



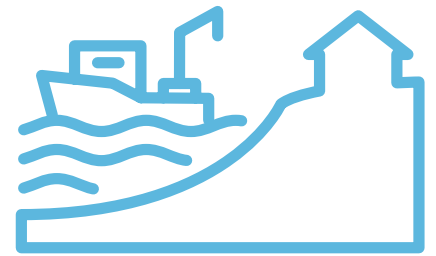
Évaluer le DLAL Manuel pour GAL et GALPA



Urbain



Rural



Littoral

Auteurs :

Unité d'appui FAME (Suivi et Évaluation Pêche et Aquaculture) : Christine Hamza, Angelos Sanopoulos

Unité d'appui FARNET : Monica Veronesi, Urszula Budzich Tabor, Margot van Soetendael

Production:

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Contact:

Unité d'appui FAME

Boulevard de la Woluwe 2 | B-1150 Bruxelles

+32 2 775 84 44 | FAME@fame-emff.eu

Unité d'appui FARNET

Rue de la Loi 38, boîte 2 | B-1040 Bruxelles

+32 2 613 26 50 | info@farnet.eu | www.farnet.eu

Éditeur :

Commission européenne, direction générale des affaires maritimes et de la pêche, Directeur général.

Clause de non-responsabilité :

Bien que la direction générale des affaires maritimes et de la pêche soit responsable de la réalisation générale de la présente publication, la Commission européenne décline toute responsabilité quant à l'exactitude, au contenu ou aux positions exprimées dans les différents articles. Sauf mention contraire, la Commission n'a ni adopté ni approuvé, de quelque manière que ce soit, les positions exprimées dans cette publication. Toute déclaration faite dans la présente ne peut donc être interprétée comme étant le reflet des opinions de la direction générale des affaires maritimes et de la pêche. La Commission européenne ne garantit pas l'exactitude des données mentionnées dans la présente publication. La Commission ou toute personne agissant en son nom décline toute responsabilité pour tout usage qui peut être fait de la présente publication.

ISBN 978-92-79-85777-5

ISSN 2363-4057

doi:10.2771/37803

© Union européenne, 2018





Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Table des matières

Acronymes.....	3
Introduction	4
1. Planification de votre évaluation	5
1.1 Qu'est-ce que l'évaluation?.....	5
1.2 Quand commencer?.....	7
1.3 Où commencer?	8
1.4 Que faut-il évaluer?	11
2. Collecte de données et suivi	20
2.1 Suivi stratégique.....	21
2.2 Réunions régulières du GAL	22
2.3 Suivi des projets	22
2.4 Réunions de projets.....	23
3. Mise en pratique de l'évaluation	25
3.1 Recherche documentaire.....	25
3.2 Autoévaluation.....	26
3.3 Enquêtes.....	26
3.4 Entretiens.....	28
3.5 Études de cas.....	28
3.6 Groupes de réflexion.....	29
3.7 Observation et apprentissage par les pairs.....	30
3.8 Changement le plus significatif	31
3.9 Retour social sur investissement	33
3.10 Analyse du réseau social	35
4. Utilisation des conclusions	36
4.1 Rapporter vos conclusions	36
4.2 Mise en œuvre de vos conclusions	38
4.3 Communication de vos résultats.....	40
Ressources complémentaires.....	42

Acronymes

GAL	Groupe d'action locale
GALPA	Groupe d'action locale pêche
DLAL	Développement local mené par les acteurs locaux
Fonds ESI	Fonds structurels et d'investissement européens
SDL	Stratégie de développement local
AG	Autorité de gestion
S&E	Suivi et évaluation

	Définition
	Théorie
	Exemple
	Conseil

Introduction

Contexte

Durant la période 2014 – 2020, le développement local mené par les acteurs locaux (DLAL) peut être financé par tous les Fonds structurels et d'investissement européens (Fonds ESI). Des groupes d'action locale (GAL) financés par les différents Fonds ESI ont été mis sur pied à travers l'Europe et chargés du développement et de la mise en œuvre de stratégies de développement local (SDL) intégrées par le biais de partenariats multi-acteurs publics/privés.

Le présent manuel est destiné aux GAL, y compris des groupes d'action locale pour la pêche et l'aquaculture (GALPA), financés par un ou plusieurs des quatre Fonds ESI¹ ainsi qu'aux évaluateurs externes des GAL. Il vise à fournir des outils et méthodes faciles d'utilisation, assortis d'exemples tirés de différents GAL et GALPA, pouvant servir d'orientation et d'inspiration pour évaluer le DLAL.

Pourquoi évaluer ?

L'évaluation est une composante obligatoire du DLAL². Cependant, le temps consacré à l'évaluation et à la réflexion sur la contribution d'un GAL à sa communauté est inestimable pour une série de raisons :

- › Vérifier si les objectifs de la SDL restent pertinents
- › Savoir si le GAL a atteint ses buts et objectifs de départ
- › Participer à la réflexion critique sur les moyens d'améliorer les activités et processus du GAL
- › Recueillir des preuves des réalisations

Les enseignements tirés de l'estimation de ses propres travaux sont d'importance fondamentale pour optimiser l'utilisation des fonds publics et améliorer le potentiel du DLAL afin d'apporter un changement positif concret aux communautés locales.

Le présent manuel s'appuie sur des lignes directrices développées par le Helpdesk européen d'évaluation du développement rural sur l'« [Évaluation de l'approche LEADER/DLAL](#) » (guide servant à évaluer l'approche LEADER monofinancée³ à l'échelle du programme et du GAL) et par l'unité d'appui FARNET sur le « [DLAL axé sur les résultats](#) » (guide pratique destiné aux GALPA sur la conception, la mise en œuvre et l'évaluation de stratégies locales dans les zones de pêche). Il est structuré en quatre chapitres, énoncés ci-dessous, que les GAL doivent garder à l'esprit tout au long de leurs travaux.



1 [FEADER, FEAMP, FEDER](#) et [FSE](#).

2 Le [Règlement portant dispositions communes](#) n° 1303/2013 prévoit que les GAL fournissent des mécanismes spécifiques d'évaluation dans leur SDL (Art. 33 1(f)). Il prévoit l'évaluation comme l'une des tâches clés des GAL (Art. 34) et permet en particulier la couverture des coûts liés à ces activités à travers les coûts de fonctionnement des GAL (Art. 35).

3 Exclusivement financée par le Fonds européen agricole pour le développement rural ([FEADER](#)).

1. Planification de votre évaluation

1.1 Qu'est-ce que l'évaluation ?

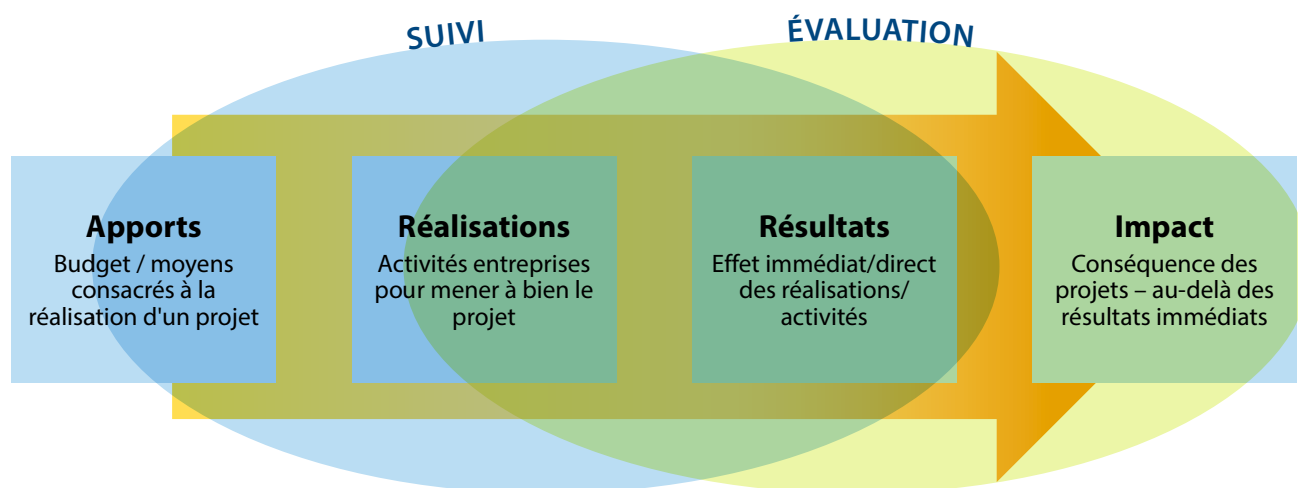
« L'évaluation n'est pas un test ! »

Le suivi et l'évaluation (S&E) fournissent la base probante, permettant à un GAL de valider la logique de sa stratégie de développement local (SDL), afin de vérifier si les résultats escomptés sont atteints comme prévu, et de visualiser les améliorations nécessaires. Dans cette optique, les GAL doivent mettre en place un processus de suivi et d'évaluation efficace, faisant partie intégrante de la SDL.

Le suivi consiste à comptabiliser des éléments et à suivre des activités. Les nombres – d'événements, de participants, de projets – constituent des données de suivi. Il est important d'avoir une vision claire des informations réellement nécessaires à la gestion, au contrôle, à la démonstration de l'évolution et enfin, à l'évaluation.

L'évaluation est une estimation périodique de la conception, de la mise en œuvre et des résultats d'un processus continu ou terminé. Dans le cadre du DLAL, l'évaluation peut estimer la stratégie de développement local et/ou les travaux du GAL. L'objectif est de contribuer à la prise de décision, de cerner la réalisation ou la valeur, d'obtenir une vision des initiatives antérieures ou existantes, de permettre la réflexion et d'aider à l'identification du changement à venir.

Suivi et évaluation sont étroitement liés. Le suivi garde une trace de l'évolution par rapport à un petit nombre de cibles/indicateurs préétablis, tandis que l'évaluation s'étend au-delà des réalisations afin d'estimer les résultats en identifiant les effets aussi bien attendus qu'inattendus.⁴ Néanmoins, les données du suivi forment la base des activités d'évaluation.



⁴ Impact Evaluation Notes No. 2. Avril 2012 'Linking monitoring and evaluation to impact evaluation' Burt Perrin, The Rockefeller Foundation.

Quelle est la particularité de l'évaluation du DLAL ?

Le développement local mené par les acteurs locaux (DLAL) implique une méthodologie particulière, initialement élaborée pour le développement rural (« l'approche LEADER »). En raison de son caractère ascendant basé sur le partenariat, le DLAL est censé promouvoir le développement socio-économique d'une façon que des politiques descendantes ne peuvent pas apporter. En effet, le processus visant une proximité communautaire, connu sous le nom d'« animation », et l'implication de la population locale dans le développement de son territoire peuvent être tout aussi importants que la somme des projets individuels financés.

L'animation locale peut contribuer à toucher des groupes cibles difficiles à atteindre par les systèmes de financement traditionnels descendants ; sa nature intégrée peut contribuer à promouvoir des partenariats et des interventions conjointes entre différents types d'acteurs, et le fait que les décisions soient prises à l'échelon local peut encourager des réactions plus flexibles et innovantes aux problèmes locaux. Elle peut offrir un soutien ciblé tout en développant la capacité des acteurs locaux à élaborer et à mettre en œuvre leurs propres projets. De plus, la place spéciale accordée à la mise en réseau et à la coopération peut faciliter le transfert des connaissances d'une zone à une autre et augmenter l'impact des actions prises individuellement. Les résultats ainsi atteints à travers la méthode DLAL sont parfois appelés la « **valeur ajoutée** » de l'approche.



Source : Observatoire européen LEADER 2001

Cette valeur ajoutée du DLAL* peut par exemple provenir :

- De l'amélioration du **capital social et humain**, exprimée par un accroissement du niveau de confiance, le développement de compétences et de capacités nouvelles, l'établissement de nouveaux réseaux, etc., rendant la collectivité plus résiliente et mieux à même de s'adapter aux changements. ;
- De l'amélioration de la **gouvernance locale** à travers l'implication de la collectivité et des acteurs locaux dans la prise de décisions, le rôle du GAL dans la gouvernance à différents niveaux et sa capacité de gestion de fonds publics/privés ;
- D'un renforcement des **résultats des projets** à la suite d'un effet multiplicateur, de la durabilité des projets, de nouveaux promoteurs de projets et de projets plus innovants à l'échelle locale.

Lors de l'évaluation du DLAL, il est important de garder ces éléments présents à l'esprit et de **se concentrer sur l'identification des points sur lesquels le GAL vise à apporter de la valeur ajoutée à sa communauté locale.**

*voir Lignes directrices pour l'évaluation de l'approche LEADER/DLAL, août 2017, Helpdesk européen d'évaluation du développement rural.

