pro-

Suite page 2



Adelina Dos Reis - Chef d'Unité - DG AGRI L.4

cessus très au sérieux, malgré leur programme politique. J'ajouterais même que les Autorités de gestion ont utilisé ce processus pour encore renforcer leur argumentation vis-à-vis de leurs responsables politiques afin que ceux-ci reconnaissent que la logique de développement et les objectifs fixés sont les vraies questions à aborder.

Au fil des ans, j'ai constaté que ce cadre présentait un autre avantage, tant pour les services

“ C'est là le but réel de l'évaluation in itinere: être utile. ”

de la Commission européenne que pour les Autorités de gestion: il nous rend mieux à même de mettre en évidence les réalisations qui découlent de la mise en œuvre de nos PDR. Par ailleurs, il convient de souligner qu'au cours de cette période, les Autorités de gestion ont bénéficié d'un soutien à la mise en œuvre du CCSE et qu'elles n'ont pas été livrées à elles-mêmes, ce qui a été très positif pour elles.

Vu votre grande expérience du développement rural et l'attention particulière que vous accordez maintenant à l'évaluation, quelles sont les principales leçons à tirer de cette période de programmation pour la prochaine période? C'est une question très importante qui mérite mûre réflexion. Je mettrais en exergue les deux points suivants:

Primo, il y a concentration des efforts lorsqu'il faut déterminer les actions à mener et la méthode à suivre. Cette concentration des efforts est d'autant plus solide qu'elle repose sur une analyse AFOM, sur une évaluation des besoins et sur une évaluation ex ante, qui constituent véritablement la base de l'ensemble du processus pour la poursuite des travaux. À son rôle d'outil s'ajoute une dimension pédagogique car il a fallu quelque temps aux Autorités de gestion pour s'y habituer et l'accepter. Par ailleurs, compte tenu de la crise économique et du caractère limité des ressources, les Autorités de gestion et l'échelon politique ont compris que le cadre d'évaluation pouvait leur offrir un moyen de justifier leurs choix politiques. En effet, comme il n'était pas possible de tout subventionner, il fallait concentrer les efforts sur l'un ou l'autre aspect.

Secundo, il convient de souligner l'intérêt de l'évaluation in itinere, à savoir qu'il ne faut plus trois ans pour connaître les réalisations, les échecs, les points à améliorer ou à mieux cibler, voire les problèmes et leurs causes.

L'évaluation in itinere permet d'affiner les objectifs et je pense que c'est un point très important. Comme la période de programmation couvre une longue durée, les circonstances changent, comme nous l'avons vu ces dernières années. Même si l'analyse AFOM est complète et cohérente ou si la logique d'intervention est valable pour une année spécifique, rien ne dit que la situation sera encore la même trois ans plus tard. C'est là qu'intervient l'évaluation in itinere, pour réajuster ce qui ne fonctionne pas bien par rapport au plan initial. Sans évaluation in itinere, on perçoit les problèmes trop tard.

C'est à mon sens, une des principales leçons tirées de cette période de programmation pour la suivante. Bien entendu, il ne faut pas sous-estimer l'évaluation ex post mais, celle-ci aussi a tout à gagner de l'évaluation in itinere. Sans mise en œuvre préalable, sans données disponibles, sans méthodes établies, il est impossible de mener une évaluation ex post. L'évaluation in itinere permet de repérer les lacunes plus tôt, voire de les combler en améliorant la collecte des données ou les méthodes.

Nombre d'Autorités de gestion avec lesquelles j'ai eu la chance de travailler prenaient l'évaluation in itinere très au sérieux. Elles ont organisé des études de cas, ciblé des recherches sur certaines mesures et adapté ces mesures en fonction des résultats de leur travail. Certaines ont même organisé, parmi les intervenants d'organes administratifs, des enquêtes sur site sur la simplification des procédures en vue d'améliorer l'objectif d'une mesure donnée. Lors de nos rencontres annuelles, elles nous ont raconté leurs expériences, que j'ai toujours trouvées très intéressantes. En fin de compte, c'est là le but réel de l'évaluation in itinere: être utile. Il ne s'agit pas d'une brochure ou d'un concept abstrait imposé aux États membres mais d'un outil utile, pleinement intégré dans le processus de mise en œuvre.



Quel sera le poids de l'évaluation du développement rural à l'avenir?

Je pense que nous sommes sur la bonne voie et que les États membres ont bien compris que l'évaluation est un outil permettant de mieux cibler l'orientation des politiques et que s'ils ne font pas valoir des arguments valables, il ne sera pas possible de poursuivre le développement des zones rurales. En fait, la justification est l'épine dorsale de l'orientation des politiques.

Le meilleur moyen pour justifier votre politique, c'est de montrer que les objectifs fixés ont été atteints. Il faut aussi prouver le rendement de l'investissement car il s'agit d'argent public utilisé pour aider les zones rurales et leurs populations. Les indicateurs sont très importants à cet égard car ils contribuent à montrer comment l'argent a été utilisé. Or, si vous ne pouvez pas justifier une utilisation spécifique de l'argent, les autorités budgétaires risquent d'être tentées de penser que cet investissement n'est pas nécessaire.

Il convient aussi de s'attarder sur le fait de considérer le poids comme une «charge». Je pense que nous avons fait des efforts pour réellement simplifier et affiner l'ensemble du système. Nous avons tiré des leçons du passé, par exemple, en utilisant les données déjà disponibles pour alléger la charge administrative au sein des Autorités de gestion et pour améliorer l'efficacité et l'efficacité du système d'évaluation. Une fois intégrée comme un outil, l'évaluation ne devrait plus représenter une charge supplémentaire car on se retrouve dans un rapport de rentabilité.

