



ETUDE THEMATIQUE EVALUATION

L'évaluation du programme LEADER+

Panorama national et zoom sur quelques expériences

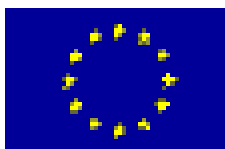
septembre 2004



Unité Nationale d'Animation
du réseau LEADER+ français



Ce document est produit dans le cadre du Programme National LEADER+ financé par la Communauté européenne (FEOGA-O) et l'Etat (Fonds National d'Aménagement et de Développement du Territoire).



SOMMAIRE

INTRODUCTION	3
1. RAPPEL DU CADRE REGLEMENTAIRE	3
A - Les exigences européennes	3
B - Les exigences nationales inscrites dans le Programme national LEADER+ 5	
2. QUELQUES DEFINITIONS	8
3. PANORAMA DES DEMARCHES EVALUATIVES MENEES PAR LES GAL	10
A. Première approche de la pratique de l'évaluation dans les GAL LEADER+	10
B. Première approche des attentes des GAL en matière d'évaluation.....	11
C. Première approche des difficultés rencontrées	12
4. ZOOM SUR QUELQUES EXPERIENCES	14
A. Pays d'Aurillac (FR-AU05)	14
B. Parc Naturel Régional du Livradois Forez (FR-AU03).....	19
C. Pays d'Argentan Pays d'Auge Ornaïs (FR-BN08).....	23
D. Pays de la Puisaye Forterre (FR-BO03)	29
E. Pays du Chinonais (FR-CE06).....	34
F. GAL Nord Grande Terre (FR-GU01)	39
G. Pays d'Ariège-Pyrénées (FR-MP01).....	44
H. Pays Quercy-Rouergue (FR-MP09)	51
I. Dans les Ecrins.....	55
J. Gapençais-Buech-Durance (FR-PA08)	59
K. Pays de Gâtine (FR-PC01)	63
L. Pays Rochefortais (FR-PC08).....	69
M. Monts du Lyonnais (FR-RA09).....	73
5. SYNTHÈSE ET CONCLUSIONS	80
A. L'objet/objectif & utilité /utilisation de l'évaluation.....	80
B. Autres éléments d'information.....	81
C. Proposition pour un contenu type de rapport d'évaluation.....	82
6. ANNEXES	83
Annexe 1 : Exemples de Cahiers des Charges	84
Annexe 2 : Exemples d'outils mis en place par les GAL.....	85

Introduction

La présente étude thématique s'insère dans le programme national d'information et de capitalisation du réseau LEADER+ français.

Sans être un guide, ce document propose quelques pistes de travail et plusieurs exemples pour mener à bien les travaux d'évaluation des programmes locaux de développement des GAL.

Il a été conçu par l'équipe de l'UNA (RCT) avec l'appui méthodologique d'un expert extérieur indépendant (cabinet EDATER).

Les principaux éléments sont issus :

- de l'enquête réalisée par l'UNA auprès des GAL français (72 réponses) ;
- de recherches documentaires ;
- de l'expérience propre à l'équipe de travail citée plus haut ;
- des débats qui se sont déroulés lors du séminaire national du 17 mai 2004 sur l'évaluation.

Nous remercions l'ensemble des GAL et des partenaires du programme national LEADER + qui ont participé à ce recueil et en particulier les 13 GAL cités dans ce document et dont l'expérience est retranscrite.

1. Rappel du cadre réglementaire

A - Les exigences européennes

Le règlement concernant les **dispositions générales sur les Fonds structurels** rappelle les exigences en matière d'évaluation au niveau européen¹ :

« En vue d'apprécier l'efficacité des interventions structurelles, l'action communautaire fait l'objet d'une évaluation ex ante, d'une évaluation à mi-parcours et d'une évaluation ex post destinées à apprécier son impact par rapport aux objectifs visés à l'article 1er et à analyser ses incidences sur des problèmes structurels spécifiques » (article 40).

L'Union européenne attend en effet une réponse concernant la pertinence du programme et l'assurance que les subventions accordées ont été utilisées de manière efficace et légitime :

« L'efficacité de l'action des Fonds est mesurée en fonction des critères suivants :

a) leur impact d'ensemble sur les objectifs visés à l'article 158 du traité, et notamment sur le renforcement de la cohésion économique et sociale de la Communauté;

b) l'impact des priorités proposées dans les plans et les axes prioritaires prévus dans chaque cadre communautaire d'appui, et dans chaque intervention. »

¹ Le Règlement (CE) n° 1260/1999 du Conseil du 21 juin 1999 portant dispositions générales sur les Fonds structurels- *Journal officiel* n° L 161 du 26/06/1999 p. 0001 – 0042

L'Union européenne attend donc de chaque Etat membre une évaluation ex ante, une évaluation à mi-parcours en 2003, et une évaluation finale en 2005. L'UE prendra pour sa part en charge, avec le concours de l'Etat membre, la réalisation de l'évaluation ex-post (art. 43 du règlement CEE 1260/1999)².

L'évaluation ex-ante	<p>« L'évaluation ex ante sert de base à la préparation des plans, des interventions et du complément de programmation, auxquels elle est intégrée. »</p> <p>Des précisions sont apportées dans le document « LEADER+, lignes directrices pour l'évaluation ex ante des programmes » consultable sur le site du réseau LEADER+ : http://www.una-leader.org/leader/rubrique.php3?id_rubrique=89</p>
L'évaluation mi-parcours	<p>« L'évaluation à mi-parcours examine, en tenant compte de l'évaluation ex ante, les premiers résultats des interventions, leur pertinence et la réalisation des objectifs. Elle apprécie également l'utilisation des crédits, ainsi que le déroulement du suivi et de la mise en oeuvre. »</p>
L'évaluation ex-post	<p>« L'évaluation ex post vise, en tenant compte des résultats de l'évaluation, à rendre compte de l'utilisation des ressources, de l'efficacité et de l'efficience des interventions et de leur impact, et à en tirer des enseignements pour la politique de cohésion économique et sociale. Elle porte sur les facteurs de réussite ou d'échec de la mise en oeuvre, ainsi que sur les réalisations et les résultats, y compris leur durabilité. »</p>
L'évaluation finale	<p>Par extension, on peut adopter cette définition pour l'évaluation finale de 2005 du programme national. Seules la date de réalisation, la nature des informations disponibles et l'utilisation de l'évaluation (possibilité de conclure à l'ajustement des futures interventions) diffèrent réellement.</p>

La Commission européenne a par ailleurs précisé que l'évaluation doit prendre en compte les **spécificités** du programme LEADER+ :

« Compte tenu des caractéristiques propres à LEADER, l'exercice d'évaluation, alimenté et basé sur des **indicateurs physiques et financiers**, sera complété par des indicateurs spécifiques concernant notamment :

1. **l'approche intégrée territoriale**,
2. le caractère **pilote** des actions,
3. le fonctionnement du **partenariat**,
4. l'organisation et le rôle des **structures administratives impliquées**,
5. la mise en **réseau** et
6. l'impact sur l'**environnement**. »³

² à titre d'information, « les autorités en charge des programmes peuvent choisir d'effectuer leur propre évaluation ex-post », Commission Européenne, Lignes directrices pour l'évaluation des programmes LEADER+, janvier 2002, page 7

³ DATAR, « LEADER+, programme national français », page 109, citant une communication de la commission.

B - Les exigences nationales inscrites dans le Programme national LEADER+

Dans le programme national LEADER+, la DATAR rappelle les attentes européennes : le programme LEADER+ fera l'objet de plusieurs évaluations que ce soit au niveau du programme national ou au niveau des GAL..

1. L'évaluation du programme national⁴

<p>L'évaluation ex-ante (art. 41 du règlement CEE 1260/1999)</p>	<p>« L'évaluation ex ante fait partie intégrante du Docup. Conformément aux lignes directrices de la Commission, l'évaluation ex ante a été confiée à un organisme indépendant, le cabinet MC2 Consultants suite à une consultation lancée en avril 2000. Cette évaluation relève de la responsabilité principale de l'Etat membre. »</p>
<p>L'évaluation mi-parcours (art. 42 du règlement CEE n° 1260/1999)</p> <p>L'évaluation finale (art. 42 du règlement CEE n° 1260/1999)</p>	<p>« Pendant sa période d'exécution, le programme fera l'objet d'une évaluation à mi-parcours qui sera transmise à la Commission européenne au plus tard le 31 décembre 2003, ainsi que d'une mise à jour de cette dernière achevée au plus tard le 31 décembre 2005 afin de préparer les interventions ultérieures. Cette évaluation a été organisée par le CNASEA, autorité de gestion de l'intervention et a été réalisée par un évaluateur indépendant (Chôra conseil/AEIDL). Les résultats de cette évaluation à mi-parcours (novembre 2003) ont été examinés par le comité de suivi ... il a pu proposer des adaptations de l'intervention sur cette base. »</p> <p>Cette évaluation à mi-parcours fera l'objet d'un complément avant fin 2005 dite évaluation finale (ou mise à jour de l'évaluation à mi-parcours) pour préparer les interventions futures. Cette évaluation est par nature davantage orientée vers l'analyse des réalisations et résultats du programme.</p>
<p>L'évaluation ex-post DATAR, « LEADER+, programme national français », pages 109 et 110</p>	<p>« L'évaluation ex-post du programme (sous la responsabilité de l'UE principalement) s'effectue sur la base d'une part de l'évaluation ex ante, des informations fournies par le suivi et l'évaluation à mi-parcours des actions engagées et d'autre part de la collecte des données statistiques relatives aux indicateurs retenus lors de la fixation des objectifs. Cette évaluation relève de la responsabilité de la Commission en collaboration avec l'Etat membre et l'autorité de gestion. Elle est effectuée par un évaluateur indépendant qui aura accès aux informations et aux données du comité de suivi. Elle est réalisée au plus tard trois ans après la fin de période de programmation.</p> <p>L'autorité en charge du programme (en France, le CNASEA) mettra en place un dispositif de collecte des données financières et statistiques pour les évaluations à mi-parcours et ex post et devra fournir les informations nécessaires à l'évaluation ex-post. De manière générale, le dispositif informatique de suivi du programme (PRESAGE) permettra aux évaluateurs de disposer des données nécessaires (indicateurs renseignés). »</p>

⁴ Sources essentielles : LEADER+, Programme national français, édition de juin 2001, page 109 et 110, CE, DG Agri, les lignes directrices pour l'évaluation des programmes LEADER+, janvier 2002, règlement CEE 1260/1999 sur les fonds structurels

2. Un référentiel évaluatif pour préparer l'évaluation nationale de 2005⁵

Le CNASEA a initié une réflexion méthodologique pour l'élaboration d'un référentiel évaluatif qui a pour objet de permettre à la France de procéder en 2005, dans les meilleures conditions possibles, à l'évaluation finale du programme national LEADER + et notamment :

- décrire ce qui a été fait grâce au programme national LEADER + (quelles réalisations ont été possibles ?) ;
- contribuer à l'analyse des conditions de sa mise en œuvre ;
- indiquer ce qui en a résulté (en terme de résultats et d'impacts de premier niveau notamment, d'un point de vue territorial, inter-sectoriel, coopératif...comme sur le plan des processus locaux et des méthodes de développement).

Le parti pris retenu par l'équipe de travail s'est donc fondé sur :

- **une question** essentielle à nos yeux : de quoi aura-t-on besoin pour réaliser l'évaluation finale et respecter les engagements des acteurs du programme à l'égard des instances européennes en 2005 ?
- **une idée simple** : il est important de privilégier les dispositifs existants au détriment de la création de nouveaux outils. A quelques mois du lancement de l'évaluation nationale, il nous a semblé plus efficace d'optimiser les pratiques actuelles de l'ensemble des acteurs et de (re)mobiliser les cadres techniques ou méthodologiques déjà diffusés ou utilisés ;
- **une préoccupation majeure**, faire adhérer au mieux les différents groupes d'acteurs impliqués dans le programme (au plan européen, national, inter-régional, régional, local), donc les associer autant que possible à cette réflexion.

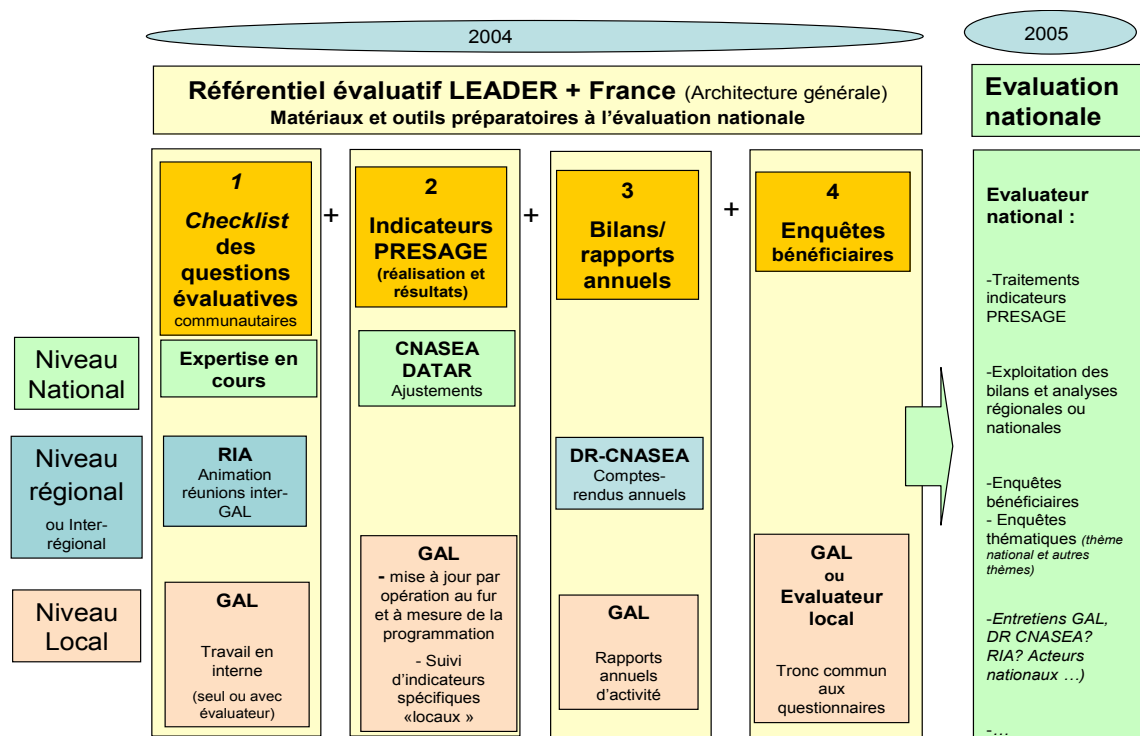
L'architecture générale du référentiel proposé s'articule en définitive autour de quatre ensembles complémentaires l'un de l'autre :

1. **la liste récapitulative des questions et critères d'évaluation** retenus par la Commission Européenne pour l'évaluation du programme LEADER+ (appelé *checklist* dans le référentiel), que chaque acteur du programme doit s'approprier. Cette liste s'organise autour de cinq groupes de questions qui doivent permettre d'apprécier :
 - la réalité et la **qualité de la mise en œuvre** des spécificités de LEADER ;
 - plus particulièrement les **actions et les volets du programme** ;
 - l'impact du programme sur le territoire au regard des objectifs généraux des fonds structurels (**objectifs généraux de cohésion économique et sociale**) ;
 - l'impact du programme sur le territoire au regard des objectifs spécifiques LEADER (**renforcement des programmes principaux et la politique de développement rural en général, aider à mieux exploiter les potentialités endogènes des zones rurales**) ;
 - le management du programme (**financement, gestion et évaluation**) et ses effets.

Pour chacun d'entre eux sont répertoriés les critères proposés par la Commission européenne et en vis-à-vis, des pistes de travail possibles pour y répondre (sources d'information, méthodes...). Dans tous les cas, les critères pourraient faire l'objet d'une analyse et d'une interprétation spécifique à l'occasion de l'évaluation nationale. Cette grille peut, pour partie, être exploitée par les évaluateurs locaux et les GAL eux-mêmes.

⁵ Résumé de l'étude CNASEA/EDATER qui sera présentée en octobre 2004.

2. **les indicateurs proposés sous PRESAGE**, pour lesquels, sans vouloir rechercher l'exhaustivité, il nous semble que la priorité est d'apporter le plus grand soin à la saisie, à l'échelle du GAL, pour les indicateurs d'impacts attendus (indicateurs dits « priorités » : emploi, environnement, NTIC, égalité des chances) mais aussi pour les indicateurs de « réalisation », certes nombreux mais essentiels pour décrire avec détail les faits et réalités du programme. Une exploitation de la base PRESAGE en mai 2004 a permis d'illustrer le type d'analyses qu'il sera possible d'effectuer, mais aussi les limites de l'exercice compte tenu de l'hétérogénéité de la qualité de l'information saisie. Des conseils sont donnés pour faciliter l'amélioration de cette saisie et les indicateurs de réalisations ont été triés et présentés dans différents tableaux pour faciliter le travail des GAL. Pour un suivi plus détaillé de certaines actions, les GAL ont toujours la possibilité de suivre leurs propres indicateurs et les faire valoir lors de leur évaluation locale.
3. **les rapports et compte-rendu annuels** produits par les GAL et les DR CNASEA, qui permettent de renseigner sur les conditions de programmation et de pilotage du programme mais aussi les réalisations, premiers résultats, réorientations du programme, et pour le renseignement desquels, là encore, il convient d'apporter un soin tout particulier (précisions des informations, harmonisation de la qualité des rendus...) pour faciliter les synthèses ultérieures ;
4. **un questionnaire-type** (tronc commun de 18 questions⁶) pour les enquêtes éventuelles que les GAL ou les évaluateurs locaux souhaiteraient réaliser auprès de porteurs de projets bénéficiaires finals de subvention, permettant ainsi une consolidation nationale plus aisée. Ce tronc commun peut être enrichi localement, il conviendra uniquement de respecter un cadre technique pour les agrégations. Les questions proposées permettront de venir illustrer et détailler les analyses rendues possibles par les outils précédents.



⁶ Voir pages 16 et 17 une illustration de ces questions (cas GAL Pays d'Aurillac).

3. L'évaluation des plans de développement des GAL

La DATAR, dans le Programme National LEADER+, présente les attentes nationales en matière d'évaluation pour les GAL :

« Les GAL devront mettre en place un **dispositif de suivi et d'auto évaluation en continu** de leur plan de développement. Cette auto-évaluation en continu devra permettre de fournir les informations nécessaires au suivi national du programme et à son évaluation.

Une évaluation à mi parcours, réalisée par un intervenant extérieur au GAL, devra être réalisée par le GAL, avec pour objectif d'ajuster les plans de développement aux réalités de mise en œuvre constatées, et à l'évolution du contexte d'application.

Une évaluation à l'issue du plan de développement sera également réalisée par chaque GAL, avec le concours d'un intervenant extérieur.

Ces trois exigences seront validées dans les critères de sélection, ainsi que les montants financiers nécessaires à leur accomplissement.

Pour assurer l'homogénéité des résultats obtenus et garantir les possibilités d'agrégation des données, des bases de cahiers des charges d'évaluation intermédiaire et à l'issue du programme seront élaborées en conformité avec les lignes directrices de la commission en matière d'évaluation LEADER et communiquées aux candidats à l'appel à projet. Il en sera de même de la liste et de la forme des données demandées pour le suivi du programme à niveau national et du rythme de communication de ces informations. »

Le référentiel national proposé précédemment et le présent document fournissent une base de travail permettant de répondre à ces exigences.

2. Quelques définitions

L'évaluation est un terme fréquemment employé et certaines confusions apparaissent entre les notions d'évaluation, de suivi, d'auto-évaluation. Quelques définitions pour éclaircir ces différents points.

La circulaire du 1^{er} Ministre du 12 février 1999 précise que « l'évaluation d'une politique publique consiste à comparer ses résultats aux moyens qu'elle met en œuvre, qu'ils soient juridiques, administratifs ou financiers et aux objectifs initialement fixés. Elle doit aboutir à un jugement partagé sur l'efficacité de cette politique ». La Société française de l'évaluation en précise le contenu :

« **Evaluer une action, c'est juger de sa valeur.**
Evaluer une action publique, une politique publique c'est juger de leur valeur au regard de critères préalablement explicités et sur la base d'informations rassemblées et analysées à cet effet. L'évaluation doit permettre la compréhension d'ensemble de la politique étudiée, l'appréciation globale de ses effets et du degré d'atteinte de ses objectifs et enfin la pertinence et l'efficacité des ressources mobilisées pour sa mise en œuvre. Les conditions dans lesquelles se réalise une évaluation doivent permettre de répondre à la double exigence d'une expertise indépendante, à savoir :
- un regard extérieur porté sur la politique évaluée,
- une prise en compte équitable des points de vue de ses décideurs, de ses acteurs et de ses bénéficiaires. »
Plus d'informations : <http://www.sfe.asso.fr>

L'évaluation ne doit pas être vue comme un contrôle mais comme un outil de pilotage, un outil de gestion, comme le rappelle l'UNFPA (the United Nations Population Fund) :

« L'évaluation d'un programme est un outil de gestion. C'est une activité limitée dans le temps qui s'efforce d'apprécier systématiquement et objectivement la pertinence, la performance et le succès des programmes et projets en cours et achevés.

L'évaluation est conduite de manière sélective afin de répondre à des questions spécifiques pour guider les décideurs et/ou les administrateurs de programme et pour fournir des informations sur diverses questions.

L'évaluation vise ordinairement à déterminer la pertinence, l'efficacité, l'impact et la faisabilité d'un programme ou d'un projet ».

Le suivi et l'évaluation sont liés mais ne répondent aux mêmes objectifs et ne passent pas par les mêmes étapes.

« Le suivi compare en permanence la performance à ce qui était planifié en collectant et analysant les données sur les indicateurs établis aux fins du suivi et évaluation. Il fournit des informations continues sur le progrès ou l'absence de progrès vers l'obtention de résultats (produits, objets, buts) grâce à des systèmes d'archives et d'établissement régulier de rapports. Le suivi considère aussi bien les processus du programme que les changements dans la situation des groupes et institutions cibles produits par les activités du programme. Il identifie aussi les points forts et les points faibles du programme. L'information sur la performance résultant du suivi élargit l'apprentissage dû à l'expérience et améliore la prise de décisions. Les administrateurs et les agents d'exécution du programme conduisent ordinairement le suivi.

L'évaluation est une analyse périodique et approfondie de la performance du programme. Elle repose sur les données résultant des activités de suivi aussi bien que sur les informations obtenues d'autres sources. Les évaluations sont souvent conduites avec l'aide d'évaluateurs externes ».

Plus d'informations : <http://www.unfpa.org/monitoring/toolkit/french/outil2.pdf>

L'association inter-réseaux a par ailleurs réalisé un glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation.

Evaluation ex ante : étude préparatoire d'une action, qui prend la forme d'études de faisabilité et de viabilité. La suite logique de l'identification (si elle est positive) est le démarrage de l'action. (...). Elle permet souvent de décider de l'opportunité de lancer effectivement le projet ou le programme, ou la mise en œuvre de la politique.

Evaluation in itinere : Evaluation, dite également évaluation « au fil de l'eau », conduite au milieu d'une action, d'un projet, d'un programme ou de la mise en œuvre d'une politique. Elle permet de réorienter si nécessaire le projet ou le programme, ou la mise en œuvre de la politique.