1.2 Quand commencer ?

« *La réussite de l'évaluation dépend de votre préparation* »

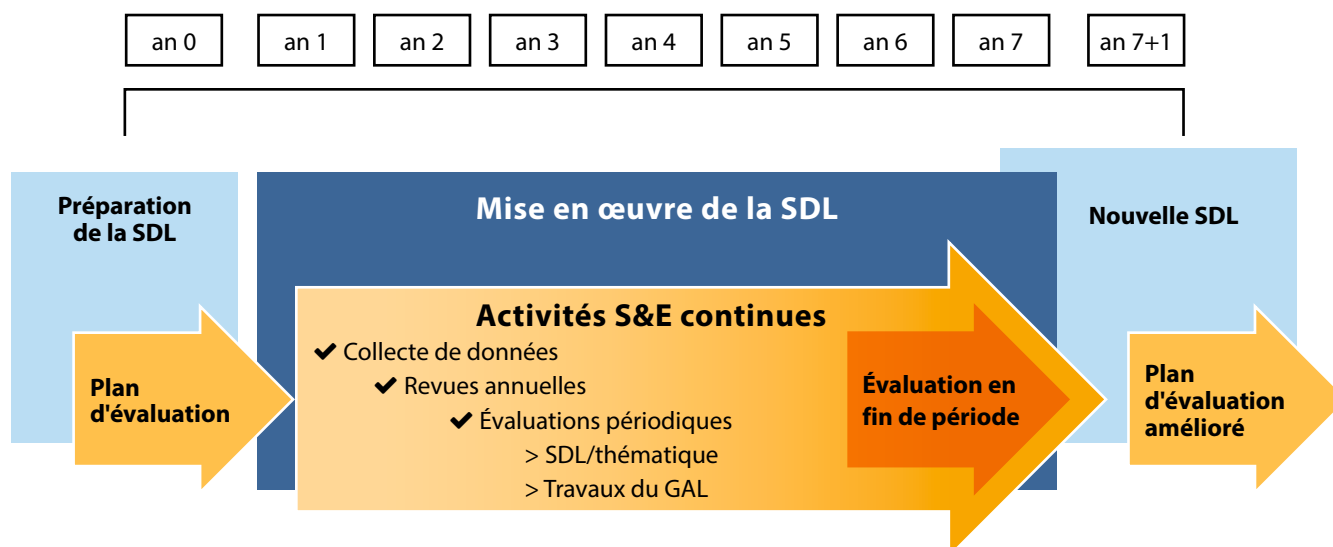
Le processus de suivi et d'évaluation du travail du GAL fait partie intégrante du DLAL et doit être conçu **lors de la préparation de la stratégie de développement local (SDL)**. En effet, des mécanismes de suivi et d'évaluation doivent être présentés au moment où la SDL du groupe est soumise à l'approbation de l'Autorité de gestion.

On distingue quatre raisons pour lancer la réflexion sur votre évaluation et la planifier **dès que possible** en vue de son intégration aux travaux du GAL en tant qu'activité continue :

- Définie parallèlement à la SDL, elle aide à garantir que les objectifs stratégiques et les buts à atteindre soient réalistes et mesurables.
- Elle contribue à veiller à ce que les systèmes de collecte de données nécessaires (y compris les bases de références nécessaires) soient en place dès le début des opérations du GAL, économisant du temps et des moyens par la suite.
- Intégrée aux travaux quotidiens du GAL, elle permet à celui-ci de réagir rapidement aux changements contextuels et aux besoins nouvellement identifiés en cours de période de programmation.
- Elle peut permettre au GAL d'intégrer son intervention dans une perspective à plus long terme.

La figure ci-dessous illustre un exemple de ligne du temps pour la planification et la mise en œuvre d'activités de suivi et d'évaluation. La planification doit avoir lieu parallèlement au développement de la stratégie de développement local du GAL, et des systèmes de collecte de données doivent être mis en place au début de la mise en œuvre. Des revues annuelles peuvent aider à l'évaluation de l'état d'avancement et des résultats du GAL sur base régulière, et peuvent s'inscrire dans le cadre d'estimations périodiques et/ou d'une évaluation de fin de période. L'évaluation d'une période de programmation donnée constitue un élément majeur d'information pour la SDL de la période suivante.

Proposition de ligne du temps pour la planification et la mise en œuvre de l'évaluation d'un GAL



1.3 Où commencer ?

« **Le DLAL est un processus participatif et son évaluation doit l'être également !** »



Le processus d'évaluation commence par la **planification de votre évaluation**. Cette étape aide votre GAL à définir le champ d'application et les méthodes appropriées pour la collecte, l'analyse et la présentation de données. Elle doit aussi attribuer clairement des rôles et responsabilités pour entreprendre ces activités, en parallèle avec une estimation du temps que celles-ci sont susceptibles de prendre et d'un budget approximatif. Voici les principaux éléments qu'un GAL doit envisager d'inclure dans un plan d'évaluation :

Objectifs et ciblage de l'évaluation

Il est important de faire preuve de pragmatisme quant au champ d'application de votre évaluation. Les stratégies de développement local auront de multiples objectifs, et leurs résultats et impacts ne sont pas toujours faciles à attribuer. Il ne sera pas possible de cerner tous les résultats de la SDL et/ou des interventions du GAL. Par conséquent, en planifiant votre évaluation, posez-vous les questions suivantes :

- Qu'est-ce que votre GAL veut *le plus* savoir ?
- Quelles informations devrez-vous fournir à votre autorité de gestion ?
- À quoi serviront les résultats ?

L'évaluation doit être un processus d'apprentissage, et il est important que les membres du GAL et tous les acteurs concernés soient étroitement associés au processus, que les objectifs d'évaluation soient fixés ensemble et que les résultats soient utilisés pour améliorer les travaux du GAL et, le cas échéant, adapter la SDL. En outre, les résultats d'évaluation peuvent servir d'outil de communication afin de sensibiliser davantage la communauté et les décideurs aux travaux du GAL.

La préparation des rapports destinés à l'autorité de gestion est une autre utilisation possible des résultats. L'évaluation est aussi extrêmement précieuse pour les améliorations stratégiques à apporter à l'avenir et pour alimenter toute SDL ultérieure.

Voulez-vous que votre évaluation vous aide à...

- *Améliorer la proximité du GAL par rapport à la collectivité ?*
- *Accélérer et simplifier le processus de demande pour les bénéficiaires ?*
- *Améliorer le soutien au montage de projets ?*
- *Comprendre les résultats de projets financés ?*
- *Ajuster/remanier la SDL ?*
- *Transmettre des rapports d'informations spécifiques à l'AG ?*
- *Transmettre des rapports sur l'évolution et sur les résultats aux parties prenantes du GAL ?*
- *Communiquer des résultats au grand public ?*
- *Autre ?*

Sources et collecte de données

L'identification de sources de données et la planification de la collecte de données sont d'importance fondamentale pour que le GAL reçoive les informations pertinentes pour analyser les changements effectués par la SDL. Ainsi, une fois que votre GAL a décidé des enseignements qu'il souhaite tirer de l'évaluation, il est important de savoir clairement quelles informations sont nécessaires, de quelle façon elles seront recueillies et si leur collecte est réaliste. En fonction des éléments que le GAL s'attend à évaluer, il peut nécessiter une base de référence, qu'il faut établir à un stade précoce pour faciliter la comparaison de la situation en fin de période. D'autres activités d'évaluation – telles que le degré d'implication de la communauté, le développement du capital social, la valeur ajoutée de la présence du GAL dans la zone, etc. – peuvent exiger une collecte d'informations spécifique sur une plus longue durée. Vous trouverez au chapitre 2 de plus amples informations sur la collecte de données.



Une base de référence est un « état des lieux » au début d'un projet (ou d'une stratégie locale) par rapport auquel on peut évaluer les progrès réalisés⁵

Outils et méthodes d'évaluation

L'évaluation peut être externe ou interne et recourir à des méthodes diverses et variées. Le fait d'avoir à l'avance une bonne idée des types de méthodes que vous comptez utiliser pour votre évaluation contribuera à garantir que les activités sont budgétées, planifiées et cohérentes par rapport aux méthodes de collecte de données. Par exemple : si le groupe a l'intention d'entreprendre des enquêtes sur l'évolution de l'opinion au fil du temps, il conviendra de poser la même question avant et après l'intervention. L'autoévaluation est une méthode qui peut s'avérer efficace pour des GAL aux ressources limitées⁶. Le chapitre 3 présente différentes méthodes d'évaluation qu'un GAL pourrait vouloir envisager.

5 <https://goodpracticereview.org/9/monitoring-and-evaluation/baseline-data/>

6 Pour de plus amples informations sur l'autoévaluation, voir p. 17 des Lignes directrices de l'Helpdesk Évaluation « [Évaluation de l'approche LEADER/DLAL](#) ».

Calendrier

Le GAL doit estimer le temps que les activités de collecte de données et d'évaluation prévues sont susceptibles de prendre ainsi que le temps qu'il peut consacrer de manière réaliste à des activités de S&E. Les activités, le calendrier et les ressources allouées prévus devront être développés conjointement. Concernant les délais, les GAL doivent accorder une attention particulière à des questions telles que :

- › Quand compte-t-il entreprendre des activités de suivi ?
- › Quand compte-t-il entreprendre des activités d'évaluation ?
- › Combien de temps prendra chacune de ces activités ?

Ressources

Des ressources doivent être clairement allouées aux activités S&E et être proportionnelles à la quantité de fonds disponibles pour la SDL/les projets. Au-delà du budget à allouer, d'autres ressources vitales à prévoir sont le temps et les compétences. En fonction du champ d'application de l'évaluation et de la capacité du GAL, une partie de l'évaluation pourrait nécessiter de la sous-traitance. Son coût variera, mais une enquête entreprise en 2017⁷ a fait état d'un coût allant de 6 000 à 25 000 € pour une évaluation ex-post externe. Une fois votre plan d'évaluation développé, assurez-vous que les ressources prévues correspondent aux ambitions de votre plan. Une adaptation des ressources ou du champ d'application de l'évaluation peut dès lors être nécessaire.

Votre budget vous permet-il...

- › Une évaluation approfondie de tous les volets de la SDL et du travail du GAL ?
- › Uniquement une analyse de certains domaines spécifiques de la SDL et du travail du GAL ?
- › Uniquement une analyse des données disponibles à partir de formulaires de demande de projets ?
- › Des activités spécifiques, comme des enquêtes, des interviews, des groupes de travail, etc. ?

Rôles et responsabilités

L'évaluation peut être assurée par un évaluateur indépendant ou par un membre de l'équipe du GAL. Cependant, il est capital de s'assurer qu'un membre du personnel est clairement chargé de l'avancement du processus S&E pour que celui-ci fasse partie intégrante des travaux du GAL. Que l'évaluation soit réalisée en interne ou par un évaluateur externe, le processus doit être coordonné et impliquer activement les membres des instances du GAL.

Utilisation des résultats d'évaluation

Le mode et le moment de planification des activités S&E doivent être directement liés à l'utilisation que le GAL fera des résultats. Les méthodes utilisées pour la collecte d'informations obligatoires demandées par l'autorité de gestion, par exemple, peuvent différer très fortement des activités entreprises pour obtenir du feed-back sur l'animation communautaire ou sur un objectif très spécifique à la stratégie de développement local de votre GAL. En ce sens, le groupe doit garder à l'esprit les utilisations escomptées lors de la planification de son évaluation. Ceci contribuera à garantir une exploitation maximale des résultats.

CONSEIL



Assurez-vous de la flexibilité de la planification de votre évaluation. Des adaptations aux évolutions contextuelles peuvent s'avérer nécessaires entre le moment de la rédaction et le début des activités d'évaluation (par ex. la crise financière durant la période 2007 – 2013).

7 Enquête menée par l'unité d'appui FARNET auprès de tous les GALPA existants, nombreux d'entre eux étant également des GAL LEADER.

1.4 Que faut-il évaluer ?

Questions d'évaluation

Les questions d'évaluation doivent être en ligne avec les éléments que le GAL veut analyser et avec la logique d'intervention de la stratégie de développement local (voir encadré ci-dessous). Elles ont généralement trait aux questions suivantes :

- L'intervention était-elle **pertinente** ? (Y a-t-il un lien entre ce que le GAL essaie de faire et les problèmes et besoins existants ?) ;
- Était-elle **efficace** ? (Qu'a-t-on fait par rapport à ce qui était prévu au départ ? – réalisations, résultats et impacts escomptés / réels) ;
- Était-elle **efficiente** ? (Comment les réalisations et résultats atteints se comparent-ils aux ressources – en particulier financières – apportées que l'on a utilisées pour les atteindre ? Rapport qualité/prix) ;
- Était-elle **utile** ? (En quoi les effets des interventions correspondent-ils aux besoins réels de la communauté, indépendamment des objectifs de la SDL énoncés ?) ;
- Était-elle **durable** ? (Les résultats sont-ils durables à long terme ? Le changement sera-t-il maintenu sans financement public ultérieur ?)

