*This document contains the translation of the August 2017 version of the “Guidelines: Evaluation of LEADER/CLLD”. This translation is provided to make the Guidelines more useful and accessible to all stakeholders. It should be noted that the English version should be used as the definitive reference text. The English version is available at the*[*following link*](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/evaluation-leaderclld_en?pk_campaign=TWG3&pk_kwd=LEADER,%20CLLD)*.*

Lignes directrices

ÉVALUATION DE L'APPROCHE LEADER/DLAL

Août 2017

Droits d’auteur

© Union européenne, 2017

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Citation recommandée:

COMMISSION EUROPÉENNE– Direction générale de l'agriculture et du développement rural – Unité C.4 (2017): «Lignes directrices. Évaluation de la méthode LEADER/DLAL». Bruxelles

Avertissement:

«Les informations et points de vue exposés dans la présente publication n’engagent que leur auteur (ou leurs auteurs) et ne sauraient être assimilés à une position officielle de la Commission. La Commission ne garantit pas l'exactitude des données figurant dans la présente publication. Ni la Commission ni quiconque agissant en son nom ne saurait être tenu responsable de l’usage qui pourrait être fait des informations contenues dans le présent document.

Le Helpdesk Évaluation est responsable de l'«évaluation» au sein du Réseau européen de développement rural (REDR) et fournit dans ce cadre une orientation sur l'évaluation des programmes de développement rural (PDR) et des politiques relevant de la compétence et de la supervision de l'unité C4 «Suivi et évaluation» de la DG AGRI de la Commission européenne (CE). Afin d'améliorer l'évaluation de la politique européenne de développement rural, le Helpdesk Évaluation assiste toutes les parties intervenant dans l'évaluation, en particulier la DG AGRI, les autorités nationales, les autorités de gestion des PDR et les évaluateurs, en favorisant l'élaboration et la diffusion de méthodes et d'outils appropriés, le recueil et l'échange de bonnes pratiques, ainsi que le renforcement des capacités et la communication avec des membres du réseau sur des questions liées à l'évaluation.

Des informations supplémentaires sur les activités menées par le Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural sont disponibles en ligne sur le serveur Europa (https://enrd.ec.europa.eu/home-page\_fr).

Lignes directrices

ÉVALUATION DE L'APPROCHE LEADER/DLAL

Août 2017

Table des matières

[1 Introduction 9](#_Toc499730270)

[1.1 Évaluation de l'approche LEADER/DLAL au cours de la nouvelle période de programmation 2014-2020 9](#_Toc499730271)

[1.1.1 DLAL: quels sont les éléments nouveaux? 9](#_Toc499730272)

[1.1.2 Finalité de l’évaluation 11](#_Toc499730273)

[1.1.3 Cadre juridique et orientations pour l'évaluation 13](#_Toc499730274)

[1.2 Conceptualisation de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL 14](#_Toc499730275)

[1.2.1 évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau des PDR 16](#_Toc499730276)

[1.2.2 Évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau local 18](#_Toc499730277)

[1.2.3 Termes clés: comment nous les comprenons et comment ils s'articulent mutuellement 22](#_Toc499730278)

[2 Évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau des PDR 25](#_Toc499730279)

[2.1 Que faut-il évaluer au niveau des PDR et comment? 25](#_Toc499730280)

[2.2 Évaluation de la contribution de l'approche LEADER/DLAL aux objectifs des domaines prioritaires du PDR et évaluation de la contribution au regard des objectifs de la stratégie de l'Union pour une croissance intelligente, durable et inclusive (évaluation obligatoire) 26](#_Toc499730281)

[2.2.1 Quoi évaluer? 26](#_Toc499730282)

[2.2.2 Évaluation étape par étape: comment évaluer les contributions de l'approche LEADER/DLAL aux objectifs stratégiques? 30](#_Toc499730283)

[2.3 Évaluation du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL (recommandée) 41](#_Toc499730286)

[2.3.1 Quoi évaluer? 41](#_Toc499730287)

[2.3.2 Procédure étape par étape: comment évaluer le mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL? 42](#_Toc499730288)

[2.4 Évaluation de la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL (recommandée) 46](#_Toc499730289)

[2.4.1 Quoi évaluer? 46](#_Toc499730290)

[2.4.2 Procédure étape par étape: comment évaluer la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL? 48](#_Toc499730291)

[2.5 Élaboration des rapports relatifs à l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau des PDR 50](#_Toc499730292)

[2.6 Diffusion et suivi des évaluations de l'approche LEADER/DLAL au niveau des PDR 53](#_Toc499730293)

[3 Évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau des GAL 56](#_Toc499730294)

[3.1 Que faut-il évaluer au niveau local et comment? 56](#_Toc499730295)

[3.2 ÉTAPE 1: planification des activités d'évaluation au niveau du GAL 62](#_Toc499730296)

[3.3 ÉTAPE 2: préparation des activités d'évaluation au niveau du GAL 66](#_Toc499730297)

[3.4 ÉTAPES 3 et 4: structuration et réalisation de l'évaluation au niveau du GAL 76](#_Toc499730298)

[3.5 ÉTAPE 5: notification, diffusion et suivi de l'évaluation au niveau du GAL 79](#_Toc499730299)

[4 Annexe 83](#_Toc499730300)

[4.1 Glossaire 83](#_Toc499730301)

Graphiques

[Figure 1. La stratégie DLAL au sein de l'architecture politique de l'UE pour la période de programmation 2014-2020 10](#_Toc499730521)

[Figure 2. Options pour la stratégie DLAL menée au sein des États membres 10](#_Toc499730522)

[Figure 3. Finalité de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL 12](#_Toc499730523)

[Figure 4. Concept de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau du PDR et au niveau local 15](#_Toc499730524)

[Figure 5. Autoévaluation et évaluation indépendante au niveau local 19](#_Toc499730525)

[Figure 6. Types de stratégies 22](#_Toc499730526)

[Figure 7. Valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL 24](#_Toc499730527)

[Figure 8. Cycle d'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau du PDR 26](#_Toc499730528)

[Figure 9. Liens verticaux et horizontaux entre les niveaux de mise en œuvre des Fonds ESI 30](#_Toc499730529)

[Figure 10. Portée de l'évaluation: tableau complet 35](#_Toc499730530)

[Figure 11. Relier la méthode LEADER au mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL au niveau du PDR 43](#_Toc499730531)

[Figure 12. Effets éventuels du mécanisme de mise en œuvre du PDR à différents niveaux 44](#_Toc499730532)

[Figure 13. Corrélations entre le mécanisme de mise en œuvre, les activités des GAL et la valeur ajoutée 58](#_Toc499730533)

[Figure 14. Questions clés nécessitant une réponse pendant les différentes étapes de l'évaluation 61](#_Toc499730534)

[Figure 15. Planification des activités de communication relatives à l'évaluation 65](#_Toc499730535)

[Figure 16. Contrôle de la cohérence entre la logique d'intervention de la stratégie DLAL et les éléments d'évaluation 68](#_Toc499730536)

[Figure 17. Relier la méthode LEADER au mécanisme de mise en œuvre au niveau local (exemple) 71](#_Toc499730537)

[Figure 18. Organisation du suivi des constatations de l'évaluation 81](#_Toc499730538)

Tableaux

[Table 1. Critères de jugement et indicateurs pour la question d'évaluation commune nº 17: «Dans quelle mesure les interventions du PDR ont-elles soutenu le développement local dans les zones rurales?» 32](#_Toc499730548)

[Table 2. Indicateurs de réalisation et indicateurs cibles pour LEADER 32](#_Toc499730549)

[Table 3. Identification des méthodes quantitatives et qualitatives 38](#_Toc499730550)

[Table 4. Aperçu des rapports sur l'approche LEADER/DLAL, responsabilités en matière de notification et groupes cibles 52](#_Toc499730551)

Liste d'acronymes

|  |  |
| --- | --- |
| RAM | Rapport annuel de mise en œuvre |
| PAC | Politique agricole commune |
| ICC | Indicateurs contextuels communs |
| QEC | Question d'évaluation commune |
| FC | Fonds de cohésion |
| DLAL | Développement local mené par les acteurs locaux |
| CCSE | Cadre commun de suivi et d’évaluation |
| CMES | Système commun de suivi et d'évaluation |
| CSC | Cadre stratégique commun |
| DG AGRI | Direction générale de l’agriculture et du développement rural |
| DG EMPL | Direction générale de l’emploi, des affaires sociales et de l’inclusion |
| DG MARE | Direction générale des affaires maritimes et de la pêche |
| DG REGIO | Direction générale de la politique régionale et urbaine |
| Feader | Fonds européen agricole pour le développement rural |
| CE | Commission européenne |
| PEI | Partenariat européen d'innovation |
| FEAMP | Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche |
| REDR | Réseau européen de développement rural |
| PE | Plan d'évaluation |
| QE | Question d'évaluation |
| FEDER | Fonds européen de développement régional |
| FSE | Fonds social européen |
| Fonds ESI | Fonds structurels et d’investissement européens |
| UE | Union européenne |
| DP | Domaine prioritaire |
| GALP | Groupe d’action locale de la pêche |
| ETP | Équivalent temps plein |
| PIB | Produit intérieur brut |
| GAL | Groupe d'action locale |
| LEADER | Liaison entre actions de développement de l'économie rurale |
| M | Mesure |
| AG | Autorité de gestion |
| MAPP | Méthode d'analyse d'impact des programmes et des projets |
| CS | Comité de suivi |
| EM | État membre |
| ONG | Organisation non gouvernementale |
| RRN | Réseau rural national |
| O | Réalisation |
| IO | Indicateurs de réalisation |
| PO | Programme opérationnel |
| OP | Organisme payeur |
| PROMIS | Système d’information pour la gestion de projet axé sur les résultats |
| QESP | Question d'évaluation spécifique à un programme |
| R | Résultat |
| PDR | Programme de développement rural |
| IR | Indicateurs de résultat |
| SFC | Système commun de gestion partagée des fonds |
| PME | Petite et moyenne entreprise |
| AFOM | Atouts, faiblesses, opportunités, menaces |
| T | Résultat visé |
| OT | Objectifs thématiques |
| DT | Document de travail |
|  |  |

Avant-propos

Pourquoi des lignes directrices?

Bien que les acteurs concernés possèdent déjà plusieurs années d'expérience dans l'évaluation de la méthode LEADER, la nouvelle période de programmation 2014-2020 présente de nouveaux défis concernant l'évaluation correcte des effets de l'approche LEADER/DLAL, tant au niveau de l'UE et des États membres qu'au niveau régional et local.

**L'évaluation a pris de l'importance** compte tenu de la conception des nouvelles exigences de la politique de développement rural pour la période 2014-2020 relatives au suivi et à l'évaluation (voir le chapitre 1.1.3) et de la possibilité d'instaurer une programmation souple de l'approche LEADER/DLAL dans les PDR. Une orientation peut dès lors s'avérer nécessaire pour les parties concernées afin que celles-ci puissent s'acquitter correctement des nouvelles tâches d'évaluation, telles que l'appréciation des contributions primaires et secondaires de l'approche LEADER/DLAL à la réalisation des objectifs stratégiques, des résultats et des impacts des PDR, ou encore le suivi et l'évaluation des stratégies DLAL[[1]](#footnote-1).

Sur la base des orientations et du cadre juridique existants, les présentes lignes directrices visent à assister les différents acteurs dans l'évaluation des interventions au titre de l'approche LEADER/DLAL et dans l'élaboration des rapports relatifs à ces activités. À cette fin, les lignes directrices fournissent des conseils pratiques sur la façon de préparer et de réaliser les activités d'évaluation de l'approche LEADER/DLAL non seulement lorsque celles-ci sont menées dans le cadre de l'évaluation des PDR mais également lors des autoévaluations ou des évaluations externes réalisées au niveau local.

**Les lignes directrices ont été rédigées par une équipe d'experts** du Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural (Vincenzo Angrisani, Jean-Michel Courades, Robert Lukesch, Julija Marosek, Matteo Metta, Marili Parissaki, Magda Porta, Carlo Ricci, Jela Tvrdonova et Hannes Wimmer). Des représentants de la DG Agriculture et développement rural se sont assurés de la conformité des lignes directrices avec le cadre politique de l'Union européenne (UE). Des représentants des États membres ont formulé des observations sur les versions préliminaires des lignes directrices lors de la 9e réunion du groupe d'experts chargé du suivi et de l'évaluation de la politique agricole commune (PAC) ainsi qu'au cours des réunions de l'organe de réflexion[[2]](#footnote-2). Le point de contact du REDR ainsi que le point de service du partenariat européen d'innovation (PEI) ont également été invités à présenter leurs observations sur les lignes directrices.

À qui s'adressent ces lignes directrices?

Les lignes directrices relatives à l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL ont été élaborées à l'intention de différents groupes d'intervenants dans le domaine du développement rural:

* les **autorités de gestion** trouveront des informations sur l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau des PDR, à savoir le cadre juridique applicable ainsi que la finalité et l'objet spécifique de l'évaluation. Les orientations pratiques illustreront, d'une part, la manière dont il convient de préparer, gérer et coordonner l'évaluation des contributions des interventions au titre de l'approche LEADER/DLAL et, d'autre part, la manière dont il convient de communiquer et diffuser les constatations de l'évaluation, et d'en assurer le suivi. En outre, les autorités de gestion trouveront des informations utiles sur la façon de soutenir les groupes d'action locale (GAL) lors de la réalisation des activités d'évaluation au niveau local. Les organismes payeurs peuvent trouver des informations pertinentes pour leur base de données sur les opérations;
* les **réseaux ruraux nationaux** trouveront des orientations sur le type de soutien qu'ils peuvent offrir aux GAL lors de l'exécution des tâches d'évaluation;
* les **évaluateurs** trouveront des explications détaillées sur l'ensemble des textes juridiques applicables et sur la logique générale qui sous-tend les exigences imposées. Les lignes directrices présentent des approches en matière d'évaluation pour l'appréciation des contributions de LEADER/DLAL aux résultats, aux impacts et aux objectifs des PDR, ainsi que des approches en vue de l'évaluation de LEADER/DLAL au niveau local;
* les **fonctionnaires de la DG Agriculture et développement rural** peuvent utiliser ces lignes directrices comme document de référence pour toute question ayant trait à l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL;
* les **groupes d'action locale** trouveront des recommandations sur la manière de réaliser les activités d'évaluation au niveau local. Des informations sont fournies sur la façon dont l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau des PDR est liée aux activités d'évaluation au niveau des GAL, ainsi que sur le type de soutien que les autorités de gestion et les autres acteurs concernés pourraient éventuellement apporter à ces groupes.

Comment les lignes directrices sont-elles structurées?

Les lignes directrices sont constituées de quatre parties.

La **PARTIE 1** présente l'approche LEADER/DLAL en tant que partie intégrante de la politique de développement rural et montre ses liens avec d'autres instruments DLAL financés par les Fonds ESI.Elle décrit la finalité de l'évaluation et le cadre juridique applicable. Le concept de l'évaluation de même que le rôle des divers intervenants dans le processus d'évaluation sont également présentés.

La **PARTIE 2** décrit le cycle d'évaluation au niveau des PDR ainsi que la manière dont il convient d'apprécier dans quelle mesure l'approche LEADER/DLAL a contribué à la réalisation des objectifs poursuivis par l'UE, les États membres et les PDR. Cela comprend l'évaluation des contributions primaires et secondaires des opérations LEADER/DLAL aux domaines prioritaires du développement rural. Cette partie décrit en outre l'évaluation du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL et de sa valeur ajoutée.

La **PARTIE 3** fournit aux GAL des recommandations sur la manière de mener des activités d'évaluation au niveau local et précise le type de soutien que les autorités de gestion, les RRN et d'autres intervenants peuvent leur apporter à cet égard. Cette partie décrit également une série d'outils et d'exemples susceptibles d'être utilisés dans l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau local. Elle porte essentiellement sur les stratégies financées exclusivement par le Feader (c.-à-d. les GAL bénéficiant d'un fonds unique au titre du Feader).

La **PARTIE 4** (annexe) contient le glossaire.

1. Introduction
   1. Évaluation de l'approche LEADER/DLAL au cours de la nouvelle période de programmation 2014-2020
      1. DLAL: quels sont les éléments nouveaux?

Un nouvel instrument dans l'architecture politique de l'UE

Le **développement local mené par les acteurs locaux** (DLAL) a été introduit en tant que nouvel instrument politique afin de favoriser la cohésion territoriale au cours de la période de programmation 2014-2020. La stratégie DLAL aide à répondre aux besoins locaux dans les zones urbaines, rurales et de pêche, ainsi qu'aux besoins spécifiques d'un certain nombre de groupes cibles. Elle mobilise les potentiels au niveau local et renforce les liens entre les acteurs au sein des régions bénéficiaires. L'approche DLAL contribue de manière générale à la stratégie Europe 2020 en libérant dans l'ensemble de l'UE le potentiel de croissance intelligente, durable et inclusive.

**La stratégie DLAL s'inspire des expériences de la méthode LEADER**, en encourageant davantage encore les projets qui sont menés de manière ascendante dans le cadre de partenariats locaux et qui s'appuient sur des stratégies multisectorielles de développement local. La stratégie DLAL soutient le développement de l'économie locale par la création d'emplois durables, l'utilisation de ressources locales, le renforcement de la cohésion sociale, le réseautage, la coopération et l'innovation. Compte tenu de son lien manifeste avec les zones rurales, la méthode LEADER continuera d'être utilisée au titre du Feader dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL.

La stratégie DLAL est prévue dans l'accord de partenariat ainsi que dans des programmes nationaux/régionaux pertinents relevant des Fonds ESI. Plusieurs politiques peuvent être combinées au niveau local en une stratégie DLAL unique afin de fournir des résultats qui contribuent à la réalisation d'objectifs plus vastes de l'UE, allant au-delà de l'objet d'une politique unique (voir le graphique ci-dessous).

Flexibilité dans les réponses données aux besoins locaux et dans le développement des potentiels locaux

**L'architecture DLAL offre une flexibilité** dans les réponses données aux besoins spécifiques locaux. Les États membres peuvent opérer un choix dans un large éventail de mesures politiques bénéficiant du soutien de divers Fonds ESI. Deux scénarios possibles peuvent être adoptés par les États membres: recourir à un fonds unique (mono-fonds) ou à plusieurs fonds (plurifonds). Le DLAL n'est toutefois obligatoire dans le cadre du Feader que sous la forme de LEADER. S'ils choisissent de recourir à plusieurs fonds, les États membres peuvent utiliser diverses combinaisons afin de répondre à leurs besoins territoriaux.

2. La stratégie DLAL au sein de l'architecture politique de l'UE pour la période de programmation 2014-2020

Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.

1. Options pour la stratégie DLAL menée au sein des États membres

Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.

Renforcement de l'approche LEADER

L'approche LEADER/DLAL est mise en œuvre au travers de l'application du **développement local mené par les acteurs locaux (DLAL)** et répond à des caractéristiques spécifiques. Lors des périodes de programmation précédentes, ces caractéristiques étaient connues sous le nom de «méthode LEADER» ou «7 principes LEADER». Dans les présentes lignes directrices, ces caractéristiques sont appelées «méthode LEADER». Les caractéristiques principales de la stratégie DLAL sont[[3]](#footnote-3):

* **une orientation vers des zones infrarégionales spécifiques** et vers des territoires désignés par la population locale de manièreascendante;
* **un partenariat public-privé = groupe d'action locale (GAL)**, qui représente le territoire et sa population et dirige le processus de développement sans qu'un groupement d'intérêt ou des autorités publiques soient majoritaires dans le processus décisionnel;
* **une stratégie locale** élaborée et mise en œuvre dans le cadre d'un processus décisionnel ascendant et participatif, organisé par des GAL, afin de répondre aux besoins locaux les plus urgents;
* **une stratégie de développement multisectorielle** visant à favoriser et à relier les potentiels de développement locaux de divers secteurs aux fins de la réalisation d'objectifs locaux;
* **l'innovation** en tant qu'objectif transversal dans le développement du territoire du GAL;
* **la création de réseaux** entre les acteurs au sein du territoire du GAL, entre différents GAL et avec d’autres partenaires dans le cadre de partenariats public-privé, afin d'instaurer une base plus solide pour le transfert des connaissances et l'échange d'expériences;
* **la coopération** entre les acteurs locaux et entre les GAL de différents territoires au sein d'un État membre, au sein de l'UE ou en dehors.

Ces caractéristiques ont été développées davantage encore au cours de la période de programmation actuelle:

* en renforçant l'aide préparatoire en vue des partenariats locaux (renforcement des capacités, formation et réseautage pour favoriser une préparation et une mise en œuvre plus performantes des stratégies de développement local, par exemple);
* en consolidant le rôle des GAL dans la gouvernance des territoires locaux (par exemple, plus de décisions locales pour les mesures bénéficiant des stratégies DLAL et des règles financières plus souples[[4]](#footnote-4) pour la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL au niveau local);
* en intégrant les mécanismes de suivi et d'évaluation dans les stratégies DLAL de manière à en améliorer la conception et la mise en œuvre;
* en mettant davantage l'accent sur l'animation pour plus d'échanges et une plus grande coopération entre les acteurs concernés (par exemple, en allouant de manière explicite des fonds en faveur de l'animation);
* en renforçant la participation du secteur privé au partenariat (instauration d'une règle spécifique exigeant que des partenaires du secteur privé prennent part aux décisions de sélection des projets);
* en rationalisant la coopération au niveau transnational (à l'aide, par exemple, de règles communes concernant la publication des procédures de sélection et des délais pour la sélection des projets).
  + 1. Finalité de l’évaluation

**L'évaluation de l'approche LEADER/DLAL aide** les responsables politiques, les gestionnaires de programme, les GAL et les bénéficiaires à mieux utiliser leurs ressources lorsqu'il s'agit de répondre aux besoins de la population locale. À cet égard, l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL revêt une fonction à la fois sommative (responsabilisation et transparence) et formative (apprentissage collectif).

1. Finalité de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL



Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.

* + 1. Cadre juridique et orientations pour l'évaluation

La stratégie DLAL est l'un des deux[[5]](#footnote-5) instruments des Fonds ESI visant à promouvoir des approches intégrées en matière de développement territorial. Elle encourage en outre la participation des acteurs régionaux/locaux et des communautés locales à la mise en œuvre des programmes[[6]](#footnote-6).

**Le règlement portant dispositions communes** précise que le DLAL[[7]](#footnote-7):

* est **orienté vers des zones infrarégionales spécifiques, mené par des groupes d'action locale** (GAL), s'effectue au moyen de **stratégies de développement local** intégrées et multisectorielles, est conçu à la lumière des besoins locaux et intègre des aspects innovants dans le contexte local ainsi que le réseautage et la coopération;
* **bénéficie du soutien** du Feader en tant que développement LEADER/DLAL et;
* **peut également bénéficier du soutien** du FEDER, du FSE et du FEAMP.

**Dispositions juridiques relatives au suivi et à l'évaluation des stratégies DLAL**

Le règlement portant dispositions communes prévoit que chaque GAL accomplisse des activités de suivi et d'évaluation spécifiques se rapportant à la stratégie DLAL[[8]](#footnote-8). À cet effet, les GAL sont tenus d'inclure dans leur stratégie DLAL une description des mécanismes de suivi et d'évaluation[[9]](#footnote-9). Les coûts liés au suivi et à l'évaluation de la stratégie DLAL peuvent être couverts par les frais de fonctionnement du GAL[[10]](#footnote-10).

La disposition juridique relative aux évaluations effectuées par des experts internes ou externes fonctionnellement indépendants des autorités responsables de la mise en œuvre des programmes, prévue à l'article 54, paragraphe 3, du règlement (UE) nº 1303/2013 ne s'applique pas aux stratégies DLAL. L'article 54, paragraphe 1, s'applique aux « programmes opérationnels» et aux «programmes de développement rural» et non au «stratégies de développement local mené par les acteurs locaux».

En outre, l'acte d'exécution de la Commission relatif au Feader demande aux autorités de gestion de décrire dans le plan d'évaluation[[11]](#footnote-11):

* les activités nécessaires à l'évaluation des contributions des stratégies DLAL aux objectifs de développement rural;
* le soutien prévu pour l’évaluation au niveau des GAL.

Le règlement relatif au développement rural exige également que les informations découlant des activités d'évaluation figurent dans les **rapports annuels de mise en œuvre (RAM)** présentés en 2017 et en 2019[[12]](#footnote-12), à savoir:

* **en 2017:** la quantification des réalisations du programme, sur la base de l’évaluation des indicateurs de résultat complémentaires, et des réponses aux questions d’évaluation pertinentes;
* **en 2019, en outre:** la contribution à la réalisation de la stratégie de l’Union pour une croissance intelligente, durable et inclusive, notamment sur la base de l’évaluation de la contribution nette du programme à l’évolution des valeurs des indicateurs d’impact de la PAC, et des questions d’évaluation pertinentes.