Evaluation ex post : l'évaluation intervient à la fin d'une action ou de l'une de ses phases. Rétrospective de l'action, elle est dite aussi ex-post. Elle suppose une relecture de l'ensemble de l'action (ou d'une phase), depuis son origine pour aboutir à une interrogation générale et des recommandations pour l'avenir. (...). Elle permet de dresser le bilan du projet, du programme ou de la mise en œuvre de la politique.

Auto-évaluation : c'est une évaluation réalisée par les bénéficiaires avec l'aide éventuelle d'un animateur extérieur (on parle alors d'auto-évaluation assistée).

Plus d'informations : <http://www.inter-reseaux.org/themes/opr/OPR3G.html>

3. Panorama des démarches évaluatives menées par les GAL

A. Première approche de la pratique de l'évaluation dans les GAL LEADER+

1. Le recueil de données

Les GAL, via un questionnaire transmis par GAL'axie+, ont été sollicités sur 3 points :

- 1) L'état d'avancement dans la démarche d'évaluation et la méthodologie choisie ;
- 2) Les principales difficultés rencontrées ;
- 3) Le(s) type(s) d'appui dont ils auraient besoin.

Les réponses à ce questionnaire ont été complétées par l'examen des fiches territoires (rubrique « évaluation ») et d'entretiens téléphoniques.

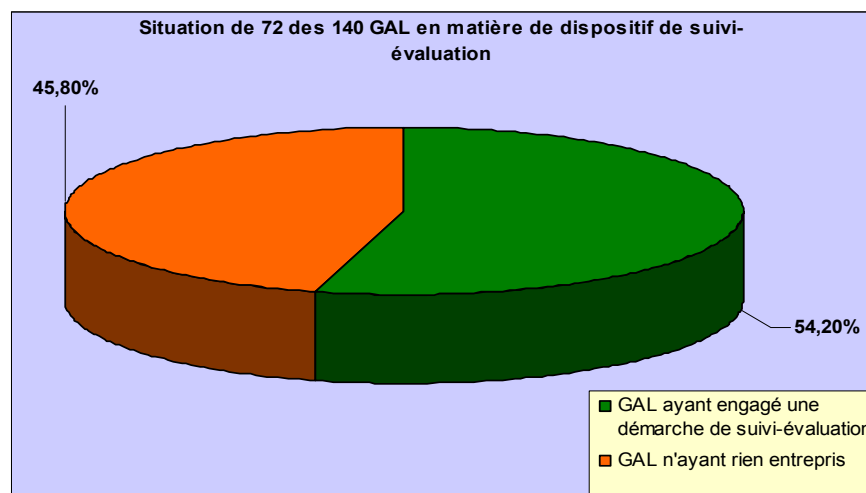
L'ensemble de ces éléments se trouve dans les annexes de ce document.



2. L'analyse de ces données

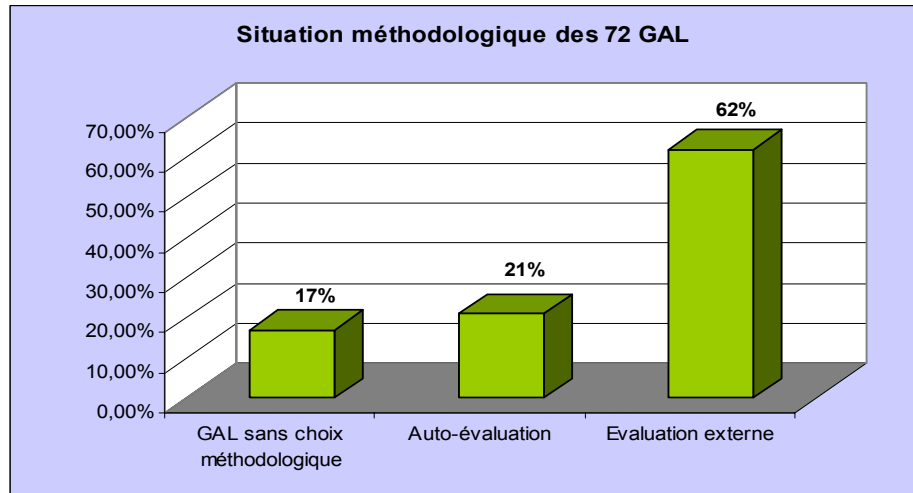
Sur la base de ce recueil de données, nous avons pu établir, au 30 avril 2004, la situation suivante à partir d'informations concernant 72 GAL (51,5%) :

- 39 GAL ont engagé une démarche de suivi-évaluation ;
- 33 GAL n'ont encore rien entrepris.



Sur ces 72 GAL :

- 12 n'ont pas encore fait de choix méthodologique entre évaluation externe ou "auto évaluation",
- 15 GAL se sont engagés sur une démarche "d'auto évaluation",
- 45 ont ou auront recours à une évaluation externe.



Si une large majorité a fait le choix d'une évaluation externe, il faut noter que celle-ci couvre des réalités variées qui sont le résultat de la combinaison :

- du moment de l'intervention de ce prestataire : ponctuelle en cours de programme, régulière tout au long du programme et/ou à la fin du programme ;
- du type de commande faite au prestataire externe : appui méthodologique et/ou évaluation mi-parcours et/ou évaluation finale ;
- du statut de l'intervenant externe (stagiaire intégré à la structure, bureau d'études, université, partenaire membre du GAL, ...).

B. Première approche des attentes des GAL en matière d'évaluation

34 des 72 GAL ont exprimé leur attente en matière d'évaluation.

6 d'entre eux n'ont pas d'attente particulière : ce sont généralement les GAL qui, au travers d'un réseau régional (PACA, Auvergne ...) :

- ont ou vont bénéficier d'un appui, d'une "formation – sensibilisation" au suivi-évaluation,

ou

- ayant d'ores et déjà fait le choix d'une évaluation externe (bureau d'études...).

Les autres GAL ont les attentes et questions suivantes :

- Une vision globale des méthodes et outils d'évaluation : *"un diaporama des expériences menées par les autres GAL" – "exemples concrets ayant un véritable impact sur le territoire" – "... partager les expériences des GAL qui l'ont déjà réalisée." – "Des comparaisons d'expériences pourraient permettre de piocher les bonnes idées ..." – "échanges d'expériences ..." – "exemples de démarche" – "un petit guide rappelant les méthodes possibles de l'auto évaluation et un comparatif avantages inconvénients des différentes méthodes".*
- Y a-t-il des éléments particuliers qui doivent figurer obligatoirement dans les rapports d'évaluation pour répondre aux besoins régionaux ou inter régionaux, nationaux (CNASEA, DATAR) et européen de l'évaluation ?

Une analyse plus détaillée des attentes exprimées par les GAL témoigne d'une forte préoccupation concernant les outils (indicateurs, fiche action, ...). Elle illustre parfois également une certaine confusion entre outil de suivi et évaluation, confusion entretenue par l'utilisation de l'expression "suivi-évaluation".

On peut également noter la faible récurrence des références faites à PRESAGE, comme outil de suivi et d'élaboration d'informations utiles à l'évaluation à leur échelle.

C. Première approche des difficultés rencontrées

Sur les 33 GAL qui ont répondu à cette question, 5 GAL affirment ne pas rencontrer de difficulté particulière. Pour les autres, les difficultés principales sont au nombre de 3 et par ordre décroissant :

- Méthodologique :
 - difficulté liée à l'auto évaluation,
 - temps de mobilisation des chargés de mission,
 - indicateurs.
- Mobilisation, identification des cofinancements⁷ ;
- Mobilisation et appropriation par le Comité de programmation et/ou le GAL de l'intérêt du suivi-évaluation.

Cet inventaire des pratiques, des attentes et des difficultés rencontrées par les GAL LEADER+ nous ont permis :

- de définir les thèmes des ateliers du séminaire national autour de l'évaluation, qui s'est déroulé à Paris le 17 mai 2004,
- d'initier une étude thématique, comprenant une quinzaine d'études de cas,

⁷ Cette question fait en ce moment l'objet d'une investigation de la part du CNASEA auprès de la Commission européenne.

- de réunir des exemples de cahiers des charges, d'outils mis en œuvre par ces GAL dans l'étude thématique provisoire et sur le site du réseau LEADER+:

http://www.una-leader.org/leader/rubrique.php3?id_rubrique=83.

Liste des 13 GAL, objets d'études de cas présentant les différentes pratiques de l'évaluation dans LEADER+ et l'utilité / utilisation de ces pratiques.

1) Auto évaluation

Code GAL	Nom GAL	Intérêt particulier
BO03	Pays de Puisaye Forterre	Point quantitatif permanent et qualitatif effectué tous les 6 mois, le tout servant d'outil de pilotage
GU01	Nord Grande Terre	Originalité du système (reportage vidéo)
PA08	Gapençais Buëch Durance	Evaluation mi-parcours par un stagiaire et mise en place d'un outil de suivi
PC08	Pays Rochefortais	Accès uniquement sur le caractère novateur et pilote des actions à dire d'experts

2) Evaluation externe

Code GAL	Nom GAL	Intérêt particulier
AU03	Parc du Livradois-Forez	Comparaison possible de la déclinaison d'une même démarche (cahier des charges commun) conduite par un même prestataire sur deux territoires aux antécédents différents
AU05	Pays d'Aurillac	
BN07	Pays d'Argentan / Pays d'Auge-Ornais	Participation du bureau d'études au Comité de programmation, élaboration d'une grille d'entretien avec les porteurs de projet
CE06	Pays du Chinonais	Evaluation externe avec l'appui d'un laboratoire
MP01	Pays d'Ariège Pyrénées	Articulation évaluation LEADER avec évaluation pays
MP09	Pays Quercy Rouergue	Groupes participatifs, auto évaluation croisée
PA01	Dans les Ecrins	Articulation de l'évaluation LEADER avec le dispositif de suivi du Parc national
PC01	Pays de Gâtine	Territoire engagé dans un Agenda 21 : indicateurs de développement durable et articulation des dispositifs de suivi-évaluation LEADER, contrat de territoire (pays, ...)
RA09	Monts du Lyonnais	Démarche d'évaluation préalable à la mise en place d'un observatoire territorial sur un territoire interdépartemental

4. Zoom sur quelques expériences

A. Pays d'Aurillac (FR-AU05)

Thème fédérateur : accueil de nouveaux acteurs locaux et d'entreprises

Méthodologie choisie pour l'évaluation : évaluation externe – recours à un consultant (EDATER)

Objectifs : évaluation in itinere : apport méthodologique et « flashes évaluation » chaque année jusqu'en 2007

Points particuliers :

Une démarche régionale collective

Un appui méthodologique et une évaluation externe synthétique par un consultant (« référent évaluation ») avec un appui important de la chargée de mission Pays (articulation LEADER+ et Pays)

La constitution d'un Comité d'évaluation

Une attention particulière au « ressenti du terrain »

Un objectif principal : améliorer la mise en œuvre du programme en particulier sur les points suivants :

- la qualité de la communication sur le programme,
- la cohérence du programme en matière d'aménagement du territoire (insertion dans le projet de Pays notamment),
- l'analyse du rythme de programmation et d'avancement du programme.

1. A l'origine : une démarche collective auvergnate

Dans le cadre de LEADER II (1994/1999), sous l'impulsion de l'ARPA, les 9 GAL auvergnats s'étaient réunis au sein d'un réseau régional. Ce réseau avait été l'occasion de travailler autour de plusieurs chantiers communs et notamment celui de l'évaluation. Ainsi, l'ARPA avait accompagné les 9 GAL dans l'élaboration d'un cahier des charges commun pour faire appel à un prestataire extérieur.

De cette expérience et à nouveau avec l'appui technique et financier de l'ARPA, les 7 GAL LEADER+ ont souhaité lancer la même démarche autour de l'évaluation. Ils ont donc de nouveau choisi de faire appel à un prestataire extérieur commun pour les accompagner dans leur démarche d'évaluation.

Les animateurs des GAL ont élaboré collectivement un cahier des charges commun. Pour cela, ils se sont largement inspirés de celui réalisé dans le cadre de LEADER II et ont lancé un appel à projets. Après avoir noté chaque proposition reçue, ils en ont sélectionné certaines. Les cabinets concernés ont passé une audition devant les Présidents et les animateurs de tous les GAL auvergnats. Ce choix collectif s'est porté sur le cabinet EDATER, connaissant bien les territoires, les ayant déjà accompagné dans le cadre du programme LEADER II.

Pour le Pays d'Aurillac, l'évaluation est financée à 50% par l'Europe et à 50% par les Communautés de communes du territoire.

2. Le déroulement de l'évaluation : deux démarches menées conjointement

Outre le recours à un bureau d'études extérieur pour accompagner le territoire dans sa démarche d'évaluation, le Pays d'Aurillac a également mobilisé la chargée de mission du Pays pour la mener à bien. Les missions entre le prestataire et le Pays ont été réparties dès le début de l'évaluation.

Les missions communes du bureau d'études pour chaque GAL auvergnat

- Etape 1 : « calage » de la mission : entretiens avec chaque animateur/coordonnateur LEADER+ d'Auvergne ;
- Etape 2 : définition d'un programme d'évaluation : analyse des programmes d'actions, prise de connaissance documentaire, entretiens avec les coordonnateurs du programme et organisation d'une réunion régionale pour faire le point sur la démarche ;
- Etape 3 : accompagnement de l'évaluation en continu : analyse en chambre des résultats du suivi et des outils utilisés ; appui technique auprès des GAL.

Des notes de synthèse sont établies et une réunion régionale a été organisée.

Les missions spécifiques du bureau d'études au GAL Pays d'Aurillac

- 1) Animation **d'une réunion annuelle du Comité d'évaluation** : en cours de constitution, celui-ci se composera d'1/3 de membres du Comité de programmation, d'1/3 de partenaires techniques et d'1/3 de membres du Conseil de développement du Pays. Ces réunions permettront de faire un point annuel sur l'évaluation du programme pour proposer au Comité de programmation des réorientations éventuelles du programme LEADER+ suite aux préconisations de l'évaluation *in itinere*. Le choix a été volontaire de ne pas impliquer uniquement le Comité de programmation dans la démarche d'évaluation. C'est en effet lui qui programme les actions LEADER+ et il a semblé plus pertinent au territoire de créer un groupe spécifique, piloté par la chargée de mission Pays, mêlant certains membres du Comité de programmation avec d'autres acteurs du territoire. Le consultant y sera également présent pour présenter les conclusions et préconisations de l'évaluation *in itinere*.
- 2) **Entretiens individuels** avec six bénéficiaires du programme LEADER+ validés avec l'animateur en prenant en compte la diversité des projets et des porteurs de projets.

Pour réaliser l'ensemble de ces missions (réunions annuelles, construction d'outils, accompagnement du GAL et apport de méthodologies, entretiens individuels, rapport de synthèse), le consultant mobilisera 25 jours de travail (sur la période 2003/2006), dont quelques journées communes (animation de la réunion régionale, entretiens avec le Conseil régional...). L'animateur LEADER+ l'appuie 10 à 12 jours par an (sans compter le suivi financier assuré par la gestionnaire).

Les missions de la chargée de mission Pays

Dès l'élaboration de la candidature au programme LEADER+, il était prévu une forte implication de la chargée de mission Pays dans la démarche d'évaluation. En effet il

n'a pas semblé pertinent que ce soit l'animateur LEADER+ qui assure cette mission : il aurait alors été « juge et partie ».

Les deux missions principales de la chargée de mission Pays consistent à :

- 1) constituer le Comité d'évaluation (issu du Comité technique, du Comité de programmation et du Conseil en développement).
- 2) rencontrer les bénéficiaires du programme LEADER+ (en complément de ceux rencontrés par la consultante EDATER mais sur la base d'un questionnaire commun).

Elles aboutiront à un premier rapport en septembre 2004. Cette démarche se poursuivra chaque année avec la prise en compte des préconisations pour l'année future.

La chargée de mission Pays y consacre en moyenne 20 jours par an.

3. L'articulation et la complémentarité des deux missions

Le consultant et la chargée de mission Pays travaillent en étroite collaboration. Leurs démarches sont complémentaires : le consultant apporte des outils méthodologiques sur lesquels s'appuie la chargée de mission Pays pour mener à bien l'évaluation.

Le bureau d'études a élaboré un guide d'entretien qu'utilisera la chargée de mission Pays à l'occasion des entretiens avec tous les autres bénéficiaires.

Par ailleurs la complémentarité des deux missions se base également sur l'articulation entre la démarche Pays et le programme LEADER+. Ce Programme d'Initiative Communautaire est le premier volet opérationnel du Pays, les autres axes étant en cours d'élaboration. L'évaluation LEADER+ permettra donc d'expérimenter l'évaluation.

L'objectif de cette mission d'évaluation repose sur la volonté de voir ce qui pourrait être réalisé pour améliorer le programme LEADER+ et donc à terme le Pays.

4. Quelques précisions sur les outils mis en place

Le guide d'entretien est la base de l'évaluation puisqu'il prépare la rencontre des porteurs de projets et aborde tous les points dans la vie de l'action. En cours de réalisation, il se structure autour de 8 points principaux à dimension notamment qualitative :

- 1) Le descriptif de l'action ou du projet : présentation, objectifs, insertion par rapport au thème fédérateur, principaux partenaires et rôle respectifs, perception du caractère innovant de l'action
- 2) La genèse de l'action : origine de la connaissance du programme, qualité de l'information et de sa diffusion, facilité d'accès à l'information, origine de l'idée, facteur déclenchant éventuel, montage du partenariat, lien de l'action avec une action déjà existante
- 3) L'aide au montage de l'action : description de l'aide au montage du projet, organisme d'appui, nature de l'aide, niveau de satisfaction de l'aide reçue, améliorations éventuelles, difficultés dans le montage de l'action

- 4) La mise en œuvre de l'action : étapes de mise en œuvre de l'action, leur durée, état d'avancement, compétences mobilisées ou acquises, difficultés rencontrées, solutions apportées et difficultés restant à résoudre
- 5) La gestion administrative de l'action : jugement sur la gestion administrative du dossier (lourdeur, disponibilité des personnes, procédures de contrôle...), jugement sur les délais de paiement, points de la mise en œuvre pouvant être améliorés
- 6) Les effets perceptibles de l'action : atteinte des objectifs, les plus rapidement atteints, les plus difficiles à atteindre, effets de l'action déjà connus (quantitatifs et qualitatifs), effets inattendus positifs et/ou négatifs, échelles géographiques des répercussions économiques et sociales, répercussions spécifiques sur l'environnement, la situation des femmes, la viabilité économique et la qualité de vie dans les zones rurales, l'utilisation des ressources endogènes, effet sur l'organisation des communes rurales du territoire et la participation des acteurs, augmentation du réseau de partenaires
- 7) La transférabilité de l'action : contribution au développement d'autres projets, conditions à réunir pour effectuer un transfert de l'action
- 8) L'apport LEADER+ : effet déclencheur de LEADER+, caractère déterminant du programme pour le montage de l'action, apports éventuels de LEADER (plus grande envergure de l'action, augmentation de la qualité du projet, accélération du rythme de réalisation...), points forts de LEADER+, les points à améliorer, diffusion d'une image positive de l'Union européenne, coopération interterritoriale, pérennité de l'action, respect des caractéristiques du programme LEADER+

Dans ce guide d'entretiens sont globalement prises en compte :

- les caractéristiques du programme LEADER+ (caractère pilote, partenariat, rapport à la stratégie intégrée, coopération interterritoriale). Néanmoins les porteurs de projet ne sont pas directement interrogés sur la coopération transnationale.
- les priorités de l'Union européenne (égalité des chances, développement durable, création d'emploi. Seul les Technologies de l'Information et de la Communication ne sont pas abordées dans les impacts du programme LEADER+.

Par ailleurs pour la dimension plus quantitative, le suivi financier apporte des éléments de renseignement pertinents. La gestionnaire assure ce suivi financier et construit pour cela un tableau de bord, PRESAGE étant un outil sous-utilisé qui n'apparaît pas pertinent pour le territoire. Seul les indicateurs de résultat sont utilisés et repris dans PRESAGE.

5. En résumé...

Moyens mobilisés pour l'évaluation

25 jours de consultant sur toute la durée du programme (regroupée sur 2004/2006)
 10 à 12 jours par an de l'animateur LEADER+
 environ 20 jours par an de la chargée de mission Pays

Outils mis en place

Un Dispositif de Suivi et d'Evaluation (DSE) composé notamment de :

- un Comité d'évaluation
- un guide d'entretien
- un tableau de bord de suivi financier

Objectifs de l'évaluation	Oui	Non
Evaluer les actions et leur caractère pilote	✓	
Evaluer la prise en compte des spécificités LEADER+	✓	
Evaluer la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...)	✓	
Evaluation centrée sur une thématique ou un aspect particulier		✓
Evaluer les priorités transversales de l'Union européenne	✓	

Utilité et utilisation de l'évaluation	Oui	Non
Ajustement de la maquette financière	✓	
Ajustement ou mise en place d'une grille de sélection des opérations		✓
Arrêt d'actions		✓
Modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL (ajustement ou élargissement du GAL)	✓	
Communication, retour d'informations		✓
Autre(s) : précisez		

CONTACT
GAL Pays d'Aurillac
Jean-Philippe DOUHET
Mail : galpays@entreprendre-aurillac.com
Tel : 04 71 43 43 94
www.entreprendre-aurillac.com

B. Parc Naturel Régional du Livradois Forez (FR-AU03)

Thème fédérateur : Amélioration de la qualité de la vie dans les zones rurales

Méthodologie choisie pour l'évaluation : évaluation externe – recours à un consultant

Objectifs : évaluation in-itinere : apport méthodologique et élaboration de 3 documents à 3 moments clés : un document au moment 0, un document intermédiaire en 2005 et un document final en 2007

Points particuliers :

Une démarche régionale collective

Un accompagnement léger par un consultant

Les GAL auvergnats ayant mené une démarche d'évaluation à l'échelle régionale, l'origine de la démarche d'évaluation du GAL du Livradois Forez est la même que celle du GAL Pays d'Aurillac (Cf. fiche précédente).

Dans le cadre de LEADER II, sous l'impulsion de l'ARPA, les 9 GAL auvergnats s'étaient réunis au sein d'un réseau régional. Ce réseau avait été l'occasion de travailler autour de plusieurs chantiers communs et notamment celui de l'évaluation. Ainsi, l'ARPA avait accompagné les 9 GAL dans l'élaboration d'un cahier des charges commun pour faire appel à un prestataire extérieur.

De cette expérience et à nouveau avec l'appui technique et financier de l'ARPA, les 7 GAL LEADER+ ont souhaité lancer la même démarche autour de l'évaluation. Ils ont donc de nouveau choisi de faire appel à un prestataire extérieur commun pour les accompagner dans leur démarche d'évaluation.

Les animateurs des GAL ont élaboré collectivement un cahier des charges commun. Pour cela, ils se sont largement inspirés de celui réalisé dans le cadre de LEADER II et ont lancé un appel à projets. Après avoir noté chaque proposition reçue, ils en ont sélectionné certaines. Les cabinets concernés ont passé une audition devant les Présidents et les animateurs de tous les GAL auvergnats. Ce choix collectif s'est porté sur un cabinet, connaissant bien les territoires, les ayant déjà accompagné dans le cadre du programme LEADER II.

