Réseau wallon
de Développement Rural

# Guide pour l'auto-évaluation des GAL wallons 2014-2020

## I. Préambule

Dans le cadre de la programmation européenne 2014-2020, l'évaluation concernant les Groupes D'action Locale Leader est structurée pour répondre à un double enjeu : fournir aux autorités européennes et wallonnes des informations pertinentes permettant de mesurer la contribution de Leader aux objectifs du Programme wallon de Développement Rural (PwDR) et fournir aux GAL les éléments de pilotage nécessaire pour la mise en œuvre de leur stratégie.

Le cadre d'évaluation concernant les GAL recouvre donc des aspects prédéfinis et obligatoires — afin de permettre des synthèses à l'échelle wallonne et communautaire — et des aspects laissés libres, afin de permettre à chaque GAL d'évaluer sa propre stratégie en fonction de ses spécificités. La nécessité de coupler les aspects obligatoires et l'intérêt du GAL est finalement une opportunité de rationaliser les efforts menés par les GAL en matière d'évaluation.

Ce guide a pour objet de donner envie aux GAL wallons de faire de l'autoévaluation un exercice enrichissant qui leur sera profitable et de les d'aider, de façon concrète et opérationnelle à mener à bien ce processus.

## II. Pourquoi s'auto-évaluer ?

Il existe différentes raisons justifiant une auto-évaluation. On peut notamment citer l'intérêt :

- D'impliquer davantage les parties prenantes dans le projet de territoire et ainsi améliorer la mise en œuvre du principe de **partenariat public-privé** ;
- De mettre en place un processus **d'apprentissage** individuel et collectif et de renforcement des compétences et capacités de chacun des partenaires impliqués. Ce processus d'apprentissage crée des conditions favorables au changement et à l'action. Il permet d'améliorer la **capacité de réflexion** du territoire et de renforcer ainsi la **démarche ascendante** propre aux GAL **;**
- De mettre en place un processus qui fournit une aide à la décision utile afin d'améliorer la mise en œuvre de la Stratégie Locale de Développement du GAL.

Aujourd'hui :

- Les projets mis en œuvre par les GAL sont de complexité croissante : il convient d'aider les partenaires des GAL et les promoteurs de projets à faire des choix stratégiques et vérifier leur pertinence ;
- Les acteurs et les partenariats des GAL sont nombreux : il convient de clarifier les responsabilités et vérifier la cohérence des projets mis en œuvre ;
- Les ressources financières sont limitées : il convient de vérifier le bon usage de l'argent public et son efficacité.

**L'objectif poursuivi à travers l'autoévaluation** doit être la production de savoir : connaissance de l'évolution du territoire, du partenariat local et de l'application de l'approche LEADER et de ses effets.

## III. L'auto-évaluation, c'est quoi ?

- C'est **comprendre** (que s'est-il passé ?) : comprendre les logiques de l'intervention du GAL :

qu'avons-nous voulu faire ? Que s'est-il finalement passé ? et ainsi contribuer au débat sur l'utilité de l'intervention du GAL,

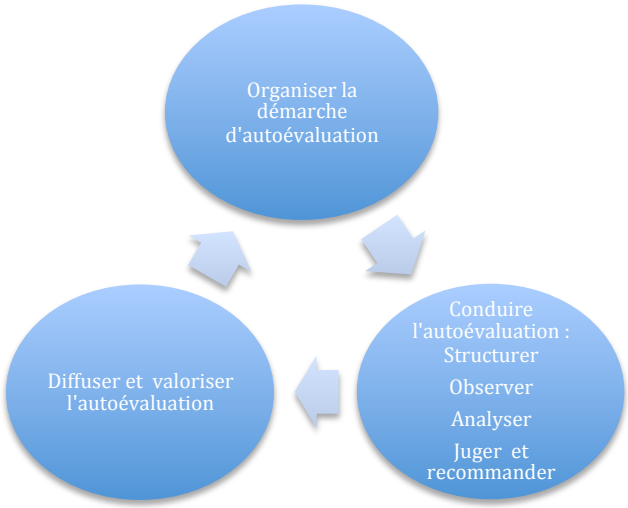
- C'est **juger** (a-t-on bien fait ?) : porter un jugement « objectif » sur les impacts et effets (directs, indirects, organisationnels) de l'intervention du GAL,
- C'est **améliorer** (comment faire mieux ?) : contribuer à améliorer le contenu et/ou les modalités de mise en œuvre des actions menées par le GAL.

## IV. Objectifs du guide

Le guide proposé est un outil de travail pour :

- Clarifier l'objet de l'autoévaluation ;
- Rendre intelligible et appropriable le cadre de référence européen et wallon relatif à l'évaluation Leader dans lequel s'insère l'auto-évaluation des GAL ;
- Faciliter la formulation de questions d'évaluation propres à chaque GAL ;
- Faciliter la mise en place d'un dispositif d'évaluation impliquant les forces vives du GAL ;
- Fournir des outils et méthodes permettant au GAL de répondre à leurs besoins en matière d'évaluation au niveau local (évaluation de l'impact de Leader sur leur territoire, évaluation de la dynamique territoriale à l'oeuvre, etc.), sans alourdir le travail des uns et des autres (enjeu de simplification, rationalisation, efficience et efficacité, …)
- Communiquer et débattre des résultats de l'autoévaluation

## V. Cycle de l'autoévaluation




## VI. Avantages et limites de l'auto-évaluation

L'auto-évaluation est une opportunité pour l'ensemble des partenaires d'un GAL. Elle permet :

- De prendre en compte l'évolution du contexte ;

- D'être à l'écoute des personnes auxquelles les projets du GAL sont destinés ;
- De mener une réflexion-:
    - sur la mesure selon laquelle les activités menées par le GAL permettent réellement d'atteindre les résultats initialement prévus ;
    - sur sa manière de mettre en œuvre les projets et de les réorienter en fonction des difficultés ;
    - sur la mise en œuvre des principes clés de LEADER.
- De réorienter les activités et/ou la manière dont les projets sont mis en œuvre en fonction des besoins identifiés;
- D'améliorer la perception de l'état d'avancement des projets dans son ensemble ;
- D'améliorer la rapidité de mise en œuvre des actions correctrices ;
- D'alerter les partenaires et administrations à temps en cas de besoin d'une assistance spécifique.