Cela implique que le chapitre 7 de ces deux rapports annuels de mise en œuvre contienne des informations sur les contributions aux objectifs de développement rural imputables aux opérations mises en œuvre au titre des stratégies DLAL. Le rapport annuel de mise en œuvre doit contenir une quantification des indicateurs de résultat ainsi que les réponses aux questions d'évaluation communes. Cela impose une évaluation des domaines prioritaires en matière de développement rural dans le cadre desquels les opérations mises en œuvre au titre des stratégies DLAL sont à l'origine de contributions primaires et secondaires.

L'acte d'exécution de la Commission définit en outre le **système commun de suivi et d’évaluation** (CMES) **pour le développement rural**[[13]](#footnote-13) instauré au titre du règlement relatif au développement rural[[14]](#footnote-14). Le CMES prévoit un ensemble minimal d'éléments à utiliser lors de l'évaluation des PDR (y compris les interventions mises en œuvre dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL). Le CMES et ses éléments sont décrits de manière plus détaillée dans le manuel relatif au cadre commun de suivi et d'évaluation (CCSE) et ses annexes[[15]](#footnote-15), ainsi que dans divers documents d'orientation[[16]](#footnote-16).

Dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL, le CMES prévoit:

* une **logique d'intervention** pour le programme de développement rural, selon laquelle l'approche LEADER/DLAL est essentiellement programmée dans le cadre du domaine prioritaire 6B tout en contribuant à d'autres domaines prioritaires[[17]](#footnote-17);
* un ensemble **commun d'indicateurs de réalisation et d'indicateurs cibles** spécifiques qu'il convient d'utiliser pour collecter les données de suivi relatives à la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL. Il y a également lieu d'utiliser, dans l'évaluation de la contribution des opérations mises en œuvre au titre des stratégies DLAL[[18]](#footnote-18), les informations concernant les indicateurs de résultat communs supplémentaires ayant trait aux domaines prioritaires;
* des **questions d'évaluation communes** (QEC), principalement la QEC nº 17, liée au domaine prioritaire 6B et aux objectifs des PDR auxquels l'approche LEADER/DLAL contribue[[19]](#footnote-19);
* des **éléments de données pour l'approche LEADER/DLAL** répertoriés dans la base de données pour les opérations relevant du second pilier, à collecter pour les indicateurs de réalisation et les indicateurs cibles au moyen du système de suivi[[20]](#footnote-20);
* des **orientations relatives à l'approche LEADER/DLAL** spécifiques, contenues dans divers documents du Helpdesk Évaluation (telles que les lignes directrices: [Évaluation des résultats du PDR](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017_fr), [Établissement et mise en œuvre du plan d'évaluation des PDR 2014-2020](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-establishing-and-implementing-evaluation-plan-2014-2020-rdps_fr))[[21]](#footnote-21) (en anglais).
  1. Conceptualisation de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL

Le recours à la stratégie DLAL est prévu dans l'accord de partenariat ainsi que dans les programmes applicables relevant des Fonds ESI. Cette stratégie est mise en œuvre au niveau des GAL par l'application de la méthode LEADER (voir le chapitre 1.1.1.):

* **au niveau du programme:** lorsque le recours à la méthode LEADER dans le cadre du Feader est une mesure autonome liée à des priorités spécifiques du programme;
* **au niveau local:** lorsqu'un ou plusieurs Fonds ESI peuvent être utilisés à l'appui des opérations réalisées au moyen de la stratégie DLAL et des activités du GAL menées dans le territoire spécifique du GAL. Les objectifs de la stratégie DLAL doivent être conformes aux objectifs du ou des Fonds ESI utilisés correspondants.

Le graphique 4 ci-dessous illustre les éléments décrits plus haut, constitutifs de l'approche LEADER/DLAL au niveau du PDR et au niveau local.

2. Concept de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau du PDR et au niveau local



Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.

**Dans les PDR**, la stratégie DLAL est programmée en tant qu'élément de l'approche LEADER/DLAL au titre du domaine prioritaire 6B[[22]](#footnote-22). Toutefois, elle peut contribuer à tout domaine prioritaire des PDR ainsi qu'à la réalisation des objectifs transversaux relatifs à l'innovation, à l'environnement et au changement climatique. Au travers des PDR, elle contribue également aux objectifs de la PAC - le développement territorial équilibré des zones rurales - et, par conséquent, aux (grands) objectifs thématiques de la stratégie Europe 2020.

**Au niveau local,** l'approche LEADER/DLAL est mise en œuvre par le biais des activités des GAL, de la stratégie DLAL, du fonctionnement des GAL et des activités d'animation et de renforcement des capacités[[23]](#footnote-23). L'activité la plus importante est la préparation et la mise en œuvre de la stratégie DLAL, qui fonctionne comme un petit programme au niveau infrarégional. Elle possède sa propre logique d'intervention, constituée d'objectifs locaux, de mesures et de groupes d'opérations visant à répondre aux besoins locaux du territoire relevant de la compétence du GAL.

La stratégie DLAL est mise en œuvre par l'adoption d'**une méthode spécifique** qui, si elle est correctement appliquée, **créera de la valeur ajoutée** - sous la forme d'un développement du capital social, de l'amélioration de la gouvernance et du renforcement des résultats et impacts de la mise en œuvre du programme ou de la stratégie - par rapport à une mise en œuvre ne s'appuyant pas sur la méthode LEADER (voir le graphique 7 figurant au chapitre 1.2.3).

* + 1. Evaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau des PDR

**Qui est responsable de l'évaluation au niveau des PDR?**

**La responsabilité** de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL dans le cadre des PDR incombe à l'autorité de gestion, laquelle devra de préférence **mandater un évaluateur externe ou** désigner un **évaluateur interne** fonctionnellement indépendant des autorités responsables de la conception et de la mise en œuvre du programme. **L'autorité de gestion** joue un rôle essentiel dans la planification et la préparation de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL. Cela comprend l'identification des besoins pertinents en matière d'évaluation de même que la mise en place d'un système de suivi et d'évaluation, propre à garantir la disponibilité des données et des informations aux fins de l'évaluation. L'autorité de gestion est responsable de la qualité de l'évaluation, ainsi que de la notification, de la diffusion et du suivi des constatations de l'évaluation. L'évaluation de l'approche LEADER/DLAL peut soit s'inscrire dans le cadre de l'évaluation du PDR, soit être effectuée de manière autonome.

**Quel est l'objet de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau des PDR?**



L'objet de l'évaluation au niveau des PDR est clairement défini dans les actes juridiques (voir également le chapitre 1.1.3):

* **évaluation de la contribution de l'approche LEADER/DLAL aux objectifs des domaines prioritaires des PDR**[[24]](#footnote-24). Cette évaluation couvre l'analyse de la contribution des opérations mises en œuvre au moyen des stratégies DLAL, y compris les projets de coopération[[25]](#footnote-25), ainsi que l'analyse de leur efficacité/efficience. **L'efficacité** renvoieà la mesure dans laquelle l'approche LEADER/DLAL a contribué aux objectifs des PDR. **L'efficience** porte sur les coûts liés à cette contribution. L'efficacité et l'efficience sont mesurées à l'aide d'indicateurs de résultat communs, supplémentaires et spécifiques à un programme[[26]](#footnote-26), liés aux domaines prioritaires respectifs. La **quantification des** **contributions secondaires n'est pas obligatoire**. Il est toutefois très utile de démontrer l'ensemble des réalisations obtenues dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL. Il convient de montrer séparément la part des contributions de l'approche LEADER/DLAL lors du calcul des valeurs brutes des indicateurs de résultats complémentaires communs. À titre facultatif, cette part peut également être calculée pour d'autres indicateurs communs, supplémentaires et spécifiques à un programme, utilisés dans l'évaluation des résultats des PDR au titre des domaines prioritaires 2A, 5A, 5B, 5C et 5D;
* **évaluation de la contribution de l'approche LEADER/DLAL à la réalisation de la stratégie de l'Union**  pour une croissance intelligente, durable et inclusive. Cette évaluation est effectuée en vue du rapport annuel de mise en œuvre présenté en 2019 ainsi que pour l'évaluation ex post, notamment sur la base de l'évaluation de la contribution nette du programme à l'évolution des valeurs des indicateurs d'impact de la PAC (par exemple I14 - taux d'emploi dans les zones rurales, I15 - degré de pauvreté dans les zones rurales, et I16 - PIB par habitant dans les zones rurales). Il y a lieu d'utiliser les constatations de l'évaluation dans les réponses aux questions d'évaluation communes et spécifiques à un programme qui sont liées aux objectifs poursuivis au niveau de l'UE et aux objectifs généraux spécifiques du PDR.

Il est en outre **recommandé** d'inclure les aspects suivants:

* **l'évaluation du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL** examine dans quelle mesure l'administration du programme et les acteurs concernés ont veillé, au moyen de différentes règles et procédures, à l'application de la méthode LEADER lors de la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL. Elle se réfère aux décisions relatives au mono-financement ou au plurifinancement, au processus de sélection des GAL, à la facilitation de la coopération transnationale, au degré de liberté accordé aux GAL pour le choix et la mise en œuvre de différents types d'opérations et pour le développement de leurs propres actions/groupes d'opérations, au degré de participation des GAL à la sélection et au financement des projets, à la portée des activités d'animation des GAL, aux critères applicables pour la sélection des projets de coopération, etc.;
* **l'évaluation de la** **valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL** renvoie aux avantages obtenus du fait de l'application correcte de la méthode LEADER, par rapport aux avantages qui auraient été obtenus si ladite méthode n'avait pas été appliquée. La valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL au niveau du programme peut s'exprimer sous la forme d'un développement du capital social, d'une amélioration de la gouvernance ou encore du renforcement des résultats et des impacts du PDR.
  + 1. Évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau local

Qui est responsable des activités d'évaluation au niveau local?

Au niveau local, les activités de suivi et d'évaluation liées à la stratégie DLAL relèvent de la responsabilité du **GAL[[27]](#footnote-27)** (voir les dispositions juridiques énoncées au chapitre 1.1.3). Le GAL dispose des possibilités suivantes pour la réalisation des **activités d'évaluation**:

* **l'autoévaluation**: lorsque l'évaluation est effectuée par le GAL, à savoir les parties qui ont **un rôle ou une responsabilité** dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie (membres du GAL, organe de décision, direction du GAL, etc.);
* **l'évaluation**: lorsque l'analyse au niveau local est effectuée par un organe **indépendant**  expert en évaluation et n'ayant aucun **rôle ou responsabilité** **dans** la conception et la mise en œuvre de la stratégie ou d'autres activités du GAL. Il s'agit dans ce cas d'un expert externe chargé d l'évaluation;
* **une combinaison de l'autoévaluation et de l'évaluation:** le GAL peut engager un **expert externe** chargé de diriger et de faciliter le processus d'autoévaluation. Bien que le rôle de cet expert puisse se limiter à celui d'un modérateur, ce dernier peut également agir en qualité d'expert et faire part de ses conclusions et conseils. Il existe en réalité une continuité entre les pratiques de l'autoévaluation et celles de l'évaluation formative. C'est au GAL qu'il appartient de décider de la forme appropriée de la réflexion stratégique et de définir avec précision le rôle que le facilitateur est censé jouer.

Le graphique suivant décrit les relations et les différences entre l'autoévaluation et l'évaluation.

1. Autoévaluation et évaluation indépendante au niveau local

Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.

La décision d'effectuer une autoévaluation et/ou une évaluation doit être cohérente avec ce **qui a été précisé dans la stratégie DLAL.** Les GAL peuvent évaluer aussi bien les volets obligatoires (stratégie DLAL) que les volets facultatifs (l'animation par le GAL, le mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL et la valeur ajoutée).

Si la stratégie DLAL définit dans le cadre des mécanismes de suivi et d'évaluation tant l'évaluation que l'autoévaluation, il est recommandé d'utiliser pour les deux exercices la même série de questions d'évaluation et d'indicateurs, et de ne procéder qu'à une seule collecte de données. L'autoévaluation peut bénéficier des constatations de l'évaluation, et vice versa.

Lorsque le GAL a opté en faveur d'une évaluation, les **situations contractuelles** suivantes peuvent se présenter au niveau local:

* un GAL unique fait appel à un évaluateur. Dans ce cas, le GAL rémunérera l'évaluateur sur ses frais de fonctionnement;
* plusieurs GAL (avec ou sans l'intervention du RRN ou d'un organe intermédiaire) décident de lancer un appel d'offres en vue d'une évaluation externe. Dans ce cas, un GAL peut assumer le rôle de chef de file et agir au nom de l'ensemble du groupe. Cette option permet de comparer les constatations de l'évaluation entre différents GAL (gouvernance et gestion, interventions dans les domaines thématiques, etc.). Dans ce cas, la rémunération de l'évaluateur sera prise en charge par l'ensemble des GAL et prélevée sur les budgets respectifs consacrés aux frais de fonctionnement.

Lors **du lancement d'un appel d'offres et de la sélection d'experts externes chargés de l'évaluation** dans les États membres, il est indispensable de respecter, le cas échéant, les règles spécifiques régissant la passation des marchés publics. Il y a lieu pour la partie contractante d'établir des critères de sélection transparents portant sur l'expérience et les capacités en matière d'évaluation, ainsi que sur la capacité à collecter et à utiliser les données et informations.

L'autorité de gestion du PDR joue un rôle important en assistant les GAL dans leurs tâches de suivi des stratégies DLAL respectives et de préparation des activités d'évaluation (l'autorité de gestion pourrait ainsi fournir un cahier des charges type précisant les exigences minimales en matière d'évaluation). L'autorité de gestion peut également décider de déléguer certaines tâches de soutien à d'autres intervenants. Le RRN pourrait, par exemple, proposer aux GAL des formations sur l'évaluation; l'organisme payeur pourrait épauler les GAL dans l'élaboration d'une base de données intégrée/partagée avec le PDR (à savoir une base de données relative aux opérations du GAL)[[28]](#footnote-28).

Dans la perspective des activités d'évaluation au niveau local, la **participation de différents acteurs** et du grand public (personnel et membres du GAL, organes intermédiaires et bénéficiaires) est particulièrement utile. La participation de ces groupes contribue à renforcer la transparence et l'apprentissage. Les acteurs locaux peuvent être associés aux activités d'évaluation si leur participation au comité de suivi local et/ou au groupe local chargé du pilotage de l'évaluation est favorisée. Ces organes devraient idéalement être associés à un stade précoce de la mise en œuvre de la stratégie DLAL.

Quel est l'objet des activités d'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau local?

Il existe, au niveau local, des activités d'évaluation obligatoires ou recommandées. Les GAL sont tenus, d'une part, de fournir une description des mécanismes de gestion et de suivi de la stratégie de même qu'une description des mécanismes spécifiques d'évaluation et, d'autre part, de **mener des activités de suivi et d'évaluation spécifiques liées à la stratégie DLAL**. Outre ce qui précède, les actes juridiques ne donnent pas d'autres précisions quant à l'objet de l'évaluation au niveau local (voir le chapitre 1.1.3).



Dans le cas de l'objet de l'évaluation obligatoire, l'**évaluation de la stratégie DLAL** porte sur:

* **la cohérence de la stratégie DLAL**: au niveau interne – entre les objectifs de la stratégie, les contributions prévues, la combinaison des interventions et les réalisations, les résultats et les impacts attendus; au niveau externe – entre les différents instruments mis en œuvre parallèlement dans un même territoire –; et sur **la pertinence** au regard des besoins les plus importants du territoire du GAL, définis sur la base de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins;
* **les contributions des opérations menées au titre de la stratégie DLAL** (y compris les projets de coopération) **à la réalisation des objectifs de la stratégie DLAL** ainsi que sur l'efficacité et l'efficience de ces contributions;
* l'analyse des facteurs de réussite et d'échec en lien avec la réalisation des objectifs de la stratégie DLAL.

Outre l'évaluation obligatoire de la stratégie DLAL, les lignes directrices **recommandent** d'inclure également au niveau local:

* **l'évaluation de l'animation par les GAL** c'est-à-dire la capacité des GAL à mener des activités d'animation visant à sensibiliser la population locale et à renforcer la disponibilité, la coopération et la capacité de réseautage au sein de celle-ci;
* **l'évaluation du** **mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL** concernant sa capacité à garantir l'application de la méthode LEADER (par exemple, la participation et la représentation équilibrées de la population locale au sein des structures décisionnelles du GAL, les structures de gestion du GAL, les règles et procédures à appliquer pour préparer et mettre en œuvre la stratégie DLAL et les projets de coopération);
* **l'évaluation de la valeur ajoutée** créée par le mécanisme de mise en œuvre et les activités d'animation, c'est-à-dire la **méthode LEADER lorsqu'elle est appliquée correctement** (par exemple, l'évolution du comportement des personnes qui permet de développer le capital social, d'améliorer la gouvernance locale et de renforcer les résultats, autant d'éléments à même de contribuer in fine à des changements structurels dans la zone d'action du GAL).

Quelles sont les implications au niveau de l'(auto)évaluation si la méthode LEADER s'inscrit dans le cadre d'une stratégie DLAL plurifonds?

**Le caractère plurifonds de la stratégie DLAL a des implications pour l'(auto)évaluation au niveau du GAL,** notamment parce que l'ensemble des opérations bénéficiant des différents fonds contribuent à une même stratégie et devraient créer des synergies aux fins de la réalisation des objectifs et de l'obtention des résultats. Dans ce cadre, il sera difficile de dissocier les effets découlant des différentes opérations et des différents fonds si ceux-ci contribuent tous à une même stratégie.

Lors de l'évaluation de stratégies DLAL plurifonds, plusieurs aspects pourraient être évalués: l'articulation/la complémentarité des différents financements utilisés dans un même territoire (en bref, la cohérence), l'efficacité de la gouvernance et du processus de coordination lors de la gestion des différents fonds, etc. À cette fin, il est recommandé de concevoir des éléments d'évaluation qui soient appropriés.

En outre, la **mesure dans laquelle les Fonds ESI correspondants ont permis au GAL de répondre aux besoins et de prendre en considération les potentiels** pourrait faire l'objet d'un examen plus approfondi. Cela suppose que la dimension intégrée et multisectorielle de la stratégie soit renforcée par l'approche plurifonds, et que la coopération bénéficie d'autres partenaires dans le cadre d'autres financements.

**Les présentes lignes directrices portent essentiellement sur les stratégies DLAL financées exclusivement par le Feader, (c.-à-d. les GAL financés uniquement par le Feader).**

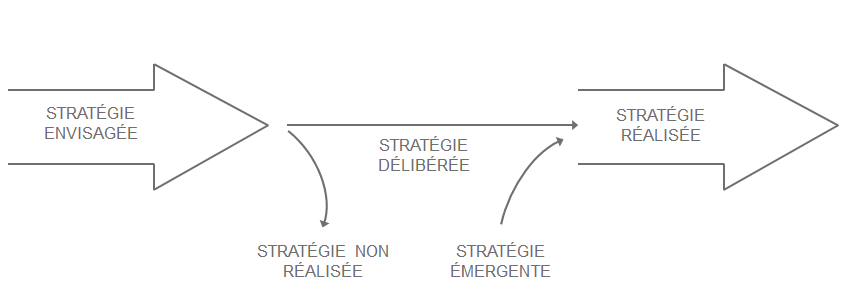
* + 1. Termes clés: comment nous les comprenons et comment ils s'articulent mutuellement

Ce chapitre introduit des termes clés permettant une meilleure compréhension des lignes directrices. D'autres termes sont définis dans le glossaire (voir annexe).

Stratégie

*Bien que le terme* ***stratégie*** *puisse être défini de nombreuses manières, il recouvre généralement (i) une vision à long terme, (ii) des objectifs à court et moyen terme et (iii) des pistes facultatives pour atteindre ces objectifs dans un avenir prévisible. Une stratégie bien énoncée devrait définir (i) CE QUI sera atteint, avec et pour (ii) QUI et indiquer clairement (iii) COMMENT cela se produira. Henry Mintzberg fait une distinction très utile entre la* ***stratégie envisagée****, qui est représentée par le document stratégique DLAL, et la* ***stratégie réalisée****, à savoir ce qui, in fine, a été effectivement mis en œuvre[[29]](#footnote-29).*

1. Types de stratégies

*La stratégie réalisée est le résultat de la stratégie envisagée diminuée de la stratégie non réalisée et abandonnée, à laquelle vient s'ajouter la stratégie émergente introduite au fil du temps (voir le graphique 6[[30]](#footnote-30)). Même si le GAL a procédé à certaines révisions afin de mieux refléter la stratégie délibérée pendant la phase de mise en œuvre, celle-ci ne correspondra pas complètement à ce qui aura été réalisé au bout du compte. L'évaluateur se réfère à la stratégie envisagée essentiellement lors du contrôle de la cohérence et de la pertinence. Dans le cas de l'évaluation des performances du GAL et des résultats de la stratégie DLAL, l'évaluateur devrait examiner la stratégie réalisée et déterminer si celle-ci s'écarte du document écrit (original ou révisé). Il devra s'employer à adapter la logique d'intervention pendant les premières étapes de l'évaluation.*

*Il en va de même au niveau du programme: l'État membre ou la région fournit un cadre stratégique afin d'expliquer et de ventiler les règles de la Commission européenne applicables à la mesure 19 de LEADER et de soutenir les opérations du GAL. La manière dont la mesure est mise en œuvre s'écartera toujours du texte des documents originaux.*

*Lorsque les lignes directrices renvoient au terme «stratégie», il conviendra de lire par défaut «stratégie réalisée» étant donné qu'il s'agit du point de préoccupation principal de toute évaluation (à l'exception notable de l'évaluation ex ante).*

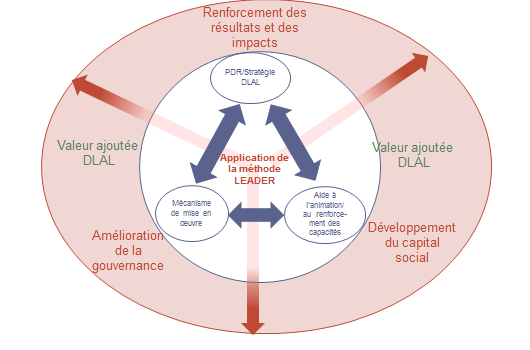
Valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL

*Le cadre conceptuel proposé par les présentes lignes directrices s'appuie sur les hypothèses ci-dessous.*

*La valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL renvoie aux avantages obtenus du fait de l'application correcte de la méthode LEADER, par rapport aux avantages qui auraient été obtenus si ladite méthode n'avait pas été appliquée (voir le glossaire, annexe 1). La valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL se traduit par:*

* ***un développement du capital social****, pris dans le sens d'un concept multidimensionnel comprenant des éléments d'organisations sociales tels que les réseaux, les normes et la confiance sociale, autant d'éléments favorisant la coordination et la coopération dans l'intérêt mutuel (voir le glossaire, annexe 1);*
* ***une amélioration de la gouvernance****, laquelle comprend les institutions, les processus et les mécanismes à travers lesquels les acteurs publics, économiques et de la société civile expriment leurs intérêts, exercent leurs droits juridiques, remplissent leurs obligations et règlent leurs différends afin de gérer les affaires publiques à tous les niveaux et de manière collaborative;*
* ***un renforcement des résultats et des impacts*** *de la mise en œuvre du programme/de la stratégie, par rapport à une mise en œuvre ne bénéficiant pas de la méthode LEADER.*

1. Valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL

*La valeur ajoutée de la méthode LEADER est créée par:*

**(1) la mise en œuvre du programme/de la stratégie**,à savoir la mise en œuvre de la mesure 19 du PDR et de la stratégie DLAL, c'est-à-dire l'opérationnalisation sous la forme de projets ainsi que les résultats et les impacts qu'ils produisent;

**(2) le mécanisme de mise en œuvre du PDR et du GAL**, c'est-à-dire l'ensemble de règles, de procédures et de mécanismes administratifs visant à garantir que les objectifs de la stratégie se transforment en actions concrètes sur le terrain (voir le glossaire, annexe 1);

**(3) l'aide au renforcement des capacités/l'animation**: c'est-à-dire le soutien que l'autorité de gestion fournit aux bénéficiaires pour les encourager et leur permettre, directement ou par l'intermédiaire du RRN, de mettre en œuvre la mesure 19 du PDR, ainsi que la capacité du GAL à animer (à savoir toutes les opérations menées qui ne sont pas directement liées au projet mais qui visent à sensibiliser les communautés locales et à renforcer leur disponibilité, leur coopération et leurs capacités de réseautage afin qu'elles puissent contribuer au développement de leur région).

