



# Appui aux territoires candidats LEADER 2014 – 2020



## *Atelier Evaluation et stratégie territoriale*

*24 / 25 septembre 2014 à Valence*



# Le cycle méthodologique

- Une même finalité
  - Permettre aux territoires candidats d'élaborer une candidature de qualité ...
- Des objectifs opérationnels :
  - Eclairer sur les principes LEADER et leurs conséquences (organisations, RH, gestion...),
  - Faciliter leur appropriation dans le projet LEADER

- Un contenu en deux temps :
  - 4 ateliers en amont de la candidature
    - LEADER pour les non initiés,
    - Le partenariat public-privé,
    - Les ressources humaines pour LEADER,
    - **L'évaluation et la stratégie territoriale**
  - 1 dernier atelier avant le conventionnement
    - La coopération

# Des actions complémentaires

*Si besoin....*

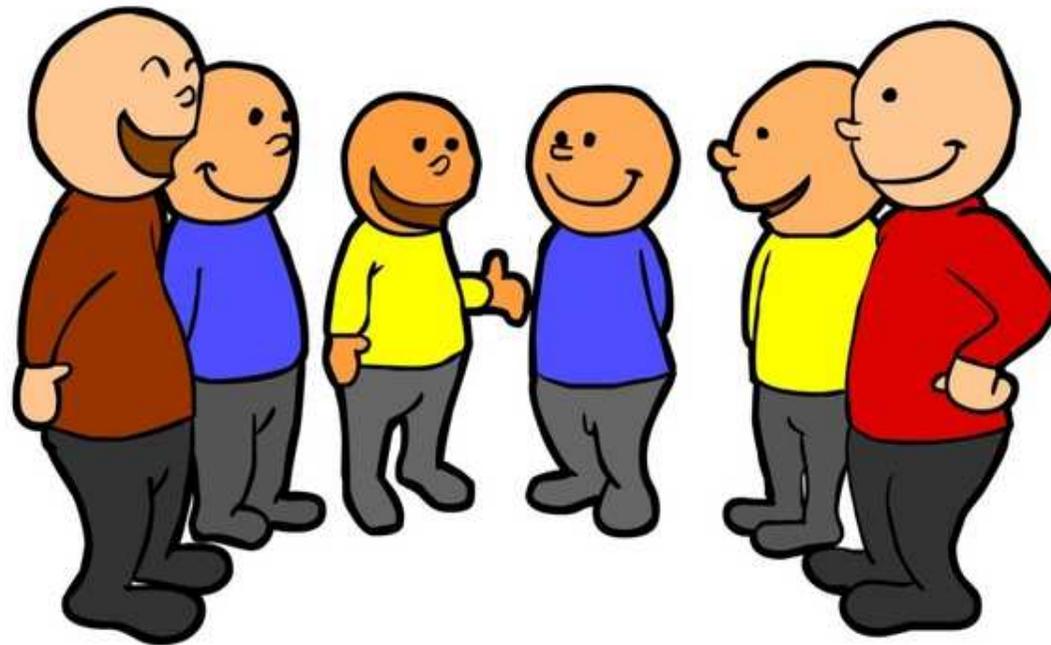
- Séminaire national LEADER - 15, 16 & 17 octobre à Dinan (22)
  - Présentation des travaux des groupes thématiques nationaux (Valorisation des ressources locales, Accueil et maintien des populations, Gestion de l'espace, Entrepreneuriat rural et Services en milieu rural)
- Les journées de l'ingénierie territoriale - Travailler ensemble dans un contexte en évolution – 30 septembre à Sainte-Colombe (69)
- Repérer les changements et les intégrer - 29 & 30 septembre 2014 à Sainte-Foy-lès-Lyon (69)
- Manager un projet de développement – 6 & 7 octobre 2014 à Villefranche-sur-Saône (69)
- Travailler ses légitimités par rapport à son employeur, ses collègues, ses partenaires – 14 octobre 2014 à Moirans (38)

# Le déroulé de la journée

- Pourquoi évaluer ? De quoi parlons-nous ?
- Les concepts clefs de l'évaluation
  - Témoignages de GAL rhônalpins
- Mise en pratique
  - Est-ce que notre stratégie est cohérente avec nos objectifs ?
  - Quelles questions évaluatives ? Quels indicateurs ?
- Conclusion
  - Apports, prochaines étapes, clefs de réussite, points d'attention

# Mise en bouche...

Petit brainstorming collectif



- En quelques mots, quelle est votre définition, votre vision de :
  - Evaluation
  - Indicateurs
- Au regard de votre expérience, quel outil, point de méthode, point d'alerte auriez-vous à partager sur le sujet ?
- Quelle est votre principale attente / sujet du jour ?

**Pourquoi évaluer ?**  
**De quoi parlons-nous ?**

# Qu'est-ce que l'évaluation ?

- Reconnaître et mesurer ces **effets** spécifiques pour en apprécier sa **valeur**

Rapport Viveret - 1989

- Évaluer une politique, c'est rechercher si les **moyens** juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les **effets attendus** de cette politique et **d'atteindre les objectifs** qui lui sont fixés

Décret du 22 janvier 1990

# Pourquoi évaluer ?

- **Une complexité croissante :**
  - aider à faire des choix stratégiques et vérifier leur pertinence
  - aider à l'amélioration des pratiques
- **Des acteurs et des partenariats nombreux :**
  - mobiliser, rendre compte, rendre des compte
  - clarifier les responsabilités et vérifier la cohérence
- **La rareté des ressources financières :**
  - vérifier le bon usage de l'argent public et son efficacité

- Un cadre européen

- Règl. 1303 - Règlement commun

- Art. 33 et 34 : Les Gal mettent en place des mécanismes de suivi, gestion et d'évaluation des SLD
- Titre V : distinction contrôle / évaluation
  - Contrôle (chap. I) : Rapports annuels d'exécution, rapport d'avancement du contrat de partenariat dans chaque EM
  - Evaluation (Chap. II) : Evaluation ex-ante, en cours de programme, ex-post

- Règl. 1305 - FEADER (Titre VII)

- Un système commun de suivi et d'évaluation établi par Commission et EM (art. 67)
  - Réalisation d'une évaluation ex-ante et ex-post conduite par EM
  - Selon une base d'indicateurs communs pour chaque objectif du FEADER
- Importance d'intégrer l'évaluation dans le pilotage du projet, au côté des outils de monitoring