Une culture de l'évaluation présente sur le territoire

En tant que Parc Naturel Régional, le territoire a acquis depuis une dizaine d'années une culture de l'évaluation : une méthode d'évaluation interne a été mise en place au sein du Parc, notamment dans le cadre de la révision de sa charte et le territoire a bénéficié d'un programme LEADER II et a donc participé à sa démarche d'évaluation.

Dans le cadre du programme LEADER+, les acteurs, pour la plupart sensibilisés, avaient donc des attentes et orientations précises pour l'évaluation. Ils ont centré les

1. A l'origine : une démarche collective auvergnate

2. Le déroulement de la démarche

objectifs de l'évaluation vers une évaluation du programme dans son ensemble, plus que des actions.

Le principe général retenu est :

- une évaluation en continu,
- une évaluation légère,
- un accompagnement méthodologique avec l'apport d'un regard extérieur.

Les missions communes du bureau d'études pour chaque GAL auvergnat

- Etape 1 : « calage » de la mission : entretiens avec chaque animateur/coordonnateur LEADER+ d'Auvergne ;
- Etape 2 : définition d'un programme d'évaluation : analyse des programmes d'actions, prise de connaissance documentaire, entretiens avec les coordonnateurs du programme et organisation d'une réunion régionale pour faire le point sur la démarche ;
- Etape 3 : accompagnement de l'évaluation en continu : analyse en chambre des résultats du suivi et des outils utilisés; appui technique auprès des GAL.

Des notes de synthèse sont établies et une réunion régionale est organisée chaque année.

Les missions spécifiques du bureau d'études pour le GAL PNR du Livradois Forez

Un entretien avec le GAL a permis de caler la mission du consultant. Grâce à son appui, le GAL élaborera 3 documents phares pendant le programme LEADER+ :

- un document initial : « situation 0 » ;
- un document intermédiaire en 2005 ;
- un document final en 2007.

De manière plus précise l'intervention du bureau d'études consiste à :

- appuyer le territoire dans l'élaboration d'un recueil de données : le territoire souhaite en effet élaborer un recueil de données par action ou par type d'action (évaluation par rapport aux objectifs du programme) ;
- accompagner le territoire dans l'élaboration d'outils : guide d'entretiens (il est prévu que le bureau d'études rencontre 6 bénéficiaires),
- rencontrer environ 2 fois par an le technicien et le Comité de programmation pour faire un état d'avancement et un bilan : le territoire a clairement affiché une volonté de ne pas faire de l'évaluation uniquement « une affaire de techniciens ». Ces rencontres représentent par ailleurs une occasion pour le bureau d'études d'avoir une vision sur le fonctionnement du Comité de programmation.

Le calendrier fixé a donc été le suivant :

- phase 1 : précisions des attentes du territoire pour la démarche évaluation ;
- phase 2 : élaboration de la note de cadrage, définition du programme d'évaluation, calendrier...
- phase 3 : évaluation en continu jusqu'en 2006 avec des points réguliers chaque année.

3. L'articulation entre les démarches du PNR et de LEADER

Malgré l'expérience du PNR en matière d'évaluation, aucune articulation n'était jusqu'à aujourd'hui envisagée entre la démarche du PNR Livradois Forez et celle menée dans le cadre du programme LEADER.

Le programme LEADER+ représentant une partie des actions menées par le PNR, les deux démarches ont un lien et une certaine complémentarité :

- une évaluation interne, via la démarche du PNR (évaluation des actions portées par le PNR)
- une évaluation externe, via la démarche menée dans le cadre de LEADER (le PNR n'est pas maître d'ouvrage de toutes les actions LEADER+).

Malgré cette complémentarité, les deux démarches sont néanmoins menées de manière déconnectée :

- dans la méthodologie : l'évaluation conduite par le PNR en interne permet de faire un bilan des actions menées et de prévoir les actions futures ;
- dans les objectifs vus par le PNR : l'évaluation LEADER+ est un exercice formel destiné à la Commission européenne, celle du PNR est davantage un bilan interne suscitant un débat entre les élus. La déconnexion entre les deux exercices est donc nécessaire pour assurer une lisibilité aux acteurs.

4. Les outils d'évaluation et de communication

A l'occasion de l'élaboration de la candidature au programme LEADER+, le Comité de programmation avait travaillé à la définition d'indicateurs dans les fiches actions. L'objectif est d'affiner aujourd'hui avec l'évaluateur ces indicateurs et de mesurer l'atteinte éventuelle des objectifs initiaux. Les spécificités du programme LEADER+ seront prises en compte par l'évaluateur (dans le guide d'entretien par exemple).

Le territoire n'a encore rien engagé de concret en matière de communication des résultats de l'évaluation. Il envisage néanmoins d'utiliser comme dans le cadre du programme LEADER II, la lettre d'informations du PNR.

6. En résumé...

Moyens mobilisés pour l'évaluation

29 jours de consultant sur toute la durée du programme en comptant les journées communes

Outils mis en place

Un guide d'entretiens
Définition d'indicateurs d'efficacité et d'efficience

Objectifs de l'évaluation	Oui	Non
Evaluer les actions et leur caractère pilote		✓
Evaluer la prise en compte des spécificités LEADER+	✓	
Evaluer la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...)	✓	
Evaluation centrée sur une thématique ou un aspect particulier		✓
Evaluer les priorités transversales de l'Union européenne		✓

Utilité et utilisation de l'évaluation	Oui	Non
Ajustement de la maquette financière	✓	
Ajustement ou mise en place d'une grille de sélection des opérations		✓
Arrêt d'actions	✓	
Modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL (ajustement ou élargissement du GAL)	✓	
Communication, retour d'informations		✓
Autres : aider en continu à adapter le programme aux besoins du territoire et des porteurs de projet	✓	

CONTACT
GAL PNR du Livradois Forez
Eric COURNUT
Mail : e.cournut@parc-livradois-forez.org
Tel : 04 73 95 57 66
www.parc-livradois-forez.org

C. Pays d'Argentan Pays d'Auge Ornaïs (FR-BN08)

Thème fédérateur : Accueil de nouveaux acteurs locaux et d'entreprises

Méthodologie choisie pour l'évaluation : évaluation externe – recours à un consultant (Stratemark – Caen)

Objectifs : apport méthodologique, évaluation mi-parcours et évaluation finale

Points particuliers :

La relation animateur - prestataire extérieur

L'évaluation LEADER+, expérimentation pour le futur Pays

Une communication large des résultats de l'évaluation

1. L'origine de la démarche

A l'occasion de l'élaboration de sa candidature au programme LEADER+, le territoire Pays d'Argentan Pays d'Auge Ornaïs avait défini la méthode choisie avec les élus pour l'évaluation du programme. Le recours à un prestataire extérieur a été privilégié pour mener l'évaluation au fil de l'eau, l'évaluation mi-parcours et l'évaluation finale. La volonté d'apporter un regard neutre et extérieur a fortement influencé ce choix.

Lorsque le Comité de programmation s'est constitué, la méthode actée à la candidature a été présentée à tous les membres.

Certains acteurs non présents pendant la préparation de la candidature et peu habitués à l'évaluation ont émis des doutes quant à l'intérêt d'une telle démarche : « ...c'est encore une étude qui ne va servir à rien... ». Les techniciens ont alors tenté de démontrer l'importance de l'évaluation en utilisant les trois arguments suivants :

- le caractère obligatoire mais surtout nécessaire de l'évaluation qui ne doit pas être vue comme une « corvée » ;
- la nécessité d'un regard objectif et extérieur pour réaliser ce travail : le territoire a volontairement choisi un bureau d'études différent de celui qui les avait accompagnés pour l'élaboration de la candidature au programme LEADER+ (consultant qui n'avait encore jamais travaillé pour le Pays) ;
- l'apport d'un regard stratégique : le territoire attend de l'évaluation des propositions d'évolution (organisation du GAL, maquette financière...) pour améliorer le fonctionnement et le déroulement du programme.

Pour compléter les 50% de FEOGA au titre de LEADER+, l'évaluation est financée pour l'autre partie par le Pays d'Argentan Pays d'Auge Ornaïs.

2. Le déroulement de la démarche : un consultant intégré dans la vie du GAL

Le choix du prestataire

Le territoire n'a pas élaboré de cahier des charges. Pour la définition des missions du prestataire extérieur, il a repris les éléments inscrits dans la candidature au titre de l'évaluation :

- mise en place d'une grille de suivi-évaluation ;
- élaboration de l'évaluation à mi-parcours et de l'évaluation finale ;
- élaboration d'une évaluation à la fois quantitative et qualitative.

Le Pays d'Argentan Pays d'Auge Ornaïs a sollicité un consultant qui n'avait encore jamais travaillé pour lui. A l'occasion d'une première rencontre, le territoire lui a transmis ses exigences. Sur cette base, le consultant lui a fait une première proposition, débattue ensuite avec les techniciens. Après avis et précisions apportées par la DR CNASEA et les techniciens, le consultant a retravaillé son offre à deux reprises. L'offre du consultant résulte donc de plusieurs « navettes » entre techniciens et consultant et répond parfaitement aux besoins et attentes du territoire.

La mission du consultant a donc été organisée de la manière suivante :

- lancement du suivi-évaluation avec la construction d'outils : 1,5 jours par trimestre ;
- élaboration de l'évaluation mi-parcours pour septembre 2004 : 11 jours consultant et 8 jours assistante ;
- élaboration de l'évaluation finale en 2006 ou 2007 : 14 jours consultant et 10 jours assistante.

Une étroite collaboration entre le territoire et le prestataire extérieur...

...dans la vie du Comité de programmation

A l'occasion de son premier Comité de programmation, le consultant a présenté sa démarche et le calendrier de sa mission.

Pour la mener à bien, il est présent à tous les Comités de programmation en tant qu'observateur. Au même titre que les autres membres, il reçoit en début de chaque séance une présentation de chaque dossier par le technicien. Sa présence en tant qu'observateur au sein de cette instance est essentielle à plusieurs titres :

- elle lui permet d'intégrer pleinement la vie du GAL,
- elle lui permet de connaître l'ensemble des dossiers présentés au Comité de programmation et leur contexte de validation (dossiers ayant suscité débats, doutes, dossiers ayant fait l'unanimité...);
- elle lui permet d'avoir un avis « direct » sur le dossier et de ne pas se limiter à la vision de l'animateur.

Parfois, le consultant est sollicité par le Comité de programmation sur des points précis mais la plupart du temps son rôle se limite à celui d'observateur.

... dans la mise en place d'outils

1) La grille d'évaluation

Le consultant a construit, en collaboration avec l'animateur, une grille d'évaluation. Elle a été validée par les techniciens du territoire.

Remplie par l'animateur pour chaque dossier validé au Comité de programmation, cette grille est structurée autour d'un certain nombre de critères et permet de faire une analyse prospective des dossiers. Elle associe à la fois des critères quantitatifs et qualitatifs en abordant par exemple le fonctionnement du programme (durée d'instruction du dossier...).

Outre les informations générales demandées (intitulé, date de passage en Comité de programmation, année de programmation, numéro de l'action dans laquelle elle s'inclut...), on peut y trouver les informations suivantes :

- Territoire concerné
- Nature du porteur de projet
- Taux d'intervention du FEOGA et montant de l'aide
- Nature des cofinancements (Etat, Région, Département...)
- Durée d'instruction du dossier
- Résultat du vote en Comité de programmation,
- Type de demande (Investissement, fonctionnement, étude...)
- Finalité (caractère principal : TIC, protection de l'environnement, tourisme...)
- Publics bénéficiaires
- Critères de réalisation
- Critères spécifiques de performance
- Durée de réalisation de l'action

Elle est élaborée de telle sorte qu'elle peut être remplie très rapidement par l'animateur et traitée très facilement par le consultant avec un logiciel de traitement d'enquête : pour chaque question, des propositions sont associées.

Dans cette grille d'évaluation, les publics cibles, une des spécificités du programme LEADER+, sont pris en compte (femmes, jeunes, demandeurs d'emplois, chômeurs de longue durée, personnes handicapées...). Le caractère innovant des actions n'est abordé qu'à l'occasion des entretiens individuels ou le consultant a prévu d'interroger les porteurs de projet et les membres du Comité de programmation autour des « actions emblématiques ».

Lorsque l'animateur a rempli les grilles pour chaque action programmée, le consultant peut alors croiser certaines données et sortir des informations telles que :

- la répartition des dossiers par EPCI
- la répartition des dossiers par nature de projet : le nombre d'actions d'investissement par exemple en comparaison au nombre d'actions de fonctionnement.
- la répartition des dossiers par maître d'ouvrage...

Ces éléments d'analyse permettent à l'animateur :

- de faire des ajustements éventuels dans son programme LEADER+,

- d'avoir les arguments au Comité de programmation pour justifier son avis sur certains dossiers : elle lui donne une certaine légitimité face aux membres du Comité de programmation.

Ces grilles représentent une source d'informations et d'analyse pour l'évaluation mi-parcours et l'évaluation finale.

2) Deux guides d'entretiens

En vue de nombreux contacts avec les acteurs du territoire, le consultant a préparé un guide d'entretiens qui lui permet de se lancer dans la phase opérationnelle. A partir du mois de mai, il a prévu de contacter les acteurs suivants :

- tous les membres du Comité de programmation : rencontres individuelles ou entretiens téléphoniques selon leur implication dans le programme (exemple : membre du Comité de programmation et porteur de projet) ;
- certains partenaires institutionnels : Région, Département... ;
- quelques autres bénéficiaires sélectionnés au cours de l'évaluation.

Pour les membres du Comité de programmation, le guide d'entretiens traite les points suivants :

- le fonctionnement du Comité de programmation (déroulement, mode de présentation des actions, respect des critères...)
- les actions retenues : quelles sont, selon eux, les plus emblématiques ?
- les évolutions stratégiques souhaitées : évolution des fiches actions, de la maquette financière...
- la notoriété et l'image de l'action : freins au dépôt du dossier, mauvaise communication...

Pour les bénéficiaires, une autre trame d'entretiens a été élaborée ou s'ajoute si par ailleurs ils sont membres du Comité de programmation. Les questions suivantes sont abordées :

- Le déroulement de la démarche : courrier, délais, complexité de la démarche, clôture...
- L'apport LEADER+ , sur la base du rapport d'exécution réalisé par le porteur de projet : effet déclencheur ? Action de plus grande envergure ? Meilleure crédibilité par rapport aux financeurs ? Création d'emplois ?
- La vérification des critères de réalisation et de performance inscrits dans la grille d'évaluation.

3) Un tableau de bord financier

L'animateur a élaboré un tableau de bord présentant les sommes demandées, programmées et mandatées. Cet outil permet d'avoir un état d'avancement du programme et de la programmation au regard du profil de Berlin et met en valeur les décalages. Ces données peuvent être utilisées par le consultant pour élaborer la partie quantitative de l'évaluation. PRESAGE est encore pour l'instant sous-utilisé par l'animateur. Le consultant va néanmoins croiser les informations remplies par l'animateur dans ce logiciel et va notamment exploiter les indicateurs.

3. L'évaluation LEADER+ : une expérimentation pour le futur Pays

Le Pays d'Argentan Pays d'Auge Ornaïs est en cours d'élaboration. Sa charte est réalisée mais son périmètre n'est pas encore définitif. C'est pourquoi l'évaluation n'est pas encore à l'ordre du jour dans le cadre direct du Pays.

Néanmoins LEADER+ étant inclus dans le Pays (axes d'actions), il permet de tester des actions de la charte et est l'occasion d'expérimenter l'évaluation avec l'objectif futur de l'intégrer dans la démarche Pays.

4. La communication autour du suivi-évaluation

A l'heure actuelle, aucune communication n'a encore été engagée. Outre la présentation d'éléments financiers, le Comité de Programmation n'a pas encore fait l'objet d'une restitution d'éléments de suivi-évaluation même si celle-ci est prévue.

Pour l'évaluation mi-parcours et l'évaluation finale, il est en effet prévu :

- la formalisation de l'évaluation par un rapport intermédiaire et un rapport final composés chacun d'une partie quantitative et d'une partie qualitative ;
- une note de synthèse qui pourra être diffusée notamment sur le site Internet ;
- une restitution des résultats de l'évaluation au Comité de programmation ;
- une restitution éventuelle des résultats de l'évaluation à l'Assemblée générale du Pays ;
- un PowerPoint avec les principaux résultats de l'évaluation préparé par le consultant. Il permettra à l'animateur de diffuser l'information de l'ensemble du territoire, dans chaque Communauté de communes ;
- l'utilisation des deux pages du journal de Pays consacrées à LEADER pour y présenter les principales conclusions de l'évaluation du programme LEADER+.

Par ailleurs, dès que l'analyse des grilles d'évaluation laissera présager un changement dans la maquette financière, le consultant interviendra alors à l'occasion des Comités de programmation.

5. En résumé...

Moyens mobilisés pour l'évaluation

Suivi-évaluation : 1,5 jours par trimestre
 Evaluations mi-parcours et finale : 25 jours consultant et 18 jours assistante
 10 à 12 jours par an de l'animateur LEADER+

Outils mis en place

Une grille d'évaluation
 Deux guides d'entretiens (pour les membres du Comité de programmation et pour les bénéficiaires)
 Un tableau de bord

Objectifs de l'évaluation	Oui	Non
Evaluer les actions et leur caractère pilote		✓
Evaluer la prise en compte des spécificités LEADER+	✓	
Evaluer la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...)	✓	
Evaluation centrée sur une thématique ou un aspect particulier		✓
Evaluer les priorités transversales de l'Union européenne		✓

L'évaluation doit permettre aux acteurs d'adapter le programme d'actions et la maquette financière et de comprendre certaines évolutions, comme la moindre implication de certains acteurs dans le Comité de programmation, par exemple.

Utilité et utilisation de l'évaluation	Oui	Non
Ajustement de la maquette	✓	
Ajustement ou mise en place d'une grille de sélection des opérations		✓
Arrêt d'actions		✓
Modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL (ajustement ou élargissement du GAL...)	✓	
Communication, retour d'informations	✓	
Autre(s) : précisez		

CONTACT
GAL Pays d'Argentan Pays d'Auge Ornaïs
Edouard REUSSNER
Mail : cdpapao@wanadoo.fr
Tel : 02 33 36 85 83
www.papao.fr

D. Pays de la Puisaye Forterre (FR-B003)

Thème fédérateur : Valorisation des ressources naturelles et culturelles

Méthodologie choisie pour l'évaluation : évaluation interne in itinere comme méthode de pilotage du programme

Objectifs : capitalisation d'informations sur la mise en œuvre des opérations pour l'évaluation finale et pour le transfert de la méthodologie pour les actions du Pays

Points particuliers :

Réunions hebdomadaires du groupe de pilotage, dossier de suivi de projet

1. Origine de la démarche

Le territoire du Pays de la Puisaye Forterre a une longue expérience en matière de projets de développement, notamment avec les programmes LEADER I et II. Les résultats de l'évaluation externe de LEADER I jugés non probants, sous LEADER II le choix s'est porté sur l'auto-évaluation.

Il a d'emblée été admis, dès la candidature LEADER+, que l'évaluation serait interne et continue, afin de servir à l'animateur de méthode de pilotage. Il est cependant apparu nécessaire de réaliser une évaluation finale externe pour avoir un regard extérieur sur les pratiques du GAL. Les termes n'en sont pas encore définis et la ligne budgétaire évaluation n'a pas été ouverte.

Les objectifs du GAL ont été clairement définis ce qui simplifie l'évaluation in itinere. Le plan de développement intègre d'ores et déjà des indicateurs formalisés et propres à chacun des types d'actions envisagés. La méthodologie de l'évaluation n'a été ni présentée au Comité de Programmation (CP) ni validé par lui.

2. Le dispositif de suivi

Une méthodologie d'évaluation conditionnée par l'organisation interne

La méthode mise en place pour l'évaluation du programme LEADER + est articulée à la politique du Pays dans la mesure où les institutions (GAL et Pays) ne font qu'une. En effet LEADER+ est l'un des programmes du Pays et le Comité de programmation, composé de 23 personnes (un tiers d'élus, deux tiers de socioprofessionnels) est le conseil d'administration du Conseil de développement du Pays qui compte pour sa part 45 membres.

Pour autant, le suivi évaluation LEADER+ n'a pas pour finalité de mettre à disposition des agents de développement du Pays des outils leur permettant d'assurer l'évaluation de leur politique. Il vise à faire émerger une culture du développement locale qui place la question de la valeur ajoutée des opérations conduites au cœur des réflexions stratégiques et du management de projet.

Le suivi qualitatif, l'évaluation des réalisations et des résultats sont issus d'une compilation de données chiffrées et assurés par le coordonnateur du GAL à partir d'un tableau de bord créé à cet effet. Ces extractions chiffrées permettent de mettre en place une communication à destination des élus sur l'avancée de la consommation des fonds FEOGA.

Les animateurs et coordonnateurs du GAL n'ont pas de temps spécifiquement affecté à la fonction d'évaluation mais la démarche fait partie intégrante de leur mission d'animation. Ainsi, dès les premiers contacts avec les porteurs de projets un dossier est ouvert. Il permet de retracer le cheminement de l'opération, de capitaliser les informations concernant le montage du projet et fait l'objet d'un tableau de bord. Des réunions hebdomadaires du « groupe de pilotage » composé du coordonnateur du GAL, du directeur de l'école de musique (à la base de la stratégie du GAL) et de deux représentants des foyers ruraux participent à la mise à jour de ces données.

Le cheminement des dossiers

Il existe trois étapes majeures dans la vie du dossier :

1. préparation du dossier en collaboration avec les animateurs qui donne lieu à deux passages en Comité technique. Ce comité est composé de quatre élus, des animateurs et coordonnateur du programme, d'un technicien du Département, de l'ADDIM 89 (association de musique et de danse traditionnelle dans l'Yonne) et de l'association "Yonne en scène", il se réunit tous les six mois et donne un avis sur les dossiers.
2. sélection par le Comité de programmation qui valide le plus souvent les propositions du comité technique grâce au travail préalable de cadrage. Il se réunit également tous les six mois.
3. suivi du déroulement de l'opération grâce aux réunions hebdomadaires du « groupe de pilotage ». Les acteurs identifiés pour la réalisation des opérations peuvent participer ponctuellement aux réunions de ce groupe mettant ainsi en œuvre une démarche participative.

A chacune de ces étapes correspond un type d'outil de suivi créé et utilisé par les animateurs du GAL. Les modalités du travail évaluatif sont simples, elles se résument dans des échanges entre les animateurs et le porteur de projet lors de la préparation du dossier ou des groupes de pilotage.

Les outils du suivi évaluation

Le tableau de bord financier :

Il permet d'avoir au moment du Comité de programmation une photographie du volume des financements avancés. Il fait apparaître l'ensemble des projets menés par fiche action, la date de la première programmation ou d'une éventuelle reprogrammation, la date de la mise à jour, le montage financier (identification et taux d'intervention de cofinanceurs), le montant FEOGA mandaté et le niveau de facturation. Les extractions réalisées à partir de ce tableau servent à la communication à destination des élus.