*Ces trois composantes - la mise en œuvre du programme et de la stratégie, l'aide au renforcement des capacités et l'animation, ainsi que le mécanisme de mise en œuvre aux deux niveaux - sont intimement liées. Ces trois éléments forment un tout indissociable. Ces distinctions nous permettront d'obtenir, et c'est là le point principal, trois perspectives différentes, trois regards différents sur la réalité. Alors que le mécanisme de mise en œuvre concerne les règles, les procédures et les contrôles, l'animation se réfère au développement des capacités au niveau individuel, organisationnel et sociétal, et à des formes «douces» de soutien. Les activités de soutien peuvent être liées directement à un projet ou être plutôt liées à l'ensemble du système. Ces distinctions offrent à l'évaluateur un tableau plus complet de la réalité de terrain, ainsi qu'un cadre conceptuel plus riche permettant de relever les facteurs qui, in fine, auront conduit ou non à la création d'une valeur ajoutée propre à LEADER.*

*La méthode LEADER est l'application combinée de ses principes constitutifs:*

|  |  |
| --- | --- |
| *(1) des stratégies de développement locales;* | *(5) l'innovation;* |
| *(2) une approche ascendante;* | *(6) la création de réseaux;* |
| *(3) des partenariats public-privé (les GAL, par exemple);* | *(7) la coopération territoriale.* |
| *(4) une approche multisectorielle;* |  |

*Ces principes opérationnels sont intimement liés. Il est difficilement concevable qu'un principe seul (par exemple, l'approche multisectorielle) puisse exprimer son plein potentiel si les autres principes sont négligés. Un examen de l'application de la méthode LEADER du point de vue de ces sept principes donnera un aperçu complet du degré de cohérence avec lequel la méthode a été appliquée.*

1. Évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau des PDR
   1. Que faut-il évaluer au niveau des PDR et comment?

Le processus d'évaluation de la mesure LEADER est identique à celui de l'évaluation du PDR[[31]](#footnote-31). Les étapes fonctionnelles pour **la préparation, la structuration et la réalisation de l'évaluation** de l'approche LEADER/DLAL peuvent être effectuées en même temps que les étapes prévues pour les activités d'évaluation plus générales du PDR. Néanmoins, une évaluation séparée et autonome de l'approche LEADER/DLAL est également envisageable. L'établissement des rapports concernant l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL est effectué dans le cadre de la notification des constatations relatives à l'évaluation générale du PDR (à moins qu'une évaluation autonome soit réalisée).

Dans le plan d'évaluation, l'autorité de gestion décidera des éléments suivants:

* **quel est l'objet de l'évaluation** en lien avec l'approche LEADER/DLAL?
* **quelles activités** seront menées dans le cadre du suivi et de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL (par exemple, comment les données et les informations seront-elles collectées)?
* **comment l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau du PDR sera-t-elle liée à l'évaluation menée au niveau du GAL?**
* **comment l'évaluation sera-t-elle réalisée?** Par qui et sous quelle forme? Dans le cadre de l'évaluation du PDR ou sous la forme d'une évaluation autonome?
* **quelles capacités et ressources** seront allouées pour mener à bien l'évaluation?
* **quand l'évaluation sera-t-elle réalisée** (en 2017, 2019, ex post)?

1. Cycle d'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau du PDR



Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.

Le plan d'évaluation peut également comporter des questions d'évaluation spécifiques à un programme, des critères de jugement et des indicateurs relatifs à l'approche LEADER/DLAL. L'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau du PDR peut inclure les aspects suivants (voir le chapitre 1.2.1):

* l'évaluation des contributions primaires et secondaires de l'approche LEADER/DLAL aux objectifs des domaines prioritaires du PDR ainsi que l'évaluation de la contribution au regard des objectifs de la stratégie de l'Union pour une croissance intelligente, durable et inclusive (évaluation obligatoire);
* l'évaluation du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL (recommandée);
* l'évaluation de la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL (recommandée).

Les différentes étapes de l'évaluation des aspects obligatoires et recommandés sont décrites dans les chapitres suivants.

* 1. Évaluation de la contribution de l'approche LEADER/DLAL aux objectifs des domaines prioritaires du PDR et évaluation de la contribution au regard des objectifs de la stratégie de l'Union pour une croissance intelligente, durable et inclusive (évaluation obligatoire)
     1. Quoi évaluer?

**La mesure LEADER/DLAL comporte plusieurs sous-mesures**: la préparation et la mise en œuvre de la stratégie DLAL, le fonctionnement du GAL, l'animation et le renforcement des capacités, ainsi que les projets de coopération entre les GAL et d'autres partenaires.

**L'évaluation des contributions de l'approche LEADER/DLAL** **à la réalisation des objectifs** poursuivis au titre des domaines prioritaires et des priorités de développement rural porte sur l'efficacité de la mesure (à quel point la mesure a-t-elle contribué à la réalisation des objectifs?) et sur son efficience (à quel coût?). Cet exercice exige le calcul des contributions des opérations mises en œuvre au titre de l'approche LEADER/DLAL. Idéalement (ce n'est **pas une obligation**), l'évaluation devrait également quantifier les **contributions secondaires** à d'autres domaines prioritaires, afin d'obtenir un tableau plus complet des réalisations au titre de l'approche LEADER/DLAL.

* Les **contributions primaires** à la hiérarchie des objectifs du PDR sont attendues au regard du «développement local dans les zones rurales» (domaine prioritaire 6B dans le cadre duquel l'approche LEADER/DLAL est programmée par défaut).
* Les **contributions secondaires** de l'approche LEADER/DLAL sont les contributions d'opérations mises en œuvre au moyen de stratégies DLAL à tout domaine prioritaire autre que le 6B. Deux types de contributions secondaires peuvent être attendues:
* les **contributions secondaires prédominantes** à des domaines prioritaires auxquels les opérations contribuent de manière significative;
* les **contributions secondaires supplémentaires** à des domaines prioritaires auxquels les opérations ne contribuent pas de manière significative.

Les exemples suivants aident à distinguer les contributions primaires de l'approche LEADER/DLAL des contributions secondaires (prédominantes et supplémentaires).

**Exemple 1**

Premièrement, les opérations mises en œuvre dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL, qui contribuent essentiellement au domaine prioritaire 6B (développement local), sont illustrées dans le graphique ci-dessous par une ligne continue en gras. Ensuite, elles contribuent au domaine prioritaire 3A (chaîne agroalimentaire, promotion sur les marchés locaux et circuits d'approvisionnement courts) et sont illustrées dans le graphique ci-dessous par une fine ligne continue. Des contributions secondaires supplémentaires peuvent être attendues pour le domaine prioritaire 6A (diversification et création d'emplois – ligne pointillée), 1A (promotion d'opérations innovantes), 2B (soutenir les jeunes exploitants agricoles en vue de la diversification non agricole), 5B (encourager des projets efficaces sur le plan énergétique) et 5C (favoriser la production d'énergies renouvelables par la diversification).



Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Exemple 2:**   |  | | --- | | ***Cas nº 1:*** *Un projet a été lancé pour améliorer les services touristiques sur le territoire d'un GAL situé dans une zone à haute valeur naturelle (HVN). Ce projet prévoit la formation de prestataires de services locaux sur la valeur environnementale des zones HVN.*  ***Contribution primaire*** *au développement local par l'offre de services touristiques améliorés (programmée par défaut au titre du domaine prioritaire 6B).*  ***Contributions secondaires*** *à la base de connaissances dans les zones rurales (liées au domaine prioritaire 1A) et à la protection de la biodiversité dans les zones à haute valeur naturelle (liées au domaine prioritaire 4A):*   * *contribution* ***secondaire prédominante*** *à la base de connaissances (domaine prioritaire 1A)*; * *contribution* ***secondaire supplémentaire*** *à la biodiversité (domaine prioritaire 4A)*. |  |  | | --- | | ***Cas nº 2:***  *Un projet visait à soutenir dans une exploitation agricole la reconstruction d'un bâtiment et à doter ce dernier d’une technologie reposant sur le traitement du bois. Le projet a permis de renforcer la base productive de l'exploitation agricole et de créer un emploi, tandis que la biomasse résultant du traitement du bois a été utilisée pour produire du biocarburant.*  ***Contribution primaire*** *au développement local (programmée par défaut au titre du domaine prioritaire 6B).*  ***Contributions secondaires*** *à la production de sources d'énergie renouvelables (liées au domaine prioritaire 5C) et aux résultats économiques de l'exploitation agricole (liées au domaine prioritaire 2A):*   * *contribution* ***secondaire prédominante*** *à la production de sources d'énergie renouvelables (domaine prioritaire 5C)*; * *contribution* ***secondaire supplémentaire*** *à l'amélioration des résultats économiques de l'exploitation agricole (domaine prioritaire 2A)* | |

L'évaluation de l'approche LEADER/DLAL devrait également porter sur la **contribution de l'approche LEADER/DLAL** aux **objectifs thématiques** (notamment OT1, OT3, OT8 et OT9[[32]](#footnote-32)) et, ensuite, aux objectifs de **la stratégie de l'Union pour une croissance intelligente, durable et inclusive**[[33]](#footnote-33). L'approche LEADER/DLAL contribue à la réalisation des objectifs thématiques par son apport (a) aux objectifs des domaines prioritaires du PDR et (b) aux objectifs DLAL définis dans les accords de partenariat. Alors que, pour le point (a), la contribution aux domaines prioritaires est évaluée pendant l'évaluation des résultats du PDR, pour le point (b), l'évaluation est réalisée lors des évaluations des accords de partenariat dans le cadre de l'évaluation des PDR. Lorsque l'approche LEADER/DLAL et les instruments issus d'autres programmes opérationnels financés par le FEDER, le FSE ou le FEAMP sont mis en œuvre ensemble dans le cadre d'une même stratégie DLAL, l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience au niveau du programme devrait inclure une analyse de la complémentarité et des synergies entre les différents instruments de la stratégie DLAL.

1. Liens verticaux et horizontaux entre les niveaux de mise en œuvre des Fonds ESI



Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.

* + 1. Évaluation étape par étape: comment évaluer les contributions de l'approche LEADER/DLAL aux objectifs stratégiques?



Étape 1: vérification de la cohérence des éléments d'évaluation communs avec la logique d'intervention de l'approche LEADER/DLAL

La première étape consiste à analyser la logique d'intervention de la mesure LEADER/DLAL au sein du PDR et à vérifier si les éléments d'évaluation communs (questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs) sont cohérents avec cette logique[[34]](#footnote-34).

**Une question d'évaluation commune est associée au domaine prioritaire 6B,**[[35]](#footnote-35) dans le cadre duquel l'approche LEADER/DLAL est programmée au premier chef, à savoir la *QEC nº 17: «Dans quelle mesure les interventions du PDR ont-elles soutenu le développement local dans les zones rurales?».* Cette question d'évaluation commune s'accompagne d'une proposition de six critères de jugement communs, lesquels sont liés à trois indicateurs de résultat/indicateurs cibles[[36]](#footnote-36).

2. Critères de jugement et indicateurs pour la question d'évaluation commune nº 17: «Dans quelle mesure les interventions du PDR ont-elles soutenu le développement local dans les zones rurales?»

| **Critères de jugement** | **Indicateurs** |
| --- | --- |
| * Les services et les infrastructures locales dans les zones rurales se sont améliorés * L'accès aux infrastructures et services locaux a augmenté dans les zones rurales * La population rurale a participé aux actions locales * La population rurale a bénéficié des actions locales * Des possibilités d'emploi ont été créées grâce aux stratégies de développement local * La taille du territoire rural et de la population rurale couverts par les GAL a augmenté | * % de la population rurale concernée par les stratégies de développement local (domaine prioritaire 6B - indicateur de résultat) * Emplois créés dans des projets bénéficiant d’un soutien (domaine prioritaire 6B - indicateur de résultat) |

Le CMES contient les indicateurs de réalisation et les indicateurs cibles communs suivants pour l'approche LEADER/DLAL.

1. Indicateurs de réalisation et indicateurs cibles pour LEADER

| **Indicateurs communs** | **Réalisation** | **Résultat visé** |
| --- | --- | --- |
| Population concernée par les groupes d'action locale | O18 | T21 |
| Nombre de groupes d'action locale sélectionnés | O19 |  |
| Nombre de projets Leader bénéficiant d'un soutien | O20 |  |
| Nombre de projets de coopération bénéficiant d'un soutien | O21 |  |
| Nombre et type de promoteurs de projets | O22 |  |
| Numéro d’identification unique des groupes d’action locale engagés dans un projet de coopération | O23 |  |
| Nombre d’emplois créés |  | T23 |

**L'approche LEADER/DLAL contribue également à des domaines prioritaires autres que le 6B.** En conséquence, outre la question d'évaluation commune nº 17, il convient de prendre en considération, lors du contrôle de la cohérence, toutes les questions d'évaluation communes liées aux autres domaines prioritaires auxquels l'approche LEADER/DLAL contribue. Par exemple, si dans un PDR donné, l'approche LEADER/DLAL contribue également au domaine prioritaire 6A, la question d'évaluation commune nº 16 suivante *sera applicable: «Dans quelle mesure les interventions du PDR ont-elles soutenu la diversification, la création et le développement de petites entreprises et la création d’emplois?»* Dans ce cas, tous les critères de jugement et indicateurs de résultat (emplois créés dans le cadre de projets bénéficiant d'un soutien) associés à la QEC nº 16 feront également partie du contrôle de la cohérence.

**Les éléments d'évaluation communs fournissent une base minimale permettant l'appréciation** **des contributions primaires et secondaires** de l'approche LEADER/DLAL et garantissent la comparabilité des résultats de l'évaluation dans l'ensemble de l'UE. Cependant, ils ne suffisent pas à appréhender complètement tous les types de contributions primaires et secondaires. Il peut donc s'avérer nécessaire de concevoir des **éléments d'évaluation supplémentaires** [tels que des critères de jugement supplémentaires et des indicateurs supplémentaires liés à l'approche LEADER/DLAL (voir les exemples ci-dessous)].

**Exemple - l'indicateur commun ne permet pas d'appréhender tous les aspects couverts dans la question d’évaluation commune**

Si l'approche LEADER/DLAL s'accompagne de contributions secondaires au domaine prioritaire 6A, l'indicateur commun «emplois créés dans des projets bénéficiant d’un soutien» ne concerne qu'une composante de la QEC nº 16, à savoir la composante relative à l'emploi. Cet indicateur ne permet pas d'appréhender les contributions à la création de PME ou à la diversification, à savoir les autres composantes de la QEC nº 16.

*Comment faire face à cette situation?*

Afin de répondre à la QEC nº 16, il est possible d'utiliser des **indicateurs supplémentaires** comme proposé dans le document de travail (en anglais) [«Questions d’évaluation communes pour les programmes de développement rural 2014-2020»](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/working-document-common-evaluation-questions-rural-development-programmes_fr):

* % de petites entreprises du secteur non agricole créées grâce au soutien du PDR (diversification);
* % de petites entreprises créées grâce au soutien du PDR (création de PME).

**Exemple – l'indicateur commun ne permet pas d'appréhender tous les effets résultant de l'approche LEADER/DLAL dans un même domaine (l'emploi)**

**L'indicateur cible T23** (= l'indicateur de résultat R24) se définit comme le nombre d'emplois équivalents temps plein (ETP) créés grâce au soutien en faveur de la mise en œuvre d'opérations menées au titre de la stratégie DLAL et financées dans le cadre du PDR au titre de LEADER. Cela implique que l'indicateur **comptabilise le nombre d'emplois créés dans le cadre du projet** comme proposé dans le formulaire de demande, à l'achèvement du projet et tel que validé ultérieurement au cours de la période de programmation sur la base de l'échantillon de projets menés à terme. Cet indicateur **ne couvre pas** les emplois maintenus.

Par exemple: un exploitant agricole ouvre un magasin et demande le soutien du GAL dans le cadre de la stratégie DLAL. Il crée un **nouvel emploi** **pour une durée minimale de 12 mois** (1 ETP) comme indiqué dans le formulaire de demande. Compte tenu du succès du magasin, l'exploitant agricole crée également un **nouvel emploi supplémentaire (à temps partiel)**, ce qui représente 0,5 ETP [1 personne travaillant à temps partiel (50 %) pour une durée minimale de 12 mois]. Cela signifie que le projet génère un total de 1,5  ETP d'emplois nouvellement créés. Cette valeur (1,5 ETP) est contrôlée à l'aide de l'indicateur cible T23 et confirmée par une enquête ad hoc menée par l'organisme payeur à l'issue du projet.

Pour comptabiliser le nombre d'**emplois maintenus,** les évaluateurs devraient utiliser un **indicateur supplémentaire.** Par exemple: «le nombre d'emplois maintenus grâce au projet».

Étape 2: conception des éléments d'évaluation spécifiques au programme

Alors que des éléments d'évaluation supplémentaires (voir l'étape précédente) sont nécessaires pour compléter les éléments d'évaluation communs, il peut également s'avérer **nécessaire de concevoir des éléments d'évaluation spécifiques au programme** afin d'appréhender les effets spécifiques au programme résultant de l'approche LEADER/DLAL ou de ventiler les questions d’évaluation communes à caractère plutôt général.

Les groupes d'action locale et les autorités de gestion ont ainsi la possibilité de lier les deux niveaux d'évaluation, en ayant une meilleure compréhension des effets au niveau local et de leur contribution au niveau du PDR. La conception d'éléments d'évaluation contribue à rendre plus explicite la logique d'intervention de l'approche LEADER/DLAL et à démontrer l'importance de cette approche et de sa valeur ajoutée.

Il se peut que l'autorité de gestion ait élaboré des questions d'évaluation et des indicateurs spécifiques au programme dès la phase de programmation et qu'elle les ait inclus dans le plan d'évaluation du PDR. Cependant, l'autorité de gestion ou les évaluateurs ont toujours la possibilité de concevoir ces éléments lors de la préparation de l'évaluation[[37]](#footnote-37).

Il y a lieu de lier les éléments d'évaluation spécifiques à un programme:

* aux domaines prioritaires spécifiques au programme auxquels contribue l'approche LEADER/DLAL (l'utilisation économique de la sylviculture ou la qualité des denrées alimentaires, par exemple);

aux objectifs spécifiques du programme auxquels contribue la mesure LEADER/DLAL (par exemple, des groupes cibles particuliers ou des secteurs que l'approche LEADER/DLAL pourrait viser en particulier);

* aux sujets d'évaluation en lien avec l'approche LEADER/DLAL et aux questions transversales auxquels contribue cette approche (décrits à la section 9 du PDR, tels que l'innovation, l'environnement ou le changement climatique);
* aux objectifs spécifiques au programme poursuivis par l'accord de partenariat auxquels contribue l'approche LEADER/DLAL (par exemple, l'objectif thématique 9: promouvoir l'inclusion sociale et lutter contre la pauvreté et toute forme de discrimination);
* à la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL.

1. Portée de l'évaluation: tableau complet



Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.

Le cadre suivant illustre des exemples de questions d'évaluation spécifiques à un programme[[38]](#footnote-38).

**Logique sous-tendant l'élaboration de questions d'évaluation spécifiques à l'approche LEADER/DLAL**

Les éléments d'évaluation énoncés dans le tableau montrent une combinaison d'objectifs du PDR auxquels l'approche LEADER/DLAL peut contribuer de manière explicite. C'est pourquoi, outre les questions d'évaluation communes relatives aux domaines prioritaires respectifs, des questions d'évaluation spécifiques à un programme peuvent être élaborées afin de déterminer dans quelle mesure l'approche LEADER/DLAL a contribué au développement territorial dans les zones rurales.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Question d'évaluation | Critères de jugement | Indicateurs de résultat |
| *Exemple de ventilation pour le domaine prioritaire 6A*  «Dans quelle mesure les opérations menées au titre de l'approche LEADER/DLAL ont-elles contribué à la création d'opportunités d'emploi durable pour les jeunes et les femmes?» | * Des opportunités d'emploi ont été créées | * Nombre de personnes employées, y compris sous statut d'indépendant, pour plus de 6 mois, âgées de moins de 25 ans * Nombre de personnes employées, y compris sous statut d'indépendant, pour plus de 6 mois, de sexe féminin |
| *Exemple de ventilation pour le domaine prioritaire 6A ou 3A*  «Dans quelle mesure les opérations menées au titre de l'approche LEADER/DLAL ont-elles contribué à l'augmentation de la valeur ajoutée des produits locaux?» | * La valeur ajoutée des produits locaux a augmenté | * Augmentation du nombre de produits locaux finalisés (produits, traités et conditionnés) * Augmentation de la marge des producteurs de produits locaux dans le prix final des produits locaux |
| *Exemple d'intervention spécifique dans le cadre du PDR*  «Dans quelle mesure les opérations menées au titre de l'approche LEADER/DLAL ont-elles contribué à la transition vers une société à émissions de carbone nulles?» | * L'offre de sources d'énergie renouvelables a augmenté (avec l'utilisation de l'énergie solaire, éolienne et hydraulique) * La quantité de déchets recyclés a augmenté * La productivité des ressources s'est renforcée | * Augmentation de la production d'énergie provenant des exploitations agricoles (biocarburants, énergie éolienne/solaire, etc.) * Augmentation de la production d'énergie à la suite de projets communautaires (énergie éolienne, solaire, etc.) * Augmentation des déchets recyclés dans les communautés rurales * Augmentation des gains d'énergie dans les projets récréatifs et touristiques |

Le cadre suivant illustre des exemples de questions d'évaluation spécifiques à un programme liées à l'approche LEADER/DLAL[[39]](#footnote-39).

****Dans la synthèse des évaluations ex ante pour la période 2014-2020, les catégories d'objectifs les plus courants dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL ont été recensés. Sur cette base, plusieurs exemples de questions d'évaluation spécifiques à un programme ont été illustrés:

|  |  |
| --- | --- |
| Exemples d'objectifs dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL | Exemples de questions d'évaluation spécifiques à un programme |
| Gestion active des enjeux démographiques, des structures familiales et des structures de soins (par exemple, Allemagne-Brandebourg et Berlin) | «Dans quelle mesure les opérations menées au titre de l'approche LEADER/DLAL ont-elles contribué au renforcement des services d'aide sociale en faveur des personnes dépendantes?» |
| Conservation et préservation du patrimoine naturel et des espaces ruraux (par exemple, Allemagne-Bade-Wurtemberg) | «Dans quelle mesure les opérations menées au titre de l'approche LEADER/DLAL ont-elles contribué à améliorer la conservation du patrimoine naturel?» |
| Amélioration de la chaîne d'approvisionnement et des systèmes de production, en lien avec l'alimentation, l'agriculture, l'artisanat et la pêche (par exemple, Italie-Bolzano) | «Dans quelle mesure les opérations menées au titre de l'approche LEADER/DLAL ont-elles contribué à améliorer les systèmes de production locale?» |
| Promotion de l’inclusion sociale et de la réduction de la pauvreté (par exemple, Royaume-Uni-Irlande du Nord) | «Dans quelle mesure les opérations menées au titre de l'approche LEADER/DLAL ont-elles contribué à favoriser l'inclusion sociale de groupes défavorisés?» |

Étape 3: identification des méthodes et des approches en matière d'évaluation dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL

Les opérations menées au titre de l'approche LEADER/DLAL et mises en œuvre dans le cadre de stratégies DLAL sont comprises, au même titre que d'autres opérations du PDR, dans le calcul des indicateurs de réalisation/résultat/d'impact et des indicateurs cibles communs, supplémentaires et spécifiques à un programme. Les *indicateurs de réalisation* sont utilisés pour évaluer les réalisations directes liées aux opérations menées dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL. Les *indicateurs de résultat* évaluent les contributions primaires et secondaires de l'approche LEADER/DLAL aux domaines prioritaires et la réalisation des objectifs correspondants. Les *indicateurs d'impact* sont généralement utilisés dans l'appréciation générale des effets du PDR sur les zones rurales ainsi que dans l'évaluation des objectifs de développement rural réalisés au niveau régional, national et européen.