Logique d'intervention d'une SDL

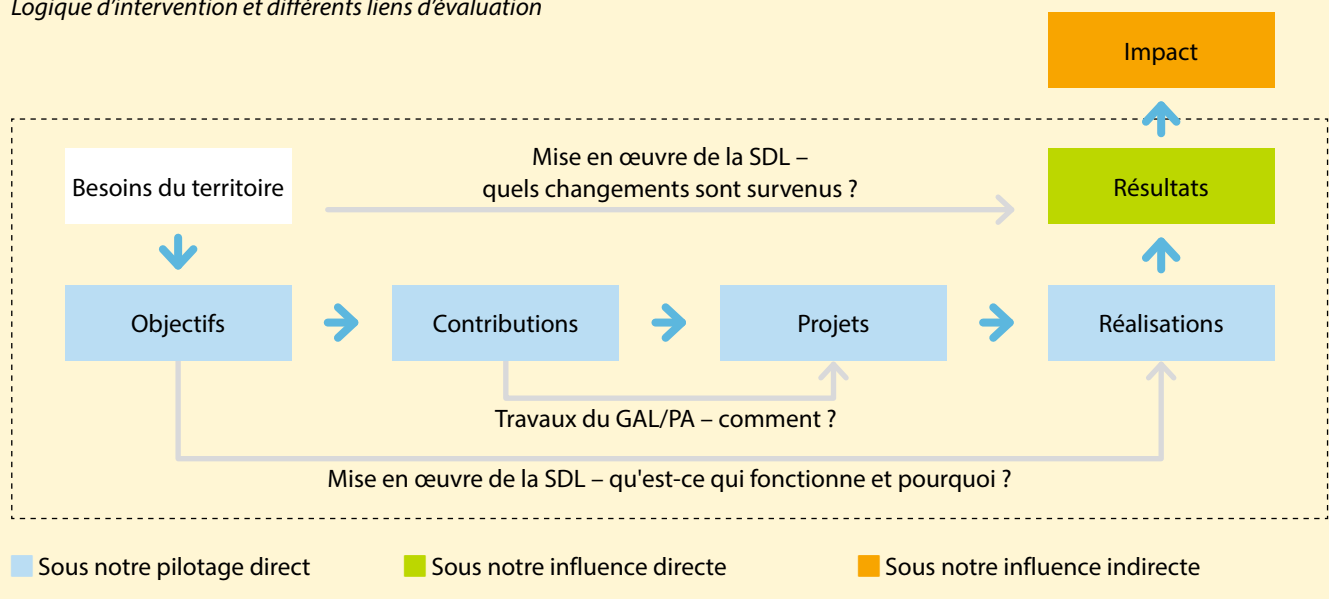
La mise en œuvre d'une stratégie de développement local implique de traduire les **besoins** (problèmes, opportunités) d'un territoire en **objectifs** et d'essayer de répondre à ces besoins (atteindre les objectifs) à travers un ensemble de projets/d'activités, avec un soutien/financement (**contribution**) du GAL.

L'évaluation est une estimation :

- De ce qui a été fait à travers des projets/activités individuel(le)s (**réalisations**) ;
- De la mesure dans laquelle ces réalisations ont contribué à répondre à des problèmes spécifiques (**résultats**) ;
- De la façon dont ces résultats ont contribué à l'atteinte de l'objectif plus large de la stratégie (**impact**).

Le lien entre les besoins/problèmes de la zone, les objectifs de la stratégie, les activités/projets ainsi que les réalisations, résultats et impacts est appelé la « **logique d'intervention** ».

Logique d'intervention et différents liens d'évaluation



Dans le cadre du DLAL, les ressources apportées sont à la fois financières (projets financés par la SDL) et humaines (activités du GAL telles que l'animation et le soutien au développement de projets). Il est **important d'évaluer aussi bien le travail du GAL que les résultats des projets financés**, dans la mesure où ces deux éléments influenceront la qualité des résultats du GAL. Voici quelques exemples de questions d'évaluation qu'un GAL peut se poser :

Satisfaction des objectifs de la SDL à travers les projets financés

- *Dans quelle mesure la conception de la SDL reflète-t-elle les besoins de la communauté locale ?*
- *Les projets contribuent-ils aux objectifs de la SDL ?*
- *Les objectifs de la SDL restent-ils pertinents ?*
- *Quels sont les résultats des projets financés ?*
- *Les projets fournissent-ils à la communauté locale la valeur ajoutée prévue ?*
- *La capacité et les compétences locales ont-elles été améliorées ?*
- *Le capital social a-t-il été renforcé ?*
- *La collectivité est-elle davantage impliquée dans la prise de décisions à l'échelle locale ?*
- *Quel est le degré de réussite et de durabilité des nouveaux partenariats créés ?*
- *De nouvelles idées ont-elles été réalisées pour apporter des améliorations locales ? (innovation)*

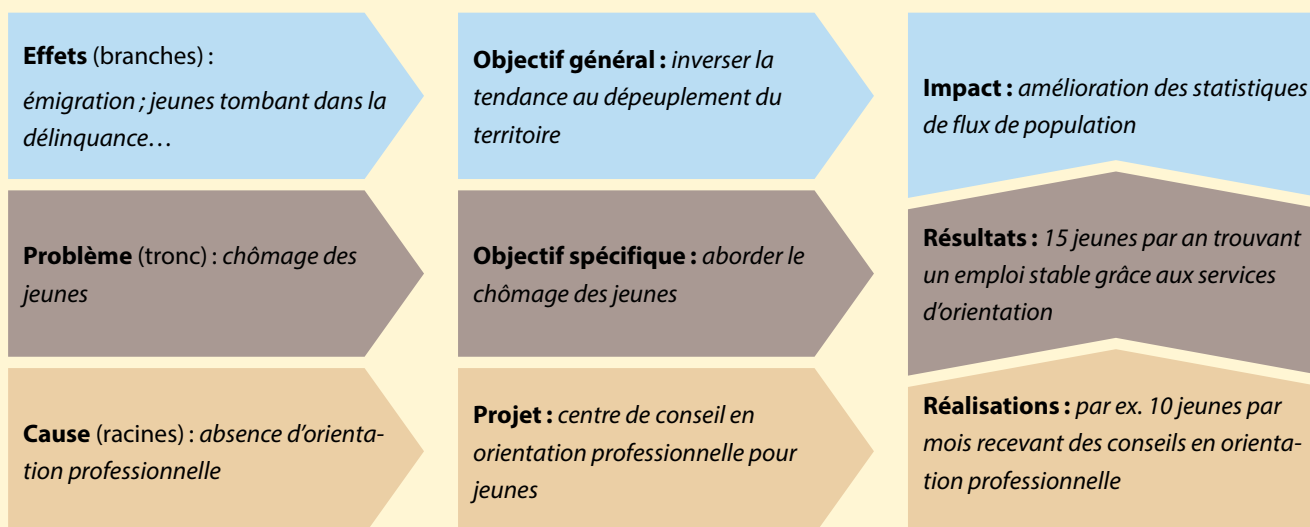
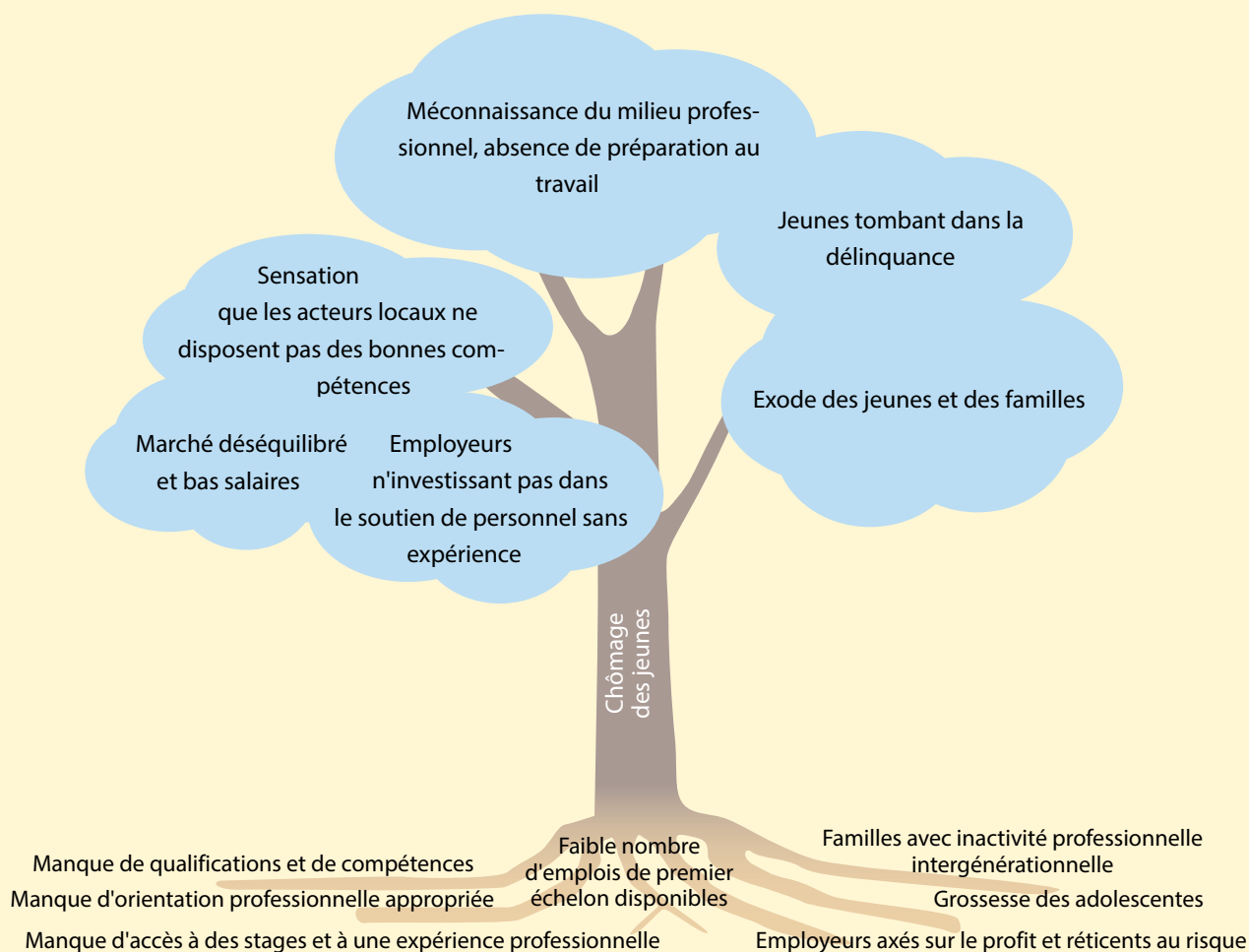
Soutien au développement communautaire à travers les travaux du GAL

- *L'approche DLAL mobilise-t-elle la participation communautaire ?*
- *La communauté locale a-t-elle conscience des opportunités offertes par le GAL ?*
- *Des bénéficiaires potentiels ont-ils reçu le soutien dont ils avaient besoin pour monter et présenter des projets ?*
- *Le processus de demande est-il simple ?*
- *Les décisions de financement sont-elles objectives et transparentes ?*
- *Les projets ont-ils été évalués et traités en temps utile ?*
- *Le financement soutient-il des projets qui n'auraient autrement pas pu être mis en œuvre ?*



Utilisation d'un arbre de problèmes pour la définition des besoins et la définition des objectifs

Source : Urbact // local Support Group Toolkit



L'exemple ci-dessus illustre un mode de développement possible de la logique d'intervention sur la base d'un « arbre de problèmes » à partir duquel des solutions peuvent être proposées, puis traduites en objectifs, assortis des réalisations et résultats escomptés.

Indicateurs

En plus de se poser les bonnes questions d'évaluation, il est fondamental de sélectionner de bons indicateurs afin de garantir l'obtention par le GAL des informations dont il a besoin. En effet, une fois que le GAL a identifié les éléments qu'il veut connaître, il devra établir **la façon dont il évaluera ces éléments**. Par exemple, la façon dont il évaluera la mesure dans laquelle les objectifs fixés dans sa SDL sont atteints (qu'est-ce que la réussite ?) et si le processus s'est bien déroulé.

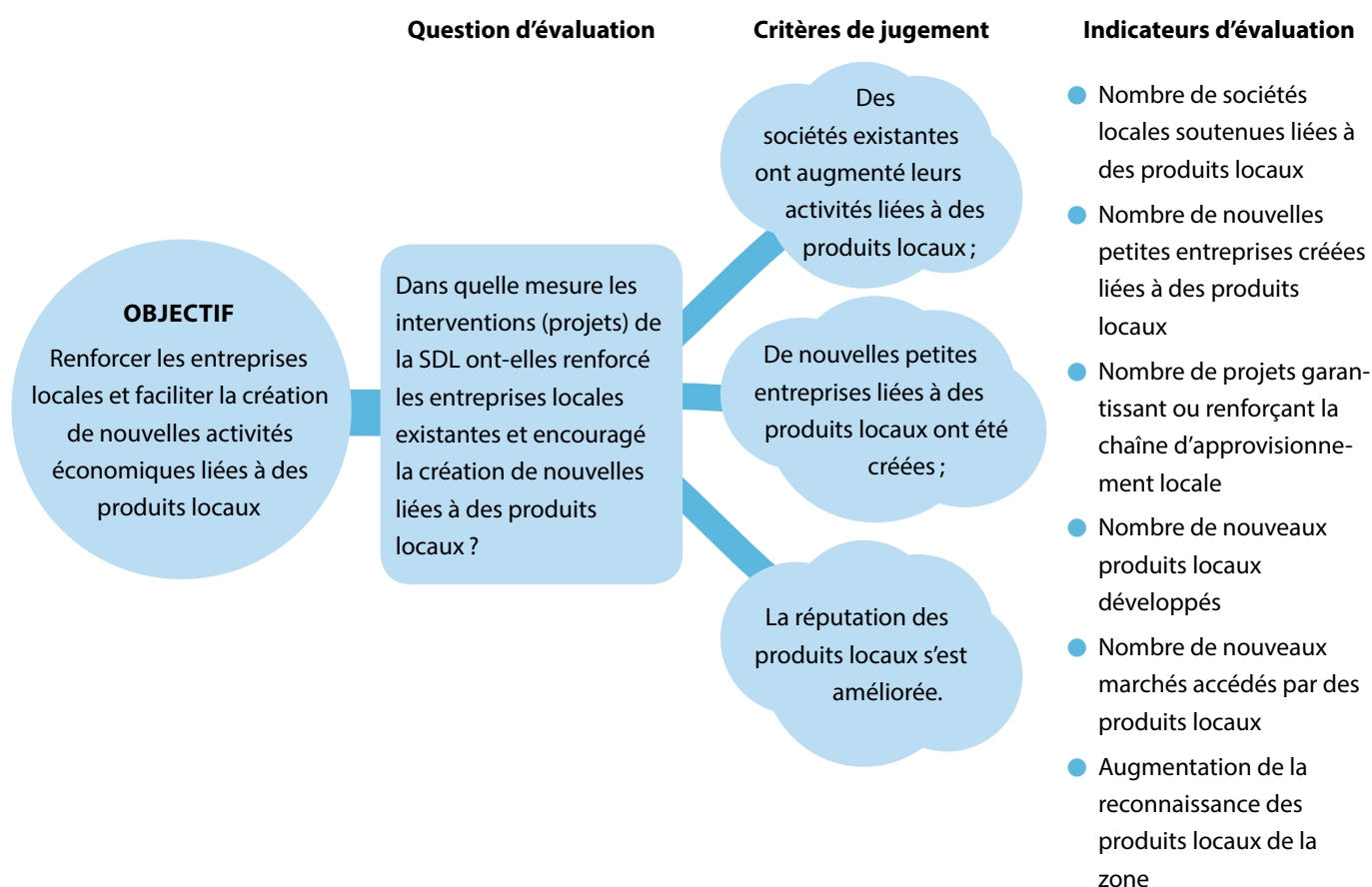
Un indicateur est une variable qui fournit des informations quantitatives ou qualitatives sur un phénomène ; il peut servir à mesurer le degré de réalisation d'un objectif.