– Guidelines: « Establishing and implementing the evaluation plan of 2014-2020 RDPs »

- Planifier l'évaluation comme un élément de la programmation du RDR
  - Les projets Leader doivent contenir un plan d'évaluation en cohérence avec la cadre régional/national
- Gouvernance de l'évaluation
  - Un niveau local d'évaluation (Leader) coordonné avec l'échelle régionale/national
  - Les GAL réalisent un suivi et auto-évaluation de leur stratégie
- Articulation des niveaux national-régional / local
  - Des questions évaluatives communes sur le PDR
  - Des évaluation spécifiques

– Guidance on Community-Led Local Development for Local Actors (Mai 2014)

- Le suivi, l'auto-évaluation et l'évaluation externe des stratégies de développement local doivent être **améliorées et intégrées dans les activités ordinaires et conduire à des effets d'apprentissage.**
- Le suivi et l'évaluation **ne doit pas se limiter** à la justification des dépenses, mais doit permettre :
  - de comprendre ce qui marche et ne marche pas
  - d'ajuster la stratégie aux évolutions du contexte

# Quelles spécificités LEADER ?

- 3 objectifs principaux :
  - Cohérence mise en œuvre de Leader par les Régions
  - Efficacité de la mise en œuvre Leader
  - Valeur ajoutée Leader / autres approches de développement
- Démarche d'évaluation Leader :
  - Un cadre d'évaluation de la performance (diagramme des objectifs et d'impact)
  - Un système de suivi et de collecte de données et d'indicateurs
  - Diffusion et utilisation des résultats de l'évaluation
  - Contribution de l'évaluation Leader à l'évaluation du PDR
  - Démarche participative pour favoriser les effets d'apprentissage et d'appropriation par les acteurs du territoire

# **Les concepts clefs de l'évaluation**

# Les fonctions de l'évaluation

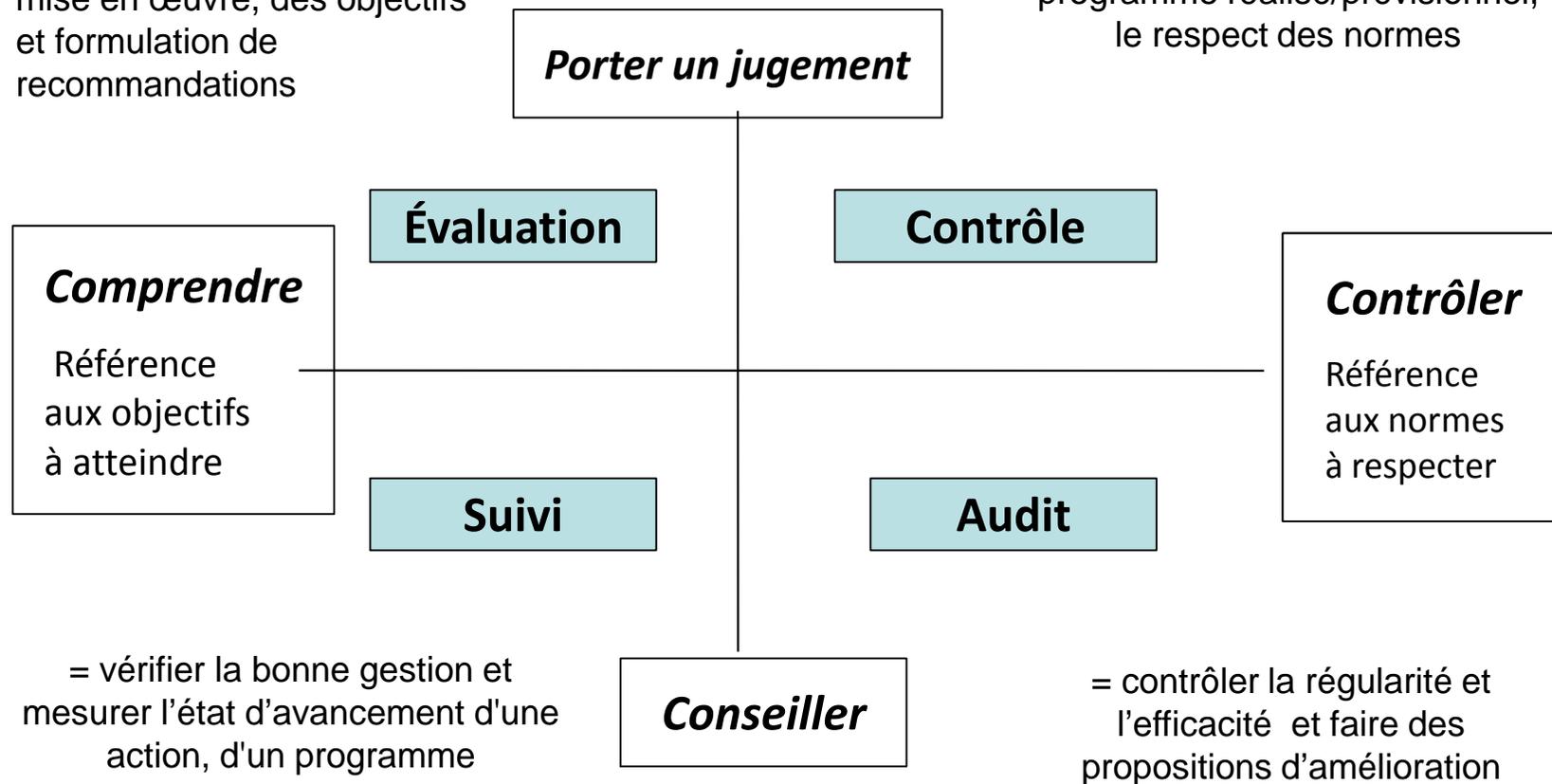
L'évaluation, c'est :

- **comprendre (que s'est-il passé ?)** : comprendre les logiques de l'intervention : qu'avons-nous voulu faire ?  
Contribuer au débat sur l'utilité de l'intervention
- **juger (a-t-on bien fait ?)** : porter un jugement « objectif » sur les impacts et effets (directs, indirects, organisationnels)
- **améliorer (comment faire mieux ?)** : contribuer à améliorer le contenu et/ou les modalités de mise en œuvre sur la base de préconisations étayées et partagées