Quelles sont les grandes priorités que vous voulez donner à votre travail au cours de la prochaine année?

Tout d'abord, je veux me familiariser avec mon unité car c'est un nouveau type de travail pour moi en termes de contenu et de personnes. Lorsque je dis mon unité, j'inclus aussi le Helpdesk Évaluation, que j'aimerais mieux connaître et auquel je projette de rendre visite avant l'été. Mais je voudrais surtout apprendre à connaître les membres du Comité d'experts chargé de l'évaluation. C'est la première fois dans ma carrière que je présiderai une telle réunion et je pense que ce sera une expérience très enrichissante. J'ai eu l'occasion de traiter avec les États membres par le passé et je me suis rendu compte que nous tendions tous vers les mêmes objectifs, que nous voulions trouver des solutions et des réponses communes. En ce sens, je suis impatiente de les rencontrer.

La deuxième priorité sera d'atteindre les objectifs de mon unité qui ont été fixés pour 2013. Nous avons beaucoup d'évaluations en cours et nous devons en lancer de nouvelles qui ont été planifiées et ont été approuvées par notre Directeur général dans le plan d'évaluation pour 2013. C'est une tâche très concrète mais qui doit être réalisée aussi.

La troisième priorité est bien entendu liée à toutes les contributions pour 2014-2020, par exemple les exigences minimums pour le Plan d'évaluation des PDR, l'élaboration des lignes directrices correspondantes et d'autres aspects liés au développement rural. Nous sommes en pleine élaboration des textes juridiques pour les PDR et, bien entendu, pour l'évaluation en particulier.

Une quatrième priorité, plutôt à moyen terme, concerne la préparation et l'examen de la stratégie d'évaluation de l'ensemble de la PAC, que nous avons entamés et que nous poursuivrons conformément aux dispositions de l'article 110 du règlement. C'est un important défi à relever car, pour la première fois, nous devons examiner les deux piliers pour évaluer l'impact global de la PAC. Ce sera une tâche à la fois difficile et très intéressante.

Face aux défis futurs, nous devons créer une nouvelle tâche, appelée coordination des projets pilotes du Parlement européen. Malheureusement, je ne peux pas vous en dire plus à ce stade mais je vous tiendrai informés!

BIOGRAPHIE

Adelina Dos Reis est une ressortissante portugaise née en Angola, qui a étudié les sciences politiques et a aussi suivi un mastère en comptabilité, audit et finance. Elle parle parfaitement le français et l'anglais. Elle est mariée et mère de 2 enfants. Elle a commencé sa carrière professionnelle à la Commission européenne en 1986, à la Direction générale du contrôle financier et à la Direction générale de la politique régionale. Elle a participé à une série de programmes au sein de la Commission européenne, en particulier dans le domaine de la politique régionale et de la politique rurale. Elle n'est pas une nouvelle venue au développement rural car elle était Chef d'unité d'un Service géographique chargé des programmes de développement rural (PDR) de Chypre, de Grèce, d'Irlande et du Royaume-Uni ainsi que Chef d'unité adjoint pour les PDR d'autres pays. Malgré un agenda très chargé et un dévouement total au travail et envers ses collaborateurs, Mme Dos Reis parvient à consacrer régulièrement un peu de temps pour faire de la musique et du vélo. Sa citation favorite est une phrase de Nelson Mandela, dont on fait l'éloge dans le monde entier: «Les choses semblent toujours impossibles jusqu'à ce que quelqu'un les réalise. Alors réalisons-les».



POINT DE VUE DE L'ÉVALUATEUR

Améliorer l'analyse AFOM et l'évaluation des besoins pour forger une solide logique d'intervention pour le PDR



PAR ROBERT LUKESCH

La plupart des gens connaissent bien un modèle simplifié du cycle de l'eau: L'eau de surface s'écoule dans des cours d'eau, tels que des ruisseaux et des rivières, qui finissent par se jeter dans nos mers et océans. Là, l'eau s'évapore pour former des nuages, qui retombent sous forme de pluie, grêle et neige sur la surface de la terre, enclenchant un nouveau cycle. Ce modèle cyclique nous est enseigné dès le début de notre scolarité et constitue une illustration utile pour une série de phénomènes complexes, tels que la logique d'intervention régissant le cycle des Programmes de développement rural (PDR).

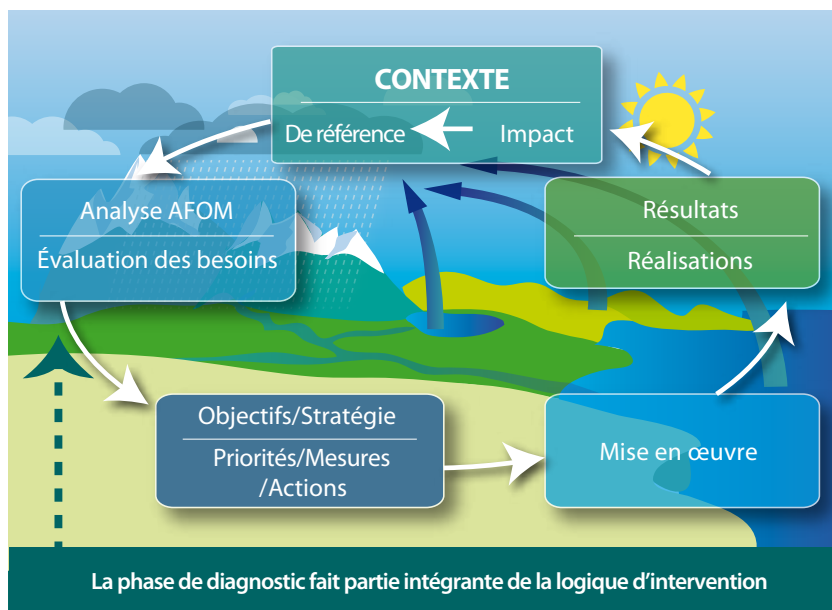


POURQUOI UNE ANALYSE AFOM, POURQUOI UNE LOGIQUE D'INTERVENTION?