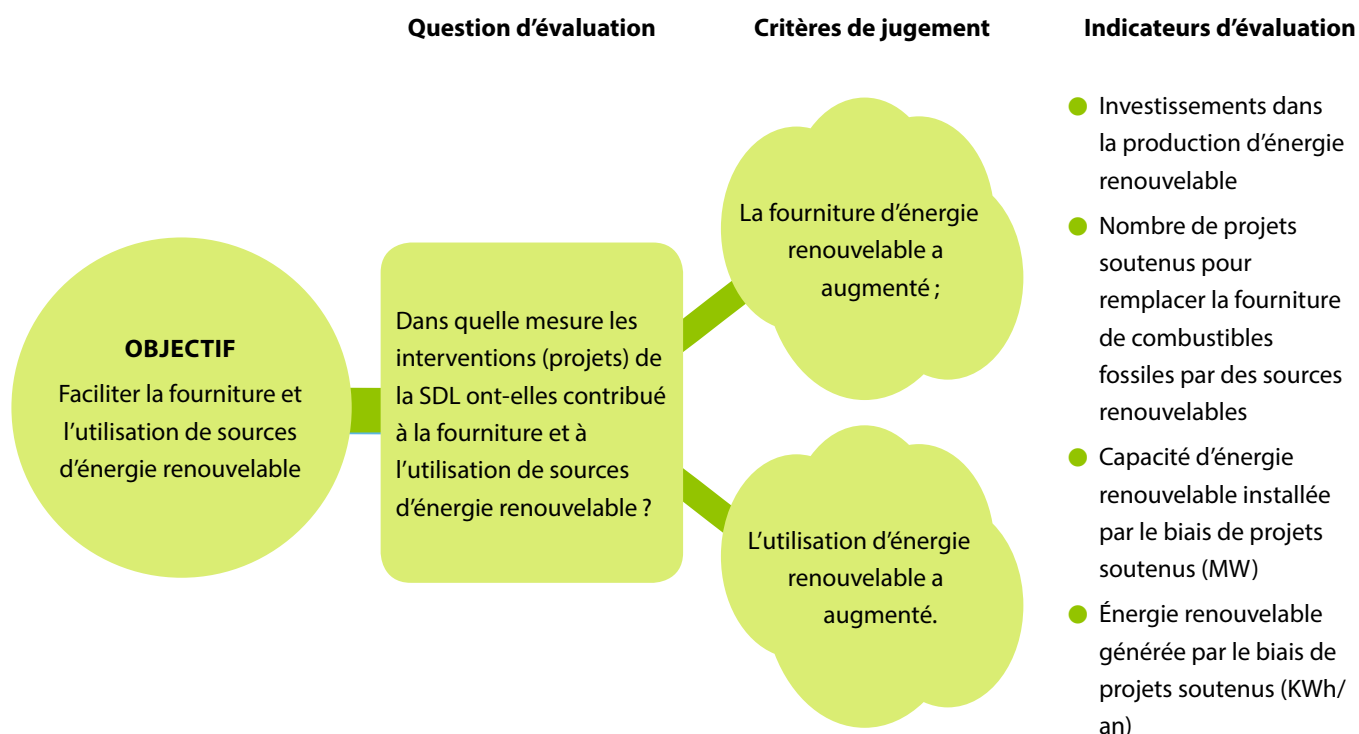
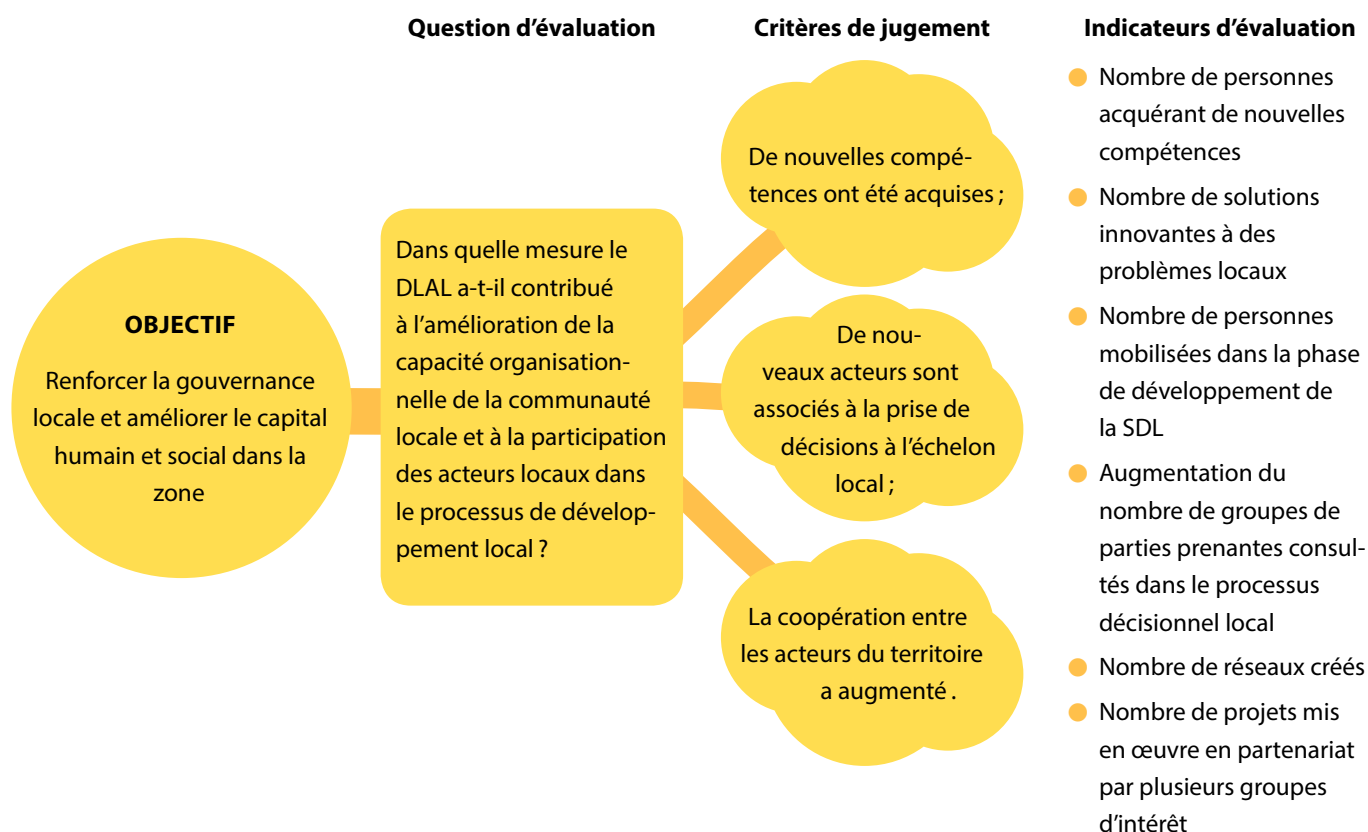
Il n'est pas toujours facile de définir de bons indicateurs pertinents pour une question d'évaluation. Il peut être utile de commencer par développer des **critères de jugement** pour aider le GAL à comprendre les points sur lesquels se concentrer. Ces critères décomposent des questions d'évaluation en aspects plus détaillés et peuvent servir de check-list en vue d'une évaluation interne comme externe.

Il peut alors être plus facile d'établir des indicateurs pour mesurer et apprécier l'évolution, et vérifier si et dans quelle mesure les objectifs sont atteints. Des indicateurs peuvent servir de critères de réussite pour des projets individuels ainsi que pour des processus de mise en œuvre à plus long terme. Ils peuvent être qualitatifs (par ex. améliorations perçues au niveau de la qualité environnementale ou du patrimoine culturel local) ou quantitatifs (par ex. nombre d'emplois créés ou nombre de nouveaux partenariats lancés).

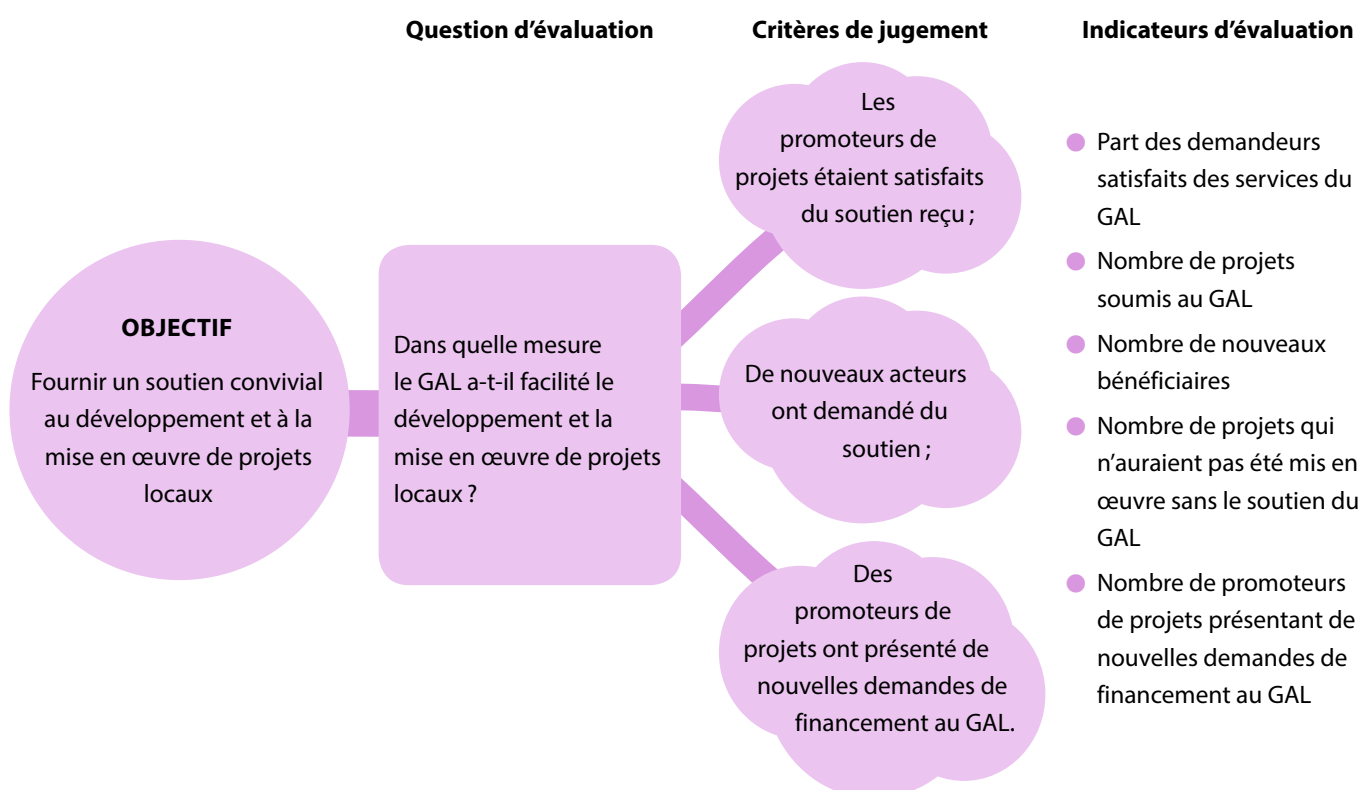
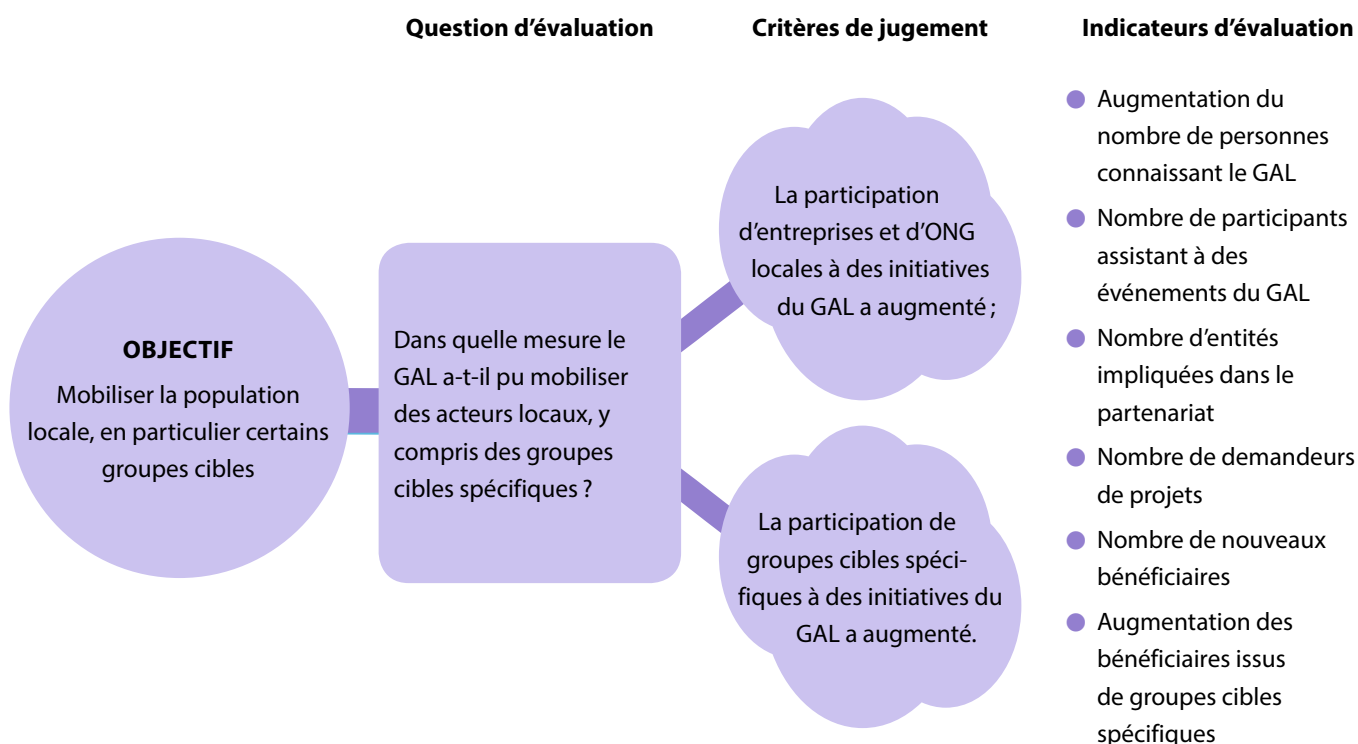
De questions d'évaluation à des indicateurs d'évaluation : quelques exemples