Le tableau de suivi qualitatif des fiches actions

Ce tableau n'est pas une grille de sélection des actions. Il ne vise pas à l'analyse des impacts territoriaux des actions qui feront plus spécifiquement l'objet de l'évaluation finale. Ce tableau *informel* permet le suivi de la réalisation. Il rappelle les objectifs initiaux définis pour chaque fiche, les types d'opérations identifiées à l'origine et celles qui ont été menées. Le tableau précise également les principales difficultés rencontrées et les réussites du projet et propose de possibles réorientations de la fiche. Il a un usage purement interne et a déjà permis, par exemple, d'élargir la Fiche action n°1 orientée sur le spectacle vivant (à travers le développement de l'école de musique) aux arts plastiques ce qui a permis l'identification de nouvelles actions et a

conduit à rechercher un fondeur susceptible de faire revivre la tradition locale à travers des stages de sensibilisations.

Le dossier par opération

C'est l'outil majeur du pilotage de projet. Il est mis à jour lors des réunions du groupe de pilotage qui se réunit toutes les semaines. Il permet d'assurer le suivi en collaboration avec les porteurs de projets et le renseignement de PRESAGE. Il fait donc apparaître les indicateurs de réalisation spécifiés sur la fiche action rapportés à l'opération. Il est permis également d'intégrer les spécificités LEADER+ tout au long de la réalisation, notamment les questions de cohérence avec la stratégie du GAL, de pérennité et de recherche d'excellence. C'est l'occasion pour le porteur de projet d'expliquer la valeur ajoutée qu'apporte son projet au territoire. Ce dossier est donc le fruit du travail commun de l'animateur et du porteur de projet.

Les indicateurs de réalisation, et de résultat, ont été définis dans le plan de développement grâce à un travail important de cadrage du programme. En effet, le thème fédérateur a d'emblée été axé sur la valorisation de ressources culturelles. L'objectif principal était de faire de l'école de musique dont les sites sont répartis sur sept cantons une école du spectacle vivant pour le Pays de Puisaye Forterre et de créer par ce biais des ponts pour la valorisation de l'existant en matière culturelle.

Indicateurs	De réalisation	De résultat
Qui et comment les a-t-on défini ?	Les indicateurs ont été définis par le comité de préparation de la candidature, en collaboration avec les acteurs pré-identifiés	
Combien ?	12 indicateurs auxquels ont été affectés des valeurs chiffrées qui représentent l'objectif à atteindre. Les principaux sont : <ul style="list-style-type: none"> - le nombre d'opérations - le nombre de participants - les acteurs (associatifs) mobilisés 	7 indicateurs principaux <ul style="list-style-type: none"> - Mobilisation de la société civile - Structuration et Mise en réseau des partenaires - Participation aux dispositifs de loisirs - Appropriation des éléments identitaires - Implication dans la politique de Pays - Localisation des actions - Développement des structures culturelles
Quelle source, qui les renseigne, à quel moment ?	Ce sont des valeurs objectives elles permettent en continu de voir l'avancée des opérations. Ces indicateurs devraient être intégrés au nouveau tableau de bord	Ils sont traités en commun entre porteurs de projet et animateurs lors de la clôture du dossier avant le renseignement de PRESAGE
Quelle exploitation en est-il fait??	L'objectif de la saisie de ces indicateurs est double : permettre le remplissage de la base de données PRESAGE, et capitaliser les informations en vue de l'évaluation finale.	

3. Finalité et objectifs de l'évaluation

Le suivi évaluation permet dans un premier temps aux animateurs du GAL de communiquer avec les élus et de faire circuler l'information au sujet des volumes financiers consommés, et surtout de l'avancée des réalisations du programme. Au-delà, aucune communication spécifique à l'évaluation et à destination de la société civile n'a été prévue. Cependant le journal du pays qui en est à son troisième numéro se fait l'écho des actions menées sur le territoire dans le cadre du programme LEADER+.

L'évaluation finale devrait permettre d'analyser les informations collectées grâce aux outils de suivi, et surtout d'en dégager les spécificités LEADER. L'intérêt majeur de la méthodologie choisie est de développer sur le territoire une culture de l'évaluation (recherche de valeur ajoutée pour la mise en œuvre d'opérations de développement) et de créer des passerelles avec la politique du pays mais elle ne permet pas d'évaluer la pertinence du périmètre du GAL.

4. En résumé...

Moyens mobilisés sur l'évaluation

Des réunions hebdomadaires de pilotage
La fiche action 8 prévoit pour l'évaluation finale un budget de 20 000 €

Outils mis en place en phase

Tableau de bord de suivi quantitatif de la programmation
Tableau de bord de suivi qualitatif des fiches action
Dossier des opérations

Objectifs de l'évaluation	Oui	Non
Evaluer les actions et leur caractère pilote	✓	
Evaluer la prise en compte des spécificités L+ (<i>pérennité, cohérence, excellence</i>)	✓	
Evaluer la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...)		✓
Evaluation centrée sur une thématique ou un aspect particulier : <i>quelles actions culturelles pour une plus grande valeur ajoutée au territoire ?</i>	✓	
Evaluer les priorités transversales de l'UE (<i>publics cibles</i>)		✓

Utilité/utilisation de l'évaluation	Oui	Non
Ajustement de la maquette financière	✓	
Mise en place d'une grille de sélection des opérations		✓
Elargissement du GAL		✓
Arrêt d'actions ou création de nouvelles actions	✓	
Modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL		✓

CONTACT
GAL Pays de Puisaye Forterre
Bernard RISTORD
Mail : cdpf@wanadoo.fr
Tel : 03 86 74 19 19

E. Pays du Chinonais (FR-CE06)

Thème fédérateur : Valorisation des produits locaux

Méthodologie choisie pour l'évaluation : évaluation externe in itinere et travail avec un laboratoire universitaire (LERFAS, laboratoire en action sociale, Tours)

Objectifs : grille d'analyse des opérations, évaluation mi-parcours et évaluation finale

Points particuliers :

- phasage de l'évaluation (travail collectif sur les objectifs de l'évaluation et les indicateurs)
- évaluation centrée sur la cohérence des actions avec la stratégie du GAL et le projet de développement du territoire

1. L'origine de la démarche

Le territoire n'a aucune expérience antérieure dans les programmes LEADER : LEADER+ constitue donc pour le Pays du Chinonais, créé en 2001, un outil expérimental tant pour la mobilisation des porteurs de projets que pour la mise en œuvre de l'évaluation d'une politique publique.

Le GAL est également porteur d'une ORAC (Opération de Restructuration de l'Artisanat et du Commerce) pour laquelle une évaluation devra être réalisée. L'objectif initial était donc d'envisager les passerelles possibles entre l'ensemble de ces dispositifs.

De ce fait, l'évaluation a fait l'objet dès la préparation de la candidature d'une réflexion particulière à laquelle le Laboratoire Etude Recherche Formation en Action Sociale (LERFAS) a été associé. Il s'agissait pour LEADER+ de mettre en place :

- les indicateurs de l'évaluation,
- et un argumentaire concernant la méthode à destination des membres du Comité de programmation qui n'avaient aucune connaissance en la matière.

Le LERFAS a été sélectionné sans appel d'offres (donc sans cahier des charges) pour des raisons de proximité et de connaissance de la situation locale. C'est un laboratoire semi-public, qui a une longue expérience de l'évaluation des politiques publiques et auquel participent des universitaires de la région. Il est prévu qu'il effectue aussi l'évaluation de l'ORAC.

A la candidature, l'évaluation était conçue comme un moyen de répondre à un certain nombre d'interrogations :

	Evaluation intermédiaire	Evaluation finale
<i>échelle européenne</i>		Quelle valeur ajoutée LEADER+ (thème fédérateur et stratégie) ?
<i>échelle locale : le territoire Syndicat Mixte</i>	Réajustement spatial des actions menées Mise en place d'une communication ciblée par secteur	Réajustement de la politique du pays. Le programme LEADER a-t-il permis d'impulser une dynamique locale nouvelle?
<i>échelle du GAL</i>	Affinement des indicateurs Modification du plan de développement Redéfinition des possibilités d'action individuelle et collective	Les actions menées ont-elles permis de remplir les objectifs fixés? Quelles sont les orientations possibles et/ou nécessaires pour une candidature au prochain LEADER?

Pour répondre à ces questions la méthodologie mise en oeuvre par le laboratoire s'articule autour de la définition :

- de l'orientation générale de l'évaluation : les actions permettent-elles de remplir les objectifs du GAL ? Deux temps prévus : évaluation mi-parcours et ex post.
- de la finalité de l'évaluation : appréciation du niveau de réalisation, de l'impact immédiat et final des opérations, enseignements en termes de mise en oeuvre de projets et préconisations concernant la stratégie globale du territoire.
- du rôle d'appui assuré par le laboratoire : conception des outils de suivi et remplissage des grilles d'analyse.

Cette méthodologie, s'appuie sur une typologie qui croise les axes (objectifs du programme) et les thèmes d'investigation de l'évaluation, afin de déterminer les éléments à prendre en compte pour l'évaluation.

2. Le déroulement de l'évaluation

Le cadre général

En absence de cahier des charges le LERFAS a produit au mois de janvier 2003, une note méthodologique rappelant les consignes du cahier de recommandations du CNASEA.

La convention entre le laboratoire et le GAL a été signée le 3 mars 2003 et a permis l'ouverture de la ligne budgétaire évaluation au mois de mai pour un total de 60 000 €. Cette sous-mesure est financée à 50% par le FEOGA, 16,6% par le FNADT et 33,4% par le Pays.

Les premières étapes de la démarche ont consisté en :

- une rencontre avec l'animatrice pour faire un point méthodologique,
- des entretiens avec les bénéficiaires. Les modalités ont été fixées également par les chargés de mission du laboratoire,
- une participation aux comités de programmation pour assurer le suivi qualitatif de la programmation, qui a permis de nombreuses rencontres informelles avec les membres du Comité de programmation,

- des rencontres avec les six élus du bureau du syndicat mixte (instance décisionnelle) pour préparer le bilan à mi-parcours et envisager les modifications du plan de développement.

Ces missions sont assurées par les chargés de mission du LERFAS. En pratique, l'animatrice instruit les dossiers de façon à ce qu'ils cadrent avec le plan de développement. Elle confie, après avis du comité technique et sélection par le comité de programmation, les fiches actions au laboratoire qui en assure le suivi quantitatif et qualitatif.

Les chargés de mission n'ont, au sein du Comité technique comme du comité de programmation, qu'un rôle d'observateur. Ils peuvent s'exprimer sur l'état de la programmation mais pas sur l'opportunité ou l'éligibilité d'une action.

Les outils

Les outils mis en place permettent d'apprécier :

- **le dispositif** : mise en œuvre et les évolutions du programme par la participation des chargés de mission aux différentes instances
- **les opérations** : logique des opérations, l'implication des acteurs du territoire à l'aide d'une grille d'analyse réalisée par le LERFAS. Cela donne lieu à la réalisation d'un tableau de bord permettant de lire l'état d'avancement
- **les acteurs** : dynamiques locales et la perception des acteurs de ces dynamiques, grâce à des entretiens avec les porteurs de projets et Comité de programmation.
- **le contexte socio démographique** : formes de transformations du territoire sur un plan global afin de faire le lien avec l'apport spécifique du programme LEADER+.

Deux types d'outils sont utilisés :

- les outils de réflexion et communication à destination des Comités (techniques, programmation) ;
- les outils de capitalisation des informations concernant les opérations destinés à enrichir les bilans intermédiaires et finaux de l'évaluation.

Outils	Réflexion & Communication	Capitalisation d'information pour bilan et évaluation
PRESAGE (suivi)	X	
Fiches synthétiques de présentation des opérations	X	
Supports de présentation des bilans de programmation	X	
grille d'analyse des opérations		X
Tableau de bord		X

Suivi PRESAGE : Les données PRESAGE sont renseignées par l'animatrice après réalisation mais n'ont pas d'utilité interne. Il s'agit d'une contrainte réglementaire dont l'animatrice s'acquitte. Cependant, elle souhaiterait pouvoir réaliser des extractions à partir de cette base de données, notamment pour obtenir des résultats annuels cumulés.

Les fiches synthétiques de présentation des opérations : remplies après sélection avant le solde de l'opération en Comité de programmation, elles reprennent les trois principales spécificités LEADER+ (adéquation au thème, caractère pilote et

partenariat) qui sont « notées » de – à ++. Elles font également apparaître le demande de solde, les taux d'intervention des différents financeurs et un rappel du budget prévisionnel afin de mesurer les écarts éventuels. Bien qu'elles n'aient pas d'utilisation ultérieure, ces fiches permettent dès la clôture des opérations d'appréhender la qualité du montage de l'opération.

La Grille d'analyse des opérations : permet une prise en compte de tous les paramètres liés à l'opération, et intègre les données recueillies à partir des enquêtes ou des entretiens avec les acteurs. Structurée autour de six items, elle établit :

- les étapes de l'opération : permet de dater l'état d'avancement et de faire apparaître à chacune de ces étapes l'avis porté par les instances.
- les axes du programme : permet de déterminer la cohérence de l'opération par rapport au plan de développement et de l'inscrire dans le cadre d'un des sept types d'action définis dans ce plan.
- les acteurs : permet de caractériser les acteurs mobilisés pour la maîtrise d'ouvrage, la maîtrise d'œuvre, les acteurs qui participent à la réalisations et les destinataires de l'opération.
- le territoire concerné : permet de faire la distinction entre "territoire porteur" et "territoire champ de l'action", et de circonscrire éventuellement la zone d'impact de l'opération
- la stratégie de l'action : permet de comprendre la forme que prend l'action. En quoi consiste-t-elle ? Quels moyens sont utilisés ? Les modalités ? Cet item permet également d'aborder la question du caractère pilote de l'opération.
- le budget : fait apparaître la date de réalisation et la durée de l'opération et le plan de financement avec le concours FEOGA et des autres acteurs publics et privés.

Le tableau de bord : synthèse des informations contenues dans les fiches d'analyse des opérations, réalisée avant chaque Comité de programmation. Il permet d'avoir une vision globale du programme et de faire connaître les maîtres d'ouvrage les plus actifs sur le territoire. Il fait apparaître :

- une typologie des opérations en fonction de la nature de l'action menée et de l'avis émis par le Comité de programmation
- un graphique faisant apparaître les taux d'engagement du FEOGA par fiche actions. Il permet de faire apparaître la consommation des fonds affectés (accordés, en attente ou soldés)
- la stratégie d'action : fait apparaître l'orientation du programme c'est-à-dire une ou des tendances à favoriser un type donné d'action (exemple : études, manifestations ponctuelles, communication...)
- les acteurs : à travers un tableau et un graphique on obtient une représentation des engagements FEOGA en fonction des maîtres d'ouvrage et le taux de participation aux cofinancements de ces mêmes maîtres d'ouvrages.
- le territoire des opérations : abordé sous trois angles (territoire porteur des opérations, territoire des acteurs mobilisés, et territoire destinataire de l'action). Cet item permet la cartographie à la fois des maîtres d'ouvrage et des espaces d'action privilégiés.

Le bilan en Comité de programmation : les graphiques du tableau de bord ont l'intérêt de donner une idée précise et à tout moment des sommes programmées, et mandatées ou en attente de mandatement. Ce qui permet à chaque Comité de programmation de faire un point sur l'avancée de la programmation. Pour ce faire la LERFAS réalise des présentations informatiques des bilans par vidéo projecteur, ce qui constitue un outil de communication autour du suivi financier et s'intègre au dispositif d'évaluation.

Au total, les informations récoltées grâce à ce dispositif de suivi serviront de base à l'analyse évaluative assurée par le LERFAS. Pour préparer le bilan à mi-parcours prévu au mois de décembre 2004, le laboratoire a demandé une rencontre avec les élus du bureau du Syndicat Mixte et une réunion du Comité de programmation spécifique à l'évaluation. Il n'y a pas encore de communication prévue autour des résultats mais elle prendra sans doute la forme d'un article dans la presse locale.

Moyens mobilisés pour l'évaluation

Montant total de l'évaluation : 60 000 € TTC

Outils mis en place :

Fiches synthétiques de présentation des opérations
 Grille d'analyse des opérations
 Tableau de bord
 Bilan en Comité de programmation

Objectifs de l'évaluation	Oui	Non
Evaluer les actions et leur caractère pilote	x	
Evaluer la prise en compte des spécificités L+	x	
Evaluer la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...)	x	
Évaluation centrée sur une thématique ou un aspect particulier	x	
Evaluer les priorités transversales de l'UE		x

Utilité / Utilisation de l'évaluation	Oui	Non
Ajustement de la maquette financière et du plan de développement	x	
Mise en place d'une grille de sélection des opérations		x
Élargissement du GAL		x
Arrêt d'actions	x	x
Modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL	x	
Autres : réajustement spatial des actions menées, mise en place d'une communication ciblée par secteur, affinement des indicateurs de la grille d'analyse des opérations, redéfinition des possibilités d'action individuelle et collective, réajustement de la politique du pays.	x	

CONTACT

GAL du Chinonais
Marie ROUQUETTE
 Mail : leader@pays-du-chinonais.fr
 Tel : 02 47 97 09 09

F. GAL Nord Grande Terre (FR-GU01)

Thème fédérateur : Valorisation des ressources naturelles et culturelles

Méthodologie choisie pour l'évaluation : évaluation externe in itinere appuyée par des films des opérations réalisées (Société de production : Picssel Audiovisuel)

Objectifs : avoir une visibilité sur ce qui se fait sur le territoire grâce à LEADER+

Points particuliers :

Réalisation de cassettes vidéos

1. Origine de la démarche

A l'origine, l'idée est de la directrice Mme LORDINOT qui, suite à l'évaluation LEADER°II, avait imaginé de filmer les opérations pour permettre un suivi des actions, et d'assurer en interne un ajustement de la programmation chemin faisant.

Le cahier des charges élaboré était simple : il posait l'obligation d'assister au Comité de Programmation, la recherche d'objectivité et l'observation du respect des spécificités LEADER.

Cette méthode a nécessité le recrutement d'un prestataire extérieur PICSEL AUDIOVISUEL, qui a une grande sensibilité agricole et est une référence locale en la matière (réalisation antérieure d'une émission « Soleil vert » destinée à mettre en valeur le monde rural de la Guadeloupe).

Dans la pratique le réalisateur informé des caractéristiques du programme LEADER+ est présent lors des opérations jugées importantes par le CP mais il reste libre des images filmées et montées. Ces cassettes (livrées en 2 versions dont une brute et une montée) sont visionnées ultérieurement par le CP qui en fonction des observations faites à partir d'une grille de visionnage des films opère les réajustements concernant les actions suivantes. Elle est vouée à évoluer avec le temps en fonction des objectifs du GAL.

Aujourd'hui il existe 4 cassettes : Comités de Programmation du 26-09-03 et du 20-02-04, Foire aux Projets et bilan formation aux métiers canins.

Le choix de la méthode

La méthode a été adoptée au premier comité de programmation à l'unanimité par les deux quorums (47% publics- 53% privés in CP). Aucune méthode alternative n'a été présentée dans la mesure où la directrice avait une idée précise de ses objectifs et que l'équipe y a adhéré sans problème. Elle consiste :

- d'abord en une étude diagnostic concernant les besoins des acteurs locaux, notamment ceux du tourisme. Celle-ci servira de base à l'évaluation finale qui sera menée en 2006 concernant l'ensemble du programme
- ensuite en un suivi vidéo des opérations menées par le GAL. Il permet de faire progresser les prestations d'une opération à l'autre. C'est essentiellement un outil interne d'analyse du fonctionnement du GAL (CP) et de l'impact indirect des actions (interview des bénéficiaires).

L'évaluation est financée à 25% par la Communauté de Communes Nord Grande Terre et 75% FEOGA. Le budget évaluation pour 2003-2004 est de 3 810 euros sur une ligne assistance technique qui s'élève à 9 623 euros pour la même période.

Implication des acteurs dans la démarche évaluation

La Communauté des Communes du Nord Grande Terre bénéficiait d'un programme LEADER II. Les acteurs étaient donc déjà sensibilisés à la démarche d'évaluation. Trois arguments majeurs ont toutefois permis de convaincre le Comité de programmation de l'intérêt de la méthode :

- nécessité d'une évaluation par le GAL de ses réalisations (remise en question permanente des pratiques et réalisations même sur un mode informel). Les membres du Comité de programmation étaient déjà sensibilisés à la question ;
- besoin de recadrer programme et maquette financière sur les besoins évolutifs du territoire ;
- Instantanéité de la vidéo et objectivité du prestataire.

2. Le déroulement de la démarche

Sélection des actions et suivi financier du programme

Le GAL Nord Grande Terre a choisi de dissocier le suivi financier de l'évaluation qualitative de son programme. Le profil de Berlin sert de repère par rapport à la programmation et la maquette financière évolue suite aux échanges au sein du Comité de programmation qui permettent de préciser les objectifs de chaque fiche action. L'animateur considère qu'évaluer en permanence la pertinence des actions par rapport à la stratégie fait partie du travail d'animation.

Le suivi financier s'appuie sur les données PRESAGE. Les indicateurs sont choisis lors de la programmation et renseignés après réalisation pour évaluer l'atteinte des objectifs de chaque opération. Ils sont par la suite imprimés et capitalisés au sein de la Communauté des Communes du nord Grande Terre, structure porteuse du GAL. Ce pan de l'évaluation permet d'affiner la méthode de sélection des opérations au vu de la stratégie du territoire.

Suivi vidéo des opérations

Les cassettes vidéos, quant à elles, permettent plus d'analyser le fonctionnement du Comité de programmation et de garder une trace des opérations. Le prestataire n'a pu assister qu'à deux des Comité de programmation ainsi qu'à trois opérations jugées importantes : foire aux projets, formation aux métiers canins, et opération Ciné Pays. La distribution des rôles est simple : le prestataire saisit les images et l'animateur analyse interprète et recadre les opérations suivantes.

Il n'y pas de chevauchement. Par ailleurs le prestataire a rencontré pour des entretiens individuels différents acteurs notamment des membres du Comité de programmation, et les habitants du territoire sur le mode du micro-trottoir en lien avec l'événement organisé.

Ressources humaines et relations prestataire-acteurs du territoire

Un caméraman de PICSEL AUDIOVISUEL assiste aux Comités de programmation et aux opérations choisies par le GAL et l'animateur mobilise une part très faible de son temps sur l'évaluation en tant que telle..

Il n'a pas de rapport hiérarchique entre l'animateur et le prestataire : une fois le caméraman « briefé », il est libre de prendre les images qui lui semblent les plus intéressantes.

La mise en place d'outils de suivi et d'évaluation

La démarche d'évaluation du GAL Nord Grande Terre a donné lieu à la création de quatre outils :

- une grille de sélection des actions ;
- une grille de visionnage des cassettes vidéos ;
- une grille d'entretien propre au caméraman ;
- une base de données indicateurs PRESAGE des opérations (version papier).

Il s'agit toutefois d'un système qui privilégie une analyse ponctuelle action par action ; le suivi de ces actions donnera au final une vision d'ensemble du programme et des évolutions qualitatives des opérations.

Les échanges informels au sein du Comité de programmation contribuent en grande part à la remise en question des fiches actions mais il n'y a pas de trace ou d'analyse des causes de dysfonctionnement.