**Avantages :**

- Renforcement des compétences du GAL et de ses partenaires
- Impartialité
- Regards croisés
- Possibilité d'être critique
- Appropriation des résultats par les parties prenantes

**Inconvénients :**

- Nécessite du temps et des moyens
- Nécessite de gérer la question délicate de l'impartialité
- Nécessite un soutien « politique », une légitimité technique et une implication des parties prenantes
- Nécessite de la méthode et des outils
- Nécessite de renouveler son regard sur ce que l'on fait quotidiennement
- Nécessite une capacité à recevoir la critique

## VII. Conditions préalables

Intégrer l'auto-évaluation dans le développement et la gestion d'une SLD exige des attitudes et des compétences particulières, notamment :

- Une volonté de changement et de développement,
- Une ouverture d'esprit et une bonne dose d'autocritique,
- Une volonté de professionnalisme,
- La détermination d'aboutir à des résultats pratiques,
- La compréhension de la valeur du travail en équipe,
- L'intérêt et la volonté de s'investir dans un processus d'auto-évaluation.

# VIII. Cadre de référence dans lequel s'insère l'auto-évaluation

L'évaluation concernant les GAL recouvre trois niveaux correspondant à des cadres, obligations, demandes (obligatoires ou recommandées) et engagements des différentes catégories d'acteurs impliquées. **Il est important de relever ici** (cf. lignes de couleur similaire) **qu'il existe des recouvrements entre partie wallonne (obligatoire) et partie européenne (recommandée), le cadre wallon d'évaluation ayant été élaboré bien avant les lignes directrices UE.** De façon schématique, le cadre d'évaluation concernant les GAL est le suivant :

| De qui vient la demande ? Nature de la demande (obligatoire/recommandée) | Quelle est la nature de la demande ? | A quelle échelle évalue-t-on ? | Qu'évalue-t-on ? |
|---|---|---|---|
| **L'Union Européenne** (Règlement 808/2014 article 14) - **Obligatoire** | • Evaluer dans quelle mesure les interventions du PwDR ont soutenu le développement local dans les zones rurales wallonnes<br>• Evaluer la contribution secondaire (quantification non obligatoire) des projets menés par les GAL aux autres priorités/domaines prioritaires du PwDR | Au niveau de la Wallonie de façon globale | **Critères de jugement** :<br>• La population rurale a participé à des actions locales<br>• La population rurale a bénéficié d'actions locales<br>• Des opportunités d'emploi ont été créées via les Stratégies de Développement Local (SLD)<br>• Le territoire rural et la population couverte par les GAL ont augmenté<br>• Le partenariat public privé s'est renforcé dans les territoires LEADER<br>• Les réseaux interpersonnels ont augmenté grâce au programme<br>• Les coopérations transcommunales se renforcent dans les territoires LEADER<br>• Les territoires LEADER favorisent l'innovation<br>• LEADER a dynamisé l'accès aux autres mesures du programme<br>• La coopération entre territoires LEADER s'est renforcé |
| **L'Union Européenne** (Règlement 1303/2013 articles Art. 33 et 34) - **Obligatoire** | Evaluation de la SDL :<br>• Cohérence et pertinence<br>• Contributions des actions aux objectifs de la SLD | Au niveau de chaque GAL | • **La cohérence de la SLD** : objectifs de la stratégie, contributions prévues, combinaison des interventions et réalisations, résultats et impacts attendus) de la stratégie et sur la pertinence au regard des besoins les plus importants du territoire du GAL<br>• **Les contributions des actions menées par le GAL** (y compris les projets de coopération) à la réalisation des objectifs de la SLD |
| **La Wallonie** (plan d'évaluation du PwDR, questions évaluatives spécifiques concernant Leader) - **Obligatoire** | Evaluer :<br>• La contribution de Leader au développement local ;<br>• Les aspects stratégiques;<br>• La contribution de Leader à la gouvernance du territoire. | Au niveau de chaque GAL | • **Contribution de Leader au développement local** : La stratégie développée sur le territoire a-t-elle été globalement suivie, ou a-t-elle évolué au cours de la mise en œuvre du programme ?<br>• **Aspects stratégiques** : Les résultats des différents projets contribuent-ils à atteindre les objectifs développés dans la stratégie ? De quelle façon ?<br>• **Contribution à la gouvernance du territoire** : La mise en œuvre de la stratégie a-t-elle eu des effets sur la gouvernance du territoire (partenariat renforcé entre les communes, importance des acteurs publics et privés, développement de la coopération,…) ? |
| **L'Union Européenne** à travers les lignes directrices européennes relatives à Leader - **Recommandé** | • Evaluer les activités d'animation menées par les GAL<br>• Evaluer la capacité des GAL à garantir l'application de la méthode LEADER<br>• Evaluer la valeur ajoutée créée par le mécanisme de mise en œuvre et les activités d'animation | Au niveau de chaque GAL | • **L'animation du GAL** c'est-à-dire la capacité de celui-ci à mener des activités d'animation visant à sensibiliser la population locale et à renforcer la disponibilité, la coopération et la capacité de réseautage au sein de celle-ci;<br>• **Dans quelle mesure les modalités de mise en œuvre de la SLD ont-t-elles garanties l'application de la méthode LEADER.** Par exemple, la participation et la représentation équilibrées de la population locale au sein des structures décisionnelles du GAL, les structures de gestion du GAL, les règles et procédures à appliquer pour préparer et mettre en œuvre la SLD et les projets de coopération);<br>• **La valeur ajoutée de l'approche LEADER** (cf. 7 spécificités) lorsqu'elle est appliquée correctement (par exemple, l'évolution du comportement des personnes qui permet de développer le **capital social**, d'améliorer la **gouvernance** locale et de renforcer les résultats et les impacts du PwDR, autant d'éléments à même de contribuer in fine à des changements structurels dans la zone d'action du GAL). |
| **Le GAL - Recommandé** | Questionnement propre à chaque GAL | Au niveau de chaque GAL | Dimensions autres, propres à chaque GAL |

# IX. Les étapes du processus d'auto-évaluation

*Le canevas proposé ci-dessous peut servir de plan « type» pour le rapport d'auto-évaluation.*

## Étape 1 - Planifier l'autoévaluation

Selon les textes européens, la stratégie de chaque GAL doit obligatoirement décrire le type d'activités d'évaluation qu'il choisi afin d'apprécier sa SLD (cf. dossier de candidature). Cette description doit donner des précisions sur la finalité des activités d'évaluation, les mécanismes de coordination spécifiques et les responsabilités des acteurs concernés. Les activités et sujets particuliers de l'évaluation peuvent être décrits. Il y a lieu d'inclure les dispositions visant à garantir que les données nécessaires seront disponibles au bon moment. La description des ressources nécessaires, tout comme un calendrier couvrant le processus d'auto-évaluation doit faciliter la coordination de toutes les activités. Des mécanismes régissant le renforcement des capacités ainsi que le suivi et la communication des résultats de l'évaluation peuvent également s'avérer utiles.