... en lien avec de potentiels objectifs stratégiques





... en lien avec des éléments des travaux du GAL



Les indicateurs peuvent être liés à des réalisations, à des résultats ou à des impacts. Si les indicateurs liés aux réalisations ont tendance à être les plus faciles à mesurer, ils nous en disent peu sur ce qu'un projet ou une intervention a accompli. Les indicateurs liés aux résultats sont nettement plus parlants pour la mesure des accomplissements. Dans le cadre du DLAL, les résultats sont parfois progressifs et à petite échelle. Par conséquent, il est peu probable que des indicateurs quantitatifs expriment à eux seuls les avantages du travail effectué ; des indicateurs qualitatifs seront importants pour compléter le tableau.



Indicateurs de réalisations : le produit concret immédiat d'un projet. Il y a peu de probabilité d'influences autres que l'intervention, et des données sont généralement facilement accessibles à partir d'un suivi de base.



Indicateurs liés aux réalisations (source : Finlande)

Le RRN finlandais a proposé les indicateurs suivants liés aux réalisations pour l'animation du GAL

- › Nbre d'événements d'animation organisés
- › Nbre de participants (hommes/femmes) aux événements d'animation
- › Nbre de présentations d'animation lors d'événements externes
- › Nbre d'évaluations réalisées par le GAL
- › Nbre d'articles de presse sur des projets et l'animation dans le cadre de LEADER
- › Nbre de visiteurs sur la page web du GAL et de followers sur les réseaux sociaux
- › Nbre de nouveaux demandeurs de projets
- › Nbre de demandes transférées vers d'autres sources de financement
- › Nbre de membres du GAL (hommes/femmes/organisations)



Indicateurs de résultats : produits/services (essentiellement concrets) fournis à la suite de la mise en œuvre d'une série d'activités en réponse à un problème ou une question spécifique. L'utilisation de ressources, la disponibilité de données et la probabilité d'autres influences dépendent de la préparation de l'évaluation, des données de suivi disponibles et du type d'indicateurs choisis.



Indicateurs liés aux résultats (source : Écosse)

Voici quelques indicateurs liés aux résultats utilisés par le GALPA Highlands :

- › Nbre d'individus acquérant de nouvelles compétences ou se perfectionnant
- › Nbre de méthodes nouvelles/innovantes pour ajouter de la valeur aux produits locaux
- › Nbre de nouveaux produits développés
- › Nbre d'emplois créés dans le secteur du traitement
- › Nbre d'emplois créés dans le secteur du tourisme
- › Nbre de méthodes nouvelles/innovantes introduites qui améliorent la qualité de vie

Les indicateurs d'impact mesurent un changement plus large effectué dans la zone et doivent généralement être analysés sur le plus long terme. Dans le cadre du développement local, il peut souvent être difficile d'attribuer des impacts directement au travail du GAL vu la probabilité d'autres influences. De plus, la disponibilité des données pour des indicateurs pertinents a tendance à être très limitée à l'échelle locale, l'évaluation systématique des impacts s'étend ainsi en général au-delà de la capacité et des ressources d'un GAL. Toutefois, des GAL ambitieux pourraient évaluer certains de leurs impacts qualitatifs sur leur territoire, comme le développement du capital social, grâce à l'accroissement de la mise en réseau et/ou la participation de la communauté au développement local.

CONSEIL

Etablissez un ensemble d'indicateurs limités en nombre, mais significatifs, et maintenez-les SMART :

Spécifiques : bien définis, opérationnels et ciblés

Mesurables : capables de déterminer la progression/l'achèvement ; la même méthodologie produit les mêmes conclusions

Atteignables : réalistes, pratiques et réalisables dans les limites des contraintes opérationnelles

Réalistes : cernez ou mesurez les résultats qu'ils sont censés mesurer

Temporels : liés à un cadre temporel.

Quels que soient les indicateurs sélectionnés, ils doivent être à la fois **bien définis et expliqués** aux personnes – par ex. les porteurs de projets – censées fournir les informations. Ceci contribuera à garantir la fourniture de données correctes et de pièces justificatives pertinentes, ainsi que leur cohérence maximale. Par exemple, le GAL Highland (Écosse, R-U) a préparé une définition de tous ses indicateurs ainsi que des exemples du type de pièces justificatives que l'on pourrait recueillir, notamment :

Trois indicateurs de résultat expliqués, GAL Highland, Ecosse

Indicateurs liés aux résultats	Définition	Pièces justificatives
Nombre d'installations communautaires améliorées	Nombre d'installations communautaires existantes (par ex. bibliothèques, salles de sport) qui ont été améliorées à la suite du financement par l'approche LEADER (accessibilité physique, heures d'ouverture, ressources/équipement, éventail d'utilisateurs)	Plans/ documents de planification, photos, matériel publicitaire, résultats d'enquêtes
Évolution annuelle du nombre de visites des sites/ attractions	Fréquentation. Les demandeurs devront établir une base de référence au point d'application et pouvoir énoncer comment le projet procédera pour accroître le nombre de visiteurs sur une durée prescrite. L'indicateur doit pouvoir mesurer le succès (ou non) de l'intervention	Résultats d'enquêtes/ registre de présences/ données sur l'utilisation/ les visites de sites web
Nombre de volontaires se sentant mieux soutenus pour entreprendre des actions de bénévolat	Personnes indiquant se sentir mieux soutenues pour entreprendre des actions de bénévolat à la suite de l'intervention financée par l'approche LEADER	Enquête auprès de bénévoles, groupes de discussion

Source : matériel d'orientation S&E préparé par le GAL Highland (Écosse).

Une fois que le GAL a défini ses indicateurs (par exemple, nombre d'installations locales améliorées ou augmentation des visites d'une curiosité locale), il peut se fixer une **cible** pour chacun (par ex. 5 installations communautaires améliorées, 800 visites supplémentaires d'une curiosité locale...). Il devra également définir **la personne responsable et le mode de collecte des informations nécessaires**. Cette décision doit être prise avant le lancement de la mise en œuvre de sa stratégie de développement local. Il est dès lors possible de suivre l'évolution vers l'atteinte de ses cibles si les bonnes données sont recueillies.

Voici un exemple pouvant aider les GAL à réfléchir sérieusement à leur sélection et utilisation d'indicateurs et cibles, et à les planifier : comment définiront-ils leur indicateur ? Ont-ils besoin d'une base de référence ? Quelle sera la provenance des données ? À quelle fréquence seront-elles recueillies ? Qui les recueillera et transmettra des rapports à leur sujet, et de quelle façon ?

Exemple de cadre de suivi et d'évaluation (S&E)

Indicateur	Définition	Base de référence	Cible	Source de données	Fréquence	Personne responsable	Rapports
Évolution annuelle du nombre de visites d'une curiosité locale	Voir l'exemple du GAL Highlands ci-dessus	3 000 visiteurs/an	3 800 visiteurs/an	Entrées vendues	Sur base annuelle, pendant 3 ans	Promoteur de projet & GAL	Formulaire d'évaluation de projet

Source : adapté de www.tools4dev.org

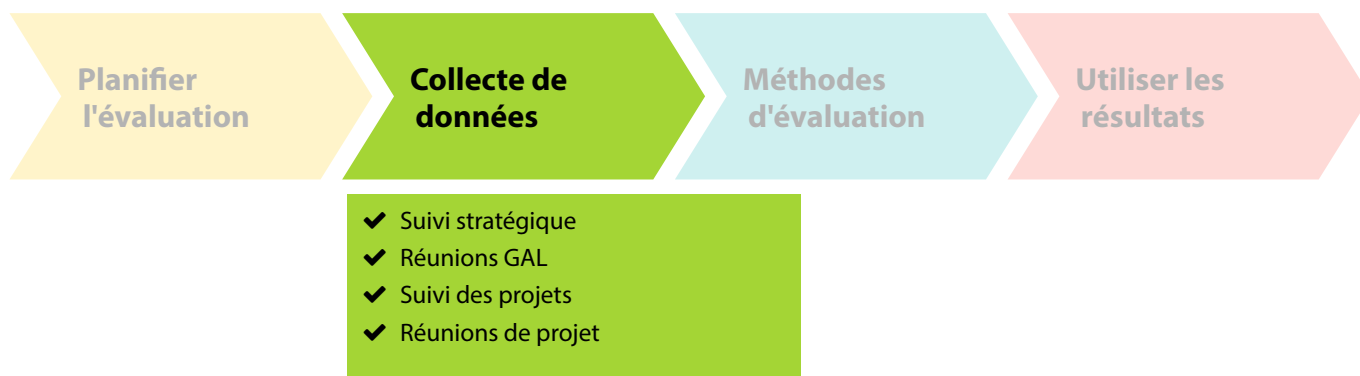
Sur la base des objectifs de votre évaluation, des données disponibles, de la capacité d'évaluation dans le GAL et des ressources disponibles, les GAL doivent **sélectionner des méthodes de collecte de données et d'évaluation adéquates**. Les deux chapitres suivants citent des exemples de méthodes de collecte de données et d'évaluation pouvant servir de source d'inspiration et d'idées.

CONSEIL



N'hésitez pas à consulter votre autorité de gestion ou vos réseaux de soutien existants pour obtenir de l'aide...

2. Collecte de données et suivi



« *Un suivi continu contribue à garantir une culture d'apprentissage* »

Une stratégie de développement local (SDL) bien conçue et bien planifiée n'est pas automatiquement gage de bons résultats. Il est essentiel de vérifier régulièrement l'évolution par rapport aux objectifs ciblés et de mesurer les résultats atteints. Dans cette optique, un GAL doit définir clairement les éléments qu'il va mesurer, ce qui entraîne deux questions de base :

- › De quelles informations avez-vous besoin ?
- › Comment allez-vous les obtenir ?



De nombreuses données quantitatives peuvent être couvertes par des activités de suivi. En voici des exemples : nombre de projets ; nombre de bénéficiaires ; type de projets ; type et nombre d'activités de coopération, de participants à des événements, d'emplois créés, d'emplois maintenus...

Toutefois, des **données qualitatives peuvent souvent mieux exprimer la valeur ajoutée de projets de DLAL** que des nombres et des pourcentages. Les perceptions, les attitudes, les qualités ou les sentiments sont des exemples de données qualitatives. Les informations de ce type sont généralement nécessaires pour évaluer, par exemple, la qualité ou la durabilité d'actions financées ainsi que la mesure dans laquelle la communauté a le sentiment qu'elles sont précieuses.