Démarche participative et articulation avec les autres politiques de développement territorial

Il ne s'agit pas réellement d'une évaluation participative dans la mesure où le choix de la méthode, même s'il a été validé par tous les membres du Comité de programmation, n'est pas le fruit d'une concertation. De plus, les indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact choisis pour chaque opération par les techniciens du GAL n'ont pas donné lieu non plus à une réflexion globale en Comité de programmation. En revanche, soucieux d'impulser une dynamique culturelle participative entre les 3 communes du territoire, le GAL, à travers des enquêtes de satisfaction réalisées à chaque événement, tente d'évaluer la portée de la mobilisation autour de ses opérations.

L'objectif est d'évaluer le développement d'une conscience du territoire du GAL à la fois comme espace et comme bien commun.

Par ailleurs, le GAL souhaite dans le Nord Grande Terre donner au programme toute sa dimension expérimentale. L'évaluation du programme du GAL va permettre de tester une méthodologie éventuellement transférée au futur Pays, dont le périmètre est en cours de définition.

Pour l'animateur, la réorientation des Fiches Actions devrait permettre au programme d'aller dans le sens d'un développement économique intégré dont la dynamique pourra être poursuivie au sein de la CCNGT comme du pays.

Utilisation des résultats de l'évaluation et communication prévue

Les effets attendus de cette évaluation in-itinere :

OUTILS	OBJECTIFS	USAGE
grille de sélection des actions	réajuster les fiches actions	Interne lors de la programmation
grille de visionnage des cassettes vidéos	valoriser le programme LEADER+ et mesurer son impact local	
grille d'entretien propre au caméraman		
base de données indicateurs PRESAGE des opérations (version papier)	réajuster les fiches actions et la maquette financière	Interne suivi financier après réalisation
Enquêtes de satisfaction post évènement	la prise de conscience du territoire par les populations	Interne mais reste à définir avec plus de précisions.
Enquêtes sur les besoins et attentes de acteurs d'un secteur (tourisme)	valoriser l'image du territoire et mettre en place un véritable Label du territoire	
Bilan de la méthode vidéo	Permettre avant la fin du programme une amélioration de la méthode d'évaluation	

L'intérêt majeur de cette méthode est de donner une visibilité aux animateurs d'une part sur les erreurs éventuelles commises (comme par exemple la différence de position « physique » des privés par rapport au public dans le Comité de programmation) et d'autre part d'avoir un retour sur la façon dont l'action est perçue par les habitants. Elle présente également l'avantage d'inciter les habitants du territoire à s'exprimer sur le sujet, premier pas vers une participation active.

Il est toutefois difficile, surtout devant la caméra de faire que les habitants se positionnent et donnent des réponses constructives et non consensuelles.

La vidéo est prévue pour un usage interne. En revanche les conclusions de l'évaluation finale seront elles externalisées par le biais du site Internet, de réunions entre exécutifs locaux et par voie de presse. Aucune plaquette n'est prévue en raison du budget limité.

Atteinte des objectifs de l'évaluation

La vidéo permet :

- de mesurer si l'action (surtout lorsqu'il s'agit d'évènementiel) est suivie par le grand public et si elle correspond dans sa réalisation aux objectifs qui avaient été fixés ;
- de mettre en valeur les publics cibles, la mise en réseau d'acteurs et fonctionnement du GAL (Comité de programmation).

En revanche les priorités transversales de l'Union européenne et le caractère pilote sont des critères de sélection des actions à la base. Le développement durable fait

par exemple l'objet d'une fiche « renseignements environnementaux » pour chaque action et d'une fiche déclinaison d'activités avec un avis consultatif de la DRAF et de la DIREN au Comité de programmation.

Moyens mobilisés sur l'évaluation

Le budget alloué à l'évaluation sur le période 2003-2004 est de 3 810 euros

Outils mis en place

Grille de sélection des actions
 Grille de visionnage des cassettes vidéos
 Grille d'entretien propre au caméraman
 Base de données indicateurs PRESAGE des opérations (version papier)
 Enquêtes de satisfaction

Objectifs de l'évaluation	Oui	Non
Evaluer les actions et leur caractère pilote (indirectement)	✓	
Evaluer la prise en compte des spécificités L+,	✓	
Evaluer la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...)		✓
Evaluation centrée sur une thématique ou un aspect particulier	✓	
Evaluer les priorités transversales de l'Union européenne		✓
Autres : avoir une visibilité sur ce qui se fait sur le territoire grâce à LEADER+ et évaluer la prise de conscience de la population sur les actions LEADER+ mises en oeuvre	✓	

Utilité/utilisation de l'évaluation	Oui	Non
Ajustement de la maquette financière		✓
Mise en place d'une grille de sélection des opérations		✓
Elargissement du GAL		✓
Arrêt d'actions		✓
Modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL	✓	

CONTACT
GAL Nord Grande Terre
Vincent DERUSSY
Mail : vince.derussy@wanadoo.fr
Tel : 05 90 22 96 35

G. Pays d'Ariège-Pyrénées (FR-MP01)

Thème fédérateur : Valorisation des ressources naturelles et culturelles

Méthodologie choisie pour l'évaluation : accompagnement des réflexions stratégiques participatives sur le territoire autour de l'évaluation et production des outils de suivi (Cabinet AIDA). En prévision : une cartographie exhaustive des enjeux du territoire articulés avec les trois Pays.

Objectifs : spatialisation des enjeux de développement du territoire à destination des élus pour relancer la démarche de qualité territoriale impulsée par la Pays Cathare.

Points particuliers :

Mise en place de groupes de travail sur l'évaluation dans une logique participative, mise en place d'un système SIG au niveau régional (éventuellement un observatoire du développement local.)

1. Origine de la démarche

La préparation de la candidature en juillet 2001

Dès la mise en place du groupe de préparation de la candidature du territoire à LEADER+, les exigences du programme concernant l'évaluation sont apparues comme beaucoup plus importantes que sous LEADER II ; l'animatrice Mme RAVE a donc souhaité lancer une réflexion autour de cette question.

Sous LEADER II le Pays Cathare, voisin du GAL Pays d'Ariège a mis en place une « association de veille de la qualité des produits touristiques et des ressources ». Afin de prolonger cette démarche de qualité territoriale la démarche d'évaluation a consisté dans un premier temps à demander au bureau d'étude (AIDA) qui a réalisé l'accompagnement et l'évaluation du Pays Cathare d'accompagner le GAL dans sa démarche de candidature et d'anticiper la méthode d'évaluation. Le cahier des charges alors rédigé par la coordonnatrice du programme LEADER+ contient quatre exigences principales :

- Aide au diagnostic pour y intégrer les éléments nécessaires à l'évaluation
- Méthode suivi : Mise en place des outils de suivi et d'évaluation du programme, aide à la mise en place des indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact, d'un tableau de bord de pilotage et d'un dispositif d'évaluation du degré d'efficacité des actions.
- Communication sur l'évaluation également à prévoir.
- Réflexions sur la réponse au caractère pilote du programme.

Pour un total de 9.482 euros, le cabinet a assuré cette première mission. La volonté d'articuler cette réflexion à l'échelle du territoire départemental s'est illustrée par un premier « tour des pays » à l'été 2001, c'est à dire une première rencontre entre les agents de développement du territoire et les futurs animateurs du GAL accompagnés du chargé de mission d'AIDA. Ce tour de pays a également consisté en une enquête auprès des anciens et nouveaux porteurs de projet. Elle tendait à identifier les attentes de ces porteurs de projet par rapport aux politiques publiques en général. Faute de ciblage plus pointu du questionnaire ou à cause du défaut de culture du territoire en

matière d'évaluation, les résultats n'en ont pas été très concluants, les porteurs n'ayant pas formulé de demande autre que des moyens financiers supplémentaires sur l'ensemble du territoire. La nécessité de l'articulation avec la stratégie des pays alors en cours d'élaboration et d'une méthodologie de pilotage plus précise est néanmoins apparue à cette occasion.

La définition de la méthode en août 2002

Lors du conventionnement de l'Association Pays d'Ariège Pyrénées avec le CNASEA, le cabinet AIDA a proposé une évaluation axée sur l'accompagnement des réflexions stratégiques participatives sur le territoire, et la production des outils de suivi. Elle prévoit une cartographie exhaustive des enjeux du territoire articulés avec les trois pays.

L'articulation avec la politique des Pays se traduit par l'association des animateurs de pays (4) ainsi que des techniciens du département (Techniciens Consulaires, Comité Départemental du Tourisme et Ariège extension) au comité de préparation de la candidature (environ 10 personnes). Ce groupe préparatoire de la candidature LEADER+ a prévu la création de trois groupes de travail impliquant l'ensemble des acteurs. Les contenu des échanges de ces groupes servent de base au cabinet AIDA pour produire des **notes de synthèse** sur les réflexions et décisions prises.

Le groupe Techniciens

Composé des techniciens de la Chambre du Commerce et de l'Industrie, de la Chambre des Métiers, du Comité Départemental du Tourisme (23 participants), ce groupe travaille à la mise en place d'un Label de qualité territoriale. Il s'attache à évaluer la dynamique du projet (individuel) c'est-à-dire à analyser les activités au regard de la stratégie des chambres consulaires. Les deux types de projets (économiques ou patrimoniaux) font l'objet d'un suivi rapproché des phases de montage et de mise en œuvre. Le groupe en analyse les impacts directs ou indirects à l'échelle interpays.

Le groupe Animateurs

Composé des animateurs des pays et du GAL (13 participants) concernés par l'évaluation de l'impact de leur programme sur le territoire ou du thème fédérateur sur les projets, il réfléchit aux enjeux stratégiques transpays. L'objectif est d'une part de mener une action plus cohérente (grâce à la cartographie des enjeux) et d'autre part de déterminer l'impact de chaque opération à l'échelle interpays (à travers des comités de suivi, mais ne disposant pas encore de grille d'analyse formelle). Il s'agit d'analyser l'évolution du territoire, de la stratégie et donc de la qualité du lien entre les porteurs de projets et les animateurs locaux.

Le groupe LEADER+

Composé des animateurs et gestionnaires opérationnels du programme LEADER+ qui s'attachent au suivi qualitatif et quantitatif (19 personnes). L'évaluation des spécificités de LEADER+ est présentée comme pertinente dans le cadre d'un suivi au niveau régional du programme et doit permettre un meilleur usage de PRESAGE. Il s'agit d'analyser le fonctionnement du GAL (comité de programmation) et du programme et donc le rapport entre les chambres consulaires (experts thématiques) et les GAL et d'assurer une bonne gestion des fonds européens au niveau local.

La validation de la méthode

La méthode d'évaluation est posée comme une partie intégrante de l'activité du GAL et des animateurs des Pays. Il s'agit d'une auto-évaluation accompagnée dans la mesure où le cabinet intervient dans la sensibilisation des acteurs et la formalisation méthodologique d'outils à la disposition des animateurs de Pays et du GAL. Les animateurs des Pays participent par ailleurs activement à la production des outils de travail. Cette méthode a été présentée et validée par le comité de programmation qui n'est pas intervenu dans la définition de la démarche. Le président du GAL, également président du CDT d'Ariège n'en voit pas encore l'intérêt. Cependant il y a accord sur les objectifs : relancer la démarche de qualité territoriale impulsée par le Pays Cathare et parvenir à la création d'un Label Pays d'Ariège, pour valoriser l'ensemble du territoire départemental.

La ligne budgétaire a été ouverte dès le premier comité de programmation (en Août 2002). La fin de l'année 2004 est la date prévue pour de production des outils de suivi évaluation. Si la méthode s'avère concluante et positive il pourrait y avoir reconduction du contrat qui lie le GAL et le bureau d'études.

L'implication des acteurs dans la démarche évaluation

Le territoire n'a pas réellement de culture en matière d'évaluation, puisque les exigences sous LEADER II étaient moindres. Par ailleurs, les pays étaient déjà en voie d'élaboration lors de la candidature mais le GAL a été opérationnel plus vite grâce à une structure porteuse plus légère (association). Les trois pays que recouvre le territoire du GAL (à savoir Pays de Foix Haute Ariège, Pays Pyrénées Cathare, Pays d'Ariège Pyrénées et la part du Pays des Portes d'Ariège) ont peiné à mettre en place leur démarche d'évaluation, en raison du renouvellement en 2002 de la moitié des correspondants Pays, qui échangeaient avec le GAL sur ce thème. Le changement des personnels du territoire a nécessité à l'automne 2003 de re-mobiliser les acteurs sur la question. D'autant plus, que l'une perspective possible de cette évaluation est la mise en place un observatoire local des politiques de développement conçu comme un outil de structuration du partenariat (suivi de l'action, analyse de l'impact, et évolution des pratiques). Par la suite, la communication des résultats est prévue afin de démontrer la pertinence de la démarche aux élus du GAL et des pays.

2. Le déroulement de la démarche

La prestation du chargé de mission

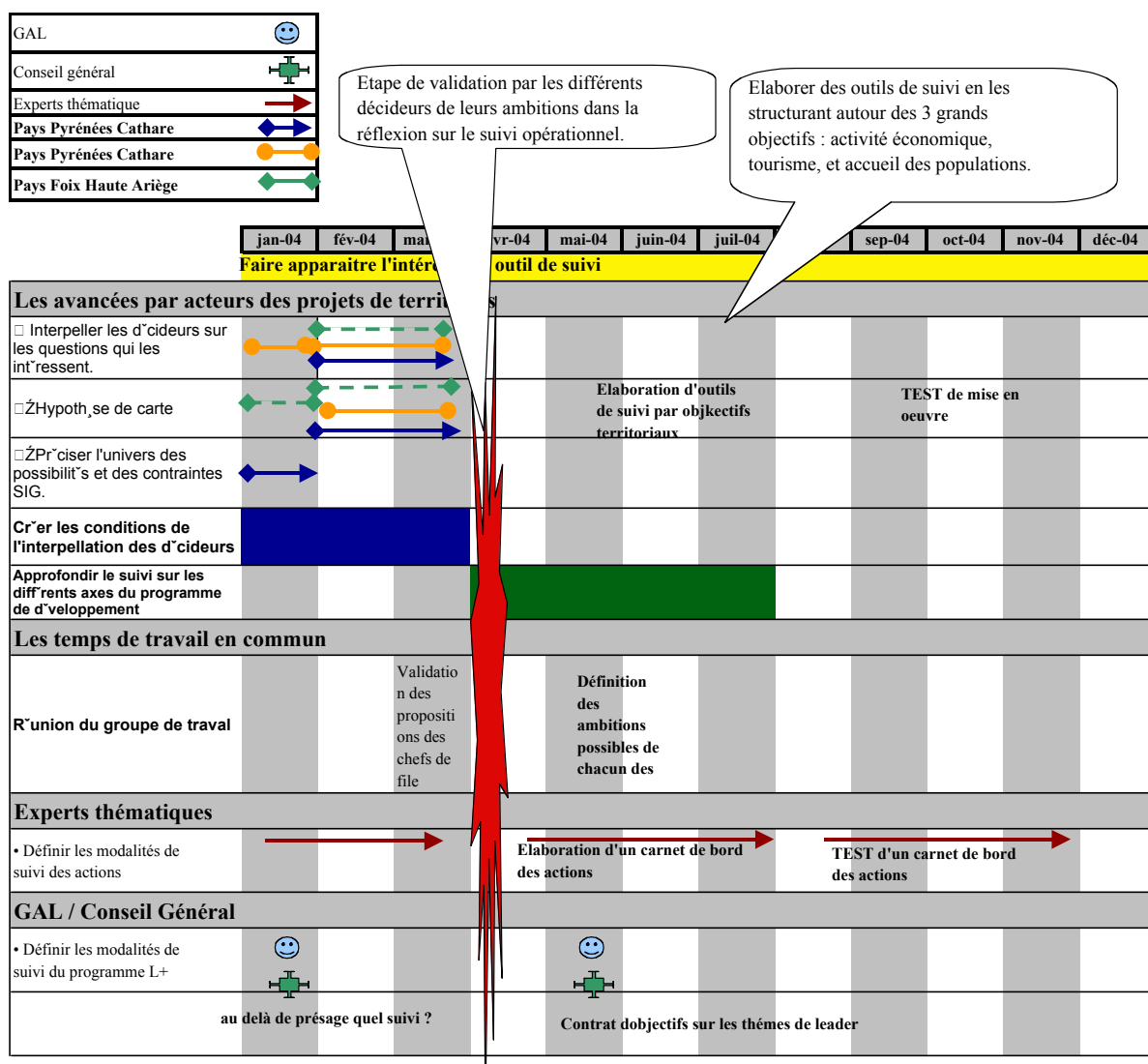
Le cahier des charges très succinct, rédigé avant le conventionnement avec le CNASEA, ne précisait ni l'organisation du travail ni le budget. Au final, le budget de l'évaluation est de 72 000 € dont 50% FEOGA et 50% Conseil général. Pour l'année 2002 -2003, 20 572 € ont été programmé dont 50% mandatés, il y a donc eu un avenant pour 2003-2004.

Les missions du nouveau consultant n'ont été définies qu'à l'arrivée du chargé de mission du cabinet au mois de novembre 2003. Le chargé de mission n'est présent sur le territoire que de façon ponctuelle pendant toute la période 2002-2004. Il doit :

- créer les conditions de coordination de l'action des acteurs locaux.
- faire émerger des hypothèses de cartes

- animer les temps de travail en commun et les trois groupes de réflexion
- aider à la formalisation d'outil de suivi du programme LEADER+ au-delà de PRESAGE

Pour cela, Bernard Thumerel a réalisé un deuxième « tour des pays » des acteurs de tout le territoire et élaboré des fiches d'entretien par pays qui permettent de dégager des axes de réflexion communs. Fin 2003, le travail se présentait sous la forme d'un planning théorique dont les principes restent valables même s'il a pris du retard.



L'organisation pratique et la production d'outils

A l'heure actuelle le chargé de mission assiste à certains comités de programmation et participe aux réunions des trois groupes de travail qui ont été montés fin 2003. L'évaluation mobilise une stagiaire sur le Système d'Informations Géographiques depuis début 2004. Dès le premier CP, l'évaluation a été programmée et un rappel du cahier des charges au cabinet a été fait afin de relancer la démarche.

Une grille de sélection des actions

Au démarrage de la programmation, l'animateur ne disposait que du **tableau de bord** élaboré sous LEADER II, mais l'outil est voué à évoluer durant l'exercice 2003-2004. Ce tableau de bord fait apparaître :

- les informations concernant l'opération (nom, intitulé, axe de la sous-mesure à laquelle il se rattache...)
- les emplois consolidés ou créés
- les bénéficiaires finaux par secteur d'activités et/ou publics cibles, entreprises ou clients
- les indicateurs de réalisation et d'impact choisis pour l'opération.

Cependant la pratique a démontré le caractère peu opérationnel de cet outil qui n'est plus utilisé. L'animatrice du GAL est en attente d'une nouvelle grille de sélection des actions plus pertinente.

Le suivi quantitatif interne

Un tableau, élaboré par l'animatrice pour permettre un meilleur usage de PRESAGE met en relation la maquette financière originale, le suivi financier par fiche action et les résultats cumulés en terme d'emploi notamment. Il doit également évoluer dans le courant du deuxième semestre afin de prendre en compte les indicateurs élaborés conjointement au sein des groupes de travail. Ils devraient permettre une meilleure prise en compte des spécificités LEADER+ mais surtout du respect de la thématique : valorisation des ressources naturelles et culturelles.

Une analyse des besoins

Les fiches d'entretien par pays permettent de dégager des axes de travail commun. Elles ont fait apparaître le besoin de formation des animateurs locaux. Une proposition de formation a donc été faite par l'animatrice, mais n'est pas encore programmée. Intégrée à la logique de sensibilisation des acteurs locaux au programme, cette formation prévoit des journées d'échanges sur l'évaluation, la démarche qualité territoriale, et la mise en place d'outils multimédia communs (entre autres), à destination des animateurs techniciens consulaires et agents de développement du territoire. Elle doit être assurée par le CNFPT antenne d'Ariège.

Une cartographie des enjeux du territoire

Le premier semestre 2004 marque la formalisation concrète des outils de l'évaluation. Un premier jeu de cartes des enjeux de chaque pays. Il permet :

- d'identifier les enjeux des pays,
- de faire apparaître les effets induits des investissements structurels réalisés
- de préciser les projets en cours afin d'en apprécier la cohérence avec les effets attendus. Bien que les objectifs aient été réfléchis en groupe de travail chaque pays a réalisé en interne sa propre carte. Le GAL dispose de ces outils cartographiques afin de mieux cibler son action. Les rattrapages à effectuer sur le territoire par le biais de LEADER+ en fonction de ces enjeux n'ont pas encore été définis. C'est là l'objet des réflexions en cours au sein du GAL qui doit produire lui-même sa propre carte.

3. En résumé...

Moyens mobilisés pour l'évaluation

Phase 1 : 8,6 jours de travail consultant, plus une faible part du temps de l'animatrice.
Phase 2 : un plein temps jusqu'en fin 2004 (stagiaire SIG) + un temps pour le chargé de mission qui n'est pas préalablement déterminé

L'évaluation représente un budget de 72 000 euros dont 50% FEOGA et 50% Conseil général.

20 572 euros ont été programmés pour l'année 2002 -2003, dont 50% mandatés.

3 600 euros d'avenant pour 2003-2004

Outils mis en place en phase 1 (2001-2002)

Enquêtes porteurs de projets
Fiches d'entretiens par pays
Tableaux de bord de sélection des actions en cours de révision

Outils mis en place en phase 2 (2003-2004)

Notes de synthèse des actes des groupes de travail
Grille de croisement des indicateurs PRESAGE
Cartographie des enjeux territoriaux transpays en cours d'élaboration

Objectifs de l'évaluation

- Prolonger la démarche qualité territoriale impulsée par le Pays Cathare et mettre en place un Label Pays d'Ariège
- Développer la culture des acteurs en matière d'évaluation (parvenir à mobiliser le Président notamment sur cette démarche)
- Créer des outils de suivi des politiques territoriales articulés entre les 3 pays du territoire, la stratégie de développement économique et touristique du département et le programme LEADER à l'échelle régionale voire interrégionale.

Objectifs de l'évaluation	Oui	Non
Evaluer les actions et leur caractère pilote		✓
Evaluer la prise en compte des spécificités LEADER+	✓	
Evaluer la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...)	✓	
Evaluation centrée sur une thématique ou un aspect particulier	✓	
Evaluer les priorités transversales de l'Union européenne		✓

Impacts de l'évaluation	Oui	Non
Ajustement de la maquette financière		✓
Mise en place d'une grille de sélection des opérations	✓	
Elargissement du GAL		✓
Arrêt d'actions		✓
Modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL		✓
Autres (précisez)		

CONTACT
GAL Pays d'Ariège-Pyrénées
Brigitte RAVE
Mail : leaderpaysariege@wanadoo.fr
Tel : 05 61 02 19 50

H. Pays Quercy-Rouergue (FR-MP09)

Thème fédérateur : Amélioration de la qualité de la vie dans les zones rurales

Méthodologie pressentie pour l'évaluation : recours à un prestataire extérieur pour le lancement opérationnel de l'évaluation puis mobilisation d'un noyau dur en interne

Objectifs : évaluation in itinere : apport méthodologique, sélection des actions et note annuelle

Points particuliers :

Une démarche participative active en interne comme en externe

Une évaluation croisée

1. L'origine de la démarche : la candidature au programme LEADER+

L'élaboration de la candidature au programme LEADER+ du Pays Quercy-Rouergue avait fait l'objet d'une démarche participative. A cette occasion, les « forces vives » du territoire s'étaient mobilisées à travers des groupes de travail. Ils avaient échangé et contribué à la construction des différentes fiches actions.