Au moment de déterminer les méthodes à appliquer, il convient de se poser les questions suivantes:

1. Identification des méthodes quantitatives et qualitatives

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Méthodes quantitatives** | **Méthodes qualitatives** |
| Quand les appliquer? | Pour appréhender les contributions primaires et secondaires de la mesure LEADER/DLAL à la réalisation des objectifs des domaines prioritaires. | Lorsque le degré d'adoption de la stratégie DLAL est faible ou nul.  Pour l'analyse initiale et la triangulation des conclusions sur le plan quantitatif. |
| Comment? | Par un échantillonnage des bénéficiaires qui effectuent les opérations au titre de la stratégie DLAL, identifiés comme sources de contributions secondaires (tant prédominantes que supplémentaires) à des domaines prioritaires spécifiques.  Les données collectées à l'aide de l'échantillonnage sont utilisées pour calculer les contributions des opérations au titre de l'approche LEADER/DLAL aux valeurs des indicateurs liés aux domaines prioritaires, lorsque des contributions sont attendues. | Utilisation des outils présentés dans les lignes directrices (en anglais): [«Évaluation des résultats du PDR: comment préparer les rapports sur l'évaluation en 2017», PARTIE III, Annexe 10](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017_fr), (entretiens avec les parties prenantes et les bénéficiaires, groupes cibles et études de cas, par exemple). |
| *Pour en savoir davantage:* | [Lignes directrices: «Évaluation des résultats du PDR: comment préparer les rapports sur l'évaluation en 2017», PARTIE III, Annexe 11](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017_fr)*.* | [Lignes directrices: «Évaluation des résultats du PDR: comment préparer les rapports sur l'évaluation en 2017», PARTIE III, Annexe 10.](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017_fr) |

Étape 4: collecte des données et des informations

Il convient de collecter **les données et les informations aux fins de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL** **au niveau du PDR** pour:

* les indicateurs de réalisation/résultat et les indicateurs cibles relatifs au domaine prioritaire 6B;
* les indicateurs de résultat et les indicateurs cibles relatifs aux domaines prioritaires bénéficiant de contributions secondaires de l'approche LEADER/DLAL;
* les indicateurs de contexte communs (qui concernent plusieurs domaines prioritaires);
* les indicateurs supplémentaires et les indicateurs spécifiques à un programme portant sur l'approche LEADER/DLAL;
* les indicateurs d'impact aux stades ultérieurs de la période de programmation.

Il y a également lieu de collecter des informations qualitatives supplémentaires, nécessaires pour répondre aux questions d'évaluation.

**La base de données sur les opérations** enregistre des données relatives aux indicateurs de réalisation et aux indicateurs cibles communs portant sur les opérations mises en œuvre dans le cadre des stratégies DLAL et sources de contributions primaires et secondaires aux domaines prioritaires en lien avec le développement rural (voir le tableau 2)[[40]](#footnote-40). Idéalement, l'autorité de gestion devrait mettre à disposition un système informatique partagé, en mesure de collecter et de traiter des données et informations pertinentes aux fins du suivi et de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau du PDR et au niveau local.

L'autorité de gestion peut utiliser la base de données sur les opérations pour l'évaluation des contributions primaires et secondaires, pour la collecte de données dans le cadre des indicateurs de résultat complémentaires, des indicateurs supplémentaires et des indicateurs spécifiques à un programme en lien avec l'approche LEADER/DLAL. Par exemple, si les opérations menées au titre de l'approche LEADER/DLAL contribuent au domaine prioritaire 6A et si l'autorité de gestion recourt à l'indicateur supplémentaire «nombre de PME créées», les données indispensables pour cet indicateur supplémentaire peuvent être recueillies également au moyen de la base de données sur les opérations**[[41]](#footnote-41)**.

*Un exemple de base de données sur les opérations menées dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL est disponible* [ici](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/danish-case-study-lag-operations-database-monitoring-and-evaluation_fr)*.*

Étape 5: analyse des informations et réponse aux questions d'évaluation

Les données collectées sont utilisées pour calculer les indicateurs nécessaires (qu'ils soient communs, supplémentaires ou spécifiques à un programme). Il s'agit des indicateurs liés aux domaines prioritaires bénéficiant de contributions primaires ou secondaires de l'approche LEADER/DLAL ainsi que des indicateurs en rapport avec les questions d'évaluation communes et spécifiques à un programme. Les valeurs des indicateurs de même que les informations qualitatives collectées sont ensuite analysées et utilisées pour répondre aux questions d'évaluation. Ces informations sont également nécessaires pour l'établissement des rapports relatifs aux contributions de l'approche LEADER/DLAL aux résultats/impacts du PDR au niveau du PDR ainsi qu'au niveau national et européen. Des enseignements peuvent ainsi être plus facilement tirés afin de rendre plus efficaces et efficientes la conception et la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL.



|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | |  |  | | --- | --- | | **À faire**   * déterminer le soutien dont les acteurs responsables du suivi et de l'évaluation peuvent avoir besoin pour s'acquitter des obligations qui leur incombent en matière de fourniture de données; * définir et planifier les activités de renforcement des capacités, tant pour les autorités de gestion que pour les GAL (ayant trait, par exemple, à l'utilisation de la base de données partagée sur les opérations); * concevoir des éléments d'évaluation supplémentaires si les éléments communs ne suffisent pas à appréhender pleinement tous les types de contributions primaires et secondaires; * élaborer des questions d'évaluation spécifiques à un programme s'il existe des contributions spécifiques de l'approche LEADER/DLAL à des domaines prioritaires spécifiques à un programme et à des objectifs spécifiques au PDR ou des sujets d'évaluation spécifiques liés à l'approche LEADER/DLAL; * entamer dès que possible la collecte des données afin de réduire au minimum les données manquantes et de respecter le calendrier; * envisager également l'élaboration d'indicateurs qualitatifs. | **A éviter**   * sous-estimer la nécessité de renforcer les capacités en vue de la collecte, de l'enregistrement et de la fourniture des données; * élaborer des bases de données trop complexes; * sous-estimer le temps nécessaire pour la collecte et l'enregistrement des données; * élaborer des questions d'évaluation situées à un niveau élevé dans la logique d'intervention, telles que «Dans quelle mesure l'approche LEADER/DLAL contribue-t-elle à une croissance intelligente?»; * ne penser qu'en termes de chiffres. De nombreuses réalisations au titre de l'approche LEADER/DLAL sont en effet intangibles ou uniquement perceptibles sur le long terme. | |

* 1. Évaluation du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL (recommandée)
     1. Quoi évaluer?

Le **mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL** joue un rôle majeur dans l'application de la méthode LEADER. Ce mécanisme est défini comme «l'ensemble de règles, de procédures et d'étapes individuelles auxquelles il est fait appel pour traduire les objectifs stratégiques en actions finales mises en œuvre par les bénéficiaires des fonds»[[42]](#footnote-42).

Les règles et les procédures en vue de la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL sont établies dans un premier temps au niveau du PDR par l'autorité de gestion. Les GAL jouent aussi un rôle dans l'élaboration des règles et des procédures lorsqu'ils les adaptent aux besoins et contextes spécifiques locaux. Ainsi, une autorité de gestion pourrait fournir un ensemble minimal de mesures, mises en œuvre à l'aide des critères de sélection spécifiques du GAL (voir le chapitre 3.1.).

Le mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL influence sensiblement la quantité de valeur ajoutée générée. Par exemple, si deux États membres emploient des règles et des échéances différentes pour les demandes de projet de coopération transnationale, la préparation et la gestion de ce type de projets deviennent plus complexes. Dans ces conditions, le principe de coopération est mis en péril et donc, également, la méthode LEADER. À titre d'exemple également, si un État membre limite les types d'opérations à mettre en œuvre dans le cadre de stratégies DLAL, cette pratique pourrait compromettre l'adoption d'une approche ascendante, locale et multisectorielle dans le développement de la zone d'action du GAL.

Il est recommandé de déterminer si le mécanisme de mise en œuvre du PDR a permis l'application de la méthode LEADER (dans la pleine mesure des 7 principes qui la sous-tendent). À cette fin, il est indispensable d'examiner les règles, les procédures et les différentes étapes régissant sa mise en œuvre. **L'évaluation du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL** **n'est pas obligatoire**. Celle-ci est toutefois importante pour l'évaluation globale de l'approche LEADER/DLAL et fournit en outre des informations aux fins de l'évaluation de la valeur ajoutée.

L'évaluation du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL aide les différents acteurs à comprendre de quelles manières les règles et les procédures ont eu une incidence sur l'application de la méthode LEADER.

* + 1. Procédure étape par étape: comment évaluer le mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL?



Étape 1: conception d'éléments d'évaluation spécifiques au programme

L'évaluation du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL revient à demander «**Dans quelle mesure le mécanisme de mise en œuvre du PDR a-t-il garanti l'application de la méthode LEADER?»**.Au niveau du PDR, elle vise essentiellement les phases de mise en œuvre relevant du contrôle de l'autorité de gestion. Le graphique ci-dessous donne des exemples de phases et d'étapes jalonnant le mécanisme de mise en œuvre.

Pour évaluer le mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL, les étapes fonctionnelles suivantes sont proposées:

* **définir le mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL**. Il convient de considérer que, d'une part, le mécanisme de mise en œuvre de la mesure 19 fait partie du mécanisme de mise en œuvre global du PDR et que, d'autre part, il doit intégrer la méthode LEADER;
* **fixer des critères spécifiques au programme** d'une manière propre à refléter une «application idéale» de la méthode LEADER, afin de collecter des données probantes, de donner une appréciation et de trouver des indicateurs appropriés. Il s'agira essentiellement d'indicateurs de réalisation, même s'il peut s'avérer utile d'inclure certains indicateurs de processus (par exemple, la durée moyenne des procédures normalisées).

Ci-dessous, plusieurs exemples montrent comment le mécanisme de mise en œuvre instauré et géré par l'autorité de gestion (éventuellement en collaboration avec d'autres organes intermédiaires et le RRN) pourrait être analysé:

* dans quelle mesure et de quelle manière l'autorité de gestion a-t-elle influencé la formation et la délimitation des zones d'action des GAL?
* dans quelle mesure et de quelle manière les acteurs locaux (par exemple, les GAL de la période précédente) ont-ils été associés à la conception de la mesure LEADER et au mécanisme de mise en œuvre?

1. Relier la méthode LEADER au mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL au niveau du PDR

Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.

* outre les exigences de l'UE, quels critères ont été appliqués concernant les partenariats locaux?
* de quelle manière le processus de sélection des stratégies DLAL a-t-il été conçu et organisé (communication, critères d'éligibilité, prise en compte spécifique de l'innovation, thèmes horizontaux de l'UE ou questions à caractère national)?
* quel rôle l'autorité de gestion a-t-elle joué pendant la période de mise œuvre, notamment dans la désignation des thèmes prioritaires et dans le processus d'approbation du projet, et comment cela a-t-il influencé les processus décisionnels au niveau des GAL?
* quelles dispositions ont été prises pour garantir le réseautage et la coopération?
* dans quelle mesure et de quelle manière l'autorité de gestion a-t-elle aidé au développement des capacités des GAL, en particulier des nouveaux GAL, (1) pendant la phase de soumission, (2) pendant la phase de mise en œuvre?

La plupart des effets du mécanisme de mise en œuvre de la stratégie DLAL au niveau du PDR se matérialiseront au niveau local. Ils permettront ainsi une évaluation de l'influence que le mécanisme de mise en œuvre du PDR a eue sur l'application de la méthode LEADER au niveau local et sur les résultats des opérations des GAL en général. Ce qui est considéré comme une réalisation au niveau du PDR - les règles, les cadres, le soutien fourni aux GAL, etc. constituant le mécanisme de mise en œuvre - devient une ressource au niveau des GAL.

La production éventuelle d'effets supplémentaires dépendra essentiellement de la manière dont les GAL utiliseront ces ressources (par exemple, lors la conception du mécanisme de mise en œuvre au niveau local et de l'application de la stratégie DLAL, dans le respect des exigences de la méthode LEADER). Cela signifie que les réalisations supplémentaires du mécanisme de mise en œuvre du programme se matérialiseront dans la valeur ajoutée de la méthode LEADER. Aussi, pour l'analyse des résultats, nous référons-nous au tableau 3 du chapitre 2.4.2, dans lequel nous présentons un exemple d'éléments d'évaluation spécifiques à un programme destinés à mesurer la valeur ajoutée de la stratégie DLAL.

Il convient également de tenir compte des effets récurrents sur **la gouvernance à niveaux multiples instaurée au niveau du PDR**: plus les interactions entre les niveaux du PDR et des GAL, y compris avec d'autres intervenants tels que le RRN et les organes intermédiaires, feront l'objet d'une réflexion continue et de processus d'apprentissage, plus les capacités seront renforcées afin de gérer une gouvernance complexe à niveaux multiples de manière efficace et propre à favoriser la prise de décisions judicieuses dans le cadre de responsabilités partagées entre les différents niveaux. Ces effets éventuels sur le capital social au sein des acteurs concernés et sur le plan de la gouvernance à niveaux multiples peuvent être appréhendés à l'aide d'indicateurs de résultat au niveau du PDR.

1. Effets éventuels du mécanisme de mise en œuvre du PDR à différents niveaux



Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.

Étape 2: identification et sélection des méthodes d'évaluation

Les **méthodes d'évaluation** les plus appropriées pour juger du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL sont essentiellement de nature qualitative. La forte dimension socioéconomique dont témoignent les principes de la stratégie DLAL donne à penser qu'une approche participative en matière d'évaluation peut être particulièrement adaptée. **Une évaluation participative** du mécanisme de mise en œuvre devrait associer les intervenants qui sont en mesure de fournir des informations utiles sur les effets de l'approche LEADER/DLAL et sur l'application des principes de la stratégie DLAL (autorités de gestion, organismes payeurs, RRN, GAL, etc.).

Les méthodes proposées pour cette évaluation englobent notamment:

1. des méthodes d'évaluation classiques telles que les entretiens, les enquêtes et les études de cas;
2. des méthodes participatives telles que le suivi du changement le plus significatif, l'analyse du potentiel et des goulots d'étranglement, le principe du «colmatage des brèches» ou l'outil «Local multiplier 3»[[43]](#footnote-43);
3. des méthodes participatives innovantes telles que la méthode MAPP (méthode d'analyse d'impact de programmes et projets), qui convient mieux à l'analyse des principes de la stratégie DLAL que les mesures traditionnelles utilisées pour le PDR;
4. des méthodes d'analyse de réseaux telles que l'analyse des réseaux sociaux ou la comptabilité sociale[[44]](#footnote-44).

Étape 3: collecte des données et des informations

Les informations requises pour l'évaluation du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL sont déterminées par les méthodes d'évaluation spécifiques utilisées à cet effet. Des informations supplémentaires peuvent également être recueillies par l'évaluateur à l'aide de méthodes qualitatives en recourant à des groupes cibles, des entretiens en personne, etc.

Étape 4: analyse des informations

Les données et les informations recueillies auprès des différents acteurs sont analysées et interprétées aux fins de l'appréciation de l'application effective de la méthode LEADER dans chaque PDR. Les constatations peuvent être utilisées dans les réponses aux questions d'évaluation spécifiques au programme en rapport avec les principes de la stratégie DLAL.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | |  |  | | --- | --- | | **À faire**   * considérer les principes de la stratégie DLAL comme faisant partie intégrante de la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL; * utiliser essentiellement des méthodes qualitatives pour répondre aux questions d'évaluation; * consulter les orientations existantes portant sur un large éventail de méthodes participatives utiles. | **A éviter**   * compartimenter les principes de la stratégie DLAL sans les considérer comme un tout cohérent de la méthode LEADER; * sous-estimer l'utilité des méthodes qualitatives pour l'évaluation de la méthode LEADER. | |

* 1. Évaluation de la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL (recommandée)
     1. Quoi évaluer?

**La valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL** se définit comme l'ensemble des avantages obtenus du fait de l'application correcte de la méthode LEADER. Au niveau du PDR, elle se mesure par l'évaluation (a) du développement du capital social chez les acteurs concernés, (b) des changements survenus dans la gouvernance du PDR et résultant de l'approche LEADER/DLAL, et (c) des effets positifs de la méthode LEADER sur les résultats et les impacts du PDR.

1. Le **capital social** est un concept multidimensionnel qui présente: «les caractéristiques d'une organisation sociale telles que les réseaux, les normes et la confiance sociale, favorisant la coordination et la coopération dans l'intérêt mutuel». Le capital social s'appuie sur des processus qui sont essentiels dans le développement de la communauté et dans le fonctionnement d'une société cohésive et inclusive.

L'**évaluation du** **capital social** en tant que valeur ajoutée de la méthode LEADER au niveau du PDR prend en considération les processus sociaux, les capacités et les relations au sein de l'ensemble des acteurs concernés. Ainsi, l'application correcte de la méthode LEADER peut:

* renforcer **la confiance et le soutien mutuels** entre l'autorité de gestion, l'organisme payeur, le RRN, les GAL et leurs bénéficiaires, et accroître la participation de tous les acteurs à la conception et à la mise en œuvre d'une approche ascendante;
* conduire à la création de partenariats véritables entre les intervenants à tous les niveaux, favoriser le **partage de normes et de valeurs** et faciliter une communication efficace et efficiente;
* permettre l'**amélioration des connaissances, des compétences et de l'information**, par une mise en réseau et une coopération bien établies entre les acteurs concernés, condition indispensable à la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL et à la réalisation de ses objectifs.

1. La **gouvernance à niveaux multiples** est un concept important pour la mise en œuvre des politiques de l'UE[[45]](#footnote-45). Elle se caractérise par des interactions fréquentes et complexes entre les divers acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux mobilisés dans l'élaboration de la politique de cohésion et de la politique de l'UE en général.

La **gouvernance à niveaux multiples dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL** peut se comprendre comme un ensemble d'interactions horizontales et verticales entre des acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux associés à la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL au niveau européen, national, régional et local. Ces interactions peuvent prendre la forme d'une coopération effective et institutionnalisée lorsque l'approche LEADER/DLAL est conçue et mise en œuvre conformément à la méthode LEADER.

**L'évaluation de la gouvernance à niveaux multiples** en tant que valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL devrait, par exemple, rendre compte des éléments suivants:

* **le renforcement de la gestion partagée de l'approche LEADER/DLAL**:
* entre différents niveaux (gestion partagée verticale), par exemple entre l'autorité de gestion, les GAL et le RRN afin de favoriser une participation plus large du secteur public, d'ONG et de représentants de la société civile en tant que partenaires à part égale et entière;
* à un même niveau (gestion partagée horizontale), par exemple entre l'autorité de gestion et l'organisme payeur afin de faciliter une mise en œuvre harmonieuse de l'approche LEADER/DLAL; entre les autorités de gestion d'autres programmes opérationnels afin d'améliorer la collaboration et la gouvernance entre divers Fonds ESI de manière à atteindre les objectifs de la stratégie DLAL dans le cadre de l'accord de partenariat (utilisation partagée d'une base de données sur les opérations, par exemple); entre des GAL afin de favoriser le transfert de compétences et de connaissances;
* **des pratiques innovantes en matière de gouvernance** dans le cadre de l'approcheLEADER/DLAL (par exemple, mise en place de groupes de travail publics-privés participatifs, chargés de l'élaboration de lignes directrices nationales/régionales consacrées à la conception de l'approche LEADER/DLAL).

1. **Renforcement des résultats et des impacts du PDR:** l'approche LEADER/DLAL propose une mise en œuvre différente du Feader. Elle s'appuie sur la méthode LEADER pour répondre aux besoins locaux et contribuer aux objectifs de la politique de développement rural au niveau européen, national et régional. Les stratégies DLAL sont élaborées par les GAL de sorte qu'elles permettent des interventions mieux adaptées aux besoins. Les GAL bénéficient d'un pouvoir de décision quant à la manière dont les fonds seront utilisés (objet et lieu du financement, bénéficiaires, modalités) pour répondre aux besoins locaux et atteindre les objectifs pertinents.

Lors de l'application de la méthode LEADER, une valeur ajoutée sera également créée sous la forme d'un **renforcement des résultats et des impacts du PDR.** Pour mesurer cet aspect, les éléments suivants pourraient être pris en compte:

* les contributions à la réalisation des objectifs de la politique rurale peuvent être augmentées par une approche plus efficace et mieux intégrée lorsqu'il s'agit de cibler les besoins des zones rurales;
* l'application correcte de l'approche ascendante peut créer des **emplois plus durables**. Ces emplois sont mieux adaptés aux besoins locaux, offrent à la population locale de meilleures possibilités de revenus et contribuent à mettre un terme au dépeuplement des zones rurales;
* l'application correcte du principe d'innovation peut aider à créer plus de **produits innovants**, lesquels permettront d'atteindre les marchés de niche tant au sein qu'en dehors du territoire couvert par la stratégie DLAL.

Bien que non obligatoire, l'évaluation de la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL se révèle très utile. Elle aide à comprendre ce que le Feader peut produire, s'il est mis en œuvre au moyen de la méthode LEADER, au-delà des effets générés par une mise en œuvre classique des mesures de développement rural.

* + 1. Procédure étape par étape: comment évaluer la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL?



Étape 1: vérification de la présence d'objectifs spécifiques ayant trait à la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL dans la logique d'intervention et élaboration d'éléments d'évaluation spécifiques au programme

**Il n'existe pas d'éléments d'évaluation communs pour l'appréciation de la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL.** Les États membres devraient dès lors élaborer ces éléments afin d'évaluer cet aspect. Même s'il convient idéalement de réaliser cet exercice au début de la période de programmation, celui-ci peut être effectué à un stade ultérieur lorsque les évaluateurs du PDR élaborent les éléments d'évaluation respectifs, lesquels peuvent ensuite être convenus avec les parties concernées. Les **questions d'évaluation spécifiques à un programme** devraient recouvrir les dimensions suivantes:

**Exemples d'éléments d'évaluation spécifiques à un programme aux fins de l'appréciation de la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Question d'évaluation** | **Critères de jugement** | **Indicateurs de résultat (quantitatifs et qualitatifs)** |
| Dans quelle mesure l'approche LEADER/DLAL a-t-elle conduit à la création de valeur ajoutée au niveau du PDR? | La mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL a permis de développer le capital social | * Renforcement de la confiance et du soutien mutuels entre l'autorité de gestion, l'organisme payeur, le RRN et les GAL (partage des normes et des valeurs) * Accroissement de la participation de tous les acteurs concernés à la conception et à la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL * Augmentation de l'efficacité et de l'efficience de la communication entre les différents acteurs * Renforcement de la capacité (connaissances, compétences et informations) des acteurs concernés par la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL (planification stratégique, suivi et évaluation, par exemple). |
|  | La mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL a mené à l'instauration d'un système efficace de gouvernance à niveaux multiples | * Développement de pratiques innovantes en matière de gouvernance * Amélioration de la coordination entre différents niveaux de gouvernance * Amélioration de la qualité des interactions entre les institutions concernées * Amélioration de la qualité des interactions entre les acteurs publics et non publics |
|  | Les résultats du PDR ont été améliorés à la suite de la mise en œuvre de la méthode LEADER | * Renforcement des capacités des acteurs concernés par l'approche LEADER/DLAL * Amélioration des résultats du PDR (les indicateurs de résultat identiques à ceux adoptés pour l'évaluation du PDR sont utilisés pour apprécier les effets des opérations mises en œuvre via la mesure nº 19 et les comparer aux effets découlant d'opérations mises en œuvre à l'aide d'autres mesures) *Remarque: ne prendre en compte que les domaines prioritaires qui bénéficient d'effets secondaires découlant de la mesure nº 19.* |

1. le développement du capital social créé chez les acteurs concernés;
2. la gouvernance à niveaux multiples de l'approche LEADER/DLAL;
3. l'amélioration des résultats et des impacts du PDR du fait de l'application de la méthode LEADER.

**Avant d'élaborer les éléments d'évaluation spécifiques à un programme, il importe de définir la valeur ajoutée attendue** au niveau du PDR dans les trois dimensions ci-dessus. Il s'agit de formuler les objectifs à atteindre à l'aide de la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL et de définir les sujets d'évaluation ainsi que les éléments d'évaluation spécifiques au programme correspondants.

Étapes 2 et 3: identification et sélection des méthodes/approches d'évaluation, et collecte des données et des informations

Après avoir défini les éléments d'évaluation mentionnés ci-dessus (questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs), il importe de déterminer les données et informations à collecter. Pour une grande partie des indicateurs proposés, les données pourraient être collectées dans le cadre du suivi des activités tel qu'organisé par les autorités de gestion et les RRN ou par d'autres moyens (groupes de travail, séminaires, ateliers, par exemple). Dans ce cadre, la formation de groupes cibles ainsi que les enquêtes et les entretiens menés auprès des acteurs concernés par l'approche LEADER/DLAL constituent également des sources d'informations importantes pour la constitution des indicateurs quantitatifs et qualitatifs (essentiellement des indicateurs de résultat comme indiqué dans le tableau précédent). La sélection des données et les techniques de collecte des informations dépendront des méthodes d'évaluation adoptées. Aux fins de l'appréciation de la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL, il se peut que les évaluateurs doivent recourir essentiellement à des méthodes qualitatives.

En vue de l'appréciation de la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL, il est possible d'appliquer les méthodes d'évaluation proposées pour le mécanisme de mise en œuvre correspondant (voir le chapitre 2.3.2). Un aperçu et une brève description de méthodes qualitatives pertinentes sont disponibles dans d'autres documents d'orientation existants[[46]](#footnote-46).