L'analyse AFOM (SWOT) et l'évaluation des besoins, qui constituent ensemble la phase de diagnostic du cycle du programme, sont les conditions préalables à l'élaboration d'une solide logique d'intervention, en particulier parce qu'elles en font partie intégrante, de la même manière que la partie amont des bassins hydrographiques fait partie intégrante du cycle complet de l'eau. La logique d'intervention est la justification de l'intervention et de l'investissement publics. Elle montre comment l'argent du contribuable générera à terme des avantages publics (souvent appelés «biens publics»), quels que puissent être les bénéficiaires directs. Une intervention se justifie si les bénéficiaires potentiels sont à même de faire des investissements et de mener des actions qui, en suivant la logique d'intervention, généreront des avantages publics. La justification repose aussi sur le fait qu'en l'absence d'intervention, ni le secteur privé ni le secteur non marchand ne mèneraient ces activités.

RÔLE ET AXE PRIORITAIRE DE L'ÉVALUATION EX ANTE, DE L'ANALYSE AFOM ET DE L'ÉVALUATION DES BESOINS

L'évaluation *ex ante* de l'analyse AFOM et



de l'évaluation des besoins constitue la première des trois principales étapes du processus général d'évaluation *ex ante*, qui est étroitement lié au processus de programmation (voir l'encadré ci-dessous).

L'analyse AFOM et l'évaluation des besoins sont deux étapes distinctes du processus de diagnostic. L'évaluation des besoins peut être considérée comme l'interface qui intègre l'analyse de la si-

Triple rôle de l'évaluation *ex ante* dans la conception des Programmes de développement rural:

- Adapter le PDR aux besoins de la zone (pour le rendre pertinent et efficace);
- Intégrer le PDR dans un contexte plus vaste (concernant sa contribution spécifique parmi d'autres interventions publiques dans la même zone);
- Réunir les données mettant en évidence les réalisations du PDR (en affinant les systèmes de suivi et d'information basés sur des indicateurs).

tuation du territoire, une appréciation du secteur agricole, alimentaire et forestier, et l'état des lieux environnemental dans la stratégie du programme.

Le document de travail de la Commission européenne intitulé «*Elements of strategic programming for the period 2014-2020*» énonce les exigences de présentation de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins (voir encadré).

Pour que le processus de planification reste gérable et cohérent, l'Autorité de gestion (AG) ferait bien de mettre en place une équipe centrale de généralistes chargée de recueillir les informations auprès d'experts de domaines divers et de les classer selon les trois objectifs principaux et les six priorités du développement rural. Cette organisation de travail à deux niveaux devrait se refléter dans l'équipe des évaluateurs *ex ante*.

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

L'évaluation *ex ante* de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins devrait aborder trois questions clés:

a) Les concepteurs du programme saisissent-ils vraiment la réalité de la zone concernée?

L'analyse de la situation peut sembler totalement cohérente et compréhensible mais elle sera inexacte si elle ne reflète pas bien la réalité de la zone concernée. Il est dès lors indispensable que l'évaluateur *ex ante* ait une excellente connaissance des difficultés que pose le déve-

L'analyse AFOM comportera:

- Une description générale (quantitative et qualitative) de la situation de la zone de programmation concernée, basée sur les indicateurs de contexte communs significatifs. Elle devrait brosser un tableau complet de la zone et de la situation générale. Il est recommandé de suivre la logique des trois objectifs de la PAC: une production alimentaire viable, une gestion durable des ressources naturelles et des mesures en faveur du climat, et un développement territorial équilibré.
- Quatre sections consacrées aux atouts, faiblesses, opportunités et menaces, basées sur les indicateurs communs et spécifiques au programme les plus significatifs.

L'évaluation des besoins sera présentée en associant chaque besoin identifié au domaine prioritaire/cible pertinent ou à un thème transversal (environnement, climat et innovation).

veloppement sectoriel, environnemental et territorial de la zone concernée. L'évaluateur devrait poser les questions suivantes:

- L'analyse AFOM brosse-t-elle un tableau compréhensible et réaliste de la zone géographique, des secteurs concernés, des groupes cibles potentiels, de l'état de l'environnement et de l'hétérogénéité et des déséquilibres qu'il faut résoudre à l'aide de mesures de développement? Établit-elle les distinctions appropriées?
- Sur quelles données repose l'analyse AFOM? Tous les indicateurs de contexte communs sont-ils couverts? Les indicateurs spécifiques du programme sont-ils aussi SMART¹ que possible?

b) Quel est le degré de cohérence interne et externe du diagnostic?

¹ Spécifiques, mesurables, réalisables, pertinents et limités dans le temps

Pour évaluer l'exhaustivité et la cohérence de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins, nous proposons d'utiliser le cadre méthodologique à la page 6.

Les questions posées dans la case centrale supérieure et dans la case supérieure droite ne peuvent être évaluées pendant la première phase de l'évaluation *ex ante*. Il faut toutefois y répondre, au plus tôt pendant la deuxième phase de l'évaluation, à la lumière de l'ensemble de la logique d'intervention (y compris des priorités et mesures stratégiques) et de l'analyse de la situation menée pour d'autres programmes publics, en particulier pour les Fonds structurels et d'investissement européens (ESI).

c) Comment le processus de diagnostic a-t-il été organisé?