Un point de la candidature était consacré à la présentation de la méthodologie prévue en matière d'évaluation. Devant le succès de la mobilisation des « forces vives » du territoire autour de la candidature, le Pays Quercy Rouergue souhaitait poursuivre cette démarche participative en impliquant la société civile. Il avait donc décidé d'inscrire l'évaluation dans une démarche participative.

2. Le déroulement prévu de l'évaluation

L'évaluation : un chantier nouveau pour le territoire

Le territoire ne bénéficie pas d'une culture de l'évaluation. Bien que Pays, aucune démarche n'a encore été engagée à ce jour. Le programme LEADER+ est donc l'occasion d'expérimenter la démarche d'évaluation pour la transférer ultérieurement à d'autres programmes de territoire.

Pour lancer opérationnellement le chantier de l'évaluation du programme LEADER+, le Président du GAL a sollicité l'animateur pour qu'il propose très rapidement aux membres du bureau de l'association, puis au Comité de programmation une méthodologie précise.

En collaboration avec les animateurs du Pays, il a choisi de reprendre ce qui avait été proposé dans la candidature du territoire au programme LEADER+. Il proposera donc aux membres du bureau puis du Comité de programmation de mener une démarche d'évaluation basée sur une participation active des forces vives du territoire. Pour cela, le recours à un bureau d'études est envisagé pour accompagner le lancement de cette démarche.

La méthodologie envisagée

En juillet 2004, l'évaluation n'est pas encore lancée opérationnellement. La méthodologie est en cours d'élaboration. Voici ce qui est envisagé...

Une évaluation croisée et une participation active externe

La méthode d'évaluation évoquée dans la candidature du GAL Quercy-Rouergue repose sur une démarche participative active. Elle fixe comme objectif de construire une grille d'évaluation qui permettrait aux acteurs de donner une « note » à chaque projet. Les acteurs réaliseraient cet exercice à 2 occasions :

- les groupes de travail géographiques : l'échelle des Communautés de communes ou des canton pourrait être envisagée ;
- les groupes de travail thématiques/sectoriels, correspondant éventuellement aux commissions de travail déjà existantes du Conseil de développement. Le premier groupe de travail impliquerait tous les habitants d'un secteur désigné. Le second serait représenté par les membres du Conseil de développement du Pays Quercy-Rouergue.

Ces différents groupes de travail impliqueraient toutes les forces vives du territoire sensibilisées à la démarche.

L'animateur confronterait ensuite les résultats de chaque groupe et les présenterait à travers un bilan annuel.

Un appui extérieur

Le territoire a fait le choix de recourir à un bureau d'études extérieur. L'animateur élabore un cahier des charges pour déterminer de manière plus précise les missions du consultant. A priori, le prestataire n'interviendra que dans le lancement de la démarche :

- sensibilisation des acteurs à l'évaluation et aide à la définition des objectifs de la démarche ;
- accompagnement des animateurs et des membres du bureau dans la mise en place d'outils : définition d'indicateurs pertinents ;
- appui à l'animation des premiers groupes de travail (sectoriels et géographiques) et à la formalisation des résultats (note annuelle).

Une participation active prévue en interne

La démarche d'évaluation n'impliquera a priori pas seulement l'animateur LEADER+ et le consultant. Les membres du bureau (élus et socioprofessionnels) ainsi que les animateurs du Pays Quercy-Rouergue formeront un « noyau dur » d'acteurs mobilisés dans cette démarche. Ils s'impliqueront dans la définition du cahier des charges, dans le choix du prestataire, dans l'animation des groupes de travail...

3. Le calendrier prévu et les montants alloués

Le programme prévu en matière d'évaluation pour 2004 est le suivant :

- réunion du bureau pour présenter la méthodologie choisie ;
- finalisation du cahier des charges pour faire appel à un cabinet extérieur ;
- lancement d'un appel à proposition ;
- choix du cabinet ;

- premières réunions-formations du Comité de Pilotage (membres du bureau et animateurs).

Le budget alloué pour 2004 s'élève à 10 000 euros (50% de FEOGA). Les contreparties proviennent des communes et Communautés de communes ; le Conseil régional et Conseil général n'intervenant que peu dans LEADER, compte-tenu de leur importante implication dans la politique des Pays.

4. Les outils d'évaluation et de communication

Pour le suivi financier, le territoire connaît des difficultés avec PRESAGE (problème de lourdeur, manque de lisibilité du tableau, problèmes de connexions...). Ils ont donc créé leur propre outil financier reprenant notamment les indicateurs de réalisation que les porteurs de projet inscrivent dans leur dossier.

Les spécificités LEADER+ sont prises en compte dans le rapport d'exécution que rédige le porteur de projet (impact, plus-value, caractère pilote, partenariat).

Rien n'a encore été défini en matière de communication. Le territoire envisage néanmoins d'utiliser la note annuelle comme support de communication.

Moyens mobilisés pour l'évaluation

- la mission du prestataire extérieur et son nombre de jours n'ont pas encore été précisément définis
- temps estimé de l'animateur : ½ temps (nouveau poste prévu)

Outils envisagés (pas encore mis en place) :

- des groupes de travail thématiques et géographiques
- une grille de notation des projets

Objectifs de l'évaluation	Oui	Non
Evaluer les actions et leur caractère pilote	✓	
Evaluer la prise en compte des spécificités L+	✓	
Evaluer la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...)	✓	✓
Evaluation centrée sur une thématique ou un aspect particulier		✓
Evaluer les priorités transversales de l'Union européenne		✓

Utilité / Utilisation de l'évaluation	Oui	Non
Ajustement de la maquette financière et du plan de développement	✓	✓
Mise en place d'une grille de sélection des opérations	✓	
Elargissement du GAL		✓
Arrêt d'actions	✓	
Modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL		✓
Autres :		

CONTACT
GAL Pays Quercy-Rouergue
Nicolas IMBERDIS
Mail : gal.quercyrouergue@wanadoo.fr
Tel : 0565 14 08 69

I. Dans les Ecrins

Thème fédérateur : Valorisation des ressources naturelles et culturelles

Méthodologie choisie pour l'évaluation : évaluation externe avec recours à un prestataire extérieur (Méditerranée Conseils Développement)

Objectifs : mise en place d'outils d'évaluation, évaluation intermédiaire et évaluation finale

Points particuliers :

Démarche impliquant les porteurs de projet
Construction d'un tableau d'indicateurs

1. L'origine de la démarche

Le GAL dans les Ecrins, porté par le Parc National des Ecrins, bénéficie d'une bonne culture de l'évaluation :

- dans le cadre de LEADER II, le Parc avait organisé une formation autour de l'évaluation et notamment autour de l'auto-évaluation destinée aux techniciens du territoire (consulaires, EPCI...)
- un grand nombre d'acteurs, membres du comité de programmation, sont déjà sensibilisés à de telles démarches de part la nature de leur structure professionnelle : les gîtes de France, le comité Départemental du Tourisme...
- le Parc National des Ecrins avait mené une évaluation du programme LEADER II avec l'appui d'un bureau d'études (EUROFOCUS).
- Parallèlement à cette démarche menée dans le cadre de LEADER II, l'équipe technique du Parc a travaillé à l'élaboration de la candidature au programme LEADER+. L'évaluation y était présente : l'objectif étant de mettre en place une méthodologie et un système d'indicateurs pour mesurer l'impact du programme sur le territoire. Le choix de recourir à un prestataire extérieur a été retenu.

L'animatrice du Parc a élaboré un cahier des charges qui rappelle les objectifs de l'évaluation du programme LEADER+ : « de façon plus spécifique, l'évaluation contribue à l'appréciation des aspects essentiels des actions de soutien (à savoir leur pertinence, leur efficacité, leur utilité et leur durabilité par rapport aux objectifs généraux).

Ce document présente également la méthodologie souhaitée par le GAL :

- première étape : mise en œuvre des critères et indicateurs d'évaluation pour un suivi régulier et efficace,
- seconde étape : réalisation d'une évaluation à « mi-parcours » conduite à partir de critères et d'indicateurs,
- troisième étape : élaboration de l'évaluation ex-post : bilan final en fin de programme.

La prestation extérieure concerne dans un premier temps les deux premières étapes. Le cabinet MCD a été retenu pour cette mission. Outre la méthodologie proposée par le prestataire, le choix du consultant s'est basé sur plusieurs critères :

- le Parc National avait déjà travaillé avec le prestataire

2. Le déroulement de l'évaluation

- le consultant présentait une réelle disponibilité par rapport aux plannings internes
- le consultant a de nombreuses références dans l'évaluation des programmes européens

Le contexte de la démarche évaluation

Le programme LEADER+ du Parc National des Ecrins s'articule autour de 3 grandes phases dans la programmation d'actions :

- phases 1 : lancement d'un appel à projet pour mener des études,
- phase 2 : second appel à projet pour lancer des expérimentations,
- phase 3 : troisième appel à projet pour diffuser les expérimentations de la seconde phase.

La première étape de la démarche d'évaluation : la mise en place d'outils

L'objectif de cette étape est de construire des outils permettant de collecter des informations pendant le programme qui permettront de visualiser :

- l'état d'avancement à l'instant t du programme,
- l'état d'avancement de la programmation,
- l'impact du programme sur le territoire mesuré notamment à partir des conventions avec les maîtres d'ouvrage transmises par l'équipe technique du Parc. Ces documents rappellent les objectifs initiaux pour chaque action.

Un tableau d'indicateurs

L'animatrice avait commencé à construire un tableau de suivi (indicateurs qualitatifs et quantitatifs). La consultante a apporté un appui méthodologique pour affiner l'outil. Il permet aujourd'hui de collecter les informations suivantes pour chaque action du programme :

Objectif opérationnel	Objectif spécifique	Objectif global
Indicateurs de réalisation	Indicateurs de résultat	Indicateurs d'impact
Moyens de recueil : entretiens, questionnaires, grilles...	Moyens de recueil : entretiens, questionnaires, grilles...	Moyens de recueil : entretiens, questionnaires, grilles...
Mode d'administration : date des entretiens, questionnaire joint obligatoirement à la convention du porteur de projet	Mode d'administration : date des entretiens, questionnaire joint obligatoirement à la convention du porteur de projet	Mode d'administration : date des entretiens, questionnaire joint obligatoirement à la convention du porteur de projet

Un questionnaire et une grille d'entretiens

La consultante a élaboré un questionnaire destiné à tous les porteurs de projet et partenaires du programme. Ce document est préalable aux entretiens individuels, pour lesquels la consultante a construit une grille d'entretien.

Ces contacts systématiques avec tous les porteurs de projet et partenaires ont permis de les interroger sur les points suivants :

- effets positifs et négatifs du projet sur le territoire
- perspectives, pérennisation de l'action,
- degré d'implication des différents acteurs,
- partenariats établis,
- avantages, contraintes, difficultés rencontrées

- appréciation sur la coordination du projet, plus-value du programme en terme financier, technique...

Une grille de sélection des actions

Parallèlement à la mise en place de ces premiers outils, le Parc a organisé des rencontres régulières réunissant maître d'ouvrage et maîtres d'œuvre. L'objectif était de développer chez tous les acteurs LEADER+ une culture commune du programme et du territoire. Ce travail a permis de construire le second appel à projet pour lancer la phase d'expérimentation ainsi qu'une grille de sélection des actions. Au lancement du second appel à projet auprès des porteurs potentiels, celle-ci, validée par le Comité de programmation, a permis à la cellule technique de sélectionner 70 projets sur les 134 présentés, le Comité de programmation en a retenu 30.

Finalisation d'un tableau de bord financier

Ce tableau réunit les éléments financiers permettant d'assurer le suivi de la gestion du programme : état d'avancement de la programmation, du mandatement...

Cette première étape s'est achevée en avril 2004.

La seconde étape de la démarche d'évaluation : l'évaluation à « mi-parcours »

Sur la base du questionnaire et des rencontres individuelles des maître d'ouvrage, des techniciens du territoire, des cofinanceurs du programme, du CNASEA, des membres du Comité de programmation, la consultante a rédigé de janvier 2004 à octobre 2004 l'évaluation à mi-parcours.

La consultante a également été mandatée pour apporter quelques jours par an un soutien et un accompagnement méthodologique à l'animatrice du GAL : conseils pour la collecte des indicateurs...

La troisième étape de la démarche d'évaluation : l'évaluation finale

Pour l'instant elle n'est pas prévue dans le mandat de la consultante mais sa réalisation est prévue pour la fin du programme.

3. L'articulation avec les autres politiques

L'évaluation du programme LEADER+ n'est pas du tout déconnectée par rapport aux autres projets menés par le parc National des Ecrins :

- Le programme LEADER+ fait partie de la politique du Parc et notamment du programme d'aménagement,
- LEADER+ implique également de manière ponctuelle les animateurs thématiques du Parc. Or ces derniers évaluent très souvent dans le cadre de leur mission propre.

Cette concordance d'acteurs favorise le transfert de la culture de l'évaluation acquise par les techniciens sur le programme LEADER+. Elle contribue par ailleurs à une meilleure cohérence entre le programme LEADER+ et les autres programmes portés par le Parc National : le PIC respecte par exemple la charte de développement durable du parc (objectifs partagés).

4. La communication

Dans la candidature au programme LEADER+, le Parc a été très ambitieux en matière de communication. Une Action complète était dédiée à la mise en place d'un plan de communication. Finalement cette faction n'a pas été retenue. Toutefois, le Parc envisage de communiquer sur le programme et ses résultats par différents moyens :

- une lettre d'informations LEADER+ bi-annuelle,
- le site Internet du Parc,
- la relation presse.

6. En résumé...

Moyens mobilisés

Première étape : construction d'outils : 12 000 euros dont 8 000 pour la consultante
 Seconde étape : évaluation mi-parcours : environ 30 000 euros pour la consultante
 Troisième étape : 40 000 euros dont environ 30 000 euros prévus pour une prestation extérieure

Outils mis en place

Un tableau d'indicateurs
 Un questionnaire et une grille d'entretiens
 Une grille de sélection des projets
 Un tableau de bord financier

Objectifs de l'évaluation	Oui	Non
Evaluer les actions et leur caractère pilote	✓	
Evaluer la prise en compte des spécificités LEADER+	✓	
Evaluer la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...)	✓	
Evaluation centrée sur une thématique ou un aspect particulier		✓
Evaluer les priorités transversales de l'Union européenne	✓	

Impacts de l'évaluation	Oui	Non
Ajustement de la maquette financière		✓
Mise en place d'une grille de sélection des opérations	✓	
Elargissement du GAL		✓
Arrêt d'actions		✓
Modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL	✓	

CONTACT
GAL Dans les Ecrins
Yves BARET – Annick MARTINET
Mail : annick.martinet@espaces-naturels.fr
04 92 40 20 10
www.les-ecrins-parc-national.fr

J. Gapençais-Buech-Durance (FR-PA08)

Thème fédérateur : Utilisation de nouveaux savoir-faire et des nouvelles technologies

Méthodologie choisie pour l'évaluation : évaluation interne, « auto-évaluation », recours à une stagiaire

Objectifs : évaluation mi-parcours et mise en place d'un outil de suivi

Points particuliers :

L'évaluation du fonctionnement du GAL et notamment du fonctionnement du partenariat (modalités de prise de décision...)

1. L'origine de la démarche : Une forte volonté d'évaluer

L'équipe LEADER+ du GAL « Gapençais Buëch Durance » a déposé un dossier au comité de programmation pour la mise en œuvre d'une évaluation mi-parcours qui servira de base à l'évaluation finale.

Face à un manque de moyens financiers, le territoire a choisi de mener l'évaluation en interne. Cette mission mobilise 0,3 ETP issu du personnel du Comité d'Expansion Drac Buëch Durance et un temps plein pendant 6 mois grâce à la présence d'une stagiaire de l'école d'ingénieur (ENITAC). Celle-ci, avec quelques autres étudiants, a déjà mis en place au cours de son année scolaire passée, le système d'évaluation du GAL du Périgord vert.

L'objectif de cette évaluation à mi-parcours est d'analyser la conduite de leur programme, la qualité, l'impact, l'efficacité et l'efficience des actions retenues au regard des enjeux et de la stratégie globale initiale. Il s'agira également de faire des préconisations pour une meilleure organisation du LEADER+ Gapençais et de mettre en place un outil d'évaluation en continu.

2. Le déroulement de l'évaluation

Première étape : la rencontre des acteurs

La stagiaire a débuté son travail en rencontrant un maximum d'acteurs impliqués dans LEADER+ (environ une trentaine), qu'ils soient membres du comité de programmation, bénéficiaires, ou membres du Comité technique.

Pour cela, en collaboration avec l'équipe LEADER+, la stagiaire a élaboré 3 guides d'entretien adaptés à la nature des personnes rencontrées :

1) un guide pour les porteurs de projets, les bénéficiaires interrogeant sur les points suivants :

- Les informations sur la personne rencontrée : nom, statut...
- Les impacts du programme LEADER+ : aire géographique du projet, réponse aux besoins du territoire, public touché, état d'avancement du projet, effets inattendus, projets manquants pour répondre aux besoins du territoire,...
- L'animation du programme LEADER+ : aide éventuelle apportée par l'équipe LEADER+, besoin d'autres appuis, mesure de la dimension LEADER+ sur le

projet, qualités et défauts du programme LEADER+, politique de communication du GAL,...

- La prise en compte des spécificités LEADER+ : pertinence du thème fédérateur, caractère innovant et transférable, apport en matière de partenariat...
- Le Pays : articulation entre LEADER et le Pays, pertinence du thème fédérateur pour le Pays, apport de LEADER+ pour le Pays, avenir du Pays
- Question finale : « Si vous aviez une baguette magique, que souhaiteriez-vous changer ? »

2) un guide pour les membres du comité de programmation interrogeant sur les points suivants :

- Les informations sur la personne rencontrée : nom, statut...
- Les impacts du programme : impacts, type de projets manquants
- L'animation de LEADER+ : qualité de l'aide apportée par l'équipe LEADER+, trois principales qualités et défauts du programme LEADER+, qualité des informations mises à disposition pour les membres du comité de programmation, qualité des dossiers envoyés avant chaque comité de programmation, communication LEADER+, méthodes de communication à développer
- La prise en compte des spécificités LEADER+ : pertinence du thème fédérateur LEADER+ pour le territoire, qualité du fonctionnement du comité de programmation (modalités de prise de décision dans le comité de programmation, partenariat public-privé, pertinence de la composition du comité de programmation, implication des services instructeurs...), qualité des projets présentés au comité de programmation (respect des spécificités LEADER+, qualité et informations sur les projets de coopération, apport de LEADER+ en terme de partenariat...
- La mobilisation du privé : position par rapport aux partenaires privés, pertinence de leur participation dans le programme, perception de leur faible implication..
- Le pays : articulation avec LEADER+, pertinence du thème fédérateur pour le Pays, apport de LEADER+ pour le Pays, quelle transition pour l'après 2006 LEADER –Pays, quel avenir pour le Pays
- Question finale : « Si vous aviez une baguette magique, que souhaiteriez-vous changer ? »

3) un guide pour les membres du comité technique interrogeant sur les points suivants :

- Les informations sur la personne rencontrée : nom, statut...
- Les impacts du programme : impacts, type de projets manquants
- L'animation de LEADER+ : qualité de l'aide apportée par l'équipe LEADER+ aux porteurs de projet, trois principales qualités et défauts du programme LEADER+, volonté d'avoir des informations techniques supplémentaires sur les TIC, avis sur la politique de communication...
- Prise en compte de spécificités LEADER+ : pertinence du thème des TIC pour le territoire, fonctionnement du comité technique (qualité de la présentation des projets, niveau d'informations des membres sur les projets, modalités de prise de décision, pertinence de la composition ...), qualité des projets présentés, niveau d'informations sur les projets de coopération, apport de LEADER en terme de partenariat
- Mobilisation du privé : position par rapport aux porteurs de projets privés

- Pays : articulation avec le programme LEADER, apport de LEADER pour le Pays
- Question finale : « Si vous aviez une baguette magique, que souhaiteriez-vous changer ? »

Ces 3 guides d'entretiens interpellent les acteurs sur les spécificités du programme LEADER+ :

- le partenariat et le fonctionnement du GAL
- la pertinence du thème fédérateur et sa cohérence par rapport au Pays
- la coopération
- le caractère pilote des actions : cette notion est abordée en demandant l'avis des acteurs sur la qualité des projets programmés au comité de programmation.

Les priorités transversales de l'Union européenne (développement durable, prise en compte des publics cibles, création d'emplois...) ne sont par contre pas abordées dans le cadre des entretiens individuels.

Cette trentaine d'entretiens permettra de réunir l'information en vue de l'évaluation mi-parcours, que la stagiaire prévoit de terminer avant l'été 2004.

Seconde étape : mise en place d'évaluation « chemin-faisant »

La seconde étape de la démarche d'évaluation, pas encore engagée, se concentrera sur la construction d'un tableau de bord permettant de faire un suivi qualitatif et quantitatif des projets. A terme, il sera rempli par l'équipe LEADER+ et préparera le travail pour l'évaluation finale du PIC. C'est pourquoi cet outil doit être suffisamment précis pour permettre à l'animatrice LEADER+ de le remplir rapidement. A priori 30 % de son temps y sera consacré.

Ce tableau de bord est encore aujourd'hui au stade de projet mais il est prévu :

- pour le suivi quantitatif : d'exploiter PRESAGE et notamment les indicateurs de résultat
- pour le suivi qualitatif : de croiser les critères dégagés notamment des entretiens de terrain et de l'évaluation mi-parcours.

Les indicateurs seront remplis par les maîtres d'ouvrage qui jugeront de leur propre projet. Ils seront sollicités pour remplir une liste d'indicateurs qu'ils transmettront ensuite à l'animatrice LEADER+ qui les intégrera dans le tableau de bord.

Cet outil sera élaboré en concertation avec l'équipe LEADER+.

Pour l'instant l'impact des actions n'est pas évalué car il est, selon le territoire, encore trop tôt pour mesurer les effets des actions à peine terminées.

3. L'articulation avec les autres politiques

L'articulation entre la démarche Pays et la démarche LEADER+ est une question abordée dans les guides d'entretiens avec les membres du comité technique ou ceux du comité de pilotage et les porteurs de projet. A cette occasion, les acteurs ont été interrogés sur l'articulation du Pays avec le programme LEADER+, les apports du programme LEADER+ pour le Pays, la pertinence du thème fédérateur LEADER+ par rapport aux problématiques du Pays et le futur du Pays après 2006.

4. La Communication

Rien n'a encore été défini de manière précise pour la communication des résultats de l'évaluation LEADER+.

Pour l'instant la charte du Pays est en cours d'élaboration .