Si vous n'avez pas encore complétement défini ces différents aspects, les étapes suivantes vous sont proposées :

### a. Définir le cadre et l'approche à adopter pour l'auto-évaluation

Le GAL décidera des modalités qu'il souhaite adopter pour l'appréciation de sa SLD, du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER et de sa valeur ajoutée. Un GAL pourrait travailler avec un accompagnement externe chargé de diriger et de faciliter le processus d'autoévaluation par exemple. Il pourra le cas échéant constituer un GT interne « évaluation ».

### b. Mobiliser les capacités nécessaires en vue de l'auto-évaluation au niveau local

Il y a lieu d'informer et organiser au besoin une sensibilisation/formation à l'intention des différents acteurs associés aux activités d'autoévaluation du GAL.

### c. Planifier l'auto-évaluation

Il est essentiel que le GAL planifie les étapes prévues pour ses activités de suivi et d'autoévaluation, en fonction des échéances fixées pour le suivi et l'évaluation du PwDR :

- Première auto-évaluation fin 2018, afin de nourrir le RAMO (Rapport Annuel de Mise en Œuvre du Programme wallon de Développement Rural) 2019
- auto-évaluation finale entre 2020 et 2022, au choix du GAL (mais avant que le coordinateur ne termine sa mission)

### d. Planifier la communication et le suivi des activités d'auto-évaluation

Les résultats de l'autoévaluation doivent être partagées avec le public cible tant au sein du territoire du GAL (membres du GAL et population) qu'en dehors (autorité de gestion, RwDR, autres GAL). Une restitution sous différents formats pourrait être élaborée à l'intention des différents publics cibles.

Alors que le rapport destiné à l'autorité de gestion peut être un document plus complet, la communication des constatations aux membres du GAL et à un public plus large peut s'effectuer dans un format plus convivial (par exemple, une présentation, une brochure, des pages web ou des vidéos).

## Étape 2 - Organiser les activités d'auto-évaluation au niveau du GAL

### A. Préparer l'auto-évaluation

#### 1. Formaliser la logique d'intervention de la SLD du GAL

La première étape proposée consiste à vérifier que la SLD est « évaluable », c'est-à-dire que l'on peut la représenter schématiquement en une seule page faisant apparaître :
— la finalité recherchée par la SLD
— les 2 ou 3 objectifs stratégiques visés
— les objectifs opérationnels permettant d'atteindre ces objectifs stratégiques
— les actions / projets contribuant à l'atteinte des objectifs opérationnels

Différents outils sont disponibles pour formaliser ainsi la SLD sous forme de logique d'intervention : arbre des objectifs ou DLI (Diagramme Logique d'Impacts), cf. annexe 1

Pour réaliser cette première étape, il conviendra de mettre en place le groupe chargé de mettre en forme « évaluable » la SLD (avec qui réalise-t-on cette étape ?). **Les questions clés** à se poser à ce stade sont :

- Au bénéfice de qui la SLD est-il destiné ?
- A quel(s) problème(s) la SLD tente-t-elle d'apporter une réponse ?
- Quel(s) objectif(s) le GAL s'est-il fixé ?
- Quels sont les résultats attendus des différents projets et en quoi chacun contribue aux différents objectifs du GAL ?
- Quelles sont les activités envisagées pour atteindre ces résultats ?

#### 2. Choisir une liste de questions évaluatives

Les **questions d'évaluation** visent à formaliser les attendus que l'on donne à l'évaluation, par exemple déterminer dans quelle mesure les objectifs de la stratégie ont été atteints.

**Concernant le choix des questions évaluatives (propres aux GAL), il convient de souligner qu'il n'en faut pas plus de 5 ou 6 pour faire une évaluation solide. Or 4 ou 5 sont déjà fixées par le cadre de référence wallon et communautaire. Il vous en reste donc une ou deux à choisir en fonction de vos attentes / besoins, que vous pouvez puiser éventuellement dans ce qui est recommandé par l'Union européenne (cf. point D ci-dessous)**

#### 3. Associer aux questions évaluatives des critères de jugement et des indicateurs

Pour rappel, l'auto-évaluation de la SLD s'effectue à l'aide de questions d'évaluation, **de critères de jugement** et **d'indicateurs**. Les **questions d'évaluation** visent à formaliser les attendus de l'évaluation, par exemple déterminer dans quelle mesure les objectifs de la stratégie ont été atteints. Les **critères de jugement** déclinent les éléments sur lesquels on va s'appuyer pour argumenter la réponse à chaque question évaluative. Les **indicateurs** sont utilisés pour collecter des données probantes permettant d'instruire les critères de jugement et ainsi répondre aux questions d'évaluation.

**Les questions clés** à se poser à ce stade sont :

- Quels sont les indicateurs qui permettront de vérifier dans quelle mesure des changements se sont produits, les résultats ont été atteints, les activités ont été mises en œuvre, l'objectif a été réalisé ?

#### 4. Veiller à ce que les données et informations disponibles répondent aux besoins de l'autoévaluation

**Les mécanismes de suivi mis en place par le GAL** doivent faire en sorte que toutes les données et informations quantitatives et qualitatives requises pour les indicateurs du GAL soient disponibles.

### B. Fournir à la DGO3 les éléments d'évaluation de la contribution de LEADER aux différentes priorités du PwDR (cf. tableau page 4)

Cette contribution porte sur :
— la contribution de LEADER à la P6B c'est-à-dire au développement local des zones rurales ;
— les contributions dites secondaires de LEADER aux autres priorités/domaines prioritaires du PWDR à travers les différents projets menés par les GAL.
L'analyse de ces contributions à l'échelle de la Wallonie repose essentiellement sur l'alimentation régulière par les GAL (tous les 6 mois, juin et décembre) du tableau de bord d'indicateurs communs aux différents GAL coconstruit entre les GAL, le RWDR, la Région wallonne et son évaluateur externe. Elle sera également appuyée sur les résultats des autoévaluations, qui apporteront vraisemblablement bon nombre de commentaires et nuances à ces indicateurs dans le cadre des réponses aux questions évaluatives que chaque GAL aura retenu.

### C. Se préparer à traiter les questions évaluatives (obligatoires) relatives à la stratégie du GAL (questions européennes et questions wallonnes spécifiques (PwDR) concernant Leader, cf. lignes 2 & 3 du tableau page 4)

Préparé à travers le point A ci-dessus, le GAL répond tant aux questionnements européens que wallons obligatoires suivants :

- La stratégie du GAL est-elle cohérente (objectifs de la stratégie, les contributions prévues, la combinaison des interventions et les réalisations, les résultats et les impacts attendus) et pertinente au regard des besoins les plus importants du territoire du GAL, définis sur la base de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins ? (Question de l'UE)
- La stratégie développée sur le territoire a-t-elle été globalement suivie, ou a-t-elle évolué au cours de la mise en œuvre du programme ? (Question de la Wallonie)
- Les résultats des différents projets contribuent-ils à atteindre les objectifs développés dans la stratégie ? De quelle façon ? (Question de l'UE et de la Wallonie)
- La mise en œuvre de la stratégie a-t-elle eu des effets sur la gouvernance du territoire (partenariat renforcé entre les communes, importance des acteurs publics et privés, développement de la coopération,…) ? (Question de la Wallonie)

**Pour mémoire**

**Evaluation du contenu de la SLD :**
- Pertinence : L'objectif du projet est-il toujours en adéquation avec les enjeux ?
- Efficacité : Dans quelle mesure les résultats atteints permettent-ils d'atteindre l'objectif
- Impact : Quels sont les effets sur le public et les problématiques visées ?