Étape 4: analyse des informations et réponse aux questions d'évaluation

Il y a lieu d'analyser et d'interpréter les données et informations collectées auprès de différents types d'acteurs concernés par l'approche LEADER/DLAL afin d'évaluer l'ampleur et la portée de la valeur ajoutée générée. L'analyse doit, par exemple, viser à déterminer:

* si les liens entre les acteurs concernés par l'approche LEADER/DLAL à différents niveaux de gouvernance et les capacités de ces derniers (connaissances et compétences) ont été renforcés;
* si les interactions horizontales et verticales entre les acteurs associés à la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL ont augmenté (par exemple, si les GAL ont pris part à l'élaboration de la mesure LEADER/DLAL dans le cadre du PDR); et
* si l'application de la méthode LEADER dans le mécanisme de mise en œuvre a permis de renforcer les résultats du PDR (en atteignant plus efficacement les objectifs du PDR et des domaines prioritaires de la politique rurale).

Les données probantes collectées sont utilisées pour répondre aux questions d'évaluation spécifiques au programme. Les constatations contribueront in fine à rendre plus efficaces et efficientes la conception et la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | |  |  | | --- | --- | | **À faire**   * considérer la valeur ajoutée comme une partie intégrante de l'approche LEADER/DLAL; * envisager l'amélioration de la gouvernance à niveaux multiples, le développement du capital social et le renforcement des résultats et des impacts des PDR comme les trois dimensions de la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL; * recourir à des méthodes participatives et procéder à une triangulation des conclusions. | **A éviter**   * considérer à tort la valeur ajoutée comme un élément isolé de l'approche LEADER/DLAL; * envisager la valeur ajoutée comme un effet indirect de l'approche LEADER/DLAL. | |

* 2. Élaboration des rapports relatifs à l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau des PDR

Au niveau des PDR, les constatations de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL sont notifiées en même temps que les constatations de l'évaluation du PDR dans les rapports annuels de mise en œuvre (RAM) ainsi que dans le rapport de l'évaluation ex post. À titre facultatif, un rapport d'évaluation séparé pourrait être également rédigé (par exemple, lorsqu'une évaluation autonome de l'approche LEADER/DLAL est effectuée). Les constatations de l'évaluation peuvent être diffusées sous divers formats en fonction des parties prenantes auxquelles elles s'adressent.

Utilisation du modèle SFC pour les rapports annuels de mise en œuvre (RAM)

*Réponses aux questions d'évaluation communes dans les RAM présentés en 2017 et 2019*

Bien que généralement programmée au titre du domaine prioritaire 6B, l'approche LEADER/DLAL contribue également à d'autres domaines prioritaires en fonction de sa logique d'intervention. En conséquence, les constatations relatives aux contributions de l'approche LEADER/DLAL peuvent être notifiées en principe dans toutes les questions d'évaluation communes (QEC) liées au domaine prioritaire concerné, au chapitre 7 du modèle SFC utilisé pour les RAM présentés en 2017 et 2019. Les questions d'évaluation communes pertinentes liées au domaine prioritaire sont celles pour lesquelles les opérations mises en œuvre dans le cadre des stratégies DLAL ont été sources de contributions primaires ou secondaires (voir le chapitre 2.3.1).

Les contributions de l'approche LEADER/DLAL sont notifiées comme suit dans le modèle SFC:

* soit elles sont quantifiées en tant que pourcentage des valeurs obtenues dans les indicateurs de résultat et les indicateurs cibles communs ou dans les indicateurs supplémentaires, lorsque les États membres ont utilisé ces indicateurs pour fournir des réponses aux questions d'évaluation communes[[47]](#footnote-47);
* soit elles sont évaluées qualitativement à l'aide de méthodes théoriques ou qualitatives[[48]](#footnote-48).

Les **contributions primaires** de l'approche LEADER/DLAL telle que programmée par défaut au titre du domaine prioritaire 6B seront notifiées pour les RAM présentés en 2017 et 2019 essentiellement par le biais de la réponse à la question d'évaluation commune nº 17 (voir le chapitre 2.3.1).

Les **contributions secondaires** devraient être notifiées au moyen de toutes les réponses aux questions d'évaluation communes qui sont liées aux domaines prioritaires ayant bénéficié des contributions de l'approche LEADER/DLAL. Dans le cas des questions d'évaluation communes nº 4, 11, 12, 13 et 14[[49]](#footnote-49), il convient également d'exprimer les contributions secondaires en pourcentage des valeurs brutes calculées pour les indicateurs communs et supplémentaires utilisés pour répondre à la question d'évaluation commune correspondante.

1. Aperçu des rapports sur l'approche LEADER/DLAL, responsabilités en matière de notification et groupes cibles

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Format des rapports** | **Responsable** | **Destinataires** |
| Conclusions de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL présentées dans le cadre des RAM soumis à l'aide du modèle SFC (système de gestion des fonds dans l'UE) | Autorité de gestion | Commission européenne |
| Conclusions de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL présentées dans le cadre du rapport d'évaluation ex post du PDR | Évaluateurs | Autorité de gestion, comité de suivi, Commission européenne |
| Rapport sur l'évaluation autonome de l'approche LEADER/DLAL | Évaluateurs | Autorité de gestion, comité de suivi, Commission européenne |
| Synthèses des constatations d'évaluation relatives à l'approche LEADER/DLAL | Autorité de gestion et évaluateurs | Divers groupes d'acteurs concernés par l'approche LEADER/DLAL, comité de suivi, associations de GAL, bénéficiaires, RRN, etc. |
| Courte synthèse des constatations d'évaluation relatives à l'approche LEADER/DLAL portant essentiellement sur des thèmes majeurs | Autorité de gestion | Le grand public |

**Outre** les questions d'évaluation communes liées au domaine prioritaire, les contributions de l'approche LEADER/DLAL seront prises en considération dans les réponses à d'autres types de questions d'évaluation communes, telles que:

* la question d'évaluation commune nº 19 relative aux synergies du programme, figurant au chapitre 7 du RAM présenté en 2017;
* la question d'évaluation commune nº 29 relative aux contributions du programme à l'objectif de la PAC visant à garantir un développement territorial équilibré des économies et des communautés rurales, y compris la création et le maintien d'emplois, figurant au chapitre 7 du RAM présenté en 2019;
* d'autres questions d'évaluation communes ayant trait aux objectifs poursuivis au niveau de l'UE, figurant le cas échéant au chapitre 7 du RAM présenté en 2019.

*Réponses aux questions d'évaluation spécifiques à un programme contenues dans les RAM présentés en 2017 et 2019*

Il se peut que les autorités de gestion aient inclus dans le plan d'évaluation un sujet d'évaluation spécifique en rapport avec l'approche LEADER/DLAL (par exemple, l'évaluation de la méthode LEADER ou d'un ou plusieurs principes de la stratégie DLAL) accompagné d'une ou plusieurs questions d'évaluation spécifiques à un programme. Les questions d'évaluation spécifiques à un programme peuvent également être élaborées à un stade ultérieur par l'évaluateur et convenues avec l'autorité de gestion. Dans les deux cas, les autorités de gestion seront invitées à faire état des constatations d'évaluation correspondantes dans un tableau ad hoc (réponses aux questions d'évaluation spécifiques à un programme), au chapitre 7 des RAM présentés en 2017 et 2019.

*Notification dans le rapport annuel de mise en œuvre standard*

Les États membres sont tenus de notifier toute activité d'évaluation, les évaluations menées à terme et les activités de communication en lien avec l'approche LEADER/DLAL dans le rapport annuel de mise en œuvre standard – chapitre 2. Si l'autorité de gestion a décidé de réaliser une évaluation autonome de l'approche LEADER/DLAL (ciblant l'ensemble de l'approche ou un aspect particulier) et si cette évaluation figure dans le plan d'évaluation du PDR, il sera demandé à l'autorité de gestion de notifier cette évaluation au chapitre 2 du rapport annuel de mise en œuvre standard pour l'année au cours de laquelle l'évaluation a été réalisée.

Élaboration des rapports lors de l'évaluation ex post du PDR

À l'achèvement du programme, mais au plus tard en 2024, l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL dans le cadre de l'évaluation ex post du PDR doit démontrer les contributions apportées aux objectifs, aux résultats et aux impacts du PDR ainsi qu'à leur efficacité et à leur efficience. De la même manière que pour les RAM présentés en 2017 et 2019, l'évaluation ex post doit également actualiser les réponses données aux questions d'évaluation communes. Ces mises à jour doivent refléter toutes les interventions menées à terme dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL ainsi que les contributions correspondantes. En outre, il convient de quantifier les contributions que les opérations menées dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL ont apportées aux valeurs des indicateurs.

Rapport de l'évaluation autonome de l'approche LEADER/DLAL

Lorsque l'autorité de gestion a inclus dans le plan d'évaluation une évaluation autonome de l'approche LEADER/DLAL en plus des activités d'évaluation obligatoires imposées par l'UE, on peut s'attendre à ce que les évaluateurs fournissent à l'autorité de gestion un rapport d'évaluation complet. Celui-ci comprendra les constatations, les conclusions et les recommandations à l'adresse des responsables politiques et des autres acteurs concernés, destinées à améliorer la conception et la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL dans les domaines considérés.

Autres formats de rapport

Il est souhaitable que l'autorité de gestion diffuse les constatations de l'évaluation dans un format plus convivial que les formats utilisés pour les rapports officiels de l'UE. Alors que ces derniers visent à rendre plus efficaces l'agrégation et le traitement des informations au niveau de l'UE, les formats utilisés par les autorités de gestion peuvent cibler des publics spécifiques et être d'aspect plus convivial et attrayant. Ces formats pourraient, par exemple, inclure un bref aperçu des constatations de l'évaluation, des conclusions et des recommandations adressées à un public plus large, ou des versions courtes de réponses données aux questions d'évaluation destinées à des publics divers. Des synthèses spécifiques peuvent être utilisées comme rapports à l'intention du comité de suivi ou de diverses associations de parties prenantes.

* 1. Diffusion et suivi des évaluations de l'approche LEADER/DLAL au niveau des PDR

Diffusion des constatations de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL

La valeur d'une évaluation dépend de la diffusion, du suivi et de l'utilisation de ses constatations. La **communication et la diffusion des constatations de l'évaluation** jouent un rôle crucial dans:

* le renforcement du degré d'appropriation;
* la facilitation de la circulation des informations concernant les contributions de l'approche LEADER/DLAL aux objectifs du PDR;
* la reconnaissance de l'importance de la méthode LEADER pour la création de valeur ajoutée;
* la garantie de la responsabilisation et de l'utilisation des résultats de l'évaluation dans le PDR.

Le système de communication[[50]](#footnote-50) et de diffusion[[51]](#footnote-51) de l'approche LEADER/DLAL est intégré dans le système plus général du PDR. Il importe de déterminer spécifiquement les constatations de l'évaluation qu'il convient de transmettre aux différents acteurs concernés par l'approche LEADER/DLAL. Le format principal et les canaux d'information sont définis par l'autorité de gestion, laquelle peut collaborer avec le RRN. Il convient de mettre les rapports d'évaluation à la disposition de tous les acteurs concernés et du grand public (sur le site internet de l'autorité de gestion ou du PDR, par exemple). Les constatations de l'évaluation ne sont utilisables que si elles sont communiquées aux destinataires cibles en temps opportun et de manière efficace.

Une stratégie de communication et de diffusion efficace doit idéalement:

* exploiter les médias sociaux et les nouvelles technologies aux fins de la dissémination des résultats de l'approche LEADER/DLAL;
* tirer parti des réunions et des ateliers pour approfondir les discussions et contribuer ainsi à une meilleure compréhension et interprétation des constatations et des recommandations de l'évaluation;
* combiner les approches qui intègrent la communication orale et écrite, formelle et informelle.

Suivi des résultats de l'évaluation

L'évaluation est un outil de gestion stratégique. Lorsqu'elles sont utilisées efficacement, les constatations des évaluations permettent d'améliorer la conception et la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL, de promouvoir une culture de l'apprentissage organisationnel et de favoriser la prise de responsabilité à l'égard des résultats.

L'autorité de gestion est responsable de la qualité des évaluations. Des évaluations de haute qualité sont davantage susceptibles de contribuer à une meilleure conception des politiques et à une mise en œuvre plus efficace.

Les mécanismes permettant de suivre les recommandations de l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL sont les mêmes que ceux mis en place pour le PDR et sont donc décrits dans les lignes directrices (en anglais) [«Évaluation des résultats du PDR: comment préparer les rapports sur l'évaluation en 2017».](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017_fr)

2. Évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau des GAL
   1. Que faut-il évaluer au niveau local et comment?

Que faut-il évaluer au niveau local?

Comme indiqué dans la partie I des lignes directrices, les activités d'évaluation de l'approche LEADER/DLAL au niveau local comportent des aspects obligatoires ainsi que des aspects recommandés (voir le chapitre 1.2.2.). Afin de garantir des (auto)évaluations complètes et rigoureuses, les lignes directrices donnent des informations sur ce qui peut être considéré comme une **pratique**  hautement recommandée.

**Les présentes lignes directrices portent essentiellement sur les stratégies DLAL financées exclusivement par le Feader, c.-à-d. les GAL financés uniquement par le Feader.**

Outre **l'évaluation obligatoire de la stratégie DLAL**, les lignes directrices recommandent de réaliser au niveau local une évaluation centrée sur (voir le chapitre 1.2.2):

1. les activités d'animation du GAL;
2. la capacité du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL à garantir l'application de la méthode LEADER;
3. la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL.

Bien qu'il soit utile d'un point de vue analytique de distinguer ces composantes (voir le chapitre 1.2.3), celles-ci ne sont pas facilement dissociables les unes des autres. Le graphique 15 décrit les corrélations dans la mise en œuvre de la méthode LEADER, en mettant particulièrement l'accent sur:

* le mécanisme de mise en œuvre tant au niveau du PDR qu'un niveau du GAL; ainsi que sur
* les activités du GAL:
* du point de vue plus large de l'animation du territoire; et
* du point de vue plus étroit de la mise en œuvre de la stratégie DLAL.

La combinaison de tous ces éléments devrait générer la valeur ajoutée de la méthode LEADER, laquelle devrait se traduire par une amélioration du capital social et de la gouvernance locale, et par un renforcement des résultats obtenus à l'issue des projets.

Au niveau de l'impact, ces dynamiques sont censées apporter dans la région des changements structurels autres que ceux qui auraient été obtenus sans l'application de la méthode LEADER. Ces changements devraient:

* répondre mieux aux besoins de parties spécifiques de la population et du territoire dans son ensemble;
* apporter des mesures plus innovantes que celles qui ont été expérimentées précédemment dans la même région ou dans d'autres régions comparables;
* être plus sensibles 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);
* être plus durables (en ce sens qu'ils ne doivent pas être superficiels ni entraîner un retour à la situation initiale dès que l'aide arrive à son terme);
* inciter d'autres changements dans la direction souhaitée: cette dynamique automotrice est illustrée au graphique 13 par les flèches doubles.

Le développement du capital social peut être perçu à la fois comme un effet ultime de la mise en œuvre de l'approche LEADER et comme un déclencheur de changements au niveau des compétences entrepreneuriales, de changements dans l'utilisation et la valorisation des ressources locales (naturelles, culturelles et historiques), de changements dans les capacités administratives des autorités locales (au niveau des municipalités, de la coopération intercommunale, etc.), de changements dans les capacités institutionnelles (afin d'attirer, créer et conserver le savoir dans la région; pour défendre les intérêts des groupes défavorisés; pour permettre des formes de coopération et de réseautage; pour administrer et gérer les biens publics, tels que la nature et l'environnement, les paysages, l'eau, le patrimoine culturel, les espaces publics dans les villes et villages).

Le capital social se matérialise dans la capacité collective dont font preuve des acteurs clés pour créer et développer de nouvelles idées et solutions, ainsi que dans des réseaux formels et informels permettant, par exemple, l'échange d'expériences entre différents milieux et différents types de régions.

**La valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL** au niveau local est produite par divers **types d'activités menées par les GAL,** mises en œuvre conformément à la **méthode LEADER**. Ces différents types d'activités menées par les GAL comprennent au minimum les éléments suivants[[52]](#footnote-52):

* **la préparation, la sélection de projets et la mise en œuvre de la stratégie DLAL** , 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 DLAL[[53]](#footnote-53) 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 DLAL 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 comme spécifié dans le cadre juridique, faire prendre davantage conscience du patrimoine local (naturel et culturel)].

1. Corrélations entre le mécanisme de mise en œuvre, les activités des GAL et la valeur ajoutée



Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.

Le **mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL** fournit un cadre institutionnel qui s'étend du niveau européen au niveau local. Conformément aux dispositions prévues dans le règlement relatif au Feader, concernant notamment la mesure 19, ce mécanisme est essentiellement mis en place par les autorités de gestion responsables des PDR au niveau national et régional. Au sein de ce cadre préétabli, le GAL peut adapter et instaurer ses propres règles et procédures (critères de sélection des projets, profils des bénéficiaires cibles, etc.) afin de mener à bien ses opérations et de répondre aux besoins du territoire (voir le chapitre 2.3.1).

**La méthode LEADER** (voir le chapitre 1.1.1.) est censée s'appliquer avant même le début de toute intervention dans la région: dans la formation du GAL, dans l'élaboration de la stratégie DLAL mais, avant tout, dans l'établissement préalable du cadre régissant le mécanisme de mise en œuvre du PDR/M19 et au sein duquel le GAL conçoit le système de mise en œuvre de sa propre stratégie DLAL au niveau local. Le GAL peut modifier ses propres règles et procédures au cours de la période de mise en œuvre.

L'évaluation du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL permet de relever les lacunes et les difficultés liées aux règles et procédures telles que conçues au niveau du PDR et du GAL, favorisant de la sorte le maintien de la méthode LEADER.

Tous les types d'activités menées par les GAL cités ci-dessus sont mis en œuvre à l'aide de ressources (par exemple, les Fonds ESI). Ces activités se traduisent par des réalisations tangibles (telles que le nombre d'activités réalisées, l'utilisation de technologies, les bâtiments et autres actifs, ou encore la formation des personnes), des résultats tangibles et intangibles (par exemple, plus d'emplois, de nouvelles entreprises, de nouveaux produits et services, de nouvelles compétences ou connaissances) ainsi que par des impacts tangibles et intangibles (tels qu'une amélioration des revenus, des structures d'emploi, des infrastructures ou du capital social).

Alors que l'ensemble des réalisations, résultats et impacts mentionnés ci-dessus peuvent en principe être obtenus également à l'aide des mesures traditionnelles du PDR, les stratégies mises en œuvre conformément à la méthode LEADER sont censées produire une valeur ajoutée. La valeur ajoutée au niveau local se concrétise par **un développement du capital** **social,** **une amélioration de la gouvernance locale et un renforcement des résultats**.

L'évaluation de la valeur ajoutée montre les effets positifs supplémentaires (développement du capital social, amélioration de la gouvernance locale, renforcement des résultats) qui ont été générés grâce à l'application correcte de la méthode LEADER au travers des activités du GAL.

**Comment observer la valeur ajoutée?**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| L'application des principes DLAL est censée améliorer le capital social et la gouvernance locale dans la zone relevant de la compétence du GAL en déclenchant un changement comportemental chez les acteurs clés et/ou la population au sens large. **Les changements comportementaux** peuvent concerner (i) les modèles mentaux et les convictions (motivation, estime de soi) indispensables à l’adoption d’un comportement; (ii) les aptitudes et capacités des acteurs concernés, tant sur le plan individuel que collectif (confiance, réciprocité, coopération et mise en place de réseaux); (iii) de nouvelles opportunités [c.-à-d. l'accès à des ressources et au soutien social (compétences, connaissances, conseils)]. | | |
|  | | Il existe différentes manières d'évaluer le type de changements comportementaux et la direction qu’ils empruntent. Un comportement donné peut (i) prendre de ampleur, (ii) s'atténuer, (iii) se renforcer, (iv) s'améliorer ou même (v) se maintenir malgré des pressions négatives. |
| **L'amélioration de la gouvernance locale** peut s'exprimer par i) la volonté d'élargir les processus décisionnels en y associant une partie plus large de la communauté et davantage de parties prenantes, dans le respect de l'équilibre social, géographique, institutionnel et entre les sexes, ii) la possibilité et la capacité d'accepter une direction partagée de la région, iii) la capacité de gérer des fonds provenant de diverses sources publiques et privées, iv) le renforcement de la capacité à créer des partenariats et à instaurer une gestion coopérative, à participer activement à l'élaboration d'une gouvernance à niveaux multiples, etc.  Les changements souhaités dans le **capital social** et la gouvernance locale devraient être exprimés dès la phase de préparation des activités du GAL (en étant par exemple décrits dans la logique d'intervention de la stratégie DLAL ou dans la logique qui sous-tend les projets de coopération ou les diverses activités d'animation). | |  |
| Lorsque les activités du GAL ne témoignent pas des changements attendus dans le capital social et prévus dans la logique d'intervention du groupe, l'équipe chargée de l'évaluation externe ou de l'autoévaluation peut (i) soit essayer de les rendre explicites (c.-à-d. dissociés des actions entreprises par le GAL), soit (ii) essayer d'établir les observations en recourant à diverses méthodes d'évaluation. | | |
|  | Enfin, la valeur ajoutée de la méthode LEADER devrait également se traduire par **un renforcement des résultats** (en d'autres termes, le type et la qualité des projets mis en œuvre devraient faire la différence par rapport aux projets qui sont, ou auraient dû être théoriquement, mis en œuvre dans le cadre d'autres programmes/mesures). | |
| Ces différences peuvent s'exprimer par l'apparition de nouveaux promoteurs de projet, par la diversité des projets qui émergent en raison de l'abaissement du seuil d'accès au financement, dans des projets qui bénéficient d'un soutien plus solide et plus durable auprès de la population locale dans la mesure où ils répondent davantage à ses besoins et où ils s'intègrent dans les structures locales, rendant ainsi plus durables les projets et les effets supplémentaires qu'ils sont susceptibles de générer. Ce type d'analyse comparative n'est pas facile à mener dans un contexte où chaque projet est unique mais si cette question est soulevée dans un cadre propice aux échanges (par exemple, au sein d'un groupe cible), l'évaluateur recevra des réponses fiables étant donné que les acteurs locaux connaissent généralement la valeur ajoutée que la méthode LEADER présente par rapport à des interventions d'aide différentes (ou précédentes). | | |

Comment évaluer au niveau local?

**Le processus d'évaluation au niveau du GAL** **est généralement comparable à celui mené au niveau du PDR** (voir le chapitre 2.1)**.** Certaines questions clés particulières doivent être examinées par les GAL lors de la réalisation des activités d'évaluation respectives, comme décrit dans les prochains chapitres.

Au cours de la période 2014-2020, de nouvelles prescriptions légales sont applicables aux activités de suivi et d'évaluation menées au niveau du GAL. Aussi les acteurs locaux pourraient-ils avoir besoin d'un soutien spécifique pour s'acquitter de ces tâches. Le principal acteur responsable du soutien aux GAL dans le cadre des activités de suivi et d'évaluation est l'autorité de gestion, laquelle peut déléguer une partie de ces responsabilités à d'autres intervenants tels que le RRN, l'organisme payeur ou d'autres entités publiques. Des exemples d'activités de soutien susceptibles d'être proposées aux GAL sont brièvement décrits dans des encadrés à la fin des chapitres 3.2 à 3.5 suivants.

1. Questions clés nécessitant une réponse pendant les différentes étapes de l'évaluation



*Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.*

* 1. ÉTAPE 1: planification des activités d'évaluation au niveau du GAL



a. Fournir une description des mécanismes de suivi et d'évaluation (obligatoire)

Conformément au cadre juridique, la **description des mécanismes de suivi et d'évaluation**  prévus dans la stratégie DLAL est une tâche obligatoire pour tous les GAL. La description doit de préférence spécifier le type d'activités d'évaluation que choisira le GAL aux fins de l'appréciation de la stratégie DLAL. En outre, elle doit donner des précisions sur la finalité des activités d'évaluation, les mécanismes de coordination spécifiques et les responsabilités des acteurs concernés. Les activités et sujets particuliers de l'évaluation peuvent être décrits. Il y a lieu d'inclure les dispositions visant à garantir que les données nécessaires seront disponibles au bon moment. Un calendrier couvrant le processus d'(auto)évaluation peut faciliter la coordination de toutes les activités. Des mécanismes régissant le renforcement des capacités ainsi que le suivi et la communication des résultats de l'évaluation peuvent également s'avérer utiles.