La participation des parties intéressées constitue un principe fondamental de l'Accord de partenariat et de tous les processus de pro-

Évaluation de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins: conseils pour les responsables administratifs

PAR ZÉLIE PEPIETTE

Le Helpdesk n'est pas uniquement en relation avec les États membres et les intervenants externes! Jeudi 13 juin, le Helpdesk Évaluation et l'Unité L4 de la DG AGRI ont organisé, pour les responsables administratifs en charge du développement rural à la DG AGRI, un atelier intitulé «Évaluation de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins: conseils pour les responsables administratifs», qui visait à clarifier le rôle des responsables administratifs dans le processus de préparation des PDR, à aborder

les critères d'évaluation des analyses AFOM et des évaluations des besoins et à donner aux responsables administratifs une aide pour assurer cette tâche.

Alkmini Katsada, responsable administrative y a présenté un compte rendu de l'Atelier de bonnes pratiques de Prague auquel elle a assisté; Mihail Dumitru, un des directeurs du développement rural, a fait un exposé avisé et perspicace sur le rôle des responsables administratifs dans la préparation des

programmes; Zélie Peppiette a brossé les grandes lignes du concept et de l'objectif de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins et a expliqué les attentes et la procédure à suivre à cet égard; et Eric Nieto, du Helpdesk Évaluation, a proposé des questions destinées à guider le processus d'évaluation. Cet atelier, qui a connu un franc succès et s'est déroulé dans la bonne humeur, a offert une occasion de poser de nombreuses questions et a suscité des retours d'informations positifs.



grammation des cinq Fonds ESI. Tout comme l'Autorité de gestion, les autres parties intéressées devraient être systématiquement consultées (au-delà de l'éventail des bénéficiaires potentiels), notamment les agences de mise en œuvre et leurs experts, les acteurs sociaux et économiques et d'autres pouvoirs publics et des représentants de la société civile. Soutenue par des informations claires et ciblées, leur participation peut aller de réunions de consultation périodiques à une participation structurée dans des groupes cibles et à une interaction en ligne.

En conséquence, l'évaluateur devrait étudier comment l'analyse AFOM et l'évaluation des besoins ont été préparées. L'évaluateur peut, à cette fin, demander à l'Autorité de gestion de donner une description concise de la conception méthodologique du processus de consultation. Cette description devrait couvrir les points suivants:

- Qui a été invité et qui a participé, dès le début de la rédaction du programme?
- Dans quelle mesure la conception du processus participatif a-t-elle permis (ou entravé) la participation d'intervenants pertinents?
- Les intérêts de groupes spécifiques ont-ils été pris en considération?

CARACTÉRISTIQUES D'UNE ÉVALUATION EX ANTE BIEN CONÇUE DE L'ANALYSE AFOM ET DE L'ÉVALUATION DES BESOINS

La Participation ne peut être organisée comme un processus mécanique. L'essence de la participation, c'est l'expérience de se laisser surprendre. La participation et l'association des parties intéressées au processus s'appuient sur la compréhension du contexte global, sur la recherche de ce qui, sans ce processus, serait passé inaperçu ou n'aurait pas été vu exactement de la même manière. Trop souvent, le potentiel réel d'un programme n'est pas utilisé parce que les concepteurs du programme compilent une série de mesures d'une période à l'autre, sans regarder les nouveaux défis qui s'annoncent ou sans tenir compte de la pleine portée d'autres mesures qu'offre le règlement de l'UE.

Veillez aux liens!

L'analyse AFOM devrait être une description détaillée soulignant les informations quantitatives et qualitatives pertinentes. Elle devrait brosser un tableau complet de l'état de la situation dans la zone de programmation. Une description basée uniquement sur des données quantitatives ou qualitatives peut rarement suffire à cette fin.

Des phrases décousues cachent d'importantes interconnexions ou ignorent les contradictions. Ce qui est important, ce n'est pas la contradiction en elle-même car la vie est pleine de contradictions. Des problèmes se posent si des contradictions ne sont pas expliquées. Il est souvent intéressant de relever les contradictions apparentes parce que cela peut permettre de sortir des sentiers battus pour explorer des voies vers des solutions novatrices.

Structurez les constatations!

Pour l'analyse AFOM: Nous recommandons d'établir un ensemble commun de ques-

tions d'évaluation et de répondre à chacune de ces questions en trois étapes distinctes:

- Description: Quelle est la constatation?
- Jugement: Que pense l'évaluateur de la pertinence et de la rigueur de la constatation?
- Recommandation: Que faudrait-il changer et améliorer en fonction de cette constatation?

Pour l'évaluation des besoins: Le format que nous proposons aide le lecteur à établir le lien vers l'analyse AFOM en amont et vers la stratégie du programme en aval. Cette structure devrait être répétée pour chaque domaine prioritaire. L'évaluateur *ex ante* pourrait suggérer les points suivants aux rédacteurs du programme:

- Présentation succincte des besoins de chaque domaine prioritaire (généralités).
- Justification – Fossé entre l'«idéal» imaginé et la perception de l'état des lieux (lien vers l'analyse AFOM en amont).
- Objectif visé et solutions possibles (lien vers l'aval, vers le résultat attendu et les mesures qui réduiraient ce fossé ou l'élimineraient).