**Evaluation de la manière dont la SLD est mise en œuvre :**
- Efficience : Dans quelle mesure les ressources mobilisées ont-elle été bien utilisées ?

**D. Se préparer à l'évaluation du processus d'animation, du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/SLD par le GAL et de sa valeur ajoutée (recommandée)**

Outre l'évaluation obligatoire de la stratégie du GAL, l'Europe recommande d'évaluer les résultats combinés de la mise en œuvre de l'approche LEADER/SLD par le GAL et ses activités d'animation. L'idée est ici d'évaluer si l'approche LEADER, avec ses sept principes, produit une valeur ajoutée spécifique sur le territoire par rapport à des actions menées sans cette approche.

**A cette fin, les éléments repris ci-dessous vous sont proposés à titre indicatif afin que vous puissiez le cas échéant y puiser une ou deux questions qui vous paraitraient intéressantes à traiter pour votre GAL, en ayant cependant à l'esprit qu'il existe certains recoupements avec les questions wallonnes à traiter de façon obligatoire (en particulier avec la quatrième question ci-dessus portant sur l'effet sur la gouvernance du territoire)**.

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

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

La valeur ajoutée de l'approche LEADER/DLAL est censée transparaître au travers de la mise en œuvre de la stratégie DLAL, assurée par le mécanisme de mise en œuvre et soutenue par les activités d'animation du GAL. La **valeur ajoutée** de l'approche LEADER/DLAL est générée par les activités du GAL sous la forme d'évolutions dans le comportement des acteurs locaux prenant part à ces activités

Des effets mesurables sont attendus dans les dimensions suivantes :

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

Concernant l'évaluation des changements dans le **capital social local**, les dimensions correspondantes pourraient, par exemple, porter sur :

- la capacité des acteurs locaux à s'organiser sous diverses formes de partenariats, de réseaux et de lobbies, ou de groupes de pression, d'intérêt et de solidarité; la capacité de développer un capital social relationnel;
- le renforcement de la confiance entre les acteurs concernés au sein du territoire du GAL;
- la prise de conscience des identités locales, de l'image ou de la réputation de la région, de sa population, de ses ressources et de ses produits;
- la capacité d'amener et d'encourager les plus jeunes à relier leurs perspectives d'avenir à une vision de la région dans laquelle ils vivent;
- les convictions, les attitudes et les comportements des acteurs locaux, ainsi que les relations entre ces derniers;
- les pratiques habituelles des organisations, des systèmes de coopération et des réseaux.

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

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

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

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

Afin d'évaluer les résultats combinés du mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/SLD par

le GAL et ses activités d'animation, **une alternative**, plus simple, peut consister à évaluer :

- la manière dont le GAL applique la démarche Leader ;
- l'évolution du GAL lui-même.

Pour rappel, la méthode Leader est définie selon les sept spécificités. Pour chacune de ces spécificités une double appréciation peut être réalisée :

- appréciation en termes de processus de mise en oeuvre
- appréciation en termes de résultats (en comparant la situation actuelle avec la situation d'avant LEADER).

Pour rappel, les projets menés dans le cadre LEADER doivent répondre à sept spécificités :

- L'**approche territoriale** : les projets doivent être pensés et menés pour un territoire transcommunal. Le fait de les mettre en œuvre à une échelle supracommunale apporte une plus-value par rapport à des projets menés à l'échelle communale.
- Le **caractère innovant** : les projets présentent une approche novatrice pour le territoire.
- Le **partenariat local public-privé** : les projets associent les communes à des partenaires privés
- L'**approche ascendante** : les projets sont élaborés et mis en œuvre de manière participative avec la population (bénéficiaires et partenaires).
- L'**approche transversale, multisectorielle et intégrée** : les projets touchent plusieurs secteurs du développement rural et se renforcent dans une stratégie globale.
- La **mise en réseau** : les GAL partagent leurs expériences avec les autres acteurs du développement rural.
- La **coopération** : certains projets sont menés en coopération avec d'autres territoires LEADER, en Belgique (coopération nationale) ou dans d'autres pays membres (coopération internationale)

Chacune de ces appréciations peut faire l'objet d'une notation de 0 à 5 à reporter sur un graphique en « radar ».

Comme pour le territoire l'analyse de l'évolution GAL peut se réaliser à partir de sept composantes caractérisant la situation présente par rapport à celle d'il y a dix ans ou à celle prévalant lors de l'Asbl.

Ces huit composantes sont les suivantes :

- Ressources humaines
- Compétences et capacité d'animation
- Identité
- Cohésion interne
- Diversification et intégration des activités, programmes et financements
- Relations extérieures
- Légitimité et image de l'association de développement local.

Chacune des composantes peut faire l'objet d'une appréciation avec une note de 0 à 5 qui est là aussi portée sur un graphique en « radar » représentant le profil de l'association.

## Étape 3 - Structurer et réaliser l'auto-évaluation au niveau du GAL

**a. Collecte des données et des informations obligatoires** (partie en grisé) et **optionnelles** (liste proposée à titre indicatif afin que vous puissiez le cas échéant y puiser une ou deux questions qu'il vous paraitraient intéressantes de traiter pour votre GAL, en ayant bien à l'esprit qu'il existe quelques recoupements avec les questions wallonnes à traiter de façon obligatoire)