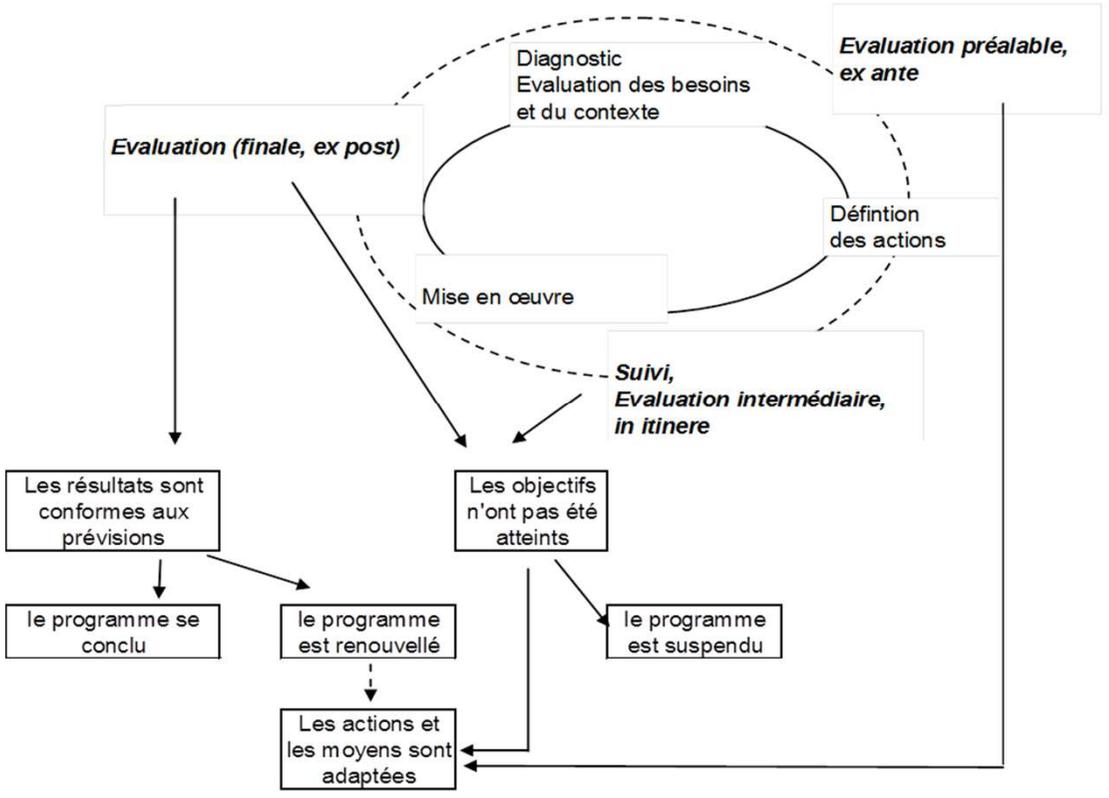
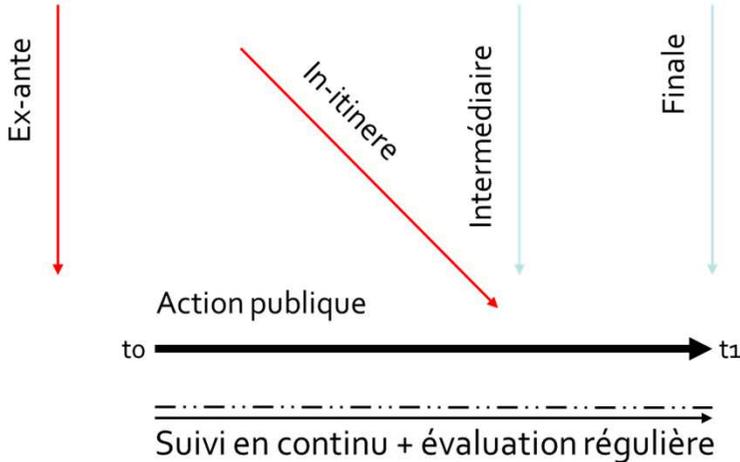
# Le positionnement de l'évaluation

= comprendre et juger sur la base de l'analyse des résultats, des effets, de la mise en œuvre, des objectifs et formulation de recommandations

= vérifier la conformité du programme réalisé/prévisionnel, le respect des normes