L'évaluateur *ex ante* pratique une critique appréciative

Par son évaluation de l'analyse AFOM et de l'étude des besoins, l'évaluateur *ex ante* devrait jeter les bases d'un programme plus efficace et plus adapté à la situation. Il devrait réclamer une analyse approfondie basée sur des distinctions appropriées, une base d'informations solide reflétant les indicateurs SMART et des valeurs de référence pertinentes et devrait rendre le diagnostic

CADRE MÉTHODOLOGIQUE POUR L'ANALYSE AFOM EN TERMES D'EXHAUSTIVITÉ ET DE COHÉRENCE

	EN AMONT	EN AVAL	LATÉRALE
Cohérence externe	L'analyse AFOM couvre-t-elle tous les objectifs/priorités de l'UE?	Tous les besoins identifiés et énumérés par ordre de priorité sont-ils traduits dans la stratégie?	Existe-t-il une (in) cohérence avec l'analyse AFOM et l'évaluation des besoins réalisées pour d'autres programmes?
Cohérence interne	Tous les besoins identifiés sont-ils couverts par l'analyse AFOM?	Des constatations pertinentes de l'analyse AFOM n'ont-elles pas été traduites en besoins?	Des contradictions et des interconnexions dans l'analyse AFOM et dans l'évaluation des besoins sont-elles restées non commentées?



le plus clair possible.

Toutefois, l'évaluateur devrait aussi être pragmatique et rester concentré sur les points essentiels. L'évaluation *ex ante* ne devrait pas contenir de critiques pédantes ni imposer de points de vue personnels au responsable du programme. Il s'agit plutôt d'exprimer un point de vue externe sobre, tout à fait neuf, dans un esprit d'appréciation et avec des intentions sincères.



POUR EN SAVOIR PLUS

- > Document de travail «*Elements of strategic programming for the period 2014-2020*»
http://ec.europa.eu/regional_policy/conferences/sfc2014/doc/wp_prog.pdf
- > Lignes directrices pour l'évaluation *ex ante* des PDR 2014-2020
http://enrd.ec.europa.eu/app_templates/filedownload.cfm?id=7797A2AE-91CD-8D82-C9DB-D30E043439F1

Atelier de bonnes pratiques – Évaluation *ex ante* de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins

Les 27 et 28 mai 2013, le Helpdesk Évaluation pour le développement rural a organisé à Prague, en étroite collaboration avec le ministère tchèque de l'Agriculture, un Atelier de bonnes pratiques intitulé «Évaluation *ex ante* de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins – conditions préalables pour une solide logique d'intervention des PDR».

Cet atelier a rencontré un franc succès, réunissant 60 représentants de 15 États

membres, notamment des Autorités de gestion, des évaluateurs, des Organismes payeurs et des représentants de la Commission européenne. Il visait à offrir un lieu de discussion et d'échanges d'expériences sur l'analyse AFOM et sur l'évaluation des besoins, à dégager une compréhension des problèmes communs soulevés par l'évaluation *ex ante* et à tirer les leçons du passé pour améliorer la qualité de l'analyse AFOM, de l'évaluation des besoins et de la logique d'intervention

avant la finalisation d'un PDR.

Les représentants de la Commission européenne ont exposé les exigences juridiques de l'analyse AFOM, de l'évaluation des besoins, de la logique d'intervention et de l'évaluation *ex ante* et ont dressé un bilan de l'état d'avancement de la préparation des Accords de partenariat et des PDR parmi les États membres pour la prochaine période de programmation. Robert Lukesch, du Helpdesk Évaluation, a expliqué aux participants les principes méthodologiques fondamentaux et les principes de qualité sous-tendant la mise en œuvre de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins, qui constituent des éléments essentiels pour l'élaboration de PDR de qualité. En outre, quatre études de cas (République tchèque, Hongrie, Allemagne et Finlande) ont été présentées afin d'illustrer différentes approches appliquées à la réalisation de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins, les principaux problèmes soulevés à partir des retours d'informations des évaluations *ex ante* et les leçons tirées pendant ce processus.

Pendant un atelier ouvert, les participants ont discuté, en groupes de travail, des difficultés spécifiques rencontrées lors de l'élaboration de l'analyse AFOM, de l'évaluation des besoins et de l'évaluation *ex ante* et, en séance plénière, ils ont présenté les pratiques qu'ils ont dégagées pour surmonter ces difficultés.

Toutes les informations, exposés et résultats de cet Atelier de bonnes pratiques sont consultables [ici](#).





Ce qu'il faut savoir sur le Plan d'Évaluation

PAR VALÉRIE DUMONT



OBJECTIFS GÉNÉRAUX

Veiller à ce que des activités d'évaluation suffisantes et appropriées soient entreprises et à ce que des ressources soient disponibles et, en particulier:

- Fournir les informations requises pour piloter le programme et alimenter le Rapport annuel sur la mise en œuvre amélioré (AIR) en 2017;
- Fournir les informations nécessaires pour mettre en évidence les progrès intermédiaires sur la voie de la réalisation des objectifs

et alimenter le rapport AIR amélioré en 2019;

- Garantir que les données requises aux fins d'évaluation soient disponibles en temps utile, dans le format approprié;
- Garantir que des résultats d'évaluation cohérents minimums soient fournis pour tous les Programmes de développement rural (PDR) à des moments clés, pour permettre l'agrégation, sur l'ensemble de l'UE, de certaines informations clés, spécifiées dans le cadre juridique.

1

OBJECTIFS ET BUT DU PE

- Basés sur les objectifs généraux du PE (voir ci-dessus).
- Peuvent aussi inclure des objectifs spécifiques supplémentaires liés au programme si l'Autorité de gestion (AG) le juge utile.

2

GOVERNANCE ET COORDINATION

- Brève description de l'organisation du système d'évaluation et de suivi du PDR.
- Identification des principaux organes concernés et de leurs responsabilités.
- Explication de la façon de coordonner les activités d'évaluation avec la mise en œuvre du PDR.

3

SUJETS ET ACTIVITÉS D'ÉVALUATION

- Description à titre indicatif des sujets et activités d'évaluation planifiés pour la période de programmation pour soutenir la mise en œuvre et la réalisation effectives des objectifs et pour rendre compte des réalisations du programme, notamment (mais sans s'y limiter) du respect des exigences de l'UE.
- Description des activités requises pour assurer une évaluation adéquate des objectifs de chacune des priorités de DR et de tout élément spécifique au programme (y compris l'évaluation des valeurs des indicateurs de résultat et d'impact et l'analyse des effets nets, des questions thématiques et des aspects transversaux).
- Soutien planifié à l'évaluation au niveau des GAL.