| Questions évaluatives | Critères de jugement | Indicateurs du tableau de bord utile pour cette question | Autres outils utilisables |
|---|---|---|---|
| La stratégie du GAL est-elle cohérente (objectifs de la stratégie, les contributions prévues, la combinaison des interventions et les réalisations, les résultats et les impacts attendus) et pertinente au regard des besoins les plus importants du territoire du GAL, définis sur la base de l'analyse AFOM et de l'évaluation des besoins | ○ Les différents projets mis en œuvre sont-ils suffisants (en termes de réalisations et de moyens financiers et humains mobilisés) pour atteindre les objectifs retenus dans la SLD ?<br>○ La stratégie retenue au début du programme est-elle toujours pertinente en fonction de l'évolution du contexte ? | - | Cadre logique<br>Entretiens auprès des membres de l'asbl (CA, AG)<br>Entretiens ou enquête auprès des bénéficiaires |
| La stratégie développée sur le territoire a-t-elle été globalement suivie, ou a-t-elle évolué au cours de la mise en œuvre du programme | ○ La stratégie est-t-elle mobilisée dans les discussions et décisions sur les différents projets (choix d'un nouveau projet, réorientation d'un projet existant,...) ?<br>○ La stratégie a-t-elle fait l'objet de révision ou d'adaptation en cours de programme ?<br>○ Des temps d'échange sur la stratégie sont-ils prévus au cours des instances de gouvernance du GAL ? A quelle fréquence ? | - | Cadre logique<br>Entretiens auprès des membres de l'asbl (CA, AG)<br>Analyse des réunions des instances du GAL |
| Les résultats des différents projets contribuent-ils à atteindre les objectifs | ○ Quelle est la contribution de chaque projet aux différents objectifs | ○ Indicateurs du tableau de bord associés à chaque famille de projets (exemple nombre | Cadre logique<br>Entretiens auprès des animateurs et des comités de pilotage des |

| | | | |
|---|---|---|---|
| développés dans la stratégie ? De quelle façon ? | opérationnels et stratégiques de la SLD ?<br>○ Des synergies sont-elles recherchées et mises en oeuvre pour favoriser la transversalité entre les différents projets menés par le GAL ? | d'agriculteurs pour les projets de diversification) ; | différents projets<br>Entretiens ou enquête auprès des bénéficiaires |
| La mise en œuvre de la stratégie a-t-elle eu des effets sur la gouvernance du territoire (partenariat renforcé entre les communes, importance des acteurs publics et privés, développement de la coopération,…) ? | ○ Le PPP s'est renforcé dans les territoires LEADER<br>○ Les réseaux interpersonnels ont augmenté grâce au programme<br>○ Les coopérations transcommunales se renforcent dans les territoires LEADER | ○ Taux de participation physique des partenaires publics et privés aux CA du GAL et nombre de CA organisés ;<br>○ Nombre de nouveaux réseaux d'acteurs émergeants (éphémères/durables, transversaux/sectoriels) sur le territoire suite aux projets du GAL<br>○ Nombre de projets ayant émergé sur le territoire grâce à l'action/avec l'appui du GAL ou en partie portés par le GAL (financement par d'autres sources de financement que LEADER) | Entretiens auprès des membres de l'Asbl (CA, AG)<br>Entretiens auprès des élus des différentes communes<br>Analyse approfondie de la participation aux différentes réunions (du GAL et sur les différents projets) |
| **La mise en œuvre Leader a-t-elle favorisé le capital social local ?** | • La capacité des acteurs locaux à s'organiser sous diverses formes de partenariats, de réseaux et de lobbies, ou de groupes de pression, d'intérêt et de solidarité a-t-elle été renforcée ?<br>• La confiance entre les acteurs concernés au sein du territoire du GAL a-t-elle été renforcée ?<br>• La prise de conscience des identités locales, de l'image ou de la réputation de la région, de sa | ○ Nombre de nouveaux réseaux d'acteurs émergeants (éphémères/durables, transversaux/sectoriels) sur le territoire suite aux projets du GAL | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | population, de ses ressources et de ses produits a-t-elle été renforcée ?<br>• La capacité d'amener et d'encourager les plus jeunes à relier leurs perspectives d'avenir à une vision de la région dans laquelle ils vivent a-t-elle été renforcée ?<br>• Les convictions, les attitudes et les comportements des acteurs locaux, ainsi que les relations entre ces derniers ont-elles été renforcées ?<br>Les pratiques habituelles des organisations, des systèmes de coopération et des réseaux ont-elles été renforcées ? | | |
| **La mise en œuvre Leader a-t-elle favorisé la gouvernance locale ?** | • La participation dynamique et active des différents acteurs (acteurs publics et non publics, par exemple) aux activités du GAL, ainsi que la diversité et la représentativité de ces acteurs (au sein de l'organe de décision du GAL, par exemple) a-t-elle augmentée ?<br>• Les mécanismes de pilotage et de gouvernance (hiérarchie, partenariats, interaction, solidarité) ont-ils été améliorés ? | ○ Taux de participation physique des partenaires publics et privés aux CA du GAL et nombre de CA organisés<br>○ Nombre de nouveaux réseaux d'acteurs émergeants (éphémères/durables, transversaux/sectoriels) sur le territoire suite aux projets du GAL | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | • La maîtrise d'interactions et de négociations complexes au sein du système de gouvernance régionale à niveaux multiples a-t-elle été améliorée ?<br>• Les relations interdépendantes des acteurs locaux, sur la base d'une identité locale et/ou d'un intérêt collectif ont-elles été renforcées ?<br>• Des mesures incitatives permettant de maintenir l'engagement et la mobilisation des acteurs autour d'objectifs communs ont-elles été créées ?<br>La coopération et le réseautage (par exemple, en examinant dans quelle mesure les GAL ont acquis une position centrale en tant qu'agents de développement régional). ont-ils été renforcés ? | | |
| **La mise en œuvre de la SLD a-t-elle favorisé le renforcement des résultats ?** | • La typologie et la qualité des projets que la méthode LEADER ont-elles permis de soutenir par rapport à d'autres régimes d'aide ?<br>• A-t-on offert à des promoteurs de projets nouveaux ou différents un soutien pour leurs activités par rapport à d'autres régimes d'aide ? | ○ Nombre de projets/ initiatives soutenus par la Stratégie de Développement Local (SLD) et répartition par types<br>○ Emplois directs créés comptabilisés en ETP, en distinguant emplois de mise en œuvre de la SDL et emplois directs liés aux projets<br>○ Nombre de thèmes primaires et secondaires | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | • Dans quelle mesure de nouveaux potentiels de la région ont-ils été pris en compte et suscités par les activités du GAL ?<br>• Dans quelle mesure l'innovation a-t-elle été favorisée par les activités du GAL ?<br>• Dans quelle mesure la création, l'identification et le financement des projets, ainsi que l'aide correspondante, ont-ils permis de renforcer leur adéquation aux besoins locaux et leur durabilité ?<br>Dans quelle mesure le groupe de bénéficiaires potentiels s'est-il élargi, dans quelle mesure la mobilisation locale et l'encouragement indirect des non-bénéficiaires à prendre part au processus de développement a-t-elle augmenté ? | couverts par les différents projets du GAL<br>○ …. | |

**b. Analyser les données et les informations collectées à l'aide de méthodes et outils d'évaluation**

Il est essentiel que l'exercice d'autoévaluation soit transparent quant aux conditions de sa réalisation. Une fois les données recueillies, l'analyse va consister à comparer ce qui était prévu (les objectifs initiaux) et ce que l'on constate (les résultats), et à mesurer, ou apprécier, la différence entre les deux. Mais ce ne doit pas se limiter à cela. Le GAL doit surtout chercher à expliquer les écarts observés, à partir de l'analyse du contexte territorial.