# Les temps de l'évaluation



Une démarche inscrite dans le cycle du projet

# Les termes de l'évaluation

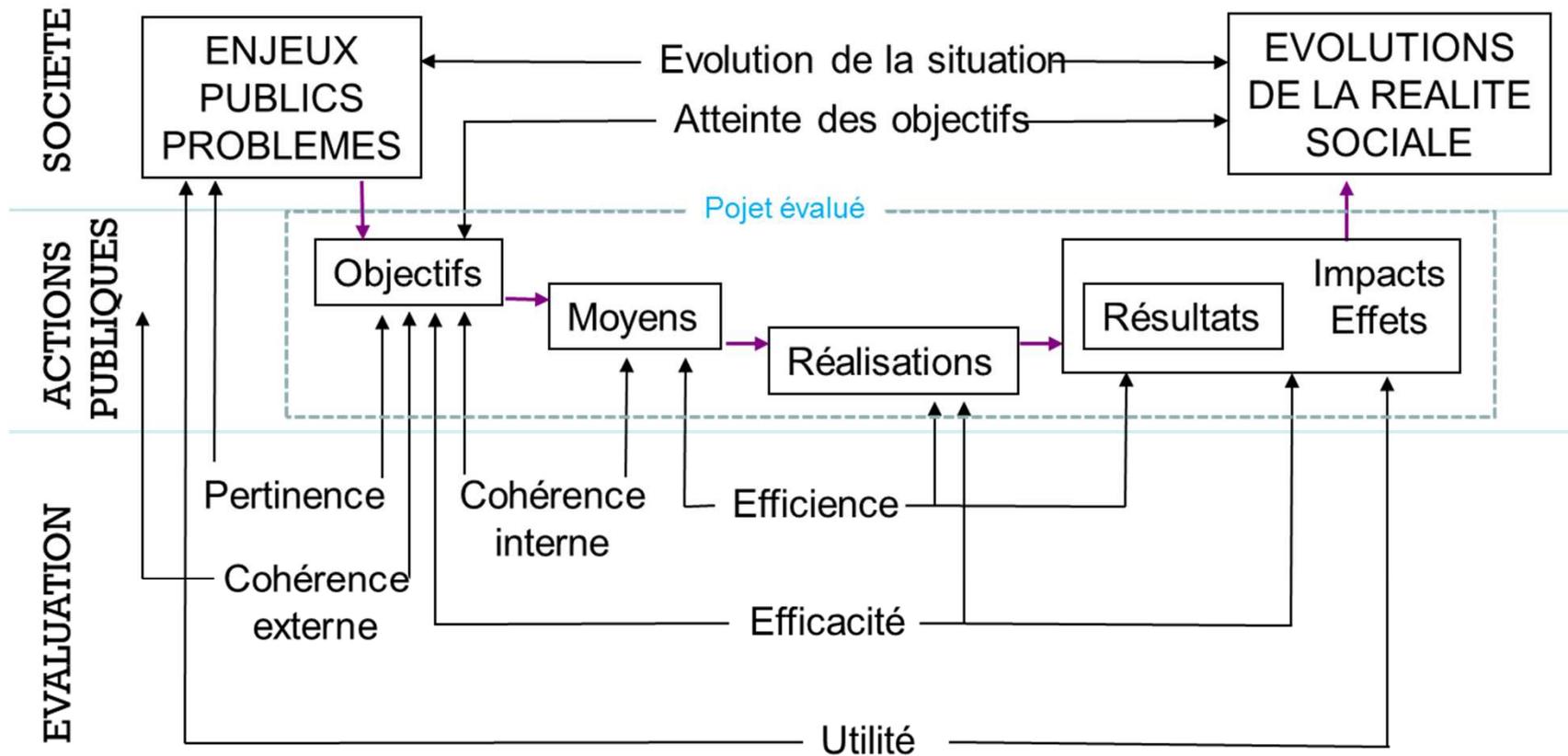
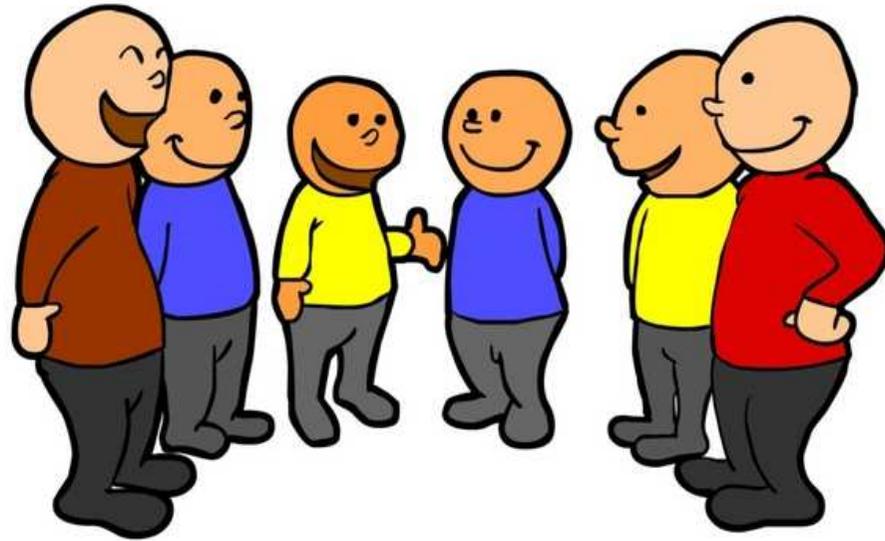


Schéma librement adapté de Jacques PLANTE, 1991, in Plan-ENA, *Outils, pratiques et institutions pour évaluer les politiques publiques*

- **Indicateur de réalisations** : niveau d'avancement des mesures et dispositifs
- **Indicateur de résultats** : effets directs sur les bénéficiaires
- **Indicateur d'impacts** : effets directs et indirects sur les bénéficiaires et non bénéficiaires
- **Indicateur de contexte** : référence à mettre en regard des impacts

# La stratégie d'évaluation en 3 temps

- **Temps 1 : Organiser la démarche**
  - Pourquoi et pour qui évaluer ? Rôle du comité de pilotage
  - Que veut-on évaluer ? Cahier des charges (champ, questions évaluatives)
  - Comment évaluer ? Définition et affectation des moyens pour conduire l'évaluation
- **Temps 2 : Conduire l'évaluation**
  - Structurer : Clarifier et hiérarchiser les objectifs, expliciter les impacts et effets visés (et donc à évaluer), définition des critères
  - Observer : circonscrire le champ d'observation, collecter les données
  - Analyser : estimer les effets, croiser les informations
  - Juger et recommander
- **Temps 3 : Diffuser et valoriser l'évaluation**



Monts d'Ardèche

Voironnais

Bassin de Bourg-en-Bresse

.....

Bassin de Bourg-en-Bresse

*Bon appétit !!!*

# Les outils de l'évaluation

*La construction du jugement* nécessite la mobilisation d'un « outillage », de méthodes de collecte et de traitement de l'information, qui repose sur une explicitation des finalités de l'évaluation et la formulation des questions évaluatives (cf Guide EnRD- [http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/guide4\\_fr.pdf](http://ec.europa.eu/europeaid/evaluation/methodology/examples/guide4_fr.pdf)).

## Afin de :

- reformuler la logique d'action et les résultats attendus,
- identifier l'environnement dans lequel s'inscrit le programme/la politique (contexte, interventions concomitantes),
- vérifier l'adhésion de l'ensemble des partenaires aux différentes étapes de la construction de la politique (diagnostic, hypothèse d'action et impacts attendus/recherchés),
- tout en contribuant à la (re)formulation d'une « mémoire » collective...

- **Le questionnement évaluatif**

- Questions permettant d'orienter l'évaluation / préoccupations et dont les réponses sont susceptibles d'améliorer la pertinence, la conduite et l'efficacité du programme.

- **L'arbre des objectifs**

- Mise à plat des finalités et des objectifs opérationnels visés par le programme
- Interroge la pertinence et la cohérence de la stratégie :
  - objectifs affichés sont-ils pertinents par rapport aux enjeux visés ?
  - objectifs et actions concrètes tels qu'ils sont indiqués correspondent-ils aux enjeux du terrain ?
  - les actions sont-elles reliées de façon cohérentes aux objectifs ?