4

DONNÉES ET INFORMATIONS

- Toute activité supplémentaire nécessaire pour satisfaire aux exigences du système de suivi et d'évaluation.
- Des descriptions des méthodologies ne sont PAS requises.
- Description du système pour enregistrer, tenir à jour, gérer et communiquer les données statistiques sur la mise en œuvre du PDR et fourniture de données de suivi à des fins d'évaluation.
- Identification des diverses sources de données à utiliser.
- Identification des lacunes dans les données, des obstacles potentiels et/ou des problèmes institutionnels potentiels liés à l'obtention des données nécessaires et proposition de solutions.
- Même si l'élaboration des systèmes n'est pas encore terminée au moment de la rédaction.

tion du PDR, cette section devrait montrer que la planification nécessaire a été réalisée et que le travail est en cours pour garantir que les systèmes appropriés de gestion des données seront opérationnels à temps.

5

CALENDRIER

- Jalons importants pendant la période de programmation (production des résultats d'évaluation pour l'AIR amélioré en 2017 et 2019 et pour l'évaluation *ex post*).
- Esquisse à titre indicatif du délai nécessaire pour garantir que les résultats requis seront disponibles à temps.

6

COMMUNICATION

- Description de la façon dont les résultats des activités d'évaluation seront mis à la dispo-

sition des divers bénéficiaires ciblés (parties intéressées, décideurs politiques, etc.).

- Identification des canaux et besoins d'informations pour les différents groupes cibles.
- Description des mécanismes mis en place pour assurer le suivi de l'utilisation des résultats de l'évaluation.



POUR EN SAVOIR PLUS

- > Articles 49, alinéa 1, et 49, alinéa 2, du Règlement portant dispositions communes http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/proposals/regulation/general/amended_general_proposal_22042013_en.pdf
- > Article 9 du Règlement relatif au soutien au développement rural http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/legal-proposals/com627/627_en.pdf

7

RESSOURCES

- Description des ressources nécessaires et prévues pour mettre en œuvre le plan (y compris une indication de la capacité administrative, des ressources financières et de données et des besoins en TI).
- Description des activités de développement des capacités prévues pour mettre en œuvre le PE de façon appropriée.

GRUPE DE TRAVAIL THÉMATIQUE DU RÉSEAU EUROPÉEN D'ÉVALUATION

En mai 2012, le Réseau européen d'évaluation a organisé un Atelier de bonnes pratiques intitulé «De l'évaluation *in itinere* au Plan d'évaluation». Un des messages clés de cet atelier a été qu'un Plan d'évaluation (PE) pouvait constituer, pour les Autorités de gestion (AG), un outil efficace pour planifier leurs activités d'évaluation durant la période de programmation.

En mars 2013, un Groupe de travail thématique, composé d'experts sélectionnés pour leur connaissance approfondie de l'évaluation et de représentants de la Commission européenne, a été créé afin d'élaborer des lignes directrices et des recommandations non contraignantes pour aider les AG face aux difficultés suivantes:

- Élaborer et rédiger le PE en tant que partie du PDR;
- Mettre en œuvre l'évaluation du développement rural;
- Rendre compte du PE dans le Rapport annuel sur la mise en œuvre (AIR).

En mai 2013, un projet a été présenté à un groupe de réaction composé de membres du Comité d'experts chargé de l'évaluation, afin de garantir que ces lignes directrices répondent aux besoins du public cible principal (AG, évaluateurs, Groupes directeurs, Organismes payeurs,

Unités d'évaluation, etc.). Lors de la prochaine réunion du Comité d'experts chargé de l'évaluation, qui se déroulera en juin, le Helpdesk Évaluation présentera un deuxième projet de lignes directrices, afin de recueillir tous les commentaires des délégués des États membres. Un projet final sera disponible sur le site web du Réseau des experts pour l'évaluation, plus tard au cours de l'été.





Réunion des Autorités de gestion françaises à Paris, le 16 mai 2013

PAR KATALIN KOLOSY



Cette réunion a été organisée par l'Autorité de gestion en charge du Programme de Développement Rural Hexagonal (PDRH), avec l'appui de l'Association des Régions de France (ARF). Son but était de présenter les activités du Helpdesk Évaluation, de répondre à des questions ouvertes sur l'évaluation et de présenter le cadre commun d'évaluation pour 2014-2020. Le programme a été établi par le ministère français de l'Agriculture et du Développement rural, sur la base des questions soulevées par les gestionnaires du FEADER aux niveaux régional et central. Les représentants des pouvoirs régionaux qui assumeront des responsabilités de programmation pour la période 2014-2020 ont aussi été invités à cette réunion. Plus de 80 participants en ont appris plus sur les aspects du nouveau programme de développement rural relatifs à la programmation, au suivi et à l'évaluation.

Des orateurs de la Commission européenne et du Helpdesk Évaluation ont planté le décor et expliqué les divers mécanismes régissant le FEADER, en répondant aux questions des participants sur des sujets tels que le Cadre commun de suivi et d'évaluation (CCSE), l'Accord de partenariat, le Plan d'indicateurs, la conception des Programmes de développement rural, le cadre logique de l'évaluation *ex ante*, l'Évaluation environnementale stratégique, le Plan d'évaluation et le Rapport annuel sur la mise en œuvre.

Certains problèmes ne sont pas encore résolus mais les échanges qui ont eu lieu durant cette journée ont permis de clarifier de nombreux aspects de la future période de programmation et de mettre en évidence les éléments de simplification par rapport au programme actuel.