Il est recommandé de décrire les mécanismes de suivi et d'évaluation sous la formed'un **plan d'évaluation** dans le cadre de la stratégie DLAL. Les autorités de gestion pourraient fixer des exigences minimales concernant le contenu d'un plan d'évaluation de ce type au niveau du GAL. Des éléments de contenu possibles pour ce plan d'évaluation sont décrits dans les rubriques suivantes.

b. Décider des mécanismes spécifiques régissant les activités d'évaluation au niveau local (recommandé)

**Les activités d'évaluation** **au niveau local peuvent prendre la forme d'une évaluation ou d'une autoévaluation** (voir également le chapitre 1.2.2). Le choix et la description des activités d'évaluation doivent, cependant, être conformes aux exigences respectives fixées par l'autorité de gestion.

c. Décrire la finalité et les objectifs de l'(auto)évaluation (recommandé)

Il est important que les GAL clarifient pour eux-mêmes **la raison pour laquelle** ils mènent des activités d'évaluation (la finalité). Les GAL peuvent viser à renforcer la transparence et la responsabilité des activités effectuées, à démontrer les réalisations et les résultats obtenus, ou à stimuler l'apprentissage sur la manière d'améliorer la conception et la mise en œuvre des futures activités des GAL.

d. Convenir de l'organisation et de la coordination des activités d'(auto)évaluation (recommandé)

Dans la **description des mécanismes de suivi et d'évaluation**, les GAL donneront des précisions sur la manière dont les activités de suivi et d'évaluation seront organisées et coordonnées. La **structure de gouvernance** des GAL peut, par exemple, prévoir la désignation d'un responsable du suivi et de l'évaluation, la création d'un comité de suivi du GAL ou d'un groupe de travail chargé de l'autoévaluation du GAL.

La **coordination entre l'autorité de gestion et les GAL** devrait faire en sorte que les liens avec le suivi et l'évaluation du PDR soient assurés (en utilisant par exemple un système d'information partagé avec le PDR afin de collecter les données et les informations nécessaires au suivi et à l'évaluation au niveau local).

Le GAL devrait néanmoins veiller, au niveau local, à la bonne coordination des activités de suivi et d'évaluation. En outre, lorsque le GAL procède à une (auto)évaluation, il convient de coordonner les deux activités (en utilisant par exemple un ensemble de questions d'évaluation, d'indicateurs et de données de suivi identiques, et en échangeant des conclusions en vue de l'élaboration des rapports au niveau local) (voir le chapitre 1.2.2).

e. Planifier les sujets et les activités d'(auto)évaluation (recommandé)

Les sujets d'évaluation constituent la base de la formulation des questions d'évaluation spécifiques du GAL.

**Des sujets spécifiques pour les activités d'évaluation** peuvent être recensés par les GAL:

* évaluation des réalisations découlant de la stratégie DLAL (résultats et impacts de la stratégie ainsi que leur efficacité et leur efficience dans l'accomplissement des objectifs de la stratégie - l'évaluation des impacts au niveau des GAL s'apparente davantage à une estimation des impacts qu'à une mesure!);
* évaluation de la valeur ajoutée découlant du mécanisme de mise en œuvre et des activités d'animation;
* évaluation d'autres sujets retenus par les GAL (tels que la qualité des partenariats locaux, l'efficience de la gestion, la mise en place de projets/d'initiatives clés spécifiques, ou encore l'identité locale).

Des **sujets communs d'(auto)évaluation** pourraient être également élaborés par un groupement de GAL. Cette pratique est particulièrement utile si plusieurs GAL collaborent pour mettre en œuvre des projets de coopération ou créent des réseaux sur des thèmes spécifiques.

Les **activités de suivi et d'évaluation** peuvent être décrites en une suite d'étapes - préparation, structuration et réalisation des activités d'évaluation, notification, diffusion et suivi des constatations de l'évaluation. Il y a lieu pour les GAL de décrire de quelle manière ces activités seront organisées, exécutées et soutenues.

f. Veiller à la disponibilité des données et des informations nécessaires pour l'(auto)évaluation (recommandé)

**Les mécanismes de suivi des GAL** doivent faire en sorte que toutes les données et informations requises soient disponibles pour la réalisation des activités d'évaluation définies. Cela comprend l'accès à la base de données sur les opérations du PDR ainsi que la collecte d'informations quantitatives et qualitatives supplémentaires pour les indicateurs spécifiques du GAL.

Une **base de données intégrée/partagée** entre l'autorité de gestion et les GAL est considérée comme une bonne pratique facilitant l'évaluation de la stratégie DLAL. Elle relie le suivi de la stratégie DLAL au suivi et à l'évaluation au niveau du PDR. Un système d'information unique permet une meilleure rationalisation des informations nécessaires pour les évaluations effectuées au niveau du PDR. En outre, il est possible d'utiliser la même base de données pour l'(auto)évaluation au niveau du GAL, tout en intégrant également dans ce même système les données collectées pour les indicateurs spécifiques du GAL. Il est recommandé que les GAL bénéficient d'un accès complet à une base de données intégrée/partagée et puissent en utiliser les données.

g. Mobiliser les capacités nécessaires en vue des activités d'évaluation au niveau local (recommandé)

Il y a lieu d'organiser et de mettre en place **des formations à l'intention des différents acteurs associés aux activités d'évaluation de** **l'approche LEADER/DLAL** au niveau local (par exemple, le comité de suivi du GAL, le groupe de pilotage du GAL, le personnel de gestion du GAL, les membres du conseil).

h. Décider du calendrier de l'(auto)évaluation (recommandé)

**Il est essentiel que les GAL planifient le calendrier de toutes les étapes prévues pour les activités de suivi et d'évaluation,** de préférence parallèlement aux échéances fixées pour le suivi et l'évaluation du PDR. L'autorité de gestion peut également proposer que les GAL adaptent leurs activités d'évaluation de la stratégie DLAL en fonction du calendrier prévu pour l'évaluation des résultats du PDR en 2017, de l'évaluation des résultats et des impacts du PDR en 2019, et de l'évaluation ex post. L'autorité de gestion peut également donner la possibilité de modifier la stratégie DLAL en fonction des conclusions et des recommandations formulées à l'issue des activités d'évaluation.

i. Planifier la communication et le suivi des activités d'évaluation (recommandé)

**Les constatations des activités d'évaluation devraient être partagées** avec le public cible tant au sein du territoire du GAL (membres du GAL et population) qu'en dehors (autorité de gestion, RRN, autres GAL). Par exemple, un rapport sous différents formats pourrait être élaboré à l'intention des différents publics cibles. Alors que le rapport destiné à l'autorité de gestion peut être un document plus complet, la communication des constatations aux membres du GAL et à un public plus large peut s'effectuer dans un format plus convivial (par exemple, une présentation, une brochure, des pages web ou des vidéos).

**L'aide à la planification et à la communication des résultats de l'évaluation est essentielle**. Le plan de communication relatif aux évaluations détermine généralement les publics cibles visés par les activités de communication et définit ce qui doit être communiqué, à qui et à quel stade (voir le graphique 17).

j. Décrire les ressources planifiées pour les activités d'évaluation (recommandé)

Il convient pour les GAL d'inclure le financement des activités de suivi et d'évaluation dans les frais de fonctionnement[[54]](#footnote-54). Compte tenu du fait que les ressources seront limitées, il est nécessaire de les planifier avec soin.

1. Planification des activités de communication relatives à l'évaluation



*Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2016.*



* 1. ÉTAPE 2: préparation des activités d'évaluation au niveau du GAL



a. Préparer l'évaluation des activités du GAL (recommandé)

1. Vérifier la cohérence de la logique d'intervention de la stratégie DLAL   
   (recommandé)

La mise en œuvre de la stratégie DLAL est l'activité la plus importante du GAL. Par cette stratégie, le GAL vise à instaurer dans le territoire du GAL un changement qui concerne également la population du GAL. Les interventions sont adaptées afin de répondre aux besoins les plus importants. Elles sont au service des objectifs locaux et produisent des résultats et des impacts attendus, lesquels contribuent à la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL au niveau local. Lors de l'évaluation de la stratégie, il est dès lors important d'examiner dans quelle mesure les objectifs de la stratégie locale ont été réalisés (efficacité) et à quels coûts les résultats/impacts ont été produits (efficience).

Le point de départ est le **contrôle de la cohérence interne et externe de la logique d'intervention de la stratégie DLAL**. La logique d'intervention a normalement été construite dès la phase de conception de la stratégie DLAL. Sa cohérence et sa pertinence auraient dû avoir été examinées pendant le processus de sélection du GAL sous l'égide de l'autorité de gestion responsable du PDR. Cependant, comme des changements ont pu se produire dans la zone relevant de la compétence du GAL ou dans l'élaboration de la politique, il est utile de revoir la logique d'intervention. Le contrôle de la cohérence couvre les aspects suivants:

* le contrôle de la cohérence de la stratégie DLAL en recourant à une analyse AFOM actualisée du territoire du GAL [au moment de l’(auto)évaluation] et en évaluant les besoins de ce dernier (**pertinence)**.Les objectifs de la stratégie ainsi que les résultats et impacts attendus[[55]](#footnote-55) doivent refléter les besoins de la zone d'action du GAL;
* le contrôle de la **cohérence** de la stratégie DLAL sur la base d'un examen visant à déterminer si les activités planifiées et les budgets prévus suffisent à produire les réalisations, les résultats et les impacts attendus. Les activités sont-elles susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs de la stratégie en fonction de leur hiérarchie (contrôle de la cohérence interne)? Sont-elles en harmonie avec les objectifs de développement territorial fixés au niveau national/régional (contrôle de la cohérence externe)? Les réalisations prévues sont-elles susceptibles de produire les résultats et les impacts attendus (cohérence verticale)? Dans quelle mesure les objectifs émergents correspondent-ils aux objectifs stratégiques (cohérence horizontale)?

Si des incohérences sont relevées, il convient de réexaminer la logique d'intervention en suivant les étapes suivantes:

* revoir la hiérarchie des objectifs ainsi que les réalisations et résultats attendus (c.-à-d. envisager d'éventuelles modifications) au regard de leur pertinence vis-à-vis des besoins et des potentiels recensés;
* adapter, compléter ou redéfinir les objectifs de même que les réalisations et résultats attendus si l'architecture présente des lacunes ou des ambiguïtés;
* contrôler la cohérence verticale et horizontale de la logique d'intervention adaptée de la stratégie DLAL[[56]](#footnote-56) par rapport aux besoins de la zone d'action du GAL et aux objectifs plus larges définis au niveau régional/national/européen.

1. Lier la logique d'intervention aux éléments d'évaluation de la stratégie DLAL   
   (recommandé)

L'(auto)évaluation de la stratégie DLAL est effectuée à l'aide de questions d'évaluation, de critères de jugement et d'indicateurs.En général, ces éléments sont élaborés par les GAL[[57]](#footnote-57).

Les **questions d'évaluation** visent à déterminer dans quelle mesure les objectifs de la stratégie ont été atteints. Les **critères de jugement** précisent le niveau de réussite obtenu dans la réalisation de ces objectifs. Les **indicateurs** sont utilisés pour collecter des données probantes permettant de répondre aux questions d'évaluation.

Il convient que les éléments d'évaluation soient cohérents avec les objectifs et les effets attendus, définis dans la logique d'intervention de la stratégie. Par exemple, si l'objectif est «Stimuler l'émergence de nouvelles microentreprises et améliorer la compétitivité des microentreprises existantes dans le secteur de l'alimentation en favorisant la diversification et la création de valeur ajoutée», les éléments d'évaluation pourraient être ceux illustrés dans l'outil ci-dessous.

1. Contrôle de la cohérence entre la logique d'intervention de la stratégie DLAL et les éléments d'évaluation

*Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.*

**Exemples d'éléments d'évaluation pour l'appréciation de la stratégie DLAL   
(composante obligatoire)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Questions d’évaluation** | **Critères de jugement** | **Indicateurs** | |
| **Indicateurs de réalisation** | **Indicateurs de résultat** |
| «Dans quelle mesure la stratégie DLAL est-elle parvenue à stimuler l'émergence de nouvelles microentreprises et à améliorer la compétitivité des microentreprises existantes?» | * De petites entreprises ont été créées * De petites entreprises ont diversifié leur activité économique * La variété des produits et de l'offre des petites entreprises a augmenté * De petites entreprises se sont développées * La diversité des clients a augmenté | * Nombre de petites entreprises bénéficiant d'un soutien * Nombre de nouveaux produits ou offres développés par les petites entreprises bénéficiant d'un soutien * Investissement total des projets bénéficiant d'un soutien | * Emplois créés dans des projets bénéficiant d’un soutien * Valeur ajoutée brute créée au niveau des petites entreprises bénéficiant d'un soutien * Augmentation du nombre de clients et des différents types de clients |

Si l'objectif est de «renforcer l'entrepreneuriat et de créer de nouvelles entreprises en tirant parti de la valorisation de ressources locales et de la commercialisation», la réussite exprimée à l'aide des critères de jugement serait: **«**plus de nouvelles entreprisesproposant des produits finis locaux et une plus grande part de marché pour les produits locaux». Les indicateurs permettant de recueillir ces données probantes seraient le nombre d'entreprises, le nombre de nouveaux produits finis locaux, la part de marché des produits locaux.

**Il y a lieu pour le GAL de contrôler la cohérence** de la logique d'intervention de la stratégie DLAL avec les questions d'évaluation et les indicateurs avant le début de l'évaluation. Il y a cohérence lorsque les objectifs de la stratégie DLAL sont couverts par les questions d'évaluation horizontales et spécifiques. Les questions d'évaluation sont précisées de préférence à l'aide de critères de jugement et sont liées à des indicateurs d'impact/de résultat utilisés pour mesurer les impacts et les résultats de la stratégie [[58]](#footnote-58).

Ce contrôle aidera les GAL à relever des lacunes éventuelles dans la cohérence entre la logique d'intervention de la stratégie DLAL et les éléments d'évaluation (questions d'évaluation, critères de jugement et indicateurs). Si des lacunes sont détectées, il convient alors pour les GAL de réviser/compléter les éléments d'évaluation.

b. Élaborer les questions d'évaluation et les indicateurs pour l'évaluation du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL et des activités d'animation (recommandé)

Pendant la phase de mise en œuvre, l'adoption de la méthode LEADER devrait être assurée par l'interaction d'un mécanisme de mise en œuvre adéquat avec des activités intensives d'animation et de renforcement des capacités.

Le mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL est une ressource essentielle pour la mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL au niveau local. Bien que ce mécanisme soit largement encadré par l'autorité de gestion, la plupart des GAL bénéficient d'une certaine marge de manœuvre pour concevoir et adapter leur propre mécanisme de mise en œuvre. L'évaluateur doit dès lors essayer de dissocier autant que possible ces deux contextes. Il y a lieu d'évaluer le mécanisme de mise en œuvre du PDR/M19 comme un cadre pertinent (englobant des facteurs favorables et/ou défavorables).

Le cadre juridique de l'UE précise qu'au cours de la période de programmation 2014-2020, une plus grande attention devrait être accordée à l'animation et au renforcement des capacités (par exemple, par l'apport explicite d'une aide préparatoire et d'un kit de démarrage LEADER; l'allocation explicite de fonds en faveur de l'animation; et l'augmentation de l'enveloppe budgétaire consacrée aux frais de fonctionnement et à l'animation à 25 % des dépenses publiques totales exposées dans le cadre de la stratégie DLAL). L'animation et le renforcement des capacités visent essentiellement à faciliter les échanges entre les acteurs concernés, à fournir des informations, à promouvoir la stratégie et à soutenir les bénéficiaires potentiels dans l'élaboration des opérations et dans la préparation des dossiers de candidature.

L'effet immédiat de l'application de la méthode LEADER est la mise en œuvre correcte de la stratégie de développement local. Ses effets à plus long terme résident essentiellement dans les apprentissages acquis tant au niveau individuel qu'organisationnel (renforcement des capacités, développement des compétences, instauration de la confiance, évolution dans l'action des communautés et réseaux locaux, amélioration des cadres réglementaires et des pratiques, etc.) ainsi que dans les avantages liés à l'amélioration du capital social et de la gouvernance locale (de même qu'à d'autres types éventuels d'externalités positives).

L'analyse évaluative classique fondée sur la mesure quantitative des liens de causalité peut être difficilement applicable et ne pas être suffisamment adaptée pour différents motifs:

* premièrement, il est rare que les projets de développement local spécifient de manière explicite les effets attendus sur le plan de la gouvernance et de l'apprentissage organisationnel. Ils existent mais ils sont implicites

1. Relier la méthode LEADER au mécanisme de mise en œuvre au niveau local (exemple)



Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.

* (non exprimés) et indistincts (non localisés, en ce sens que les communautés spécifiques à associer sont identifiées pendant la phase de mise en œuvre et non lors de la phase de conception);
* les principaux facteurs en cause, tels que l'évolution des convictions et le degré de confiance mutuelle, ou encore la culture politique, organisationnelle et institutionnelle, sont difficilement mesurables;
* il est très difficile d'identifier le type d'effets à moyen et à long terme et de l'attribuer exclusivement à un projet spécifique (les effets nets) dans la mesure où:
* les interactions entre les divers acteurs à l'origine de ces effets suivent des trajectoires circulaires déterminées par les relations reliant les caractéristiques interdépendantes de systèmes complexes et sont difficilement imputables à une dynamique de causalité linéaire;
* en outre, comme les acteurs d'une même région bénéficient en même temps d'une multitude de mesures incitatives en matière de coopération et de réseautage (plus grande dynamique au démarrage, plus d'activités culturelles et d'apprentissage, participation à des partenariats, etc.), est-il censé de vouloir comprendre dans quelle mesure chacun d'eux a influencé les comportements à venir?

Il est manifeste que plus l'analyse s'écarte des processus, plus l'image obtenue devient floue. Il est dès lors indispensable de prévoir une base solide pour l'analyse du processus d'animation et du **mécanisme de mise en œuvre au niveau des résultats** et ce, dans un double objectif. D'une part, pour donner une image interprétable en termes de «résultats cibles» mesurables afin de suivre les progrès et d'appréhender les effets immédiats et, d'autre part, pour recueillir un ensemble complémentaire d'informations (acteurs, réseaux, processus d'évolution, etc.) de manière à mieux cibler la recherche et l'analyse des effets à moyen et à long terme au niveau de la valeur ajoutée.

Il s'agit essentiellement d'évaluer l'efficacité avec laquelle le GAL interagit avec son système territorial pour atteindre les objectifs de développement conformément à la stratégie LEADER/DLAL. Ce type d'interaction suppose différentes catégories de capacités particulières:

* la cohésion du partenariat local - à savoir la capacité de favoriser une composition appropriée du partenariat local en veillant à ce que le système de référence institutionnel, social et économique dans ses diverses composantes soit représenté et proactif. Cela suppose un processus permettant de promouvoir les relations entre partenaires en créant un climat de confiance et en obtenant la qualité de participation appropriée de manière à garantir un processus efficace d'apprentissage organisationnel dans lequel le partenariat devient une coalition en mesure d'encourager l'innovation et d'ajouter de la valeur aux stratégies partagées;
* l'activité ascendante – elle représente le capital de «réseautage local», un mélange d'expérience, de fiabilité, de réputation, de transparence, de communication et de relations. Il s'agit d'un réseau de canaux de communication qui permet l'identification et le partage des connaissances (réservoir de connaissances), facilitant de la sorte le travail d'écoute et d'interprétation, la détection de potentiel local, l'élaboration de visions communes ainsi que la mobilisation d'énergies sociales aux fins de la réalisation des objectifs de développement;
* l'aptitude à favoriser l'innovation – elle renvoie à l'environnement grâce auquel le mécanisme de mise en œuvre peut stimuler et permettre l'émergence de projets pilotes et innovants et/ou le renforcement du degré d'innovation au sein des projets bénéficiant d'un soutien (par exemple, en s'appuyant sur l'approche multisectorielle ou la coopération);
* la coopération et le réseautage – il s'agit de la capacité d'interagir efficacement avec des acteurs externes ou de devenir un partenaire crédible, de favoriser les initiatives en matière de coopération avec d'autres territoires afin de renforcer l'action locale et d'établir un lien avec des «réseaux supra-territoriaux» qui évoluent dans des secteurs liés aux composantes clés de la stratégie de développement local.

Le tableau suivant montre les éléments d'évaluation susceptibles d'être utilisés pour apprécier ce type de processus.

**Exemples de questions d'évaluation, de critères de jugement et d'indicateurs permettant d'évaluer   
les résultats combinés du mécanisme de mise en œuvre et des activités d'animation**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Questions d’évaluation | Critères de jugement | Indicateurs | |
| Indicateurs de réalisation | Indicateurs de résultat |
| *Dans quelle mesure le mécanisme de mise en œuvre et les activités d'animation ont-ils conduit à la création de valeur ajoutée?* | La participation des acteurs pertinents du développement rural au sein du partenariat a été assurée | * Nombre et diversité des membres du GAL * Taux de participation des acteurs concernés aux activités du partenariat | * Notation des changements perçus dans les comportements coopératifs et dans la prise de décision au niveau des partenaires |
|  | La collaboration de la communauté locale (groupes d'intérêt économique et social et représentants d'institutions publiques et privées) dans le soutien apporté au processus de développement s'est accentuée | * Nombre et type d'activités de soutien aux projets locaux * Nombre et type de structures de coopération ayant vu le jour | * Notation des changements perçus dans le degré de confiance mutuelle chez les acteurs concernés * Montant du levier mis au service du système de développement local (mobilisation de fonds publics et privés provenant de sources diverses et/ou bénévolat) |
|  | Le GAL a eu la capacité de mobiliser les ressources nécessaires et de mettre en œuvre le développement rural local en apportant des réponses innovantes à des problèmes ruraux nouveaux et anciens | * Nombre de projets pilotes ou à caractère innovant bénéficiant d'un soutien * Nombre et type de structures de coopération ayant vu le jour | * Pondération des projets «à caractère innovant» dans les dépenses totales (en %) |
|  | Favoriser les relations et les liens et mettre sur pied des projets avec des institutions externes dans le but de renforcer et d'améliorer (innover) les actions au niveau local | * Nombre et type de réseaux auxquels le GAL participe * Nombre et type de projets de coopération bénéficiant d'un soutien * Nombre et type de membres/d'acteurs locaux participant à des projets de coopération et à des activités de réseautage | * % de stratégies/initiatives au niveau local bénéficiant des avantages concrets découlant des activités de coopération et de réseautage * *Indicateurs de résultat spécifiques liés aux objectifs des projets de coopération et des activités de réseautage* |

La valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL est censée transparaître au travers de la mise en œuvre de la stratégie DLAL, assurée par le mécanisme de mise en œuvre et soutenue par les activités d'animation du GAL. La valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL est générée par les activités du GAL sous la forme d'évolutions dans le comportement des acteurs locaux prenant part à ces activités Elle se concrétise par une amélioration du capital social et de la gouvernance locale ainsi que par des changements structurels dans le territoire du GAL sur le long terme (voir le chapitre 3.1).

Des effets mesurables sont attendus dans les dimensions suivantes:

* le développement du capital social;
* l'amélioration de la gouvernance locale;
* le renforcement des résultats de la mise en œuvre de la stratégie.

c. Élaborer des questions d'évaluation aux fins de l'analyse des impacts attendus sur le plan de la valeur ajoutée de la stratégie DLAL au niveau local

Ces changements peuvent être relevés tout d'abord au niveau des résultats, comme l'indique la section précédente consacrée à la valeur ajoutée générée par le mécanisme de mise en œuvre et les activités d'animation. Sur le long terme, ces changements devraient contribuer à des changements structurels au niveau de l'impact. Étant donné que l'évaluation du GAL est réalisée à la fin du mandat, il est peu probable que les impacts à ce niveau puissent être corroborés par des conclusions solides. Il est cependant non seulement utile mais également indispensable, sur le plan de l'apprentissage, de prévoir un espace de réflexion commune sur l'éventuelle apparition d'effets, en examinant en particulier les trajectoires du changement qu'exprime la logique d'intervention, et en déterminant dans quelle mesure ces changements ont été réalisés. Cet examen devrait comprendre une analyse commune des signes de changement, qui n'ont pas été anticipés dans la logique d'intervention, mais qui semblent annoncer l'apparition d'effets non prévus.

Aux fins de l'évaluation de la valeur ajoutée, il est impératif d'exprimer la valeur ajoutée attendue (développement du capital social ou amélioration de la gouvernance locale) et de définir les questions d'évaluation, les critères de jugement et les indicateurs correspondants.

Concernant l'évaluation des changements dans le **capital social local**, les questions d'évaluation correspondantes pourraient porter sur:

* la densité et la qualité des interactions entre les acteurs locaux et avec les fournisseurs de ressources externes ou les partenaires institutionnels à différents niveaux du processus de décision;
* la capacité des acteurs locaux à s'organiser sous diverses formes de partenariats, de réseaux et de lobbies, ou de groupes de pression, d'intérêt et de solidarité; la capacité de développer un capital social relationnel;
* le renforcement de la confiance entre les acteurs concernés au sein du territoire du GAL;
* la prise de conscience des identités locales, de l'image ou de la réputation de la région, de sa population, de ses ressources et de ses produits;
* la capacité d'amener et d'encourager les plus jeunes à relier leurs perspectives d'avenir à une vision de la région dans laquelle ils vivent;
* les convictions, les attitudes et les comportements des acteurs locaux, ainsi que les relations entre ces derniers;
* les pratiques habituelles des organisations, des systèmes de coopération et des réseaux;
* les règles nouvelles ou modifiées régissant les interactions sociales et la reproduction sociétale.