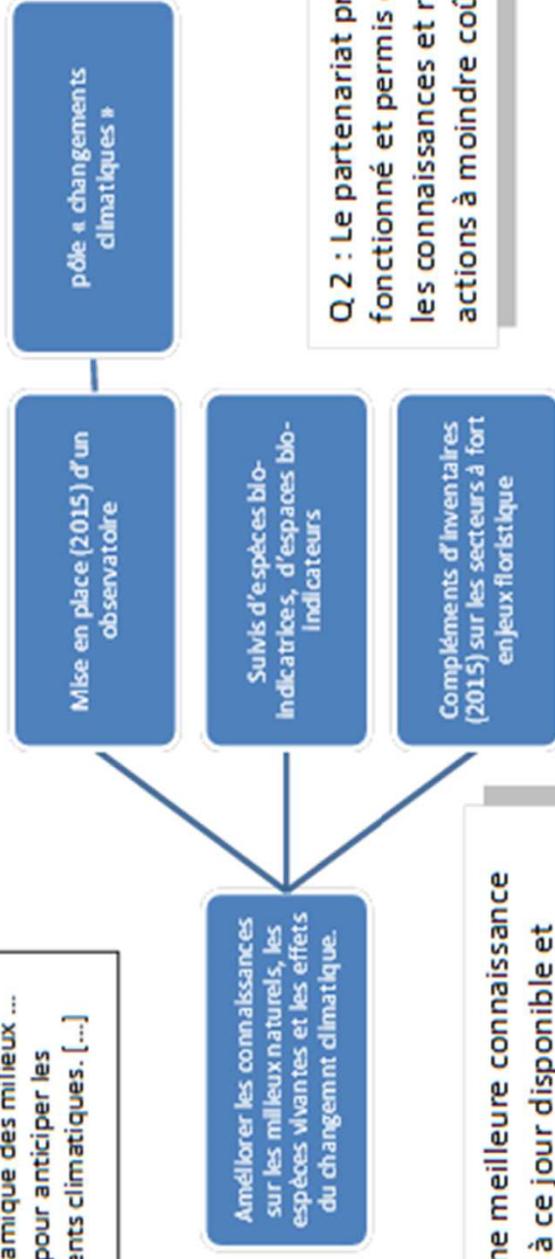
## Un exemple de questionnement évaluatif

### Les constats

[...] la connaissance du territoire révèle des déséquilibres, selon les secteurs ou selon les thématiques. Certains groupes faunistiques sont peu ou pas étudiés, [...] Il y a peu ou pas de suivis sur les espèces menacées.

La connaissance de la répartition des espèces et de la dynamique des milieux ... n'est pas suffisante pour anticiper les effets des changements climatiques. [...]

Q 1 : Les réalisations ont-elles permis de répondre aux besoins /ou manques repérés ?

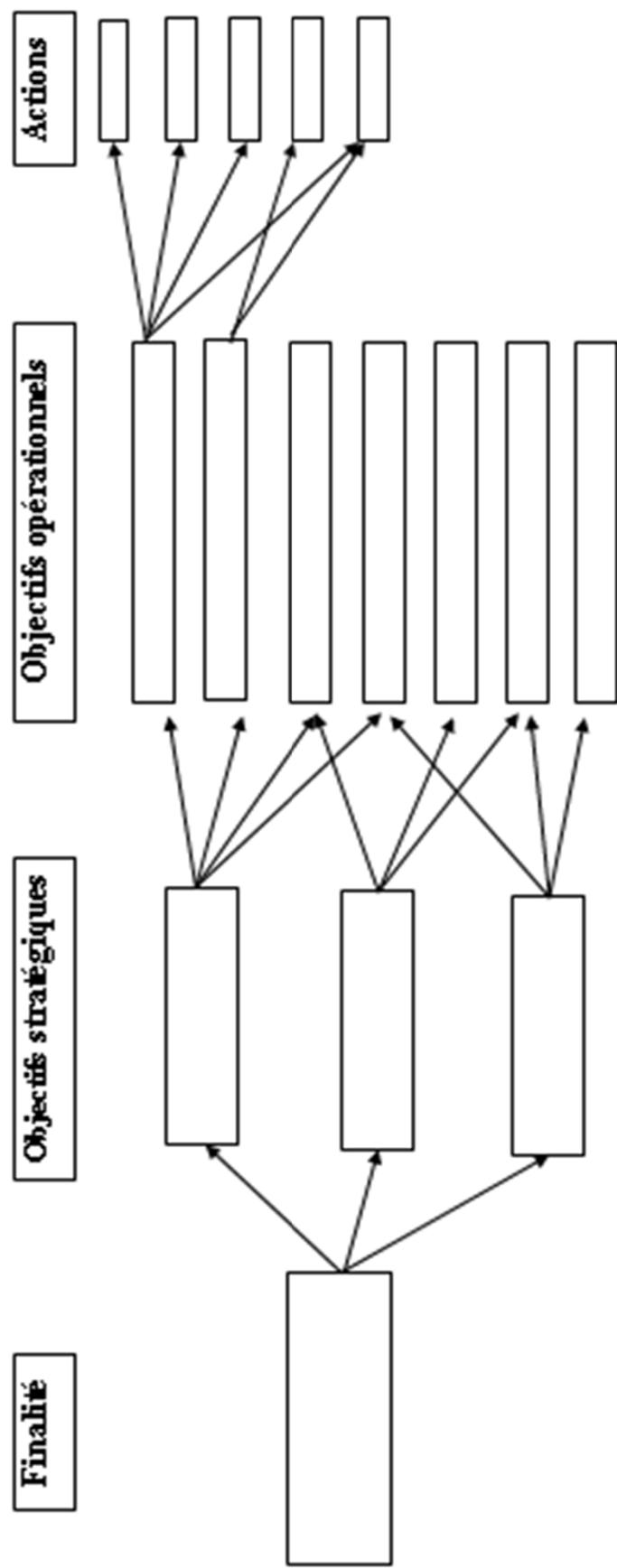


Améliorer les connaissances sur les milieux naturels, les espèces vivantes et les effets du changement climatique.