Cette étape est cruciale. On peut disposer de données importantes et de qualité, si l'analyse n'est pas correctement menée, elles n'auront pas d'utilité. Cette phase fait appel aux capacités du GAL à affiner, regrouper et donner un sens global à des données différentes. Ce n'est parce que les chiffres sont exacts que les interprétations le seront. Le GAL doit également être en mesure de partager et co-construire l'analyse avec les acteurs impliqués dans la démarche.

Pour rendre interprétable les données, on peut s'aider de méthodes et d'outils. Le graphique en « radar » (cf. annexe 2) permet de présenter sur un même graphique des données que l'on veut comparer. La méthode de l'Abaque de Régnier (cf. annexe 3) peut être utilisée pour présenter les résultats d'une évaluation aux acteurs d'un territoire. Elle permet aux acteurs de s'approprier les conclusions et les préconisations de l'évaluation. Mais surtout, cette méthode peut être utilisée après l'analyse de résultat pour vérifier si les hypothèses formulées semblent correctes, comprises et acceptées. En fonction des résultats, l'évaluateur pourra affiner son analyse

**c. Interpréter les constats de l'autoévaluation, répondre aux questions d'évaluation et formuler les conclusions et recommandations**

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

## Étape 4 : diffusion et suivi de l'évaluation au niveau du GAL

**a. Élaborer un rapport sur les résultats de l'auto-évaluation**

Le GAL doit rendre compte de ses activités menées et des résultats obtenus dans le cadre du développement local. Aussi la notification des résultats de l'évaluation au niveau local peut-elle être considérée comme un instrument pertinent pour le renforcement de la responsabilisation et de la transparence du GAL.

Le GAL partagera le fruit de ses constatations avec les membres du GAL et la population de son territoire. Le GAL peut utiliser différents formats pour informer différents publics cibles d'une manière conviviale (informations sur une page web, brochure, dépliant, médias locaux, etc.). Des événements peuvent être organisés pour diffuser les conclusions aux membres du GAL et à la population.

**b. Communication**

- Communiquer au cours du processus d'autoévaluation
  - Au niveau interne
  - Au niveau externe
- Communiquer les résultats en fin de processus d'autoévaluation
- Débattre des résultats de l'autoévaluation

Le GAL doit veiller à ce que les activités de diffusion et de communication soient bien conçues et entamées immédiatement à l'issue de l'approbation finale de l'autoévaluation. Deux des principales difficultés que présente la communication des constatations de l'évaluation sont l'identification du public cible ainsi que la production et la diffusion d'informations utiles à ces utilisateurs.

Lors d'une autoévaluation, il est important d'inclure non seulement le public cible, les bénéficiaires de la SLD et les membres du GAL, mais également des représentants de la population du territoire du GAL.

**c. Suivi des constats de l'auto-évaluation**

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

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

Le GAL doit assurer le suivi des recommandations de l'auto-évaluation et définir les réponses nécessaires au niveau de la gestion. Les actions de suivi doivent se traduire par des résultats concrets. Le schéma ci-dessous résume la manière dont le suivi des constatations de l'autoévaluation peut être organisé.

| | |
|---|---|
| **Conclusion** ⬇ | Description de la situation actuelle telle que déterminée par l'autoévaluation |
| **Recommandation** ⬇ | Pistes d'amélioration de la situation proposées par l'autoévaluation |
| **Résultats escomptés** ⬇ | Changements souhaités attendus par l'autoévaluation si la recommandation et prise en compte |
| **Réponse au niveau de la gestion** ⬇ | Réaction du GAL aux recommandations – acceptation, rejet, demandes de justification |
| **Actions de suivi** ⬇ | Description des actions envisagées pour atteindre les résultats escomptés pour toutes les recommandations acceptées |
| **Résultats obtenus** | Changements dans la conception et la mise en oeuvre des activités du GAL résultats des actions de suivi de l'évaluation |

## Animation du dispositif, propositions méthodologiques

A compléter => boîte à outils à co-construire avec les GAL après prise de connaissance du guide.