La collecte de données peut et doit commencer dès le lancement de la mise en œuvre de la SDL, et doit être une activité continue tout au long de la période de programmation. Les premiers contacts avec des bénéficiaires potentiels constituent une occasion de recueillir des informations, et ce jusqu'à la phase de paiement et au-delà.

Les GAL doivent réfléchir attentivement aux opportunités qui fournissent les **méthodes de collecte d'informations les plus simples et aisées**, d'une manière qui maximise la qualité et la pertinence des informations tout en minimisant les contraintes pour le personnel du GALPA et le bénéficiaire.

Voici quelques exemples de méthodes de collecte de données auxquelles des GAL pourraient vouloir recourir :

2.1 Suivi stratégique

Description : Recueil d'informations quantitatives sur la mise en œuvre, afin de vérifier que les activités et dépenses du GAL sont en bonne voie, selon les priorités établies dans la SDL. Ce processus pourrait passer par une présentation Excel des progrès ou par des outils informatiques spécialement conçus en vue d'un tel suivi (normalement par l'AG ou l'organisme de paiement).

Utile pour : Identifier en temps utile la sous-utilisation ou la sous-performance dans une zone en particulier, permettant ainsi au GAL d'adapter ses activités d'animation et autres, ou la SDL le cas échéant.

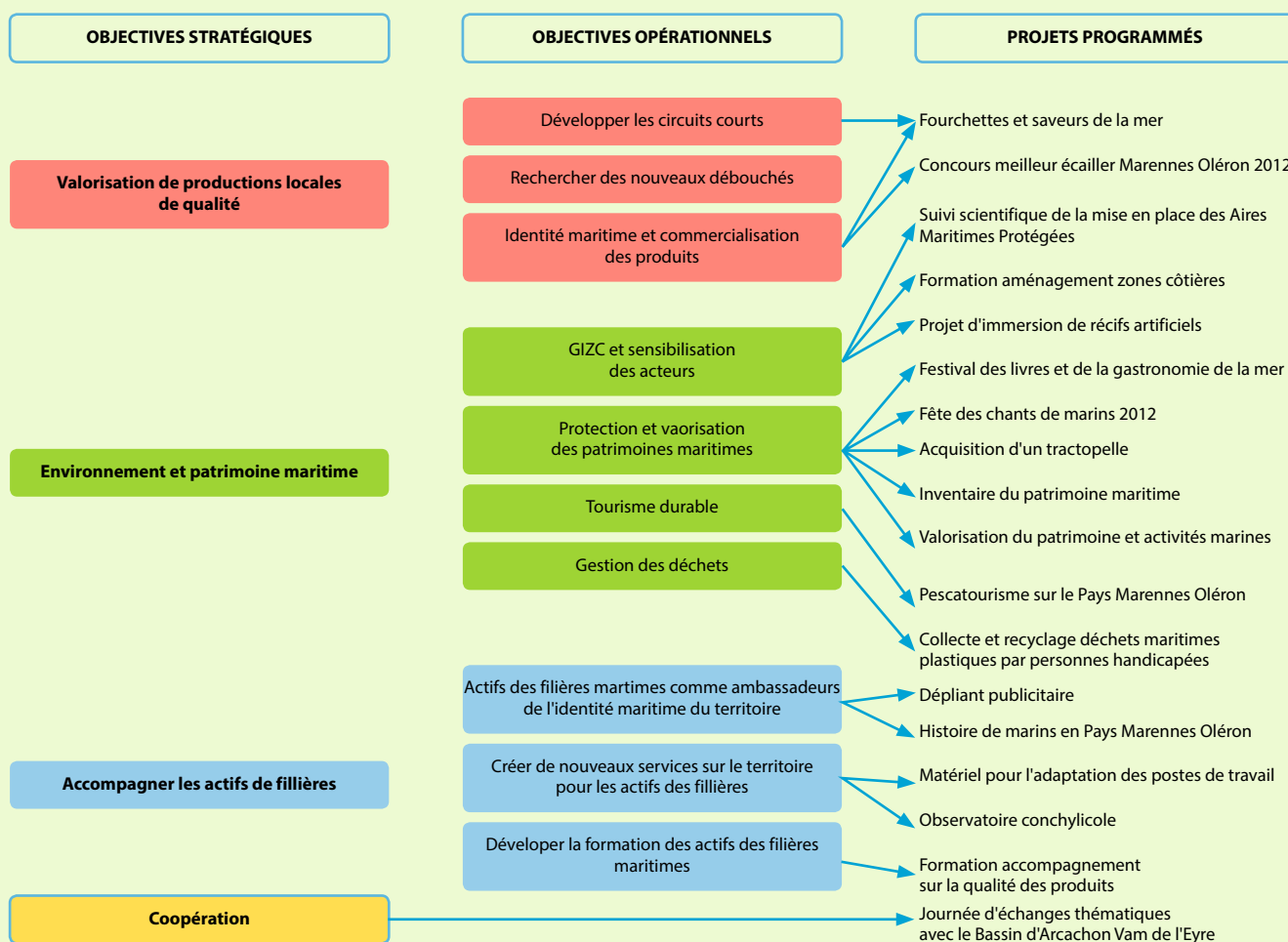
Ressources : Ressources nécessaires limitées, en particulier si les informations recueillies sont maintenues à un minimum.

Limitations : Montre ce qui est financé et mis en œuvre, mais généralement pas les résultats.



Suivi stratégique par le GALPA Marennes Oléron (France)

Le GALPA Marennes Oléron a utilisé le schéma suivant pour suivre et analyser l'adéquation entre les projets sélectionnés et ses objectifs, reflétant ainsi la logique d'intervention prévue dans la SDL. Cette démarche est venue compléter une présentation Excel sur des demandes de projets, une sélection et des engagements financiers.



Source : modèle fourni par les conseillers (ACTeon, Sea matters & Allegans) engagés à l'échelle nationale pour évaluer toute la SDL française

2.2 Réunions régulières du GAL

Description : Réunions fréquentes (par ex. trimestrielles) avec les conseils du GAL, organisées par l'équipe du GAL et souvent présidées par un membre du GAL.

Utiles pour : Débattre des conclusions sur des informations de suivi stratégiques, et recueillir rapidement des informations supplémentaires de la part des membres du conseil sur des retombées ou des nouvelles tendances. Elles contribuent à garantir la participation active des membres du GAL pour améliorer les interventions et/ou la mise en œuvre de la SDL. Outre ce genre de réunions fréquentes, des réunions de passage en revue annuelles constituent un moyen efficace de garantir un inventaire plus approfondi, souvent à la suite d'une compilation et d'une analyse de données des résultats de l'année par le personnel du GAL à présenter au conseil.

Ressources : Temps par le personnel du GALPA et les membres du conseil pour assister aux réunions (environ 0,5 à 1 jour, en fonction des déplacements) et par le personnel du GAL pour l'organisation (1 à 5 jours, en fonction du type de réunion).

2.3 Suivi des projets

Description : Recueil des réalisations, des jalons et des résultats chiffrés estimés pour des projets soutenus, et comparaison des résultats réels au fil de la mise en œuvre. Les informations de ce type peuvent être recueillies auprès des demandeurs de projets au moment où des projets sont présentés ou sélectionnés et actualisés au cours du cycle des projets jusqu'au paiement final et au-delà.

Utile pour : Maintenir un accent sur la réalisation des résultats et recueillir des données sur les résultats des projets moyennant peu de contraintes pour les bénéficiaires ou le personnel du GAL.

Ressources : Attention minimale à accorder lors de la conception des formulaires de demande de projets, contraintes supplémentaires mineures pour les demandeurs de projets. Un exemple de formulaire S&E développé et utilisé par le GAL LEADER Highland est disponible [ici](#).

Limites : Souvent limité à des données quantitatives peu à même de cerner les détails ou les résultats de ces projets. Ce problème peut être abordé dans une certaine mesure en recueillant de brèves descriptions de résultats réels. Des estimations de résultats fournies par des demandeurs pourraient être irréalistes ou peu fiables.



Établissement et suivi de cibles de projets (GALPA Highland)

Le GALPA Highland a demandé à des candidats de projets d'indiquer : 1) les résultats que leur projet produirait selon eux en vis-à-vis d'une liste d'indicateurs spécifiques, développés au moment de la conception de la SDL ; et 2) le nombre de personnes issues des groupes cibles spécifiques, censés bénéficier de leur projet. Si aucun de ces indicateurs n'était pertinent, ils convenaient d'un indicateur sur mesure avec le GALPA.

Il s'agissait d'une composante obligatoire du **formulaire de demande de financement**, et les demandeurs ont été tenus de fournir les chiffres réels pour les indicateurs et les groupes cibles sélectionnés dans un **formulaire de suivi et d'évaluation de projet** à l'achèvement du projet et avant le paiement final.

Voici des exemples de limitations rencontrées :

- Pour certains projets, les demandeurs éprouvaient des difficultés à estimer le nombre de bénéficiaires potentiels de leur projet et à mesurer les nombres réels (par ex. comment estimer le nombre de personnes qui utiliseront ou ayant utilisé une aire de jeu pour enfants ?). Les chiffres ont de ce fait été jugés peu fiables.

Enseignements tirés :

- Des explications claires de la part du personnel du GAL sont nécessaires pour aider les demandeurs à se montrer réalistes quant à la fixation de leurs objectifs chiffrés et honnêtes dans leurs rapports (il est apparu que certains des chiffres fournis avaient été grossis, peut-être par crainte de ne pas recevoir de fonds)

2.4 Réunions de projets

Description : Rencontre des bénéficiaires des projets (impliquant souvent une visite du projet) afin de suivre la mise en œuvre, les réalisations et les résultats obtenus. Des réunions peuvent suivre une check-list standardisée afin de comprendre l'évolution de chaque projet, les difficultés rencontrées ou le soutien nécessaire. Les données peuvent servir à la rédaction du rapport annuel du GAL.

Utiles pour : Une analyse qualitative des projets et la collecte de problèmes de mise en œuvre ou des retards afin de prendre des mesures correctives en temps utile. De telles réunions permettent également au GAL de maintenir des relations étroites avec les promoteurs de projets et d'aborder de manière informelle des idées de développement du projet et de la zone pour l'avenir.

Ressources : Forte implication de l'équipe du GAL

Limites : Peut être plus délicat sur de grands territoires ou dans des zones où les ressources humaines du GAL sont très faibles par rapport au nombre de projets financés.



Réunions de projets – GAL LEADER Sepra (Finlande)

Le personnel du GAL tient une réunion une fois par an dans ses locaux avec chaque porteur de projet afin de recueillir des données sur l'état d'avancement de projets individuels, dans un format pouvant être agrégé au niveau de la SDL.

Les réunions consistent à remplir un formulaire (cases à cocher) et à comparer ce qui était prévu à ce qui a été réalisé, sur la base des critères utilisés pour la sélection du projet. Le membre de l'équipe Sepra utilise son propre jugement pour répondre aux questions, au lieu de les poser directement au bénéficiaire. Les formulaires complétés sont sauvegardés dans le système informatique.

Deux à trois membres de l'équipe sont généralement impliqués dans une réunion, qui couvre plusieurs projets et prend deux heures. La compilation des informations reçues des formulaires de projets constitue la base du rapport annuel sur la mise en œuvre de la SDL, communiqué au conseil et à l'AG.

Ce ne sont là que quelques-unes des méthodes courantes auxquelles les GAL pourraient recourir pour le suivi de la mise en œuvre et des résultats du DLAL. L'important est qu'ils obtiennent les informations dont ils ont besoin, au moment où ils en ont besoin. Il existe bien d'autres idées, plus créatives, pour ce faire.



La collecte de données peut être amusante ! – GAL-GALPA Liepaja (Lettonie)

Le partenariat du district de Liepaja a décidé de recourir à un événement « **Best Project Awards** » afin de recueillir des résultats de projets. Pour participer à la sélection, les projets doivent avoir reçu des fonds DLAL du GAL ou du GALPA, les demandeurs étant tenus de fournir des données de résultats.