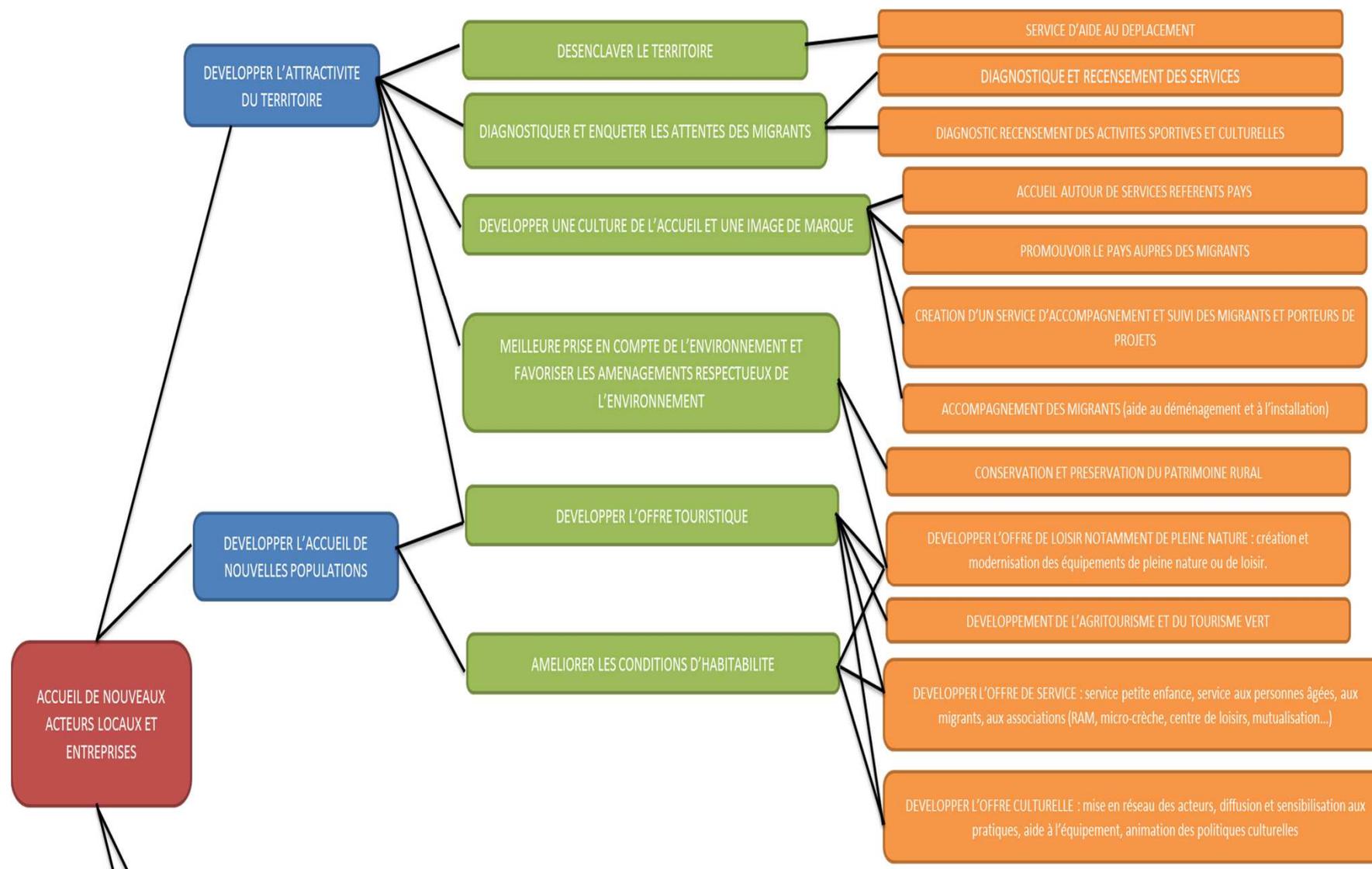
Q 2 : Le partenariat prévu a-t-il fonctionné et permis de capitaliser les connaissances et réaliser les actions à moindre coût ?

Q 3 : Une meilleure connaissance est elle à ce jour disponible et efficace ?

### Structure d'un arbre d'objectif



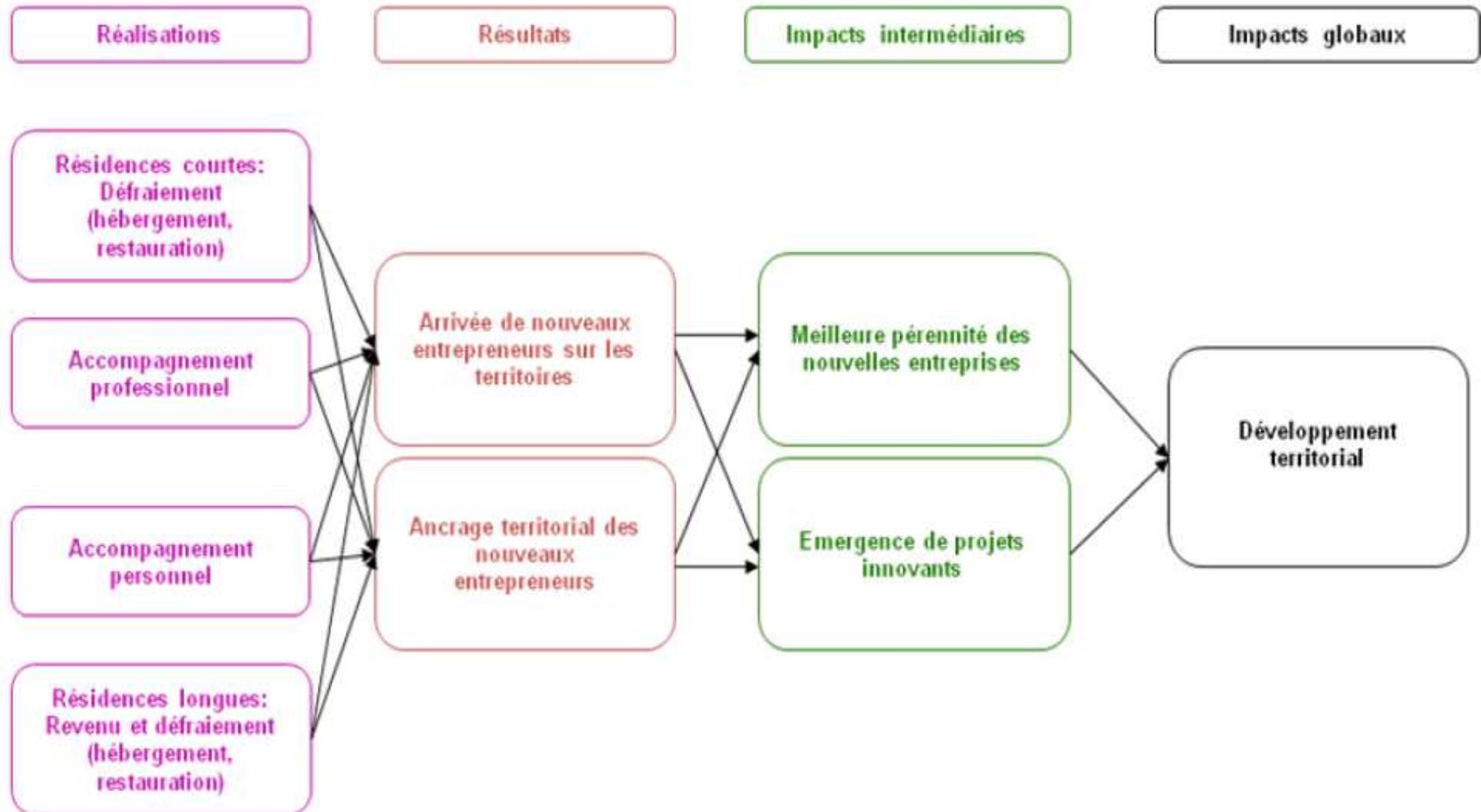
## Exemple : graphe d'objectifs évaluation ex post GAL Bassin d'Aurillac