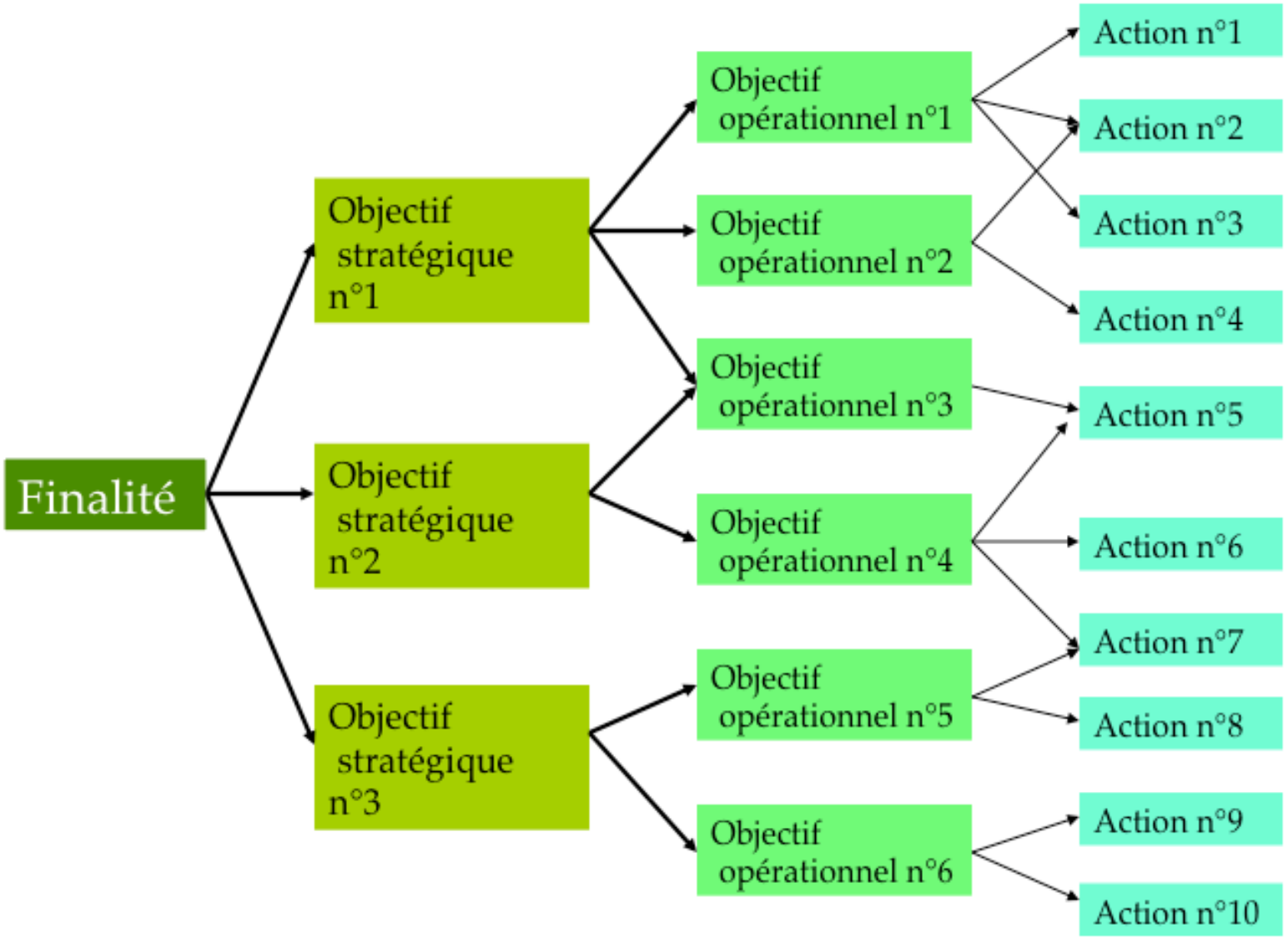
## Calendrier

Deux périodes d'auto-évaluation sont proposées : une fin 2018, permettant de nourrir le RAMO wallon 2019 et une finale entre 2020 et 2022, au choix du GAL.

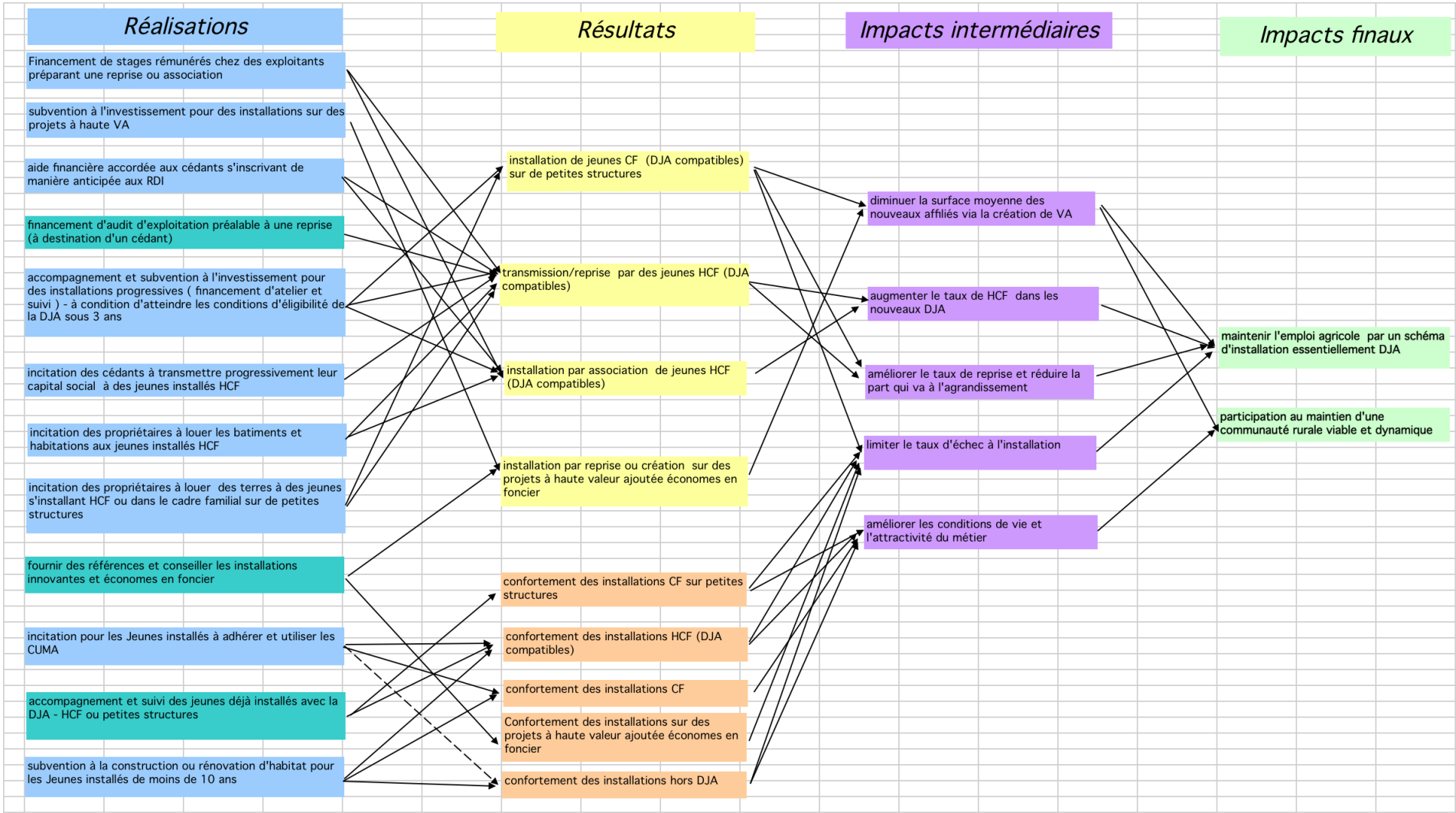
## Annexes

1. **Outils de formalisation de la logique d'action : l'arbre des objectifs (1.1) et Diagramme Logique d'Impacts (DLI) – 1.2.**
2. **Graphique « radar »**
3. **Abaque de Régnier**
4. **Glossaire**

**Annexe 1.1. Arbre des objectifs**



## Annexe 1.2. Diagramme Logique d'Impacts (DLI)

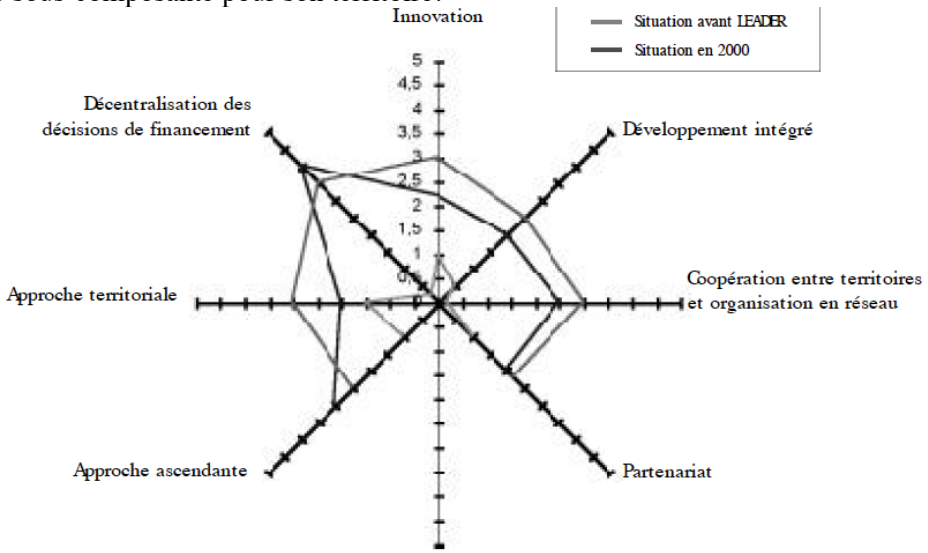


**Annexe 2 – Graphique « radar »**

L'évaluation de l'évolution du territoire consiste à comparer sa situation aujourd'hui avec celle, par exemple, d'avant le démarrage des activités du GAL.
Chacune de ces évaluations peut se fait sur 7 spécificités Leader à savoir :