Concernant l'évaluation des changements au niveau de la **gouvernance locale**, les questions d'évaluation correspondantes pourraient porter sur:

* la participation dynamique et active des différents acteurs (acteurs publics et non publics, par exemple) à l'apprentissage social, ainsi que la diversité et la représentativité de ces acteurs (au sein de l'organe de décision, par exemple);
* les mécanismes de pilotage et de gouvernance (hiérarchie, partenariats, interaction, solidarité);
* la maîtrise d'interactions et de négociations complexes au sein du système de gouvernance régionale à niveaux multiples;
* le renforcement des relations interdépendantes des acteurs locaux, sur la base d'une identité locale et/ou d'un intérêt collectif;
* la création de mesures incitatives permettant de maintenir l'engagement et la mobilisation des acteurs autour d'objectifs communs;
* la coopération et le réseautage (par exemple, en examinant dans quelle mesure les GAL ont acquis une position centrale en tant qu'agents de développement régional);
* le rôle des acteurs dans les structures de pouvoir (défini davantage comme la position d'un acteur au sein du réseau social que comme son pouvoir formel uniquement).

Concernant l'évaluation de la valeur ajoutée concrétisée par **le renforcement des résultats découlant de la mise en œuvre de la stratégie**, les questions d'évaluation correspondantes pourraient porter sur:

* la typologie et la qualité des projets que la méthode LEADER a permis de soutenir par rapport à d'autres régimes d'aide;
* la possibilité offerte à des promoteurs de projet nouveaux ou différents de bénéficier d'un soutien pour leurs activités par rapport à d'autres régimes d'aide;
* la mesure dans laquelle de nouveaux potentiels de la région ont été pris en compte et suscités par les activités du GAL;
* la mesure dans laquelle l'innovation a été favorisée par les activités du GAL;
* la mesure dans laquelle la création, l'identification et le financement des projets, ainsi que l'aide correspondante, ont permis de renforcer leur adéquation aux besoins locaux et leur durabilité;
* l'élargissement du groupe de bénéficiaires potentiels, l'accroissement de la mobilisation locale et l'encouragement indirect des non-bénéficiaires à prendre part au processus de développement.



* 2. ÉTAPES 3 et 4: structuration et réalisation de l'évaluation au niveau du GAL



1. Collecter des données dans la base de données sur les opérations aux fins de l'évaluation du PDR (obligatoire)

Le point de départ pour l'exécution des activités d'évaluation aux fins de l'appréciation de la stratégie DLAL est la **collecte par les GAL des données de suivi** sur les réalisations immédiates des opérations menées au titre de la stratégie DLAL.

Dans l'optique d'une collecte de données utile pour l'avenir, les GAL envisageront les données qui seront nécessaires à un stade ultérieur de l'(auto)évaluation:

* dans le cas d'une autoévaluation des résultats et des impacts de la stratégie DLAL, les GAL devront recueillir, outre les données de suivi, des informations qualitatives complémentaires en recourant à des méthodes participatives;
* dans le cas d'une évaluation des résultats et des impacts de la stratégie, les évaluateurs collecteront et analyseront des données probantes quantitatives et qualitatives par l'application de méthodes d'évaluation avancées.

Il est recommandé de combiner des méthodes quantitatives et qualitatives de manière à trianguler les conclusions de l'évaluation. Les méthodes qualitatives peuvent comporter des composantes participatives, telles que la constitution de groupes cibles ou l'organisation d'entretiens, auxquelles il convient de recourir de préférence lorsqu'une autoévaluation a été privilégiée. Ainsi, pour l'évaluation des résultats et des impacts des activités d'animation et de renforcement des capacités du GAL, il est pertinent de faire appel à des méthodes essentiellement qualitatives et participatives. En ce qui concerne l'évaluation , des méthodes qualitatives sont également appliquées lorsque des données quantitatives ne sont pas accessibles ou sont difficiles à recueillir. Lors du choix d'une méthode d'évaluation rigoureuse, il convient de prendre en compte la possibilité de relier les réalisations, les résultats et les impacts de la stratégie, et d'établir un lien de causalité cohérent. Une analyse contrefactuelle peut être envisagée chaque fois que cela est possible.

Les méthodes appliquées pour l'évaluation de la stratégie DLAL devraient permettre de juger les **facteurs de réussite et d'échec.** Cela comprend l'analyse de **facteurs internes**, tels que la conception, le ciblage et la mise en œuvre de la stratégie, les structures de partenariat et les processus de coopération, ainsi que la gestion et l'administration du GAL. En outre, des **facteurs externes** sont également évalués, tels que l'évolution des conditions socioéconomiques et environnementales, des questions politiques, etc. Des aspects ayant trait à la gouvernance et concernant des facteurs tant internes qu'externes (interaction entre le GAL et d'autres niveaux dans la mise en œuvre du programme, par exemple) pourraient être aussi analysés. **L'évaluation des résultats et impacts des activités d'animation et de renforcement des capacités du GAL** reposera essentiellement sur des méthodes qualitatives et participatives.

1. Déterminer l'approche à adopter pour l'(auto)évaluation (recommandé)

Lors de la phase de structuration, l'approche et les méthodes appliquées pour les activités d'évaluation seront encore affinées:

* dans le cas d'une **autoévaluation**, le GAL décidera des méthodes à adopter pour l'appréciation de la stratégie DLAL, du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL et de la valeur ajoutée;
* dans le cas d'une **évaluation**, il convient de tenir compte, dans le choix final des méthodes à adopter, de la recommandation des évaluateurs (telle que formulée dans la proposition d'évaluation). En vue de l'adjudication des activités d'évaluation, le GAL devrait idéalement bénéficier d'une bonne capacité d'appréciation de la qualité des méthodes proposées (voir le chapitre 1.2.2.);
* la participation d'experts en évaluation parfaitement expérimentés est conseillée.

1. Veiller à ce que les données et informations correspondent aux besoins de l'(auto)évaluation (recommandé)

Le choix des méthodes d'évaluation et l'existence préalable d'un ensemble d'indicateurs déterminent les types de données et d'informations qui sont encore nécessaires et qu'il conviendrait de recueillir au cours de la phase d'**observation**. Le GAL (dans le cas d'une autoévaluation) et le ou les évaluateurs (dans le cas d'une évaluation) examineront les données disponibles.

Les GAL devraient tenir compte des éléments suivants:

* l'importance de disposer d'un ensemble complet de données de suivi (indicateurs communs et spécifiques et autres informations pertinentes);
* l'utilité de tenir à jour une base de données sur les opérations, de manière à éviter des difficultés dans le suivi de la réalisation des objectifs de la stratégie DLAL;
* la nécessité de disposer des données dans un format approprié pour l'évaluateur (ainsi, le système d'informations devrait permettre facilement le téléchargement dans un format Excel ou Access de données quantitatives pertinentes sur les opérations approuvées/achevées);
* d'autres sources d'informations éventuelles susceptibles d'être utilisées (telles que des statistiques, des informations provenant d'enquêtes ou encore des autoévaluations participatives).

1. Veiller à la collecte des données et des informations (recommandé)

Lors de la phase d'**observation**, le GAL (dans le cas d'une autoévaluation) et le ou les évaluateurs (dans le cas d'une évaluation) élaborent et appliquent les outils destinés à recueillir les informations nécessaires supplémentaires. Toutes les données et informations disponibles seront ensuite regroupées, compilées et traitées.

En cas de recours à une (auto)évaluation , il est utile de relier les données collectées dans le cadre de l'autoévaluation aux données recueillies par les évaluateurs. Le GAL, ses membres ainsi que les bénéficiaires de la stratégie DLAL devraient être disposés à collaborer avec l'évaluateur et à prendre part aux activités d'évaluation ou à transmettre à l'évaluateur les résultats de l'autoévaluation. Par exemple, les GAL disposent d'informations utiles sur la mise en œuvre de leurs activités (telles que les rapports d'autoévaluation, les rapports annuels de mise en œuvre ou les bases de données internes du GAL). L'évaluateur examinera ces sources en même temps que d'autres informations existantes pertinentes (suivi de la stratégie DLAL, rapports annuels de mise en œuvre, statistiques officielles). Si les données présentent des lacunes, celles-ci peuvent être comblées par des informations supplémentaires qui seront recueillies par l'évaluateur (données collectées au moyen de statistiques et d'enquêtes, dans le cadre d'entretiens, par l'intermédiaire de groupes cibles, etc.).

Le GAL (dans le cas de l'autoévaluation) et le ou les évaluateurs (dans le cas d'une évaluation) devraient vérifier les données et les informations collectées et notamment si elles sont (i) suffisamment complètes pour répondre aux questions d'évaluation; (ii) valides et cohérentes afin de pouvoir réaliser le processus de triangulation; (iii) fiables, en confirmant les sources d'information.

**Outil de soutien – Base de données sur les opérations**

L'autorité de gestion peut faciliter l'(auto)évaluation au niveau du GAL en garantissant l'accès aux données existantes et en concevant la **base de données sur les opérations,** laquelle permettra au GAL de collecter plus facilement les données relatives aux indicateurs spécifiques au GAL. Un exemple de ce type de base de données intégrée est disponible sur le [site web](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/danish-case-study-lag-operations-database-monitoring-and-evaluation_fr) du Helpdesk européen d'évaluation (en anglais).

1. Analyser les données et les informations collectées à l'aide de méthodes et d'outils d'évaluation (recommandé)

Toutes les données et informations disponibles sont systématiquement traitées et synthétisées par le GAL (dans le cas d'une autoévaluation) et par le ou les évaluateurs (dans le cas d'une évaluation) au cours de la phase d'**analyse** en recourant à différents outils et méthodes. L'utilisation de méthodes identiques par le GAL, et ensuite les évaluateurs, constitue une bonne pratique. Cela permet une meilleure comparaison et une validation des conclusions.

1. Interpréter les constatations de l'évaluation, répondre aux questions d'évaluation et formuler les conclusions et recommandations   
   (recommandé)

Lors de la phase d'**appréciation,** le GAL (dans le cas d'une autoévaluation) et le ou les évaluateurs (dans le cas d'une évaluation) interprètent les constatations et s'y réfèrent pour répondre aux questions d'évaluation. Sur la base de ces constatations, le GAL ou l'évaluateur tire des conclusions et formule des recommandations sur la pertinence et la cohérence de la stratégie DLAL, sur les résultats et impacts de la stratégie, sur son efficacité et son efficience au regard de la réalisation des objectifs, ainsi que sur l'application correcte de la méthode LEADER et sur la valeur ajoutée générée.



* 2. ÉTAPE 5: notification, diffusion et suivi de l'évaluation au niveau du GAL



1. Notification des données de suivi à l'autorité de gestion/l'organisme payeur (obligatoire)

La seule exigence que la Commission européenne impose au GAL en matière de notification concerne les données de suivi. Les GAL doivent présenter régulièrement les données relatives à la mise en œuvre des opérations dans le cadre des stratégies DLAL. Ces données sont collectées par l'autorité de gestion au moyen d'un système informatique. À cette fin, les GAL utilisent les tableaux de suivi tels que définis dans le document de travail (en anglais) «Suivi du développement rural – tableaux de notification de la mise en œuvre» et dans le document de travail (en anglais) *«Liste d’éléments de données pour la base de données sur les opérations relevant du second pilier (réalisations et résultats visés)»*.

1. Élaboration de rapports sur les constatations de l'(auto)évaluation (recommandé)

Les GAL devraient rendre publiquement compte des activités menées et des résultats obtenus dans le cadre du développement local. Aussi la notification des constatations de l'évaluation au niveau local peut-elle être considérée comme un instrument pertinent pour le renforcement de la responsabilisation et de la transparence du GAL. Elle favorise l'apprentissage collectif et donne des informations sur les résultats, les impacts et la valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL au niveau local.

**Dans le cas de l'autoévaluation**, le GAL pourrait souhaiter partager le fruit de ses constatations avec les membres du GAL et la population. Les GAL peuvent utiliser différents formats pour informer différents publics cibles d'une manière conviviale (informations sur une page web, brochure, dépliant, médias locaux, etc.). Des événements peuvent être organisés pour diffuser les conclusions aux membres du GAL et à la population.

**Dans le cas d'une évaluation** , les évaluateurs préparent le rapport d'évaluation. Le rapport ne doit pas être nécessairement long mais lisible de manière à être diffusé et discuté avec les membres du GAL, ainsi qu'avec le grand public de la zone d'action du GAL. Il importe d'utiliser comme informations les constatations de l'évaluation et les discussions ultérieures avec les parties concernées afin d'améliorer encore la stratégie DLAL, la mise en œuvre de la méthode LEADER et les activités du GAL en général. Les enseignements tirés de l'évaluation alimentent également les stratégies qui seront élaborées lors du cycle suivant.

**Outil de soutien - exigences   
 minimales en matière de notification**

L'autorité de gestion peut, à titre facultatif, faciliter l'élaboration de rapports sur l'évaluation au niveau du GAL en proposant des **exigences minimales indicatives (non contraignantes) en matière de notification.** Celles-ci peuvent porter sur le calendrier des rapports de notification et donc contribuer à faire en sorte que les constatations puissent être utilisées aux fins de l'évaluation des résultats et impacts du PDR. Cela permet en outre des comparaisons et des échanges d'expériences entre les GAL.

1. Communication et diffusion des constatations de l'(auto)évaluation   
   (recommandé)

**Il y a lieu pour les GAL, autorités de gestion ou RRN de communiquer et de diffuser les constatations de l'(auto)évaluation auprès de différents publics cibles**. Les GAL devraient dans tous les cas veiller à ce que les activités de diffusion et de communication soient bien conçues et entamées immédiatement à l'issue de l'approbation finale de l'(auto)évaluation. Deux des principales difficultés que présente la communication des constatations de l'évaluation sont l'identification du public cible ainsi que la production et la diffusion d'informations utiles à ces utilisateurs.

Il est important, aux fins de l'(auto)évaluation au niveau local, d'inclure non seulement le public cible, les bénéficiaires de la stratégie DLAL et les membres du GAL, mais également l'ensemble de la population du GAL.

**Les GAL peuvent utiliser différents outils de communication pour différents groupes cibles** (un résumé du rapport d'évaluation ou des articles synthétisant les grandes constatations, par exemple). 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. Suivi des constatations de l'(auto)évaluation (recommandé)

**L'évaluation est un outil de gestion stratégique et d'apprentissage**. Elle donne aux acteurs concernés la possibilité de mener une réflexion autour des constatations de l'évaluation et des pistes d'amélioration. Il est conseillé aux GAL d'assurer le suivi des conclusions et des recommandations afin de:

* garantir la prise de responsabilités et la transparence de la gouvernance locale à l'égard du public;
* faciliter le débat avec les acteurs concernés autour de la définition de la stratégie et des priorités;
* améliorer la conception et la mise en œuvre de la stratégie;
* encourager les acteurs concernés et les responsables du GAL à prendre une part active à l'amélioration des performances du GAL et à promouvoir une culture de l'apprentissage organisationnel;
* renforcer l'application de la méthode LEADER;
* générer une plus grande valeur ajoutée au niveau de la stratégie DLAL.

Les GAL devraient assurer le suivi des recommandations de l'(auto)évaluation et définir les réponses nécessaires au niveau de la gestion. Les actions de suivi devraient se traduire par des résultats concrets. Le graphique ci-dessous illustre la manière dont le suivi des constatations de l'(auto)évaluation pourrait être organisé.

2. Organisation du suivi des constatations de l'évaluation



*Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.*

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Outil de soutien: comment un GAL peut-il faciliter le suivi de l'évaluation?**   |  |  | | --- | --- | | Conclusion | La constitution des opérations menées au titre de l'objectif spécifique nº 1, «Développer les compétences entrepreneuriales et les connaissances de la population locale» ainsi que leur conception (éligibilité des actions, des bénéficiaires et du budget) ne sont pas suffisamment efficaces pour atteindre l'objectif ci-dessus. | | Recommandation | Il est recommandé d'élargir l'étendue des bénéficiaires éligibles, des activités et des enveloppes budgétaires admissibles dans le cadre des opérations existantes afin de mieux cibler la nécessité de renforcer les compétences et les connaissances en entrepreneuriat.  Il est recommandé d'inclure des opérations en mesure de soutenir l'infrastructure économique (incubateurs d'entreprises, services de conseil, microprêts, etc.). | | Résultat escompté | Des opérations plus nombreuses et mieux centrées sur les communautés des affaires potentielles et existantes afin d'en renforcer les connaissances et les compétences. | | Réponse au niveau de la gestion | Modification de la stratégie DLAL menée au titre de l'objectif spécifique nº 1. | | Actions de suivi | Modifier la constitution et la conception des opérations menées au titre de l'objectif spécifique nº 1; inclure de nouvelles opérations au service de l'infrastructure économique. | | Résultats obtenus | Un plus grand nombre d'entrepreneurs bénéficiant de compétences plus nombreuses et mieux adaptées afin de lancer et de développer leur activité. | |



2. Annexe
   1. Glossaire

**Valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL**

La valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL se réfère aux avantages obtenus grâce à l'application correcte de la méthode LEADER, par rapport aux avantages qui auraient été obtenus si ladite méthode n'avait pas été appliquée. La valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL peut se traduire par un développement du capital social, une amélioration de la gouvernance locale et un renforcement des résultats et impacts découlant de la mise en œuvre du programme ou de la stratégie.

**Bénéficiaire**

Personne ou organisation directement concernée par l'intervention, que ce soit de manière délibérée ou non. Les bénéficiaires reçoivent une aide, des services et des informations, et utilisent les infrastructures créées avec le soutien de l'intervention (par exemple, une famille qui utilise un réseau téléphonique amélioré grâce au soutien d'une intervention publique, ou une entreprise qui reçoit de l'aide ou des conseils). Certaines personnes peuvent faire partie des bénéficiaires sans nécessairement appartenir au groupe ciblé par l'intervention. De même, l'ensemble du groupe éligible n'est pas nécessairement constitué de bénéficiaires.

**Indicateurs communs**

Un indicateur est un facteur (ou une variable) quantitatif ou qualitatif qui constitue un moyen simple et fiable d’évaluation des réalisations et des changements liés à une intervention, ou d’aide à l’évaluation de la performance d'un acteur du développement. Dans le cadre de la politique de développement rural, l'ensemble des indicateurs communs, obligatoires dans tous les États membres, sert à mesurer les réalisations et les changements au niveau du PDR et au niveau européen.

**Système commun de suivi et d'évaluation**

L'article 14 du règlement d'exécution (UE) nº 808/2014 de la Commission établit un système commun de suivi et d'évaluation comportant les éléments suivants: a) une logique d’intervention indiquant les interactions entre les priorités, les domaines prioritaires et les mesures; b) un ensemble d’indicateurs communs de contexte, de résultat et de réalisation, y compris les indicateurs à utiliser pour l’établissement d’objectifs chiffrés en ce qui concerne les domaines prioritaires du développement rural et un ensemble d’indicateurs préalablement définis pour l’évaluation des performances; c) des questions d’évaluation communes; d) la collecte, le stockage et la transmission des données; e) des rapports réguliers sur les activités de suivi et d’évaluation; f) le plan d'évaluation; g) les évaluations ex ante et ex post et toutes les autres activités d’évaluation liées au programme de développement rural, y compris celles qui sont nécessaires pour répondre aux exigences supplémentaires des rapports annuels de mise en œuvre de 2017 et 2019; h) un soutien pour permettre à tous les acteurs responsables du suivi et de l’évaluation de satisfaire à leurs obligations.

**Développement local mené par les acteurs locaux (DLAL)**

Le DLAL est un outil spécifique à utiliser au niveau infrarégional, en complément d'autres aides au développement au niveau local. Le DLAL peut mobiliser des communautés et des organisations locales et les engager à contribuer à la réalisation des objectifs de la stratégie Europe 2020 en faveur d'une croissance intelligente, durable et inclusive, à favoriser la cohésion territoriale et à atteindre des objectifs stratégiques spécifiques.

**Stratégie de développement local mené par les acteurs locaux (DLAL)**

On entend par «stratégie de développement local mené par les acteurs locaux» un ensemble cohérent d'opérations qui vise à répondre à des objectifs et à des besoins locaux et qui contribue à la réalisation de la stratégie de l'Union pour une croissance intelligente, durable et inclusive, et qui est conçu et mis en œuvre par un groupe d'action locale.

**Mécanisme de mise en œuvre**

Le mécanisme de mise en œuvre peut être défini comme «l'ensemble de règles, de procédures et d'étapes individuelles auxquelles il est fait appel pour traduire les objectifs stratégiques en actions finales de mise en œuvre par les bénéficiaires des fonds».

**Efficacité**

Mesure dans laquelle les objectifs de l’intervention sont atteints. Un indicateur d'efficacité est calculé en rapportant une réalisation, un résultat ou un indicateur d'impact à un objectif quantifié.

**Efficience**

Relation optimisée dans l’intervention, entre les ressources utilisées et les résultats obtenus dans la poursuite d'un objectif donné. L'efficience porte sur la question de savoir si les autres effets auraient pu être obtenus avec le même budget ou à un coût moindre. Un indicateur d'efficience est calculé en divisant les ressources budgétaires mobilisées par la quantité d'effets obtenus.

**Évaluation**

L'évaluation est un processus d'appréciation des interventions en fonction des résultats et impacts obtenus et des besoins qu'elles visent à satisfaire. L'évaluation analyse l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence d'une intervention.

**Plan d'évaluation**

Il définit les activités d'évaluation, y compris les mécanismes institutionnels (gouvernance de l’évaluation) et les dispositions de gestion (gestion de l'évaluation) pendant toute la période de mise en œuvre du programme.

**Question d'évaluation**

Question à laquelle les évaluateurs doivent répondre. Ce sont les questions habituellement posées par les commanditaires de l’évaluation. Les questions d'évaluation figurent normalement dans le cahier des charges des projets d'évaluation.

**Évaluateur**

Personne chargée de réaliser l'évaluation, généralement en équipe, dans le cadre de programmes complexes qui nécessitent un éventail de compétences et d'aptitudes. Les évaluateurs rassemblent et interprètent des données secondaires, collectent des données primaires, effectuent des analyses et produisent le rapport d'évaluation. Ils doivent être indépendants à l'égard de l'organe demandeur ou des gestionnaires du programme.

**Domaine prioritaire**

L'Union européenne a défini six priorités pour le développement rural. Celles-ci sont ventilées en 18 «domaines prioritaires» afin de mieux détailler les objectifs de chaque priorité et de faciliter la programmation. Les programmes de développement rural doivent chiffrer des objectifs spécifiques ex ante pour chaque domaine prioritaire. Les États membres sont tenus de faire part régulièrement des progrès accomplis dans la réalisation de ces objectifs au cours de la période de programmation.

**Emploi équivalent temps plein (ETP)**

Les unités d'équivalent temps plein sont utilisées pour améliorer la comparabilité des mesures de l'emploi. Le nombre de personnes dont la durée de travail est inférieure à la durée normale de travail d'un salarié à temps complet à l'année doit être converti en équivalents temps plein et cela, en référence à la durée de travail d'un salarié à temps complet et à l'année de l'unité. Figurent dans cette catégorie les personnes dont le temps de travail est inférieur au nombre normal d'heures travaillées en une journée, au nombre normal de jours travaillés dans la semaine ou au nombre normal de semaines/mois de travail dans l'année. La conversion doit être effectuée sur la base du nombre d'heures, de jours, de semaines ou de mois travaillés.

**Gouvernance**

La gouvernance comprend les institutions, les processus et les mécanismes à travers lesquels les acteurs publics, économiques et de la société civile expriment leurs intérêts, exercent leurs droits juridiques, remplissent leurs obligations et règlent leurs différends.

**Hiérarchie des objectifs**

Outil d'aide à l'analyse et à la communication des objectifs et permettant de montrer comment les interventions contribuent aux objectifs globaux, intermédiaires et opérationnels. Il organise ces objectifs en différents niveaux (objectifs, sous-objectifs) sous forme d'une hiérarchie ou d'une arborescence montrant les liens logiques entre les objectifs et leurs sous-objectifs. Il présente de manière synthétique les différentes logiques d'intervention issues de la réglementation, qui relient les actions individuelles aux objectifs généraux de l'intervention.

**Impact**

Dans un processus d'évaluation de l'impact, le terme «impact» décrit tous les changements attendus du fait de la mise en œuvre et de l'application d'une option stratégique/intervention donnée. Ces impacts peuvent se produire à différents moments, concerner différents acteurs et être pertinents à différentes échelles (locale, régionale, nationale et européenne). Dans le cadre de l'évaluation, l'impact se réfère aux changements associés à une intervention particulière qui se produisent sur le plus long terme.