- **Le diagramme d'impacts**

- Clarifie les hypothèses des financeurs sur la façon dont les actions produisent des résultats et des impacts (Théorie d'action)
- Révèle des effets attendus (favorables) et des effets non attendus (indésirables)
  - Objectifs et indicateurs « SMART » (Spécifique, Mesurable, Atteignable, Réaliste, /Temps action publique)
- Permet de préciser les indicateurs d'évaluation :
  - de réalisation : ils décrivent la nature des actions ou tâches conduites
  - de résultats : ils décrivent les conséquences directes et facilement observables pour le bénéficiaire de l'action.
  - d'impacts : ils décrivent les impacts directs et indirects de moyen et long terme pour le groupe d'acteurs visés par le programme.

## Exemple : diagramme d'impacts de la politique de résidences d'entrepreneurs du Conseil Régional d'Auvergne



- Les indicateurs

- Objectifs

- Mesurer les réalisations, les résultats directs et les effets
- Mesurer l'écart entre les objectifs visés et les résultats obtenus.
- Identifier les motifs des écarts.

- Intérêts

- Construction d'un outil de pilotage.
- Visibilité sur l'intervention..
- Détection des points à améliorer
- Communiquer

- Organisation

- Tableau de bord

**Mise en pratique**

## Les attendus AMI / contenu candidature

- Avoir un GAL qui suive et évalue l'application de la stratégie de développement local
- Avoir une présentation synthétisée de la stratégie LEADER via un diagramme d'objectifs
- Indiquer les conditions d'atteintes des objectifs, les indicateurs de réalisations, de résultats ainsi que les modalités d'analyse
- Indiquer l'implication du GAL dans les modalités de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du projet >> avoir un espace d'émulation territoriale
- Proposer des modalités d'évaluation de la stratégie LEADER : temps de l'évaluation, questions évaluatives relatives / enjeux locaux, moyens envisagés, etc.

## Les critères relatifs à l'évaluation de la stratégie

- Les propositions faites en termes de suivi de la procédure LEADER
- La portée donnée au dispositif d'évaluation
- L'identification d'indicateurs de réalisations et de résultats

# Atelier 1

**Est-ce que notre stratégie est cohérente avec nos objectifs ?**



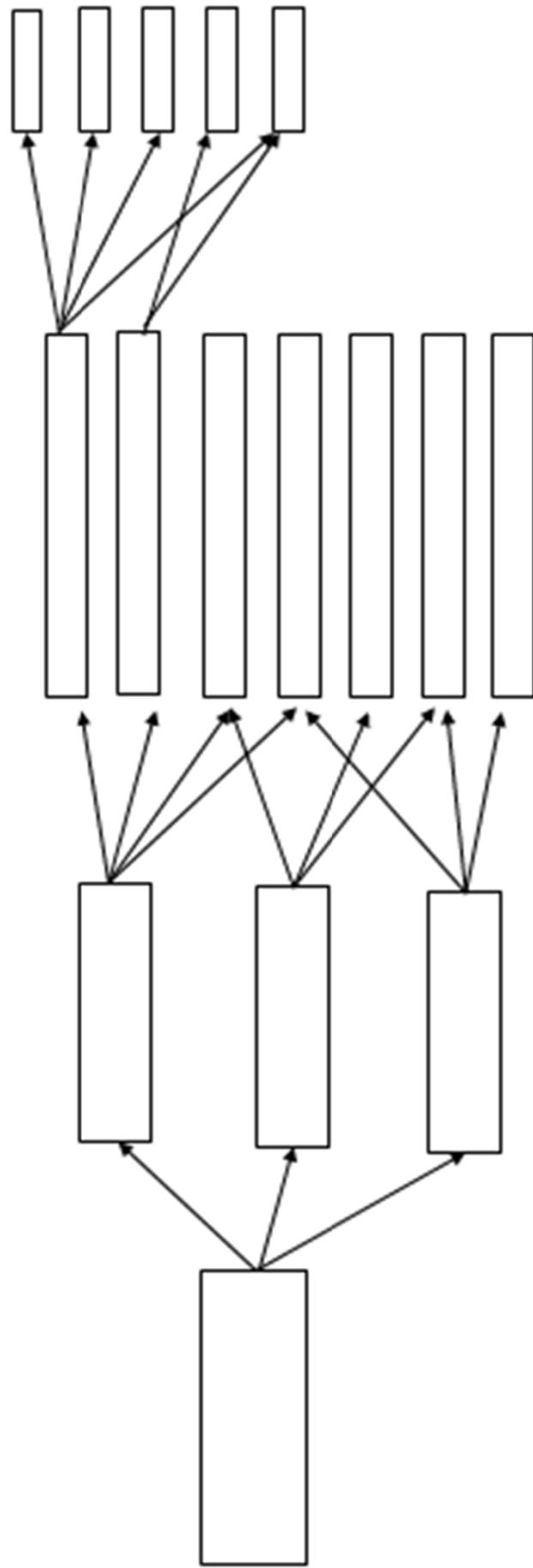
## Structure d'un arbre d'objectif

Finalité

Objectifs stratégiques

Objectifs opérationnels

Actions



# Cadre pour le travail en groupe

## Par territoire (20 min)

- Élaboration de son arbre d'objectifs

## • Par table (20 min)

- Confrontation des pratiques, identification des contraintes et des constats

## • En groupe (10 min)

- Partage des principaux problèmes, questionnements, points forts de méthode identifiés