Avantages pour le GALPA :

- › Occasion pour le GAL de recueillir des données, d'analyser des résultats et de classer les projets en termes d'efficacité
- › Responsabilités supplémentaires pour les projets financés
- › Possibilité d'encourager de nouveaux promoteurs de projets potentiels
- › Bonnes RP et attention médiatique

Avantages pour la communauté :

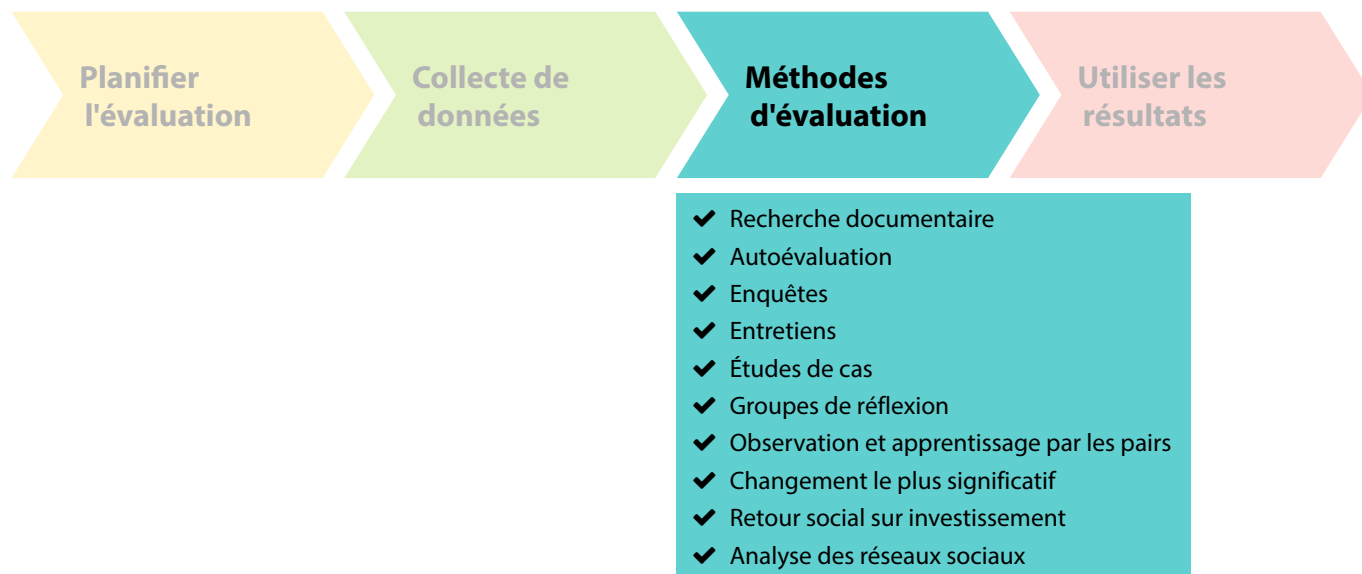
- › Inspiration puisée auprès des promoteurs de projets expérimentés
- › Visibilité et reconnaissance pour les projets réalisés
- › Divertissement et événement social entraînant une cohésion communautaire
- › Publicité

CONSEILS



- › Maintenez le suivi participatif afin de garantir la qualité et la légitimité des informations recueillies
- › Ne surchargez pas les bénéficiaires ni vous-même ! Concentrez la collecte de données sur les informations directement utiles, facilement mesurables et gérables de manière réaliste.

3. Mise en pratique de l'évaluation



« *Maintenez l'évaluation simple* »

La nature multidimensionnelle du DLAL implique que l'appréciation de la contribution d'un GAL à sa communauté nécessitera une combinaison d'outils et de méthodes d'évaluation. Tandis que les données de suivi sont susceptibles de constituer la base d'évaluation d'un GAL, la collecte de données supplémentaires et en particulier la consultation de parties prenantes concernées seront importantes pour comprendre ce qui fonctionne et ce qui nécessite amélioration. Il existe de nombreuses méthodes utilisables au niveau local en fonction des objectifs de l'évaluation et des ressources disponibles.

Certaines méthodes sont simples, mais prennent du temps ; d'autres pourraient exiger une aide externe, par exemple pour l'animation d'ateliers ou une analyse plus complexe. En fonction des objectifs et des utilisations escomptées des résultats d'évaluation, le caractère indépendant de l'évaluation peut être important pour obtenir une légitimité externe. Si l'évaluation a pour objectif principal l'apprentissage interne, il peut être plus approprié de maintenir le processus en grande partie en interne. Nous vous proposons ci-dessous quelques-unes des pratiques les plus courantes ou transférables depuis les groupes DLAL existants.

3.1 Recherche documentaire

Description : Analyse de toutes les informations disponibles, à commencer par les données de suivi et de reporting, y compris d'autres informations contextuelles pertinentes, sur la politique, les tendances, etc. Il peut également être utile de rechercher la mise en œuvre de la SDL passée en guise de points de référence ou d'exemples témoins.

Utile pour : Constituer la structure de base de l'évaluation et identifier les besoins d'informations supplémentaires. Ceci contribuera alors à l'élaboration des éléments consultatifs de l'évaluation.

Ressources : 2 à 5 jours

Limites : Informations écrites uniquement ; il est plus difficile de cerner des opinions, perceptions et attitudes, éléments particulièrement importants dans le cadre du DLAL. L'examen des rapports existants doit être complété par des méthodes impliquant des membres du GALPA, des bénéficiaires de projets et, le cas échéant, la collectivité environnante.

Q Un point de référence est une norme d'excellence ou une réalisation par rapport à laquelle on peut mesurer ou apprécier des projets/activités similaires⁸

Q Un groupe témoin est un groupe d'individus ou une zone ne recevant pas de soutien DLAL, comparable à des bénéficiaires de soutien du GAL afin de démontrer que certains changements ou résultats sont causés par le DLAL. Le groupe témoin doit être aussi similaire que possible au groupe recevant le soutien⁹

3.2 Autoévaluation

Description : Évaluation effectuée par le GAL, en particulier par les personnes impliquées dans la conception et la mise en œuvre de la stratégie (membres du GAL, organe décisionnel, équipe du GAL, etc.).

Utile pour : Vérifier comment vos travaux ont mené au changement, sur la base d'une situation de départ définie.

Ressources : L'autoévaluation est généralement respectueuse des ressources et peut être envisagée en cas de budget limité.

Limites : L'autoévaluation peut parfois être biaisée par des visions subjectives du GAL.

3.3 Enquêtes

Description : Les enquêtes se concentrent généralement sur l'obtention de données quantitatives de membres du GAL, de bénéficiaires ou de la population locale. Cependant, des champs réservés aux commentaires peuvent également permettre la collecte de quelques informations qualitatives. Elles impliquent normalement un questionnaire pouvant être distribué par courrier, par courriel ou en ligne, ou sont réalisées par téléphone ou en personne. Elles peuvent être remplies par la personne sondée elle-même ou par une personne posant les questions.

Utiles pour : Recueillir des observations, des impressions et du feedback, par ex. sur des résultats de projets, une contribution du GAL à la zone, le soutien fourni par l'équipe du GAL, un accent sur la SDL, etc.

Ressources : Les coûts varient en fonction de la longueur et de la complexité du questionnaire, du fait qu'il soit rempli par la personne sondée ou par quelqu'un d'autre, par courrier ou en ligne, et du nombre de personnes à qui elles sont envoyées (taille de l'échantillon). Les approches qualitatives sont généralement plus coûteuses. Les outils en ligne comme JotForm, Survey Monkey, etc. permettent une analyse directe des conclusions, mais requièrent une conception soignée pour définir les bonnes questions.

Limites : Les enquêtes peuvent prendre un certain temps et il n'est pas toujours facile d'obtenir un taux de réaction suffisant et représentatif. De plus, il est peu probable d'atteindre des tailles d'échantillons permettant une fiabilité solide sur le plan statistique en évaluant un seul GAL. Elles sont généralement moins fiables que l'analyse des données de suivi et de reporting ou des approches de recensement.

⁸ Adapté de <http://www.dictionary.com/>

⁹ Adapté de <http://www.whatworksgrowth.org/blog/how-to-evaluate-find-a-control-group/>



Questions d'enquête posées à des bénéficiaires de projets par le GALPA Aberdeen (R-U)

Processus de demande :

- Avez-vous rempli un formulaire de Déclaration d'intérêt avant de soumettre une demande de projet ? Oui/Non
- Comment évalueriez-vous l'enquête initiale et le processus de demande ? Excellent/Bon/Passable/Mauvais
- Y a-t-il des parties de la demande que vous avez trouvées particulièrement difficiles à remplir ? Aucune/Description du projet/Nbre d'emplois sauvegardés ou créés/Liens vers stratégie/Jalons et résultats du projet/Coûts, information financière et estimations

Recherche de cofinancement

- Comment évalueriez-vous le processus de recherche de co-financement pour votre projet ? Excellent/Bon/Passable/Mauvais
- Avez-vous déjà obtenu le co-financement avant de soumettre une demande ? Oui/Non

Suivi et évaluation

- Votre projet a-t-il reçu une visite du coordinateur GALPA dans le cadre du processus de suivi et d'évaluation ? Oui/Non
- Durant la visite, le coordinateur a-t-il soulevé des problèmes avec le projet qui nécessitaient rectification ? Oui/Non

Finances et administration

- Votre organisation a-t-elle rencontré des problèmes de trésorerie ? Oui/Non
- Comment évalueriez-vous la procédure de paiement du GALPA depuis l'introduction de la demande jusqu'à la réception du paiement ? Excellent/Bon/Passable/Mauvais
- En moyenne, à combien de temps évalueriez-vous le délai entre l'introduction d'une demande de paiement et l'arrivée de la subvention sur votre compte bancaire ? 3 mois et plus/1 à 3 mois/2 à 4 semaines/1 à 2 semaines

Groupe d'action locale pêche

- Comment avez-vous entendu parler du Programme DLAL ? Événement GALPA/Prospectus GALPA/presse locale/site Internet du GALPA/bouche à oreille
- Avez-vous le sentiment que le Programme a été bien promu dans les zones côtières d'Aberdeenshire ? Excellent/Bon/Passable/Mauvais
- Si c'était à refaire, demanderiez-vous à nouveau un financement au GALPA ? Oui/Non

CONSEIL



- N'attendez pas la fin de la période pour recueillir du feedback sur la procédure de demande et le soutien fourni par le GAL. La qualité des informations obtenues sera meilleure si les questions sont posées au moment où la personne interviewée/sondée les a encore fraîchement à l'esprit.
- Rappel : il est rare de pouvoir utiliser directement les questions d'évaluation dans une interview ou un questionnaire.

3.4 Entretiens

Description : Ils sont normalement menés par téléphone ou en personne avec les principaux acteurs, comme des membres du GAL, des représentants de la communauté et des demandeurs de projets. Les questions peuvent être ajustées en profondeur en fonction des besoins et de la personne consultée. Ils peuvent couvrir des éléments qualitatifs comme quantitatifs. Ils comptent normalement parmi les éléments les plus approfondis de l'approche consultative.

Utiles pour : L'évaluation du projet ainsi que la collecte d'observations, de perceptions et de feed-back sur la mise en œuvre de la SDL et les interventions du GAL. Ils constituent un moyen flexible d'obtenir une compréhension approfondie du sujet.

Ressources : Environ 2 jours pour élaborer les questions et jusqu'à une demi-journée pour mener chaque entretien et le retranscrire.

Limites : La qualité de l'entretien dépend fortement de la préparation de « bonnes » questions et de la capacité de la personne qui conduit l'entretien à impliquer son interlocuteur

3.5 Études de cas

Description : Les études de cas impliquent une analyse approfondie d'un sujet en particulier. Elles peuvent se concentrer sur des projets individuels ou sur la mise en œuvre de la SDL de manière plus générale, et peuvent varier fortement en termes d'approche. Elles peuvent combiner une recherche documentaire avec des éléments de recherche consultatifs ou primaires. Les conclusions peuvent être présentées sous forme d'un rapport spécifique ou dans le cadre d'un rapport d'évaluation principal.

Utiles pour : Compléter les approches d'évaluation plus quantitatives par une illustration plus approfondie ou nuancée d'une situation ou d'un résultat. Elles ont tendance à être utiles pour exposer la raison de l'évolution (ou de l'absence d'évolution) et pour cerner la valeur ajoutée du DLAL, chose généralement impossible avec de simples chiffres.

Ressources : Les coûts varient en fonction d'une vaste gamme de facteurs tels que la nature, l'échelle et la localisation. Un GAL peut s'attendre à consacrer de 0,5 à 10 jours à une étude de cas en fonction de son ampleur.

Limites : Elles peuvent prendre du temps et, en fonction du choix des cas, ne pas être représentatives.

3.6 Groupes de réflexion

Description : On recourt généralement à des groupes de réflexion pour traiter un sujet ou une question en particulier, ou pour s'adresser à un volet spécifique de la population. Ils sont une occasion de dialogue entre plusieurs personnes partageant leurs expériences et leurs divergences d'opinions. Ils impliquent généralement un petit nombre d'individus (entre cinq et quinze), avec le soutien d'un modérateur impartial.

Utiles pour : Explorer un sujet ou thème d'évaluation en particulier et/ou pour aborder et valider les premières conclusions. Cette écoute mutuelle et ce partage d'opinions peuvent jouer un rôle crucial pour comprendre ce qui se passe et peut parfois contribuer à cerner certains des impacts plus larges ainsi quela valeur ajoutée apportée (ou non) par le GAL à la zone. Tirer parti des connaissances et de l'expérience partagées dans des groupes de réflexion peut contribuer à de meilleures décisions pour l'avenir.

Ressources : Les coûts varieront en fonction de la localisation, de la durée, des modérateurs et des réalisations désirées. Un groupe de réflexion peut s'étendre sur 0,5 à 2 jours et exigera une planification significative.

Limites : Requièrent en général un modérateur qualifié et des participants ayant une certaine connaissance du sujet à débattre.



Groupes de réflexion menés par le GAL LEADER Vallée du Jerte (Espagne)

Le GAL Vallée du Jerte a mené sept groupes de réflexion thématiques dans le cadre de son autoévaluation à la fin de la période 2007 – 2013 : associations de jeunesse et organisations locales ; femmes et égalité ; culture et éducation ; tourisme durable, etc.). Ils se sont tenus sur trois mois (septembre – novembre 2013), chacun durant 2 à 3 heures et impliquant 8 à 15 citoyens locaux impliqués dans la zone d'action concernée.