- L'approche territoriale
- Le caractère innovant
- Le partenariat local public-privé
- L'approche ascendante
- L'approche transversale, multisectorielle et intégrée
- La mise en réseau
- La coopération

L'attribution de la note peut se faire soit sur la base d'une appréciation globale soit après analyse plus détaillée de sous-composantes.
Chacune des sous-composantes fait à son tour l'objet d'une appréciation avec une note de 0 à 5, appuyée par un certain nombre d'arguments présentés par écrit. La note de synthèse pour la composante est calculée sur la base d'une pondération des sous-composantes, définie au niveau de chaque GAL en fonction de l'importance relative de telle ou telle sous-composante pour son territoire.



**Annexe 3 - Abaque de Régnier (source Wikipedia)**

En management et gestion de groupe, un **abaque de Régnier** est un outil visuel d'aide à la décision
Principe : À un groupe de personnes, pouvant aller de moins de dix (pour le groupe restreint) à plusieurs centaines (s'il s'agit d'une forme de sondage), on propose une série d'affirmations.
Chaque personne réagit à chaque affirmation à l'aide d'un code couleur :

- Vert foncé s'il est tout à fait d'accord
- Vert clair s'il est d'accord
- Orange, s'il est mitigé
- Rouge clair s'il n'est pas d'accord
- Rouge foncé s'il n'est pas du tout d'accord
- Blanc s'il ne sait pas quoi répondre

La personne peut aussi décider de ne pas répondre, la couleur affectée à sa réponse est alors le noir.

Les résultats collectés sont présentés dans une grille où se dessine alors la géographie du groupe

**Exemple d'un groupe de 7 personnes confrontées à 10 affirmations : résultats bruts**

| | membre A | membre B | membre C | membre D | membre E | membre F | membre G |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Affirmation 1** | | | | | | | |
| **Affirmation 2** | | | | | | | |
| **Affirmation 3** | | | | | | | |
| **Affirmation 4** | | | | | | | |
| **Affirmation 5** | | | | | | | |
| **Affirmation 6** | | | | | | | |
| **Affirmation 7** | | | | | | | |
| **Affirmation 8** | | | | | | | |

| | |
|---|---|
| **Affirmation 9** |  |
| **Affirmation 10** | |

Ici l'avis de chacun est représenté de manière synthétique. On peut déjà déceler les zones de refus (rouge) et les zones d'accord (vert). L'opacité (refus de répondre) de la ligne de l'affirmation 7 permet de déceler tout de suite que cette affirmation est polémique.

Pour dégager les consensus, cet abaque doit être trié. Les affirmations sont rangées selon leur niveau d'acceptation. Le tri s'effectue en affectant à chaque couleur un poids (5 pour le vert foncé jusqu'à 1 pour rouge foncé, les couleurs noire et blanche ayant un poids de 0). Les affirmations ayant suscité une grande approbation sont placées en haut du tableau et celles massivement rejetées figurent en bas.

**Exemple d'un groupe de 7 personnes confrontées à 10 affirmations : tri suivant les affirmations (diagonale des items)**

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Affirmation 10** | | | | | | | |
| **Affirmation 5** | | | | | | | |
| **Affirmation 8** | | | | | | | |
| **Affirmation 4** | | | | | | | |
| **Affirmation 1** | | | | | | | |
| **Affirmation 6** | | | | | | | |
| **Affirmation 9** | | | | | | | |
| **Affirmation 2** | | | | | | | |
| **Affirmation 7** | | | | | | | |
| **Affirmation 3** | | | | | | | |

On voit ainsi bien apparaitre une diagonale. Les affirmations 10 et 5 recueillent un large consensus favorable, tandis que les affirmations 2, 3 et 7 sont globalement rejetées. Les affirmations intermédiaires doivent donner lieu à un dialogue plus approfondi pour que se dégage un consensus.

L'abaque peut aussi être trié suivant le degré d'acceptation des participants, selon le même principe de classement.

**Exemple d'un groupe de 7 personnes confrontées à 10 affirmations : classement des individus (diagonale des participants)**

| | membre A | membre D | membre C | membre E | membre F | membre B | membre G |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Ce tableau assez transparent permet de mettre en évidence l'enthousiasme relatif de chaque membre du groupe. Les membres B et G sont en retrait relatif alors que le membre A a un degré d'approbation important mais a des refus très tranchés.
Un tableau de tri croisé permet de faire la synthèse des deux tableaux précédents

**Exemple d'un groupe de 7 personnes confrontées à 10 affirmations : tri croisé (diagonale mixte)**

| | membre A | membre D | membre C | membre E | membre F | membre B | membre G |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Affirmation 10** | | | | | | | |
| **Affirmation 5** | | | | | | | |
| **Affirmation 8** | | | | | | | |
| **Affirmation 4** | | | | | | | |
| **Affirmation 1** | | | | | | | |
| **Affirmation 6** | | | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Affirmation 9** | | | | | | | |
| **Affirmation 2** | | | | | | | |
| **Affirmation 7** | | | | | | | |
| **Affirmation 3** | | | | | | | |

Ce tableau-ci, moins ordonné que les deux tableaux précédents est plus ordonné que le tableau brut sans perte d'information. On y décèle que les membres A, D et C quoique assez enthousiastes ont des avis parfois très différents de ceux du groupe. Le membre E dont le nuancier est presque régulier est un *bon* représentant du groupe. Ce tableau permet aussi de mettre en évidence les "signaux faibles", c'est-à-dire les opinions minoritaires qui sont susceptibles, si on les écoute, d'enrichir la réflexion commune (dans cet exemple : A8 et B9). Un tel tableau refait après discussion peut mettre en évidence l'évolution du groupe.

## Annexa 4. Glossaire

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Question d'évaluation spécifique à un programme**
Les questions d'évaluation spécifiques à un programme sont formulées en vue de l'évaluation d'un

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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