# Atelier 2

**Quelles questions évaluatives ?  
Quels indicateurs ?**



# Cadre pour le travail en groupe

## Par territoire (20 min)

- Elaboration de questions évaluatives et identification d'indicateurs

## • Par table (20 min)

- Confrontation de vos pratiques, identification des contraintes et constats

## • En groupe (10 min)

- Partage des principaux problèmes rencontrés, des questionnements ainsi que des points forts de méthode identifiés

# Conclusion



# Les apports de l'évaluation

- Aide à la mise en œuvre et au suivi du projet
  - Outil de pilotage, d'aide à la décision
- Favorise la mobilisation des partenaires
  - Dimension formatrice, utile et dynamisante
  - Légitimité renforcée des acteurs, notamment privés
- Favorise l'amélioration des pratiques
  - Prise de recul sur les pratiques
  - Lien entre actions et finalité

# Les prochaines étapes

- Préciser

- les attendus de l'évaluation autour d'un questionnaire : champ de l'évaluation et questions évaluatives (pourquoi),
- les destinataires de l'évaluation (pour qui),
- les fonctions et rôles des différents acteurs impliqués et de l'animateur (interne ou externe) de l'évaluation (qui fait quoi),
- les principes et le choix d'une méthode adaptée (comment)

- Organiser

- des moyens (budget, RH) et des compétences,
- un calendrier (tenant compte des décalages entre temps de l'évaluation/temps de décision)

- Anticiper, prévoir

- l'accès aux sources et aux référentiels (indicateurs) ainsi que les outils de la collecte
- la diffusion et valorisation de l'évaluation

# Les conditions de la réussite

- S'assurer de la volonté, et de la disponibilité des acteurs et en premier lieu des décideurs.
- Mesurer le temps devant effectivement être consacré : l'évaluation est comme un « arrêt sur image » qui nécessite un temps de réflexion...pas toujours consenti.
- S'assurer de la cohérence entre les objectifs et les cibles du dispositif, son portage politique global, son rattachement local, les moyens financiers et les mesures mobilisées
- Elaborer un cadre d'évaluation, support d'un cahier des charges à usage interne ou externe
- Mettre en place un outil de suivi et de gestion cohérent avec la stratégie d'évaluation
  - Avoir une bonne maîtrise et connaissance d'outils type Excel

# Les conditions de la réussite

- Favoriser la montée en compétence du GAL
  - Via formations, mise en place de boîte à outils
  - Pour une meilleure appropriation des questions évaluatives au sein gouvernance et dans le temps
- Imaginer un processus ancré dans le temps et non une succession d'étapes entre lesquelles les questions d'évaluation ne seraient plus abordées

# Les points d'alerte, les écueils

- Outils de la stratégie (analyse AFOM) ≠ Outils de l'évaluation (questions évaluatives)
- Evaluation LEADER = réflexion sur le fond et la forme, sur le projet de territoire et les moyens de mise en œuvre
- Penser aux indicateurs ou référentiels de comparaison concernant les dimensions économiques des projets
- Penser au lien avec la stratégie du PDR donc à la cohérence régionale dans le choix des indicateurs
  - Trame commune d'indicateurs à l'échelle régionale
  - Cohérence entre indicateurs régionaux et locaux
- Avoir des critères clairs, définis en amont, transparents, cohérents avec la stratégie !
- Penser au suivi et la réalisation des projets
  - jusqu'à leur pleine réalisation

## Quelques phrases clefs issues des échanges en groupe

« L'évaluation, c'est bien plus que le suivi d'indicateurs ! »

« Il est important de développer, d'alimenter une culture de l'évaluation. Cela demande un travail partagé mené en équipe avec une approche pédagogique. »

« Un chiffre ou un nombre pris isolément ne veut rien dire. C'est un ensemble d'éléments qui pourra aider à définir une opinion, à apprécier un projet. »

« Il faut éviter les certitudes vis-à-vis de l'évaluation. »

- Réseau rural Rhône-Alpes :

- [FEADER en Rhône-Alpes / LEADER](#)

- <http://feader.rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/Leader-en-Rhone-Alpes>

- [Caprural / 2014-2020](#)

- <http://caprural.org/leader50/ressources/forum-2013-blog>

- Réseau rural français

- [Espace Territoires LEADER](#)

- <http://www.reseaurural.fr/territoires-leader/leader/presentation>

- [Evaluation nationale LEADER](#)

- [http://www.reseaurural.fr/files/rapport\\_evaluation\\_miparcours\\_leader\\_national\\_.pdf](http://www.reseaurural.fr/files/rapport_evaluation_miparcours_leader_national_.pdf)

- Réseau rural européen

- [Portail LEADER](#)

- [http://enrd.ec.europa.eu/leader/fr/leader\\_fr.cfm](http://enrd.ec.europa.eu/leader/fr/leader_fr.cfm)

+ les travaux menés au titre du [Réseau LEADER + et de LEADER II](#)

<http://www.una-leader.org/>

[http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier\\_p/fr/contents.htm](http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier_p/fr/contents.htm)

# **Le mot de la fin !**

**« Evaluer, c'est faire des choix ! »**

Dominique VOLLET, IRSTEA Clermont-Ferrand,  
appui aux GAL auvergnats 2007-2013 sur les questions d'évaluation



Développement rural  
Rhône-Alpes

[www.caprural.org](http://www.caprural.org)

*A bientôt !!*