Mission d'experts en Croatie

PAR JELA TVRDONOVA



Le 1^{er} juillet 2013, la Croatie deviendra le 28^e État membre de l'Union européenne. L'Autorité de gestion (AG) croate doit élaborer et soumettre son projet de Programme de développement rural (PDR) pour 2014-2020 à la Commission, pour consultation, comme tous les autres États membres. Au cours du processus d'élaboration du PDR, l'AG réexamine son projet d'analyse AFOM et d'évaluation des besoins, sur la base des retours d'informations reçus de l'évaluateur *ex ante*. L'analyse AFOM et l'évaluation des besoins guideront les décisions sur la stratégie du programme, la logique d'intervention et le choix des mesures de développement rural.

Pendant la consultation, les parties intéressées par le développement rural en Croatie ont exprimé le souhait d'échanger des informations avec les acteurs publics associés à la préparation des PDR dans d'autres États membres.

La Commission européenne tente d'aider les pays candidats à appliquer et mettre en œuvre la législation de l'UE via un

instrument appelé «Technical Assistance and Information Exchange» (TAIEX). En collaboration avec le Helpdesk du Réseau européen d'évaluation du développement rural, TAIEX a préparé une mission de

deux jours, qui s'est déroulée les 5 et 6 juin 2013, à Zagreb. Pendant cette mission, deux représentants de l'AG du PDR autrichien, Markus Hopfner (Directeur adjoint de l'AG) et Otto Hofer (Directeur de l'Unité d'évaluation), ont partagé les expériences autrichiennes en matière de conception et d'évaluation *ex ante* du programme, en mettant spécifiquement l'accent sur l'analyse AFOM, sur l'évaluation des besoins, sur l'établissement de la logique d'intervention et sur l'élaboration d'un plan d'indicateurs.

Une série d'exemples concrets et d'exercices interactifs proposés par le personnel du Helpdesk ont permis aux représentants de l'AG croate de tirer des leçons des expériences autrichiennes, de discuter de leurs propres difficultés et de dégager des solutions dans le contexte de l'élaboration de la logique d'intervention du programme, en tenant compte de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins. Les discussions se sont aussi concentrées sur l'élaboration d'un plan d'indicateurs solide pour mesurer la performance du PDR pendant et après la période de programmation.

Au total, 25 participants ont pris part à cette mission, venant de divers départements de l'AG actuelle de l'IPARD (Instrument d'aide de préadhésion pour le développement rural) et des futurs AG, Unité d'évaluation, Organisme payeur, Comité de suivi et évaluateurs du PDR. Les organisateurs ont reçu des retours très positifs des participants à la fin de cette mission.





Atelier de bonnes pratiques - Difficultés spécifiques liées à l'utilisation des indicateurs communs de DR au niveau régional

PAR ENRIQUE NIETO



Un Atelier de bonnes pratiques a été organisé par le Helpdesk Évaluation, en étroite collaboration avec l'Istituto Nazionale di Economia Agraria (INEA) et le Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali d'Italie. Il a réuni 59 participants de 10 pays, représentant le Comité d'experts chargé de l'évaluation, les Autorités de gestion, les évaluateurs, les fournisseurs de données et la Commission européenne (CE).

Cette réunion visait à discuter des difficultés spécifiques liées à l'utilisation des indicateurs communs dans les PDR régionaux et, en particulier, à évaluer la disponibilité d'informations régionales pour les rapports basés sur les Indicateurs de contexte communs (ICC) et la possibilité d'élaborer et de transférer des approches appropriées pour combler les éventuelles lacunes dans les données.

Des représentants de la Commission européenne ont esquissé le rôle des ICC dans la réalisation de la conformité aux exigences

juridiques de la période de programmation 2014-2020. Trois études de cas (Italie, Espagne et Portugal - Açores) ont mis en lumière les principales difficultés auxquelles se heurtent les PDR régionaux pour fournir des données sur certains indicateurs de contexte (par ex. HVN, Indice des oiseaux nichant en zones agricoles, qualité de l'eau) ainsi que les approches appliquées pour vaincre ces difficultés (par ex. utilisation du Réseau rural national comme organe de coordination pour la collecte de données, la réalisation d'études ponctuelles spécifiques, etc.).

Une séance de travail interactive a permis aux participants de discuter des principales difficultés rencontrées pour recueillir des données régionales et d'élaborer une série de recommandations pour améliorer la disponibilité de données ICC.

Les informations, exposés et résultats de cet Atelier de bonnes pratiques sont consultables [ici](#).

Événement externe: 7^e réunion du Sous-comité d'évaluation en Espagne

PAR ENRIQUE NIETO



Le 25 mars 2013, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de l'Environnement d'Espagne a organisé, à Madrid, la 7^e réunion du Sous-comité d'évaluation. 42 participants y ont assisté, dont des représentants des Autorités de gestion (AG) des PDR espagnols, des évaluateurs, des représentants d'autres ministères ainsi que du Helpdesk Évaluation et de la Commission européenne (CE).

Cette réunion visait à présenter les principaux résultats de l'Atelier de bonnes pratiques organisé les 6 et 7 mars 2013, à Rome, et à fournir des informations complémentaires concernant l'utilisation des Indicateurs de contexte communs (ICC) et d'indicateurs de remplacement en Espagne. Des représentants de la CE et du Helpdesk Évaluation ont été invités à apporter un soutien technique.