5. En résumé...

Moyens mobilisés

- une stagiaire à plein temps pendant 6 mois
- 0,3 équivalent temps plein des animatrices LEADER+

Outils mis en place

- 3 guides d'entretiens : pour les porteurs de projet, pour les membres du Comité de programmation et pour les membres du Comité technique
- un tableau de bord (pas encore réalisé) pour le suivi quantitatif et qualitatif du programme

Objectifs de l'évaluation	Oui	Non
Evaluer les actions et leur caractère pilote	✓	
Evaluer la prise en compte des spécificités LEADER+	✓	
Evaluer la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...)	✓	
Evaluation centrée sur une thématique ou un aspect particulier		✓
Evaluer les priorités transversales de l'Union européenne		✓

Impacts de l'évaluation	Oui	Non
Ajustement de la maquette financière	✓	
Mise en place d'une grille de sélection des opérations	✓	
Elargissement du GAL		✓
Arrêt d'actions		✓
Modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL	✓	
Autre(s) : précisez		✓

CONTACT
GAL Gapençais – Buech - Durance
Viviane AILLOUD ou Amélie DIVAY
Mail : cbe-dracbuechdurance@wanadoo.fr ou a.divay@laposte.net
Tel : 04 92 53 30 30
www.cbe-sud05.org

K. Pays de Gâtine (FR-PC01)

Thème fédérateur : valorisation des ressources naturelles et culturelles

Méthodologie choisie pour l'évaluation : recours à un prestataire extérieur (Argos Développement Local et Chorus Consultants)

Objectifs : juger des résultats du programme à travers l'atteinte des objectifs, l'efficacité de la conduite du projet et l'impact sur le territoire.

Points particuliers :

Articulation entre les différentes démarches territoriales : LEADER+, Contrat de territoire, Agenda 21 local

Création d'un Comité technique d'évaluation

Nombreux outils mis en place : enquêtes, études de cas, guide du porteur de projet, tableau de bord de suivi et d'évaluation des programmes de développement

1. L'origine de la démarche

Dès 1999, un travail prospectif « Gâtine 2010 » associant de nombreux acteurs du territoire, avait été engagé avec l'appui d'un consultant. L'objectif consistait à construire la charte de Pays (Pays Voynet à partir de 1999) et à lancer les préalables à la constitution du conseil de développement. Il était prévu d'impliquer dès le début un très grand panel d'acteurs représentant les secteurs prioritaires pour le milieu rural : secteur économique (club d'entrepreneurs, consulaires...), secteur des services au public...

Au lancement de cette démarche, le consultant a très rapidement proposé de lancer une réflexion sur l'évaluation. Cet exercice a été appréhendé avec une approche « indicateurs » pour la future charte. Cette démarche leur paraissant trop lourde et trop « scientifique », les acteurs se sont peu à peu démobilisés.

Une période « charnière » propice à l'évaluation

En 2002, le contexte va permettre de relancer la démarche évaluation :

- le territoire vient tout juste d'être retenu au titre du programme LEADER+ ;
- la charte du Pays est en voie d'être validée ;
- le Contrat de territoire 2001-2003 (procédure régionale contractuelle) se termine et celui de 2004-2006 se prépare.

L'état d'avancement de ces 3 programmes est l'occasion de relancer la réflexion sur l'évaluation avec une optique de développement durable. Cette notion est en effet fortement présente dans ces 3 démarches, compte-tenu de leur articulation :

- La méthode d'élaboration de la charte de territoire a été retenue « Agenda 21 » par le Ministère de l'Aménagement du Territoire en 2000. Or, la traduction opérationnelle de cette charte du Pays de Gâtine est le Contrat de territoire. Celui-ci aborde donc les dimensions du développement durable. Le Contrat de territoire 2001-2003 se terminant, les acteurs envisagent de faire une évaluation pour émettre des préconisations pour la génération future de cette procédure régionale.

- Le programme LEADER+, axé autour de l'eau, constitue le volet environnement du Contrat de territoire. Il est prévu de mener une évaluation de ce PIC.

La création d'un Comité technique d'évaluation

L'équipe technique propose donc au Conseil de développement et au Conseil d'administration de mener une démarche commune d'évaluation pour le programme LEADER+ et le Contrat de territoire. Cette proposition est acceptée par tous.

Dans cette perspective, une première journée de travail du Conseil de développement se tient en avril 2002 afin de mettre en place la démarche évaluation. A l'issue de cette rencontre, le Conseil de développement propose la constitution d'un Comité technique d'évaluation composé de quelques membres du conseil de développement, des techniciens des Communautés de communes et des chefs de file LEADER+ (un par Fiche Action). Quelques acteurs y sont également parfois associés selon l'état d'avancement des travaux : la DR CNASEA, l'IAAT, le Conseil régional de Poitou-Charentes, le Conseil général des Deux-Sèvres et la CCI des Deux-Sèvres.

Ce Comité technique d'évaluation décide de recourir à un bureau d'études extérieur. En étroite collaboration avec la CCI des Deux-Sèvres, il élabore un cahier des charges.

les objectifs de l'évaluation

Dès la rédaction du cahier des charges, le Comité technique d'évaluation a fixé ses attentes de la démarche évaluation : juger les résultats des deux programmes à travers 3 points essentiels :

- l'atteinte des objectifs ;
- l'efficacité de la conduite du projet ;
- l'impact sur le territoire.

De manière plus précise, les objectifs fixés étaient les suivants :

- évaluer le degré et la pertinence des actions soutenues dans ces programmes, les progrès réalisés et s'assurer de l'atteinte des objectifs ;
- mesurer et analyser l'impact des actions soutenues sur le Pays, et dans quelles mesures elles concourent aux principes de développement durable et d'implication des acteurs ;
- vérifier la cohérence des objectifs initiaux du PIC LEADER+ et des premières actions mises en œuvre.

Pour que cette démarche ne soit pas trop lourde, l'évaluation ne porte pas sur l'ensemble des champs des deux programmes de développement. Trois champs thématiques ont été sélectionnés :

- l'aménagement du cadre de vie
- les jeunes et le développement économique
- le tourisme-l'environnement

Le choix du prestataire

Après avoir rédigé le cahier des charges, le comité technique d'évaluation a sollicité des bureaux d'études, 6 ont répondu et 3 ont été auditionnés par le Comité technique et par le Conseil d'administration. Le choix s'est porté sur un prestataire ayant les avantages suivants :

- présentation d'une méthodologie très accessible
- importante présence sur le terrain
- bon équilibre entre la connaissance du développement durable et les politiques locales
- une expérience dans les programmes européens

2. Le déroulement de l'évaluation

Une enquête auprès du Conseil de développement

Parallèlement au recrutement du prestataire, la CCI a mis à disposition de l'équipe technique un stagiaire (1/3 temps). Celui-ci a été chargé de réaliser une enquête auprès de tous les membres du conseil de développement (environ 70). Sur la base d'un questionnaire réalisé par le stagiaire, il a contribué à informer et sensibiliser les acteurs à la démarche évaluation et les a interrogé sur leur perception de l'évaluation.

Phase 1 : Préparation et cadrage de la mission

Les premières missions du consultant ont été les suivantes :

- 1) réunion de cadrage avec le Comité technique d'évaluation
- 2) définition d'un référentiel de l'évaluation : traitement et analyse des documents transmis par l'équipe technique (candidature au programme LEADER+, Fiche Actions, charte du territoire, Contrat de territoire...)
- 3) entretiens de cadrage avec les partenaires (2 personnes) : la sous-Préfecture, le Conseil régional, le Conseil général, le Pays, la DIREN, la Délégation régionale du Tourisme, l'Observatoire régional de l'environnement, le Comité Départemental du tourisme, l'IAAT, le CNASEA et la Comité Régional du Tourisme. Cette liste des personnes à rencontrer a été définie avec le Comité technique d'évaluation.
- 4) enquête auprès des porteurs de projets du Contrat de territoire et/ou du PIC LEADER+ : un questionnaire a été envoyé à tous, il interrogeait les porteurs de projet sur les points suivants :
 - La présentation de l'opération : identité, caractéristiques de l'opération, bilan de l'opération (auto-appréciation : points forts et points faibles dans la mise en œuvre, dans les effets attendus, dans le suivi-évaluation) ;
 - L'opération et la Charte de Territoire du pays de Gâtine : enjeux de la Charte auxquels répond l'action
 - L'opération et les programmes de développement du Pays de Gâtine : thématiques des programmes dans lesquelles l'opération s'inscrit (pour le Contrat de territoire et/ou le PIC LEADER+) et critère d'atteinte des objectifs de ces programmes

- L'opération et le développement durable : niveau de connaissance de cette notion, définition, contribution éventuelle de l'opération au développement durable, si ou, sur quelles thématiques
- Premier bilan : l'opération favorise-t-elle l'innovation, la création, le goût d'entreprendre ?

Ce questionnaire a été envoyé à 120 porteurs de projet, 64 y ont répondu.

5) Elaboration d'études de cas : le consultant a rencontré individuellement, les maîtres d'ouvrage de chaque opération choisie puis collectivement, tous les acteurs impliqués dans chaque action (table ronde). Choies par le Comité technique d'évaluation, 21 opérations ont été sélectionnées autour des 3 thématiques identifiées initialement. 64 participants ont apporté leur contribution à ces études de cas. Parmi les 21 actions, 4 opérations LEADER+ (mesure 6 « Eau source de vie ») ont été le sujet des études de cas. Chaque étude de cas était structurée de la manière suivante :

- l'opération en quelques mots : thématique, description synthétique
- l'évaluation de l'opération : les effets, les points forts, les principales difficultés, préconisations

Sur la base de ces études de cas, le consultant a élaboré un rapport final avec des préconisations, dont une consistait à mettre en place des outils de pilotage.

Phase 2 : construction de deux outils communs aux deux démarches (LEADER+ et Contrat de territoire)

Pour faire suite à cette première étape, le Comité technique d'évaluation a fait le choix de confier au consultant la construction d'outils : un guide du porteur de projet et un tableau de bord de suivi et évaluation. Ces derniers ont pour objectifs :

- d'aider les porteurs de projet à mieux préparer leur dossier et de posséder un outil de suivi pour toute la durée du projet
- d'apporter un appui stratégique à l'équipe technique du Pays de Gâtine pour mieux conduire la politique de développement du Pays de Gâtine.

un guide du porteur de projet

Il s'adresse aux partenaires du développement durable du Pays de Gâtine : collectivités, entreprises, associations, particuliers... Organisé en « fiches », le guide s'adapte à chaque programme, il est « sur-mesure » : une partie générale (commune à tous les programmes) et des fiches spécifiques à chaque programme. Quelque soit le programme, le guide s'articule autour de 3 parties principales :

Partie 1 : le contexte général :

- le territoire (avec sa cartographie)
- la charte de développement durable du Territoire Gâtine 2000-2010
- Les programmes du Pays
- Les modalités
- Les critères d'éligibilité
- Les dépenses éligibles

Partie 2 : la vie du projet :

- le montage du projet
- la fiche de pré-projet
- la fiche de demande de subvention
- la fiche de suivi de projet

Partie 3 : les contacts utiles

Outre une version papier distribuée largement, le guide sera en ligne sur le site internet.

Afin que les porteurs de projet s'approprient ce guide, ils bénéficieront dans le courant de l'année 2004, d'une formation-sensibilisation pour son utilisation.

un tableau de bord de suivi et d'évaluation des programmes de développement du Pays de Gâtine

Ce tableau permet d'assurer un suivi quantitatif et qualitatif du programme (atteinte des objectifs initiaux). Les indicateurs, qui seront identifiés par le consultant, devront répondre à 2 objectifs :

- l'efficacité des actions soutenues au regard des objectifs initiaux
- la réalisation du programme d'actions

Le système d'indicateurs devra rester souple et évoluer au gré du programme.

Le territoire a diffusé une synthèse du rapport final réalisée par le consultant au Conseil de développement du Pays et au Conseil d'administration.

Ce premier rapport a eu déjà des premiers impacts sur le programme LEADER+. Il a notamment contribué à sensibiliser les acteurs à un meilleur comportement sur l'eau et de confirmer le choix d'axer LEADER sur le thème de l'eau.

3. En résumé...

Moyens mobilisés pour l'évaluation (hors suivi financier)

22 jours d'un stagiaire CCI
 30 jours de bureau d'études
 10 jours pour l'animatrice du Contrat de territoire
 10 jours pour l'animatrice de LEADER+ (cahier des charges, sélection du prestataire)
 30 jours pour chaque animatrice pour le suivi 2003
 30 à 40 jours prévus pour chacune pour le suivi chaque année

Outils mis en place

Une enquête auprès des membres du Conseil de Développement
 Une enquête auprès des porteurs de projet LEADER+ ou du Contrat de territoire
 Un guide du porteur de projet
 Un tableau de bord
 Des études de cas sur un échantillon d'actions

Objectifs de l'évaluation	Oui	Non
Evaluer les actions et leur caractère pilote	✓	
Evaluer la prise en compte des spécificités L+		✓
Evaluer la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...)		✓
Evaluation centrée sur une thématique ou un aspect particulier	✓	
Evaluer les priorités transversales de l'UE	✓	✓

Impacts de l'évaluation	Oui	Non
Ajustement de la maquette		✓
Mise en place d'une grille de sélection des opérations	✓	
Arrêt d'actions		✓
Modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL (Ajustement, élargissement du GAL...)		✓
Communication, retour d'informations		✓
Autres (précisez) :		

CONTACT

Nathalie GUILLET
Mail : guilletna@cc-parthneay.fr
Tel : 05 49 64 25 49
www.gatine.org

L. Pays Rochefortais (FR-PC08)

Thème fédérateur : valorisation des ressources naturelles et culturelles

Méthodologie choisie pour l'évaluation : évaluation interne, « auto-évaluation »

Objectifs : évaluation « in itinere »

Points particuliers :

Une démarche entre techniciens

Une évaluation centrée autour des caractères pilote et d'innovation du programme

1. L'origine de la démarche : une suite logique de l'expérience LEADER II

Le territoire, bien qu'ayant bénéficié du programme LEADER II, a une faible culture de l'évaluation. Pour le PIC LEADER II, le territoire s'était en effet principalement limité à l'évaluation régionale.

Très sensible à une éventuelle démarche d'auto-évaluation du programme LEADER+, le Pays Rochefortais s'est interrogé sur plusieurs points :

- Quels sont les « plus » de l'auto-évaluation ?
- Comment associer au mieux les agents de développement de l'ensemble du territoire (issus de la Communauté d'agglomération et de la Communauté de communes) ?

La méthodologie pour l'évaluation du programme LEADER+ avait été très peu détaillée dans la candidature mais le choix d'une auto-évaluation s'est confirmé et a été validé par le Comité de programmation.

L'objectif de ce premier exercice a été défini comme suit : après 18 mois de programmation, les actions programmées ont-elles répondu aux objectifs initiaux ?

2. Le déroulement de l'évaluation : une évaluation centrée sur les caractères innovants et pilotes

La mise en place d'un groupe de travail

L'animateur, souhaitant depuis le lancement du programme, impliquer l'ensemble des agents de développement des Communautés de communes du territoire, a mis en place un groupe de travail. Ce groupe se réunit pour évaluer les actions du programme LEADER+ et s'assurer de l'atteinte des objectifs initiaux.

La construction d'un outil de mesure de l'innovation et du caractère pilote

L'animateur a construit un outil permettant de lancer l'auto-évaluation. Pour cela, il s'est inspiré de la grille de sélection des actions du GAL du Haut Revermont (Franche-Comté) qui reprenait les critères d'innovation, de partenariat local, d'impacts...

L'animateur a donc construit sa grille autour de deux notions principales :

- 1) le caractère d'innovation :

- Opération nouvelle pour la structure ou en développement,
 - Partenariat local
 - Impact sur la dimension locale
- 2) Le caractère pilote (définition spécifique au territoire et au programme) : cette notion varie selon les objectifs de chaque Fiche Action :

La première Fiche Action « interprétation du caractère maritime du patrimoine », par exemple, se structure autour de 5 objectifs :

- Faire émerger une destination de plaisance
- Promouvoir la pratique des activités nautiques
- Fédérer la rencontre entre les patrimoines, les artistes et le public
- Favoriser la découverte et l'appropriation du patrimoine
- Favoriser l'ouverture sur la Charente

Chacun de ces objectifs se décompose en plusieurs sous-objectifs qui deviennent des critères pour le caractère pilote. Par exemple l'objectif « Faire émerger une destination de plaisance » s'articule autour de 4 sous-objectifs :

- Recherche de la mutualisation des moyens
- Amélioration de la qualité de l'offre
- Organisation de la mixité des usages
- Offre de services marchands aux particuliers

Si un projet, s'intégrant dans l'objectif « Faire émerger une destination de plaisance » répond à un des sous-objectifs ci-dessus, il présente un caractère pilote.

Cette grille a été présentée et affinée à l'occasion des réunions du groupe de travail. Elle se concentre uniquement sur les caractères pilote et d'innovation et n'aborde pas la prise en compte des autres caractéristiques LEADER+ ou les priorités transversales de l'Union européenne.

La forte implication du groupe de travail dans la notation de l'innovation et du caractère pilote

Selon la thématique, l'agent de développement concerné présente le projet devant le groupe de travail. Sur la base de la grille d'évaluation, les membres du groupe de travail débattent pour avoir une appréciation (faible-moyen-fort) pour chaque projet. Cette appréciation équivaut à une note :

- 1 = faible ;
- 2 = moyen ;
- 3 = fort.

Ce système de notation permet de compiler les données. Ainsi, pour chaque objectif, l'animateur recense les données suivantes :

- nombre d'opérations
- crédits mis en œuvre
- note moyenne pour le caractère d'innovation
- note moyenne pour le caractère pilote

L'animateur compile ensuite les données par objectif pour obtenir l'analyse par Fiche-Action.

Le rôle du Comité de programmation

Le Comité de programmation n'est quant à lui pas impliqué pour l'instant, mais l'animateur souhaite engager une réflexion sur les modalités de retour de l'information du groupe de travail. L'animateur présente le bilan de l'auto-évaluation au Comité de programmation en mettant notamment en valeur les projets présentant un caractère pilote et innovant significatif.

La grille d'auto-évaluation centrée sur les caractères pilote et d'innovation, est amenée à devenir un vrai outil de sélection des actions à destination des membres du Comité de programmation et vise donc une implication croissante du Comité de programmation.

La mise en place d'outils de suivi

Pour compléter la grille d'évaluation, l'animateur travaille à la mise en place de 7 indicateurs de réalisation uniformes à toutes les fiches actions. Ce travail, mené en collaboration avec sa DR CNASEA, lui permettra en effet de croiser les données et de les compiler.

Les limites de l'auto-évaluation

L'animateur reconnaît qu'il n'est pas facile pour lui, comme pour les autres agents de développement des Communautés de communes d'apprécier un projet. Ils sont en effet amenés à évaluer le caractère pilote et d'innovation de projets qu'ils ont impulsé ou accompagné.

C'est pourquoi, l'animateur envisage de faire appel à un bureau d'études extérieur pour l'évaluation mi-parcours et/ou finale.

A l'occasion de la réunion des GAL picto-charentais, la mise en place d'une démarche commune autour de l'évaluation a également été envisagée. Une idée a émergé : recourir à un bureau d'études extérieur qui accompagnerait les animateurs des GAL pour mener l'évaluation sur le territoire d'un autre GAL que le leur. Cette méthodologie permettrait à l'animateur de se détacher de son territoire et d'apporter un regard « neutre » pour mener l'évaluation. A ce jour, ce projet n'est encore qu'une idée.

3.L'articulation avec les autres politiques

L'auto-évaluation menée dans le cadre de LEADER+ est menée de manière indépendante aux autres politiques et programmes portés par le territoire. Dans le cadre de la procédure régionale, le contrat de territoire, l'évaluation n'a pas encore été abordé.

4. En résumé...

Moyens mobilisés

15 jours pour préparer et construire la grille d'évaluation
 1 réunion régulière du groupe de travail dont la fréquence est pour l'instant indéterminée

Outils mis en place

Une grille d'évaluation axée autour du caractère pilote et du caractère innovant

Objectifs de l'évaluation	Oui	Non
Evaluer les actions et leur caractère pilote	✓	
Evaluer la prise en compte des spécificités LEADER+		✓
Evaluer la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...)		✓
Evaluation centrée sur une thématique ou un aspect particulier		✓
Evaluer les priorités transversales de l'Union européenne		✓

Impacts de l'évaluation	Oui	Non
Ajustement de la maquette		✓
Mise en place d'une grille de sélection des opérations	✓	
Arrêt d'actions		✓
Modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL (Ajustement, élargissement du GAL...)		✓
Communication, retour d'informations		✓
Autres (précisez) :		

CONTACT

GAL Pays Rochefortais
Laurent DUMAS
Mail : l.dumas1@wanadoo.fr
Tel : 05 46 87 74 44

M. Monts du Lyonnais (FR-RA09)

Thème fédérateur : valorisation des produits locaux

Méthodologie choisie pour l'évaluation : suivi continu qualitatif et quantitatif précis en interne grâce à des indicateurs spécifiques, avec appui méthodologique externe ponctuel (en début et en fin de programme)

Objectifs : apport méthodologique, évaluation mi-parcours et évaluation finale

Points particuliers :

Phasage de l'évaluation (travail collectif sur les objectifs de l'évaluation et les indicateurs)

Evaluation centrée sur la cohérence des actions avec la stratégie du GAL et le projet de développement du territoire

1. Origine de la démarche

La définition des objectifs de l'évaluation

Le dossier de candidature prévoyait une évaluation en continu avec l'appui d'un intervenant externe ponctuel lors des 3 moments clés du programme (lancement, mi-parcours, et fin).

Ce dossier a été élaboré conjointement par le comité technique du futur GAL (les agents de développement des trois communautés de communes, l'animateur de l'union de commerçants OSER, l'animateur de l'association de développement touristique du Lyonnais, le chargé de mission du comité de développement agricole, le CNASEA) et les agents (animateur et gestionnaire) du Syndicat mixte, SIMOLY qui porte le GAL.

Il prévoit que l'évaluation permettra de répondre à la question : "l'action du GAL permet-elle oui ou non la valorisation des produits locaux par des démarches collectives d'identification du territoire?". Plus précisément l'évaluation doit permettre d'apprécier en quoi les actions mises en œuvre répondent aux trois objectifs du GAL :

- la mise en place de la marque collective ;
- la structuration du territoire et de ses acteurs au niveau des filières, au niveau du GAL et du Comité de Programmation ;
- l'émergence et l'appropriation de l'image "Monts du Lyonnais".

A terme, l'évaluation du programme LEADER doit conduire à la mise en place d'un observatoire du développement. L'appui méthodologique au suivi *in itinere* et aux évaluations intermédiaires et finales, ne représente de ce fait qu'un tiers de la fiche action "suivi-évaluation".

Le choix du cabinet et de la démarche

Un cahier des charges a été conçu par un groupe de travail issu du Comité de Programmation. Il a été envoyé à 17 cabinets fin juillet 2003 ; 8 propositions ont été reçues par le GAL. Les budgets proposés étant très variables le Comité de Programmation a décidé le 25/09/2003 de n'étudier que les propositions d'un montant inférieur à 42.000 €.