**Indicateur**

Outil permettant de mesurer l'accomplissement d'un objectif, la mobilisation d'une ressource, une réalisation fournie, un effet obtenu ou une variable de contexte (économique, social ou environnemental). Les informations fournies par un indicateur constituent une donnée utilisée pour évaluer des faits ou des opinions. Un indicateur doit, entre autres, produire des informations simples susceptibles d'être communiquées, et d'être facilement comprises tant par la source de l'information que par l'utilisateur de l'information. Il doit aider les gestionnaires d'interventions publiques à communiquer, négocier et décider. À cette fin, il doit de préférence être lié à un critère de réussite de l'intervention. Il doit refléter aussi précisément que possible ce qu'il est censé mesurer (validité de la construction). L'indicateur et son unité de mesure doivent être sensibles. La quantité mesurée doit varier de manière significative lorsqu'un changement se produit dans la variable à mesurer.

**Cohérence interne**

Correspondance entre les différents objectifs d'une même intervention. La cohérence interne implique l'existence d'une hiérarchie des objectifs, les objectifs situés à la base contribuant logiquement aux objectifs situés au sommet.

**Intervention**

L'intervention est un terme générique utilisé pour décrire un large éventail d'actions de l'UE, parmi lesquelles: les dépenses et les mesures non financières, la législation, les plans d'action et les réseaux.

**Logique d’intervention**

La logique d'intervention est la relation logique entre le problème à résoudre (ou l'objectif à poursuivre), les facteurs sous-jacents du problème et les options stratégiques disponibles (ou les actions de l'UE effectivement entreprises) pour résoudre le problème ou réaliser l'objectif. Cette logique d'intervention est utilisée aussi bien dans les analyses d'impact prospectives que dans les évaluations rétrospectives**.**

**Critères de jugement**

Il est aussi appelé critère d'évaluation et il vise un aspect de l'intervention après évaluation, qui permettra d’évaluer ses mérites ou son succès. Les critères de jugement sont étroitement liés aux questions d'évaluation; le critère est utilisé pour répondre à une question d'évaluation. Un ou plusieurs critères de jugement sont établis selon chaque question.

**LEADER**

Il s'agit de l'acronyme français signifiant Liaison Entre Actions de Développement de lʼÉconomie Rurale. LEADER est une méthode de développement local mené par les acteurs locaux pour mobiliser et développer les communautés rurales grâce à des partenariats locaux public-privé (groupes d'action locale). Elle aide les populations, entreprises et groupes ruraux à analyser le potentiel de leur région et à encourager la mise en œuvre de stratégies de développement local intégrées et innovantes. Lors de ses deux premières générations en tant qu'initiative communautaire (Leader I: 1991-93 suivie de Leader II: 1994-99), la méthode ciblait essentiellement les zones rurales défavorisées. En 2000-2006 (Leader+), cette méthode a été étendue de manière à couvrir tous les types de zones rurales. L'approche a été ensuite rationalisée en 2007-2013, en tant que partie intégrante des programmes de développement rural de l'Union européenne, couvrant quelque 2 200 territoires ruraux dans 27 États membres. En 2007, Leader a été étendue au secteur de la pêche. Au cours de la période 2014-2020, Leader continue de s'appliquer dans le cadre du développement rural. Elle est également disponible dans le cadre de la politique de cohésion en tant qu'instrument commun appelé «développement local par les acteurs locaux».

**Méthode LEADER**

La méthode LEADER est l'application combinée des principes qui la sous-tendent:

* approche ascendante;
* approche à ancrage local;
* partenariat local;
* intégration multisectorielle;
* réseautage;
* innovation;
* coopération interterritoriale et internationale.

**Suivi**

Il s'agit d'un examen exhaustif et régulier des ressources, des réalisations et des résultats des interventions publiques. Le suivi repose sur un système d'informations cohérentes comprenant des rapports, des analyses, des bilans, des indicateurs, etc. Les informations du système de suivi sont obtenues essentiellement auprès des bénéficiaires et sont utilisées principalement aux fins du pilotage des interventions publiques. Lorsque le suivi comprend une appréciation, cette appréciation se réfère à la réalisation d'objectifs opérationnels. Le suivi est également destiné à produire un retour d'information et un apprentissage direct. Il relève généralement de la responsabilité des acteurs chargés de la mise en œuvre d'une intervention.

**Effet net**

Effet imputable exclusivement à l'intervention publique, contrairement aux changements apparents ou aux effets bruts. Pour évaluer les effets nets, sur la base d'effets bruts, il est nécessaire de déduire les changements qui se seraient produits en l'absence de l'intervention publique et qui ne sont dès lors pas imputables à cette dernière dans la mesure où ils sont le produit de facteurs de confusion (situation négative). Par exemple, le nombre de salariés employés dans des entreprises bénéficiant d'un soutien semble être stable (changement ou effet brut égal à zéro). Cependant, il est estimé qu'en l'absence de soutien, 400 licenciements auraient eu lieu (situation négative). Ainsi, 400 emplois ont été maintenus (effet net).

**Objectif**

Énoncé initial, clair et explicite, des effets attendus d’une intervention publique. Un objectif quantitatif est établi sous forme d'indicateurs et un objectif qualitatif sous forme de descripteurs. Les objectifs spécifiques concernent les résultats et les impacts d'une intervention sur les bénéficiaires directs. Un objectif global correspond à l'objectif de l'intervention. Le but d'une intervention est de produire un impact évalué globalement, par exemple, la réduction des disparités régionales entre les niveaux de développement. Il peut y avoir aussi des objectifs intermédiaires. Les objectifs précisant les réalisations demandées sont appelés objectifs opérationnels. Si les objectifs d'une intervention publique n'ont pas été clairement définis au préalable, l'évaluation peut essayer de les préciser par la suite. Dans ce cas, il est préférable de faire référence à des objectifs implicites. Il convient de traduire les objectifs en termes SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels).

**Accord de partenariat**

Il s'agit du document élaboré en partenariat par l’État membre, conformément au principe de gouvernance à plusieurs niveaux, exposant la stratégie, les priorités et les modalités fixées par l’État membre pour une utilisation efficace et efficiente des Fonds ESI dans l’optique de la stratégie de l’Union pour une croissance intelligente, durable et inclusive. Il est approuvé par la Commission à la suite d’une évaluation et d’un dialogue avec l’État membre.

**Contributions primaires de l'approche LEADER/DLAL**

Il s'agit des contributions directes des opérations mises en œuvre dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL à l'objectif lié au domaine prioritaire principal (généralement 6B - développement local dans les zones rurales) au titre duquel l'approche LEADER/DLAL est programmée.

**Question d'évaluation spécifique à un programme**

Les questions d'évaluation spécifiques à un programme sont formulées en vue de l'évaluation d'un programme spécifique, pour permettre une meilleure compréhension de la mise en œuvre globale de ce programme ou pour tenir compte de ses objectifs propres. En revanche, les questions d'évaluation «communes» s’appliquent à tous les programmes.

**Indicateurs spécifiques à un programme**

Un indicateur est un facteur (ou une variable) quantitatif ou qualitatif qui constitue un moyen simple et fiable d’évaluation des réalisations et des changements liés à une intervention, ou d’aide à l’évaluation de la performance d'un acteur du développement. L'ensemble des indicateurs communs - obligatoires dans tous les États membres - sert à mesurer les réalisations et les changements au niveau du programme et au niveau européen. Comme les indicateurs communs peuvent ne pas révéler complètement tous les effets des activités du programme, les autorités de gestion des États membres sont invitées à compléter le groupe d’indicateurs communs avec des indicateurs supplémentaires pour déterminer tous les effets escomptés d'un programme donné, surtout concernant les priorités nationales et les mesures propres au site. Ces indicateurs supplémentaires sont appelés indicateurs spécifiques à un programme.

**Indicateur qualitatif**

Description, sous la forme d'un énoncé concis, clair et stable, d'un objectif à réaliser ou d'un impact obtenu. L'organisation de descripteurs sous la forme d'une grille structurée peut constituer la première étape dans la construction d'un indicateur. Si plusieurs descripteurs ont été définis au préalable, ils peuvent être utilisés pour construire une grille d'observation. Cette grille permet d'observer un phénomène ou un changement et de le décrire d'une manière qualitative et structurée. Une évaluation ne peut se permettre d'exclure de son champ d'analyse un objectif ou un impact important au seul motif qu'il est difficilement quantifiable alors qu'il est en réalité considéré comme important. Dans ce cas, il est préférable de collecter des données qualitatives et de les structurer à l'aide de descripteurs.

**Recommandations**

Propositions visant à renforcer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la valeur ajoutée et la cohérence du programme ou de la stratégie, à revoir la conception des objectifs et des mesures, et/ou la réaffectation des ressources. Les recommandations doivent de préférence être reliées à des conclusions factuelles.

**Pertinence**

La mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention correspondent aux besoins, aux problèmes et aux questions. Les questions de pertinence sont particulièrement importantes dans l'évaluation ex ante parce que l'accent est mis sur la stratégie choisie ou sa justification.

**Fiabilité**

Il s'agit de la qualité de la collecte des données d'évaluation lorsque le protocole utilisé permet d’obtenir des informations similaires lors d'observations répétées dans des conditions identiques. La fiabilité dépend du respect des règles d'échantillonnage, des outils utilisés pour la collecte et de l'enregistrement des informations quantitatives et qualitatives.

**Résultat**

Avantage (ou inconvénient) obtenu par les bénéficiaires directs à la fin de leur participation à une intervention publique ou dès qu'un équipement public est achevé. Les résultats peuvent être observés lorsque l'opérateur termine un projet et rend compte de la façon dont les fonds alloués ont été dépensés et gérés. À ce stade, il/elle peut montrer, par exemple, un meilleur accès par la construction d'une route, ou des entreprises satisfaites des conseils reçus. Les opérateurs peuvent suivre les résultats régulièrement. Ils doivent adapter la mise en œuvre de l'intervention aux résultats obtenus.

**Contributions secondaires de l'approche LEADER/DLAL**

Il s'agit des contributions d'opérations mises en œuvre dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL à des domaines prioritaires supplémentaires autres que le domaine prioritaire principal (généralement 6B) au titre duquel l'approche LEADER/DLAL est programmée et auquel elle contribue essentiellement. Les contributions secondaires peuvent être prédominantes ou supplémentaires. On parle de contributions secondaires prédominantes à un domaine prioritaire lorsque l'opération contribue de manière significative. On parle de contributions secondaires supplémentaires à un domaine prioritaire lorsque l'opération ne contribue pas de manière significative.

**Autoévaluation**

L'autoévaluation est un processus formatif, conçu et réalisé par les personnes ou entités qui mettent en œuvre une intervention ou en font partie (comme les organes de gestion, les organes de décision ou les bénéficiaires). Elle donne une vue de l'intérieur sur les activités et se focalise sur la performance globale. Les acteurs concernés - avec ou sans l'aide d'un modérateur externe - analysent leur propre façon de faire et voient comment ils peuvent contribuer à la réalisation des objectifs et des buts convenus. La nature participative de l'autoévaluation induit des effets d'apprentissage chez tous ceux qui y participent.

**Capital social**

Le capital social peut se définir comme «les réseaux et les normes, valeurs et convictions communes qui facilitent la coopération au sein de groupes ou entre eux».

**Parties prenantes**

Tout individu ou entité influencé, touché ou concerné d'une quelconque manière par une intervention de l'UE.

**Synergie**

Le fait que plusieurs interventions publiques (ou plusieurs composantes d'une intervention) produisent ensemble un impact plus grand que la somme des impacts qu'elles produiraient seules (par exemple, une intervention finançant l'extension d'un aéroport qui, à son tour, contribue à la fréquentation d’infrastructures touristiques également financées par l'intervention). Les synergies renvoient généralement à des impacts positifs. Cependant, des phénomènes qui renforcent des effets négatifs, des synergies négatives ou des antisynergies peuvent également relever de cette définition (par exemple, une intervention subventionne la diversification d'entreprises alors qu'une politique régionale contribue à renforcer l'activité dominante).

**Indicateur cible**

Pour chaque domaine prioritaire choisi parmi les six priorités de développement rural, des indicateurs cibles quantifiables sont définis au niveau communautaire. Les indicateurs cibles devraient être reliés, aussi directement que possible, aux interventions des programmes de développement rural, de manière à réduire au minimum l'influence de facteurs externes. Ces indicateurs devraient pouvoir faire l'objet d'un suivi simple et régulier, de manière à réduire au minimum les données nécessaires pour les bénéficiaires et les administrations, étant donné que les valeurs de ces indicateurs seront soumises à un suivi régulier tout au long de chaque programme de développement rural. Il convient d'utiliser, dans la mesure du possible, des méthodes et des indicateurs bien établis. La plupart des indicateurs cibles se situeront au niveau des résultats, à l'exception de la priorité nº 1, qui est horizontale et dont les résultats sont pointés à travers les réalisations d'autres priorités. Pour les domaines prioritaires relevant de cette priorité, les indicateurs cibles seront fixés au niveau des réalisations.

1. La nécessité de fournir plus d'orientations méthodologiques pour l'approche LEADER/DLAL découle également du cadre juridique, en l'occurrence l'annexe VI, point 1), du règlement d'exécution (UE) nº 808/2014 de la Commission. [↑](#footnote-ref-1)
2. L'organe de réflexion du groupe de travail thématique chargé des lignes directrices sur «L'évaluation de l'approche LEADER/DLAL» était constitué, entre autres, de représentants de la DG AGRI, de la DG MARE, du groupe d'experts chargé du suivi et de l'évaluation de la PAC 2014-2020 et du point de contact du REDR. [↑](#footnote-ref-2)
3. Article 32, paragraphe 2, du règlement (UE) nº 1303/2013. [↑](#footnote-ref-3)
4. En tenant compte des possibilités offertes par le cadre juridique, en l'occurrence conformément aux dispositions des articles 67, 68 et 69 du règlement (UE) nº 1303/2013. [↑](#footnote-ref-4)
5. Aux côtés des investissements territoriaux intégrés dans le cadre du FEDER, du FSE, du Feader, du FEAMP et du Fonds de cohésion. Règlement (UE) nº 1303/2013, article 36. [↑](#footnote-ref-5)
6. Document de travail des services de la Commission: éléments d'un cadre stratégique commun pour le FEDER, le FSE, le Fonds de cohésion, le Feader, le FEAMP. [↑](#footnote-ref-6)
7. Règlement (UE) nº 1303/2013, article 32, paragraphes 1 et 2. [↑](#footnote-ref-7)
8. Règlement (UE) nº 1303/2013, article 34, paragraphe 3, point g). [↑](#footnote-ref-8)
9. Règlement (UE) nº 1303/2013, article 33, paragraphe 1, point f). [↑](#footnote-ref-9)
10. Règlement (UE) nº 1303/2013, article 35, point d). [↑](#footnote-ref-10)
11. Règlement (UE) nº 808/2014, annexe I, partie I, points 9 3) a) et 9 3) b). [↑](#footnote-ref-11)
12. Règlement (UE) nº 808/2014, annexe VII, point 7. [↑](#footnote-ref-12)
13. Règlement (UE) nº 808/2014, article 14. [↑](#footnote-ref-13)
14. Règlement (UE) nº 1305/2013, article 67. [↑](#footnote-ref-14)
15. http://ec.europa.eu/transparency/regexpert/index.cfm?do=groupDetail.groupDetailDoc&id=21095&no=3 [↑](#footnote-ref-15)
16. <https://ec.europa.eu/agriculture/cap-overview/history_fr> et <https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications_fr> [↑](#footnote-ref-16)
17. Document de travail: lignes directrices relatives à la programmation stratégique pour la période 2014-2020 (en anglais) [↑](#footnote-ref-17)
18. Annexe IV du règlement (UE) nº 808/2014 et annexe 11 des lignes directrices «Évaluation des résultats du PDR» (en anglais). [↑](#footnote-ref-18)
19. Règlement (UE) nº 808/2014, annexe V. [↑](#footnote-ref-19)
20. Règlement (UE) nº 1305/2013, articles 70 et 71. [↑](#footnote-ref-20)
21. <http://enrd.ec.europa.eu/evaluation/european-evaluation-helpdesk-rural-development/evaluation-helpdesks-publications_en?2nd-language=fr> [↑](#footnote-ref-21)
22. Approche LEADER/DLAL programmée dans le cadre du PDR pour l'Angleterre (Royaume-Uni) au titre du domaine prioritaire 6A. [↑](#footnote-ref-22)
23. Règlement (UE) nº 1303/2013, article 35, paragraphe 1. [↑](#footnote-ref-23)
24. Cette évaluation concerne les informations communiquées sur l'évaluation dans les rapports annuels de mise en œuvre, conformément à l'annexe VII, point 7, du règlement (UE) nº 808/2014, pour les rapports présentés en 2017 et 2019. [↑](#footnote-ref-24)
25. Si un PDR donné comporte de nombreux projets de coopération transnationale/transrégionale (dans le cas de programmes régionaux) dans le cadre de l'approche LEADER/DLAL, il est recommandé de planifier et d'effectuer au niveau du programme une évaluation spécifique de la coopération au titre de l'approche LEADER/DLAL. [↑](#footnote-ref-25)
26. Lignes directrices «Évaluation des résultats du PDR: comment préparer les rapports sur l'évaluation en 2017» (en anglais), https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017\_fr [↑](#footnote-ref-26)
27. Règlement (UE) nº 1303/2013, articles 33 et 34. [↑](#footnote-ref-27)
28. DG AGRI, «Suivi du développement rural (2014-2020)», document de travail à l'intention du comité pour le développement rural, août 2014. (en anglais) <http://ec.europa.eu/agriculture/cap-indicators/output/working-document-rd-monitoring-implementation-report-tables_en.pdf> [↑](#footnote-ref-28)
29. Mintzberg, H. (2008): Strategy Safari. The complete guide through the wilds of strategic management. Pearson Education, Canada. [↑](#footnote-ref-29)
30. Ibidem [↑](#footnote-ref-30)
31. Voir les lignes directrices relatives à l'évaluation des résultats du PDR (en anglais) <https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017_fr> [↑](#footnote-ref-31)
32. L’article 9 du règlement (UE) nº 1303/2013 dispose ce qui suit: OT1: renforcer la recherche, le développement technologique et l'innovation; OT3: renforcer la compétitivité des PME, du secteur agricole (pour le Feader) et du secteur de la pêche et de l'aquaculture (pour le FEAMP); OT8: promouvoir un emploi durable et de qualité et soutenir la mobilité de la main-d'œuvre; OT9: promouvoir l'inclusion sociale et lutter contre la pauvreté et toute forme de discrimination. [↑](#footnote-ref-32)
33. <http://ec.europa.eu/europe2020/index_fr.htm.> [↑](#footnote-ref-33)
34. *Pour obtenir des lignes directrices détaillées sur le contrôle de la cohérence, voir les documents d'orientation précédents (en anglais), tels que* «Appréhender la réussite de votre PDR: lignes directrices relatives aux évaluations ex post 2007-2013» et «[Lignes directrices: Évaluation des résultats du PDR: comment préparer les rapports sur l'évaluation en 2017»](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017_fr) [↑](#footnote-ref-34)
35. Document de travail (en anglais): «Questions d’évaluation communes pour les programmes de développement rural 2014-2020»<https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/european-evaluation-helpdesk-rural-development/evaluation-helpdesks-publications/guidance_fr> [↑](#footnote-ref-35)
36. Document de travail (en anglais): «Questions d’évaluation communes pour les programmes de développement rural 2014-2020» <https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/european-evaluation-helpdesk-rural-development/evaluation-helpdesks-publications/guidance_fr> [↑](#footnote-ref-36)
37. Des informations détaillées sur l'élaboration de questions d'évaluation, de critères de jugement et d'indicateurs spécifiques à un programme sont disponibles dans les documents d'orientation existants (en anglais) «Évaluation des résultats du PDR: comment préparer les rapports sur l'évaluation en 2017»,[http://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017_fr) ). [↑](#footnote-ref-37)
38. Des informations complémentaires sur la manière d'élaborer des questions d'évaluation, des critères de jugement et des indicateurs spécifiques à un programme sont disponibles dans les lignes directrices (en anglais): «Évaluation des résultats du PDR: comment préparer les rapports sur l'évaluation en 2017».[http://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017\_en](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017_en) [↑](#footnote-ref-38)
39. <http://ec.europa.eu/agriculture/evaluation/rural-development-reports/2015/ex_ante_rdp_synthesis_2014_2020/fulltext_en.pdf> [↑](#footnote-ref-39)
40. Document de travail «Liste des éléments de données pour la base de données sur les opérations relevant du second pilier» (en anglais). [↑](#footnote-ref-40)
41. Lignes directrices: «Évaluation des résultats du PDR: comment préparer les rapports sur l'évaluation en 2017», annexe 11 – Fiches relatives aux réponses aux QEC nº 1 – 21, [http://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017_fr) [↑](#footnote-ref-41)
42. Voir le rapport (en anglais) du REDR (2011): [Groupe de travail thématique 4 – Mécanismes de mise en œuvre de la politique de développement rural. Rapport final](http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/fms/pdf/D44FCDEB-C1DC-3F8B-8EDE-B5C89302360C.pdf) [↑](#footnote-ref-42)
43. Ces méthodes sont parfaitement décrites et assorties d'exemples dans le document de travail (en anglais) du Helpdesk «Appréhender les impacts de Leader et de différentes mesures aux fins de l’amélioration de la qualité de vie dans les zones rurales», juillet 2010, <http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/fms/pdf/98275CF6-C4FD-1908-07DE-1F1EA065BC29.pdf> [↑](#footnote-ref-43)
44. Idem [↑](#footnote-ref-44)
45. <http://cor.europa.eu/en/activities/governance/Pages/multilevel-governance1.aspx> [↑](#footnote-ref-45)
46. «Lignes directrices pour l’évaluation ex post des PDR, 2007-2013» <http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/evaluation/library/evaluation-helpdesk-publications/en/evaluation-helpdesk-publications_fr.html>, et «Lignes directrices relatives à l'évaluation des RRN» <https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications_fr> [↑](#footnote-ref-46)
47. Lignes directrices: «Évaluation des résultats du PDR: comment préparer les rapports sur l'évaluation en 2017», annexe 11, [http://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017_fr) [↑](#footnote-ref-47)
48. Lignes directrices: «Évaluation des résultats du PDR: comment préparer les rapports sur l'évaluation en 2017», annexe 10, [http://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017_fr) [↑](#footnote-ref-48)
49. Document de travail (en anglais): «Questions d’évaluation communes pour les PDR 2014-2020», <https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/working-document-common-evaluation-questions-rural-development-programmes_fr> [↑](#footnote-ref-49)
50. Choix du canal de transmission de l'information. [↑](#footnote-ref-50)
51. Étendue et portée de la diffusion. [↑](#footnote-ref-51)
52. Outre les activités mentionnées ci-dessus, les GAL peuvent mener d'autres activités et projets, et utiliser d'autres fonds, dans le cadre par exemple de projets d'inclusion sociale, de projets d'infrastructure, etc. [↑](#footnote-ref-52)
53. Fiche-mesure LEADER, développement local, chapitre 5.4 «Animation: coûts liés à l'animation de la stratégie DLAL, exposés pour faciliter les échanges entre les acteurs concernés, fournir des informations, promouvoir la stratégie et aider les bénéficiaires potentiels à concevoir les opérations et à préparer les dossiers de candidature». [↑](#footnote-ref-53)
54. Règlement (UE) nº 1303/2013, article 35, paragraphe 1, point d). [↑](#footnote-ref-54)
55. Règlement (UE) nº 1303/2013, article 33, paragraphe 1, point c). [↑](#footnote-ref-55)
56. Cette approche est comparable à celle concernant le réexamen de la logique d'intervention du PDR décrite dans les lignes directrices (en anglais): «Évaluation des résultats du PDR: *comment préparer les rapports sur l'évaluation en 2017», Helpdesk Évaluation 2016,* *http://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017\_fr* [↑](#footnote-ref-56)
57. L'autorité de gestion peut également élaborer des questions d'évaluation spécifiques à un programme en lien avec l'approche LEADER/DLAL. Ces questions devraient trouver une réponse auprès des GAL et fournir, à cet effet, des indicateurs spécifiques au programme en complément des indicateurs communs du CMES. [↑](#footnote-ref-57)
58. Pour plus d'informations sur le contrôle de la cohérence entre la logique d'intervention et les éléments d'évaluation, consulter les lignes directrices (en anglais) *«Évaluation des résultats du PDR: comment préparer les rapports sur l'évaluation en 2017»*, partie II, chapitre 5.2, [http://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/evaluation/publications/guidelines-assessment-rdp-results-how-prepare-reporting-evaluation-2017_fr) [↑](#footnote-ref-58)