Durant la première partie de la réunion, Paloma Cortes, de l'Unité L.2 de la DG AGRI, a brossé un aperçu de la disponibilité de données pour les Indicateurs de contexte communs dans toutes les régions espagnoles, a clarifié la définition des typologies rurales appliquées par la CE et a présenté le projet d'outil d'extraction de données pour les ICC. Cet exposé a été suivi d'une séance de questions et réponses, au cours de laquelle les participants ont pu soulever des questions ouvertes sur les sujets abordés. En particulier, la CE a fourni de plus amples explications sur la définition d'ICC spécifiques et

sur les méthodologies appliquées pour leur calcul.

Enrique Nieto a présenté le contenu du projet de document de travail intitulé «*Defining proxy indicators for Rural Development Programmes*», élaboré par le Helpdesk Évaluation, en collaboration avec l'Unité L.2 de la DG AGRI. Il a abordé le projet de définition d'indicateurs de remplacement pour la période de programmation 2014-2020, les exemples d'indicateurs de remplacement appliqués dans différents contextes de PDR et un outil indicatif pour l'identification d'indicateurs de remplacement de qualité. Les participants ont commenté ces informations et épinglé des problèmes spécifiques à clarifier dans ce document. Leurs contributions ont été utilisées pour élaborer la version finale du document, qui a été partagée avec tous les États membres pendant la 15^e réunion du Comité d'experts chargé de l'évaluation, organisée le 30 avril 2013.

Le concept d'indicateurs de remplacement a en général été bien accepté et considéré comme une approche adéquate pour résoudre les problèmes posés dans les régions espagnoles par de nombreuses carences dans les données requises pour les ICC. De plus, les AG ont convenu d'organiser des groupes de travail afin de déterminer des indicateurs de remplacement appropriés pouvant être appliqués par toutes les régions espagnoles.



14^e et 15^e réunions du Comité d'experts chargé de l'évaluation

PAR MARGOT VAN SOETENDAEL



Des représentants des États membres, des responsables de la Commission européenne et du personnel du Helpdesk Évaluation se sont réunis le 20 mars et le 30 avril 2013 à Bruxelles pour les quatorzième et quinzième réunions du Comité d'experts chargé de l'évaluation. Cet article rend compte de certains des sujets principaux abordés et des principaux résultats de ces réunions.

Indicateurs de contexte communs (ICC)

Pour la période de programmation 2014-2020, les États membres disposent maintenant des éléments suivants:

1. Une liste exhaustive des ICC;
2. Une base de données comprenant les valeurs des ICC;
3. Un outil d'extraction pour faciliter la compilation des tableaux d'ICC pour les nouveaux Programmes de développement rural (PDR);
4. Un document de travail sur l'utilisation d'indicateurs de remplacement des ICC lorsqu'il y a des lacunes dans les données.

Les États membres ont été associés à la discussion sur la pertinence de la liste d'ICC proposée, sur le niveau de détail à inclure dans la base de données et sur les lacunes dans les données pour certains ICC.

Les résultats du 6^e Atelier de bonnes pratiques intitulé «Choisir et utiliser les indicateurs de contexte pour le développement rural», qui s'est tenu à Lisbonne le 15 novembre 2012, ont été inclus dans le processus de consultation et ont fourni des orientations sur l'utilisation concrète des ICC pendant l'analyse AFOM, l'évaluation des besoins et l'évaluation *ex ante* des PDR.

Plan d'évaluation, exigences minimums et orientations.

Le Plan d'évaluation (PE) est un élément nouveau à soumettre par les États membres dans le cadre de leur PDR pour la période 2014-2020. Le PE repose sur l'expérience en matière d'évaluation *in itinere* acquise pendant la période de programmation

actuelle et contribuera à garantir que les États membres planifient et gèrent les activités d'évaluation, en temps utile, pour la prochaine période de programmation. La loi de mise en œuvre du règlement sur le développement rural (RDR) précisera les exigences minimums pour ce PE auxquelles il faudra satisfaire pour obtenir l'approbation du PDR. Une discussion entre les États membres et la Commission sur les propositions d'exigences minimums a débuté à la fin de 2012 et l'élaboration des lignes directrices sur les PE par un Groupe de travail thématique du Helpdesk Évaluation a été lancée au début de 2013.

Ces lignes directrices aideront les États membres à:

1. Rédiger le projet de PE en tant que chapitre du PDR;
2. Mettre en œuvre le PE concrètement;
3. Rendre compte des activités d'évaluation.

Ces lignes directrices sont non contraignantes. Un premier projet de version sera partagé avec les États membres à la fin juin mais la rédaction ne sera finalisée qu'après publication de la loi de mise en œuvre.

Ateliers de bonnes pratiques organisés par le Helpdesk Évaluation

Ces réunions ont permis de communiquer aux membres du Comité les résultats de l'Atelier de bonnes pratiques «Difficultés spécifiques liées à l'utilisation des indicateurs communs de DR au niveau régional», organisé à Rome les 6 et 7 mars 2013, et une invitation à l'Atelier de bonnes pratiques «Expériences relatives à la préparation de l'analyse AFOM, de l'évaluation des besoins et de l'évaluation *ex ante* – condition préalable à une solide logique d'intervention du PDR», organisé à Prague les 27 et 28 mai 2013.



POUR EN SAVOIR PLUS

> Pour plus d'informations sur ces deux Ateliers de bonnes pratiques, veuillez consulter les pages de notre site Internet.

Votre avis nous intéresse

Nous serions heureux de connaître votre avis sur le contenu de la présente newsletter et vous encourageons à transmettre vos suggestions quant aux articles spécifiques ou aux rubriques permanentes. Merci d'envoyer vos commentaires à: info@ruralevaluation.eu

Abonnement

Un ami ou un collègue souhaiterait-il recevoir une copie de cette newsletter électronique? L'inscription sur la liste d'envoi est très simple:

Pour s'abonner, cliquer ici.

Si, au contraire, vous souhaitez voir votre nom retiré de notre liste:

Pour se désabonner, cliquer ici.