Au mois de décembre 2003, le comité de préparation de la candidature (futur comité de pilotage) des Monts du Lyonnais a finalement opté pour le cabinet SITELLE qui proposait une intervention de 39 jours aux différents moments clefs de l'évaluation :

- élaboration des critères et indicateurs (mars 2004)
- évaluation intermédiaire (décembre 2004) afin de valider la méthode et de réorienter la programmation suffisamment tôt dans l'exercice.
- évaluation finale (décembre 2008) pour valoriser les réalisations de LEADER+ dans le cadre du projet de territoire

Ce choix a été validé par le Comité de programmation, entre autre, pour la simplicité de la méthodologie proposée qui s'attache à :

- la prise en compte des spécificités LEADER+
- la mise en œuvre de la stratégie du territoire
- au travail de proximité avec le territoire dans une démarche participative

Cette évaluation représente un budget de 36.000 € TTC, pour l'ensemble de la période, financé à part égale par le FEOGA et le SIMOLY.

Le travail évaluatif est porté par les techniciens du territoire à travers un Comité de pilotage composé d'environ 12 personnes (6 membres du Comité de programmation : 3 élus et les représentants des chambres d'agriculture et du commerce, en plus des techniciens du SIMOLY et des trois communautés de communes du territoire du GAL).

Le GAL, composé de 80 acteurs qui se réunissent une fois par an, et le Comité de programmation, composé de 28 acteurs dont 16 privés qui se réunissent trimestriellement, ne participent pas à la démarche évaluative si ce n'est en répondant aux questionnaires d'enquête.

En revanche les membres du comité de programmation sont destinataires avant chaque réunion du comité d'un point quantitatif et qualitatif concernant l'avancée de la programmation, mais celui-ci ne fait pas l'objet de débats. Par ailleurs, le rapport annuel d'exécution obligatoire se double d'un bilan de programmation à destination des membres du GAL qui fait état des conclusions tirées par le cabinet de l'analyse des ces données (notamment le caractère pilote des actions), permet de tenir les membres du GAL au courant des réalisations de LEADER+ mais surtout de les sensibiliser à l'intérêt de la démarche.

2. Déroulement de la démarche

Etat d'avancement

Le GAL a achevé la première phase de sa démarche. Elle a mobilisé 3 des 39 jours prévus. Ces 3 jours ont permis :

- une première rencontre de cadrage entre le cabinet et les techniciens du GAL pour cadrer les objectifs de la démarche ;
- une réunion de travail avec le Comité de Pilotage pour permettre de revenir sur la logique et les finalités du programme le 24 février 2004 ;
- une enquête auprès des membres du Comité de Programmation pour connaître de façon individuelle les attentes par rapport à l'évaluation.

Suite à cela, le cabinet a réalisé un « graphe d'objectifs » qui précise les enjeux, orientations, objectifs opérationnels et axes de l'action du GAL. Même si le cabinet n'est pas présent en permanence sur le territoire ni aux comités de programmation,

les relations entre le prestataire et les animateurs sont étroites grâce à un contact téléphonique quasi-permanent. Les rapports entre eux sont facilités par une définition très précise des missions de l'un et l'autre, notamment lors de la première phase du travail qui a consisté à définir des indicateurs pour l'évaluation et la mise en place des outils de suivi.

Typologie des indicateurs

A partir du graphe d'objectif, du questionnaire et de la réunion en comité de pilotage les interrogations des acteurs locaux relatives à l'évaluation sont apparues plus clairement. La première phase du travail d'évaluation effectué par le Cabinet SITELLE a consisté à réaliser une typologie des indicateurs notamment qualitatifs afin de permettre aux techniciens du GAL d'évaluer la pertinence générale des actions.

A partir des indicateurs de résultat et de réalisation définis dans les fiches action et de ceux qui ont éventuellement été rajoutés pour une opération donnée, le cabinet a élaboré des indicateurs d'impact tout en apportant à l'animatrice et à la gestionnaire du GAL, les outils méthodologiques pour remplir ces indicateurs. Par ailleurs, l'enquête réalisée auprès des membres du Comité de programmation a permis de finaliser la typologie en croisant les questions posées par les membres du CP avec les indicateurs définis et les éléments méthodologiques. Ainsi, la classification associe les indicateurs en fonction de l'axe stratégique auquel ils se rapportent :

- L'image du territoire est évaluée en fonction de 16 questions et se décline sur 25 indicateurs notamment grâce à une revue de presse organisée et systématique, des enquêtes auprès de différents types d'acteurs
- La structuration du territoire et de ses acteurs pose 4 questions et se décline sur 9 indicateurs grâce à la mise en place d'un tableau de bord de suivi de la participation aux réunions du Comité de programmation.
- La marque collective se rapporte à 7 questions majeures (14 indicateurs) sera évaluée annuellement et fera l'objet de réunions d'analyse et de suivi collectif de l'évolution des filières et entreprises.

Ce schéma général des indicateurs doit être validé par le comité de programmation avant que les indicateurs ne soient adossés aux fiches action et opérations qu'ils concernent. Cette première phase du travail évaluatif a permis outre la définition des indicateurs, l'élaboration des outils de suivi à l'usage des animateurs du GAL (type tableau de bord), et la formalisation de la répartition des tâches entre les agents du Syndicat Mixte qui porte le GAL des opérations et le bureau d'études SITELLE, missionné pour l'accompagnement de l'évaluation.

3. Le dispositif de suivi évaluation (D.S.E)

Il repose sur un suivi financier interne, un suivi du fonctionnement du GAL, un rapport d'activité annuel portant plus particulièrement sur l'analyse du caractère pilote des actions, un suivi de la démarche participative, la communication sur le programme et son évaluation.

Le suivi financier interne

Le suivi financier assuré par la gestionnaire du GAL s'appuie sur des données quantitatives capitalisées par l'animateur. Ces données sont présentées sous forme de graphique et communiquées à tous les membres du Comité de programmation avant chaque réunion. La gestionnaire a créé à cet effet deux tableaux de bord :

- Un récapitulatif par fiche action qui fait apparaître les montants FEOGA consommés et permet le suivi trimestriel en Comité de programmation
- Un suivi de gestion qui permet une information quantitative du comité de programmation et du GAL, concernant le montant et le taux d'intervention de chaque acteur public, comme privé, et du Syndicat Mixte.

Ces bilans quantitatifs font l'objet de notes de synthèse communiquées aux membres du Comité de programmation avant chaque réunion.

L'évaluation des spécificités LEADER+

Les spécificités LEADER sont à la base de la démarche évaluative du GAL. La question centrale de l'évaluation du programme des Monts du Lyonnais, les actions mises en œuvre ont-elles oui ou non permis la valorisation des produits locaux par des démarches collectives d'identification du territoire ? Ces actions renvoient autant à la cohérence des actions par rapport à la stratégie qu'à celle de la stratégie par rapport au diagnostic du territoire, à l'intégration de cette stratégie dans une approche globale du développement local, et à son caractère Pilote. Ces questions qui constituent l'épine dorsale du dispositif de suivi évaluation ne trouveront de réponses que ex post, par l'agrégation des bilans annuels qui font état l'appréciation de ces spécificités LEADER+, notamment le caractère pilote des actions. Elles seront au centre de l'évaluation intermédiaire et de l'évaluation finale.

L'évaluation du fonctionnement du GAL

La question du partenariat correspond à l'un des axes principaux du programme des Monts du Lyonnais, à savoir la structuration, mise en réseau des acteurs du territoire. Aussi, l'animatrice de LEADER+ s'est-elle dotée de plusieurs outils pour suivre de façon quantitative d'abord la participation des acteurs aux comités de programmation et du GAL aux divers réseaux locaux.

- Un tableau récapitulatif de la participation aux comités de programmation. Il fait état des interventions de chacun des membres afin d'équilibrer les échanges. Il permet un suivi des sujets traités et des débats alimentés au cours des Comités de programmation ;
- Un tableau récapitulatif de la participation du GAL aux animations du territoire (comme par exemple des formations à destination des agents de développement du territoire) et de même de la participation du GAL aux animations du réseau LEADER+ (par exemple les séminaires nationaux voire européens).

L'analyse de ces données permettra à mi-parcours et en fin de programme d'évaluer la qualité de l'intégration de l'action stratégique du GAL à plusieurs échelles locale, régionale ou nationale.

Le rapport annuel d'activités : évaluation du caractère pilote des actions

Le caractère pilote des opérations menées par le GAL, est évalué a posteriori mais ne fait pas partie des critères de sélection pour deux raisons. La première est le déficit de programmation du GAL qui ne lui permet pas de faire de sélection draconienne. La seconde raison est que l'enjeu pour le GAL est plus de parvenir par LEADER+ à la mise en œuvre du projet du territoire de SIMOLY que de suivre les directives européennes concernant l'expérimentation sous LEADER. Quatre critères ont été définis pour évaluer ce caractère pilote :

- l'émergence de nouveaux produits ou services qui prennent en compte les spécificités locales
- les nouvelles méthodes permettant de combiner entre les ressources humaines naturelles et/ou financières du territoire
- les combinaisons entre des secteurs de l'économie traditionnellement séparés les uns des autres.
- les formes originales d'organisation et d'implication de la population locale dans le processus décisionnel de la mise en œuvre des projets.

Ces critères ont permis d'établir sur la période 2002-2003 que 18 des 28 opérations programmées et réalisées sont pilotes. Ces informations recueillies annuellement serviront lors de l'évaluation intermédiaire prévue en décembre 2004.

La communication autour des résultats et objectifs à atteindre par l'évaluation finale

Pour l'instant les modalités de la communication autour des résultats de l'évaluation n'ont pas été précisées, cependant elle prendra selon toutes probabilités, en fin de programme la forme d'articles édités dans la presse locale.

Il s'agira de faire connaître au grand public si LEADER+ a rempli les objectifs qu'il s'était fixé, à savoir :

Objectifs	Actions
<i>Image du territoire</i>	
1. En externe : faire connaître le territoire <ul style="list-style-type: none"> - au plan régional - au plan national. 	<ul style="list-style-type: none"> - en défendant et en valorisant ses productions locales de qualité - en défendant et en valorisant son cadre de vie préservé - en mettant en oeuvre une stratégie offensive de communication - en développant le tourisme de proximité
2. En interne, renforcer le sentiment d'appartenance aux Monts du Lyonnais chez ses habitants.	<ul style="list-style-type: none"> - en dégagant des valeurs communes partageables
3. Identifier et promouvoir des produits « phares ».	<ul style="list-style-type: none"> - en « marquant » des produits
<i>Structuration des acteurs</i>	
1. Favoriser le travail concerté et la communication : entre différents acteurs (élus, professionnels, associations). entre différents secteurs (industrie, artisanat, commerce, agriculture).	<ul style="list-style-type: none"> - en réunissant ces acteurs autour de projets partagés - en associant les acteurs du Rhône et de la Loire (par ex : dans le secteur touristique) - en mettant en place un dispositif participatif rapprochant les élus et la « société civile » - en appuyant les acteurs pour le montage de dossiers souvent fastidieux - en développant le partenariat public/privé - en soutenant et en affirmant « OSER les Monts du Lyonnais »
<i>Les filières</i>	
1. Rassembler (en contractualisant) les filières déjà structurées, autour de la marque collective 2. Cibler les produits à promouvoir et organiser les filières sur le modèle de celles qui sont déjà structurées 3. Parvenir à structurer des filières dans tous les secteurs : agricole (fruits rouges, lait...), artisanal et industriel, culturel...	<ul style="list-style-type: none"> - en mettant en œuvre une démarche qualité « Monts du Lyonnais » - en renforçant le partenariat avec les chambres consulaires - en étudiant des modes de distribution viables (attention à la grande distribution !)

La méthodologie globale du DES

			Syndicat Mixte	Bureau d'études	
	Enquête CPS et GAL	Diffusion de la fiche au cours d'une réunion du CPS (une fois par an).			
		Etablissement de la fiche d'enquête			
		Exploitation et analyse.			
	Ateliers collectifs et réunions filières	Organisation matérielle.			
		Participation aux ateliers et réunions.			
		Définition de la méthodologie.			
Animation des ateliers et réunions pour l'évaluation. Intégration d'une dimension évaluative dans une réunion de filière.					
		Exploitation et analyse.			
	Étude des bilans des actions remis	Indicateurs de réalisation et de résultat			
		Analyse des rapports			
		Recherche des indicateurs d'impact			
	Suivi des réunions CPS et GAL.	Rédaction des comptes-rendus			
		Mise en place du suivi des prises de parole			
		Analyse			
Démarche participative	Observation de deux actions partenariales public/privé	Identification des deux actions			
		Suivi du déroulement de l'action et des bilans			
		Identification des deux actions.			
		Entretiens avec les opérateurs			
			Analyse des bilans		
	Enquête auprès d'habitants du territoire et des villes	Commande des enquêtes auprès d'universités ou d'Ecoles d'ingénieur.			
		Enquêtes et analyses réalisées par étudiants et/ stagiaires.			
		Encadrement méthodologie.			
	Entretiens avec les bénéficiaires	Participation à l'identification des bénéficiaires rencontrés.			
		Aide à la définition de l'échantillon			
		Etablissement de la grille d'entretien			
		Conduite des entretiens			
		Analyse.			
La communication autour des résultats	Revue de presse	Mobilisation des communautés de communes sur la veille.			
		Intégrer dans le règlement l'obligation de constituer un dossier de presse complet.			
		Courrier aux bénéficiaires en précisant l'objet de ces dossiers de presse (diffusion des expériences, promotion de l'image du territoire).			
		Diffusion des revues de presse lors des réunions du GAL et du CPS (renforcer la connaissance mutuelle et favoriser les partenariats).			
		Participation à la veille informative.			
		Analyse des dossiers de presse.			

4. En résumé...

Moyens mobilisés

39 jours consultant sur la période 2002-2008
 Montant total de l'évaluation : 36 000 euros
 Première phase programmée : 13 000 euros pour 2004-2005

Outils mis en place

Tableau récapitulatif de la participation aux Comités de programmation, des interventions des membres et des sujets abordés
 Tableau de suivi de la communication sur LEADER+ (revue de presse)
 Tableau de suivi de la participation du GAL au réseau LEADER et aux animations du territoire
 2 tableaux de bord : récapitulatif par fiche action et de suivi de gestion globale
 Grille d'analyse qualitative des projets en fonction de la stratégie du territoire (indicateurs)

Objectifs de l'évaluation	Oui	Non
Evaluer les actions et leur caractère pilote	✓	
Evaluer la prise en compte des spécificités LEADER+	✓	
Evaluer la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...)	✓	
Evaluation centrée sur une thématique ou un aspect particulier	✓	
Evaluer les priorités transversales de l'Union européenne		✓

Impacts de l'évaluation	Oui	Non
Ajustement de la maquette	✓	
Mise en place d'une grille de sélection des opérations		✓
Arrêt d'actions		✓
Modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL (Ajustement, élargissement du GAL...)	✓	
Communication, retour d'informations		✓
Autres (précisez) :		

CONTACT

GAL des Monts du Lyonnais
Catherine COSTECHAREYRE ou Cécile GUYOT
Mail : costechareyre@simoly.fr
Tel : 04 78 19 08 62

5. Synthèse et conclusions

N.B : les analyses ci-dessous n'ont pas de signification statistique. Elles ne sont que l'illustration de la diversité des pratiques évaluatives des GAL, de leur richesse mais aussi de leurs éventuelles insuffisances pour que l'évaluation constitue un outil de pilotage d'une politique de développement territorial.

A la lecture et mise en perspective de ces études de cas, il est particulièrement difficile de tirer des enseignements généraux extrapolables sur les pratiques d'évaluation des GAL. De ce fait, l'analyse mettra essentiellement l'accent sur certaines aspects significatifs et bien identifiables.

A. L'objet/objectif & utilité /utilisation de l'évaluation

La quasi totalité des GAL, indépendamment du type de dispositif (auto-évaluation / évaluation externe), ont assigné comme objectif au dispositif d'évaluation :

- l'évaluation des actions et/ou de leur caractère pilote,
- l'évaluation des spécificités LEADER+ (en plus de l'évaluation du caractère pilote).

Ils abordent moins systématiquement l'évaluation de la mise en œuvre du programme d'action.

L'examen des pratiques des GAL en auto-évaluation et de ceux en évaluation externe pointe une différence principale. Les GAL en auto-évaluation n'ont pratiquement pas inscrit l'évaluation de la mise en œuvre du programme (fonctionnement du GAL, procédures, ...) comme objet de leur évaluation (1/4) alors que les 2/3 des GAL en évaluation externe ont cette évaluation comme objet de leur démarche.

Très peu de GAL (2/13) ont inscrit de façon explicite l'évaluation des priorités transversales de l'Union européenne comme objet de leur dispositif d'évaluation. La définition du référentiel évaluatif peut venir compléter les approches en cours (voir pages 6 et 7).

Pour ce qui concerne l'utilité et l'utilisation de l'évaluation, on retiendra que :

- pour près des 2/3 des GAL ayant fait l'objet d'une étude qualitative et d'une fiche dans le présent document, l'évaluation a une utilité pour la modification du fonctionnement, de l'organisation du GAL. Un examen détaillé des études de cas montre que ce sont quasiment les mêmes GAL (6/8) qui ont indiqué que l'utilité / utilisation de l'évaluation était l'ajustement de la maquette financière ;
- pour 6 des 13 GAL, la mise en œuvre de l'évaluation est en lien avec la mise en place d'une grille de sélection des actions. On peut noter que seulement 2 de ces 6 GAL ont indiqué que l'évaluation avait comme utilité la modification du fonctionnement ou de l'organisation du GAL.

Néanmoins ces réponses illustrent que progressivement, l'évaluation est perçue voire utilisée comme un outil de pilotage d'un programme de développement.

En parallèle de ce premier regard, on peut également noter les différences en terme de moyens mobilisés. Sans surprise, les GAL en évaluation externe mobilisent plus de moyens financiers que les GAL en auto-évaluation.

La fourchette du nombre de jours de consultants varie de 25 (GAL Pays d'Aurillac par exemple) à 39 jours (GAL Monts du Lyonnais). Elle s'accompagne d'une mobilisation très variée des animateurs LEADER+ et/ou de stagiaires et/ou d'animateurs thématiques du territoire, etc...

Très souvent, l'appui externe concerne autant l'aspect méthodologique de l'animation, du suivi et de l'évaluation que la réalisation de l'évaluation elle-même, ce qui induit :

- un nombre de jours finalement assez restreint pour réaliser les enquêtes, entretiens, analyses et rédaction de rapport d'évaluation ;
- une évaluation à caractère participatif (cas en Auvergne par exemple).

B. Autres éléments d'information

Pour 4 territoires (Pays d'Aurillac, Pays d'Auge Ornaïs Pays d'Argentan, Pays Quercy-Rouergue, Pays de Gâtine) LEADER+ a un lien direct avec leur politique de Pays. LEADER+ est l'occasion pour 3 d'entre eux de se confronter à la pratique de l'évaluation dans la perspective de l'adopter ultérieurement dans le cadre du Pays. Le quatrième territoire (Pays de Gâtine) dans le cadre d'une stratégie pilote intégrée met en œuvre une évaluation pour 2 programmes dont LEADER+. La dimension expérimentale de LEADER joue ici pleinement son rôle.

Malgré l'intégration d'action LEADER+ aux actions du PNR Livradois-Forez, les deux démarches d'évaluation (démarche d'évaluation des PNR d'une part et démarche d'évaluation LEADER d'autre part) ne sont pas connectées entre elles.

Pour le Pays du Chinonais et le GAL Dans les Ecrins, l'évaluation LEADER+ est l'occasion pour les uns de la découverte de la pratique et pour les autres de l'appropriation de la culture de l'évaluation par les animateurs du territoire tout en favorisant une meilleure cohérence des actions des différents programmes.

Pour les GAL d'Auvergne, une première approche de l'utilisation du référentiel national⁸ mis au point durant l'été 2004 est en cours.

Enfin pour d'autres territoires l'évaluation LEADER se pratique entre techniciens, n'est pas forcément coordonnée avec celles d'autres politiques en œuvre sur le territoire. Elle vise d'abord à convaincre les élus et les responsables des GAL, au delà de l'engagement contractuel, de l'intérêt de sa pratique comme outil de pilotage du projet de développement.

⁸ Voir résumés page 6 et 7

Ces différents degrés de "maturité" dans la mise en œuvre de l'évaluation témoignent de la diversité de situation des GAL et de l'appropriation des enjeux de LEADER+ par ceux-ci.

C. Proposition pour un contenu type de rapport d'évaluation

Compte-tenu de la diversité des pratiques observées, des enseignements issus de ce dossier thématique et des préconisations de la mission d'élaboration d'un référentiel évaluatif, il apparaît important, que les rapport locaux d'évaluation, aboutissement de la démarche d'évaluation des GAL, aient, a minima, en tronc commun, les cinq champs d'investigation suivants :

1. **analyse des réalisations et premiers résultats** du programme (typologie, volume et spécificités des actions et de financements, dynamique pluriannuelle...);
2. **analyse de la cohérence du programme** réalisé eu égard aux priorités du programme européen et du programme national mais aussi par rapport aux programmes locaux dans lesquels le programme LEADER + s'insère ;
3. **analyse des modalités de mise en œuvre** du programme (partenariat, pilotage, suivi...);
4. **analyse de la plus value du programme LEADER +** en termes socio-économique et territorial et en terme de processus local de développement (animation, partenariat, réseaux, coopération, capitalisation, transfert, nouvelles méthodes et nouvelles actions ...);
5. **propositions d'ajustements** (en cours de programme), **de capitalisation et de préparation des projets de développement rural à venir.**

Ce tronc commun d'investigation, comme la liste d'une dizaine de questions communes qui seront proposées dans le cadre de la mission d'élaboration du référentiel évaluatif pour les enquêtes bénéficiaires, permettront aux GAL de disposer d'une base commune d'échanges supplémentaire et constitueront un atout et un élément déterminant de l'efficacité de l'évaluation nationale du programme LEADER+.

6. ANNEXES

Vous trouverez dans ces annexes :

- ✓ **2 Exemples de Cahiers des Charges** pour l'évaluation du programme LEADER+
 - le Cahier des Charges « type » réalisé conjointement par la SCP (Société du Canal de Provence et d'Aménagement de la région provençale) et le Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée dans le cadre du réseau des GAL de PACA
 - le Cahier des Charges du GAL des Monts du Lyonnais

- ✓ **Des exemples d'outils** mis en place dans les GAL
 - Une grille d'analyse des dossiers (GAL Pays d'Argentan Pays d'Auge Ornaïs)
 - Une fiche évaluation vierge et une remplie (GAL Loire Nature)
 - Quelques éléments de suivi et d'évaluation (GAL Espace Cévennes)
 - Un guide d'entretien pour les membres du Comité de programmation (GAL Gapençais–Buech–Durance)

Vous trouverez d'autres éléments sur le site du réseau LEADER+ :
www.resealeader.com

Annexe 1 : Exemples de Cahiers des Charges

1) **Cahier des Charges type** réalisé conjointement par la SCP (Société du Canal de Provence et d'Aménagement de la région provençale) et le Collège Coopératif Provence Alpes Méditerranée dans le cadre du réseau des **GAL de PACA**

2) **Cahier des Charges** du GAL des **Monts du Lyonnais**

Annexe 2 : Exemples d'outils mis en place par les GAL

- 1) Une **grille d'analyse des dossiers** (GAL Pays d'Argentan Pays d'Auge Ornaïs)
- 2) Une **fiche évaluation vierge et une remplie** (GAL Loire Nature)
- 3) Quelques **éléments de suivi et d'évaluation** (GAL Espace Cévennes)
- 4) Un **guide d'entretiens** pour les membres du Comité de programmation (GAL Gapençais–Buech–Durance)