Le conseil du GAL a discuté et sélectionné les thèmes, formulé les questions des groupes de réflexion et coordonné les travaux. Il a également sélectionné un expert local (souvent un membre du GAL) pour chaque thème en vue d'animer les débats, épaulé par le personnel du GALPA pour la prise de notes, etc. Chaque groupe de réflexion a envoyé un simple questionnaire à l'avance et débattu sur quatre questions majeures :

- *Qu'avons-nous réalisé ?*
- *Que reste-t-il à faire ?*
- *Quelles sont les priorités à l'avenir ?*
- *Et quelles nouvelles idées y a-t-il pour les mettre en pratique ?*

Les résultats ont ensuite été débattus au niveau de la vallée lors d'une assemblée d'une journée (9 h 00 à 16 h 00) regroupant 112 participants. Ils ont constitué la base de la stratégie 2014 – 2020 du GAL et ont débouché sur une série d'idées visant l'amélioration de son travail de développement local, en particulier pour promouvoir une meilleure participation communautaire et tirer parti de l'« intelligence collective » en tant qu'étape essentielle dans la satisfaction des besoins du territoire.

3.7 Observation et apprentissage par les pairs

Description : L'observation par des pairs est l'évaluation des travaux d'un GAL par un autre GAL. Il fournit le point de vue précieux d'une personne extérieure dotée d'un niveau de connaissances et d'expérience similaire. On emploie des méthodes d'observation et d'analyse par des pairs pour maintenir des normes de qualité, améliorer les performances et renforcer la crédibilité.

Utile pour : Recevoir des avis circonstanciés et du feed-back sur les travaux d'un GAL (et parfois sur des résultats de la SDL) de la part d'un autre professionnel, ainsi que des suggestions d'amélioration.

Ressources : 1 à 2 jours pour l'observation par des pairs (impliquant plusieurs personnes) + préparation (2 à 3 jours) et, en général, un rapport écrit.

Limites : Dépend fortement d'une bonne préparation et d'un niveau similaire d'expertise entre le GAL hôte et le GAL visiteur.



Processus d'audit par des pairs – GAL Sepra (Finlande)

Sepra a rejoint un système de vérification par des pairs qui couvre tous les GAL LEADER de Finlande. Il implique des échanges structurés sur les activités du GAL avec une équipe venant d'un autre GAL. Jusqu'à présent, les visites d'échange de ce genre impliquent des GAL de la même région, qui se connaissent déjà relativement bien. Dès 2018, des échanges sont prévus avec des pairs plus éloignés afin de garantir une perspective nouvelle ; le Réseau rural national contribuera à l'organisation du processus d'appariement.

Une visite d'audit du GAL par des pairs prend une journée entière, implique généralement toute l'équipe du GAL hôte et deux personnes du GAL extérieur. Le GAL hôte envoie 4 semaines à l'avance les informations sur les processus à auditer. Une réunion a ensuite lieu, suivie d'un entretien en face à face sur la base d'un modèle pré-établi, l'équipe hôte fournissant des informations, répondant aux questions et renvoyant parfois à des documents.

*Un résultat important d'une visite de ce type est de convenir d'au moins **une action d'amélioration**, le GAL hôte s'engageant à mener cette action dans un délai imparti (ce point est inclus dans le rapport, ainsi que le nom de la personne responsable). Des recommandations d'amélioration peuvent aussi être émises, puis mises en œuvre si elles sont considérées comme valides, mais sans délai particulier. Le GAL visiteur est également censé identifier au moins **une bonne pratique** tirée des activités du GAL hôte qui pourrait s'avérer pertinente pour d'autres GAL.*

Le système d'audit par des pairs est particulièrement utile pour évaluer la gestion et les opérations du GAL, mais moins quant à l'atteinte d'objectifs stratégiques. En 2018, la vérification par des pairs se concentrera sur le mode de fonctionnement du système de gestion de la qualité mis en œuvre par tous les GAL finlandais.

3.8 Changement le plus significatif

Description : La méthode *Most Significant Change* (MSC) est une forme participative de suivi et d'évaluation impliquant la collecte et l'analyse de récits de changement significatif survenus à la suite de l'intervention. Par le biais de groupes de réflexion, des parties prenantes locales – dont des bénéficiaires de projets, l'équipe du GAL et des membres du GAL – sont invitées à proposer et à décider les types de changement à analyser sur différents thèmes sélectionnés, en quoi ces changements sont significatifs et en quoi les projets ont contribué à ces changements. Cette méthode offre une approche qualitative du suivi et de l'évaluation, même si l'on peut quantifier le nombre de récits dans chaque thème. [En savoir plus sur MSC.](#)

Utile pour : Cerner les multiples résultats d'un projet ou de la SDL, des changements inattendus, ou encore les impacts de projets participatifs ou un changement social. La technique est particulièrement pertinente pour les GAL souhaitant saisir certains résultats à plus long terme et la valeur ajoutée du DLAL, et est également utile dans des cas où aucun suivi ou aucune évaluation des travaux du GAL et/ou de la SDL n'ont été réalisés.

Ressources : Modérateur externe et environ 1 à 2 jours par atelier ; plusieurs réunions sont généralement nécessaires.

Limites : Prend un certain temps et requiert en général plusieurs séances de propositions, de sélection et de discussion. En cas de confirmation d'un changement significatif, les récits sélectionnés sont alors généralement vérifiés par une visite de terrain et des informations supplémentaires sont recueillies. Cette approche sera de préférence combinée avec d'autres méthodes d'évaluation plutôt qu'utilisée seule.



La méthode MSC se compose de 10 étapes majeures :

1. Susciter l'intérêt et garantir la participation des parties prenantes
2. Définir les grands domaines de changement à analyser (par ex. cohésion sociale accrue)
3. Décider de la fréquence de suivi et de reporting des changements (par ex. tous les 3 mois, une fois par an)
4. Recueillir des récits de changements significatifs (par ex. en demandant à des porteurs de projets ou à des membres du GAL quel a été, selon eux, le changement le plus significatif entraîné par leur projet ou le GAL)
5. Sélectionner les récits les plus significatifs (à travers la discussion de groupe)
6. Assurer le feed-back des résultats du processus de sélection et les raisons auprès de toutes les parties prenantes intéressées
7. Vérifier les récits et recueillir des informations supplémentaires
8. Quantifier les résultats et identifier des résultats similaires ailleurs sur le territoire
9. Analyse et examen secondaires
10. Réviser la méthode MSC pour l'ajuster aux besoins et aux objectifs de l'évaluation du GAL

Source : Overseas Development Institute www.odi.org



La mise en récit (storytelling) pour cerner les effets multiplicateurs, GAL Oberallgäu (Allemagne)

Face au défi de cerner les « effets multiplicateurs » qui surviennent au fil du temps lors du déclenchement de nouveaux projets par un projet LEADER antérieur (par ex. un circuit thématique précédemment établi), le GAL Oberallgäu a recours à une **technique d'ac-croche narrative** qui inclut certains aspects de l'évaluation de type MSC.

Cette approche consiste à suivre les résultats et les effets de projets sur de plus longues périodes et à demander aux promoteurs des résultats qui s'étendent au-delà de la durée de la phase de projet soutenue par le GAL. L'idée motrice derrière l'utilisation de cette technique est que les effets du processus de développement local ne deviennent souvent visibles qu'à long terme, lorsque que certains projets et processus ont suscité de nouveaux projets. Cela permet aussi une réflexion sur le processus du DLAL et sur le niveau d'implication des acteurs et peut améliorer l'image de l'intervention du GAL.

Le GAL a présenté précédemment le processus de développement local au grand public, notamment le développement de circuits thématiques sur une période de temps, l'implication d'un nombre accru d'acteurs, la création de synergies, etc. À leurs yeux, il pourrait s'agir du point de départ de la technique d'évaluation par la mise en récit.

Pour le GAL Oberallgäu, le schéma de mise en récit est le suivant :

Objectif	Présentation des effets de l'approche LEADER et du GAL sous un format facilement compréhensible, dynamique et intéressant.
Description	Les informations et faits sont recueillis et traités à travers une histoire. Important : tenez-vous-en à la réalité !
Accent	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Éléments fondamentaux de l'approche LEADER et valeur ajoutée ➤ Processus de développement initiés par LEADER et le GAL (Mots clés : participation, mise en réseau, stratégie de développement local, innovation, animation, effets connexes/indirects...)
Conditions de base	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les informations doivent être suffisamment détaillées et accessibles et doivent documenter les processus du GAL ➤ Les personnes impliquées doivent avoir une expérience à long terme de la gestion de GAL et pouvoir combiner des termes abstraits avec des aspects concrets du processus de mise en œuvre
Processus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Choisissez un sujet approprié (par ex. Comment des initiatives individuelles ont contribué à l'émergence d'une marque locale reconnue) 2. Recueillez des informations (par ex. descriptions de projets, coupures de presse...) 3. Traitez les informations dans une histoire (par ex. organigramme, anecdote, reportage photo, scénario...) 4. Présentez l'histoire (par ex. à un événement, dans un prospectus, sous forme de bande dessinée, sur Youtube, à travers une pièce de théâtre...)

3.9 Retour social sur investissement

Description : Le Retour social sur investissement (RSSI) donne l'occasion de démontrer la valeur financière par rapport à des économies locales créées par des améliorations et développements sociaux positifs n'ayant pas été précédemment traduits en valeur monétaire. La valeur de cette approche est que, tout en identifiant l'existence de restrictions pour apprécier la valeur sur la base de transactions financières, elle définit un cadre pour l'attribution d'une valeur financière par rapport à des résultats moins « tangibles ». À travers ce processus, elle établit un mode positionnement comparatif (benchmarking) très utile pour l'impact des projets GAL.

Utile pour : Cerner des contributions difficilement mesurables de l'intervention du GAL en faveur de la collectivité, incluant une analyse coût-bénéfice des impacts sociaux.

Ressources : Une expertise externe est nécessaire en raison de sa nature relativement complexe.

Limites : L'un des dangers du RSSI est que les gens risquent de se concentrer sur la valeur monétaire des avantages sans suivre le reste du processus. Il nécessite une capacité considérable. Enfin, il faut garder à l'esprit que certains résultats ne sont pas faciles à associer à une valeur monétaire.

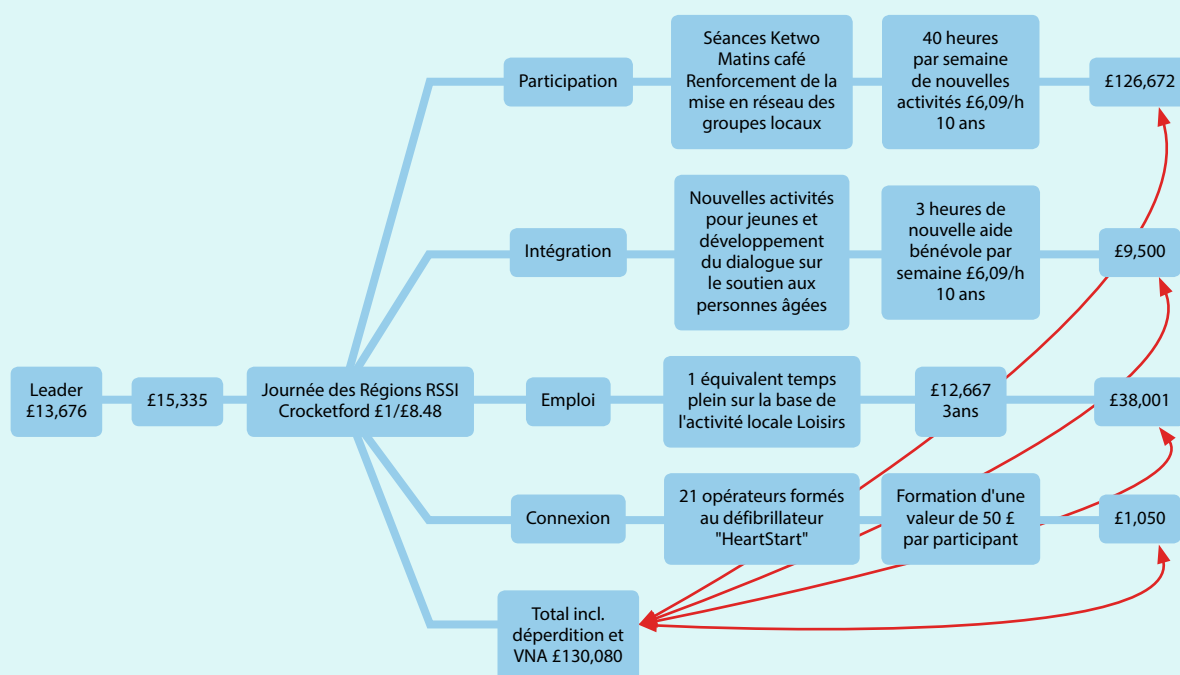


Calcul du retour social sur investissement de projets LEADER à Dumfries et Galloway (R-U)

Dans l'une des communautés des GAL LEADER Dumfries et Galloway (Crocketford), plusieurs activités de développement communautaire ont été mises en œuvre et le GAL, soutenu par des intervenants extérieurs, a essayé d'appliquer des valeurs monétaires aux résultats obtenus. Les hypothèses utilisées pour attribuer une valeur monétaire aux réalisations sont les suivantes :

- **Participation** : 40 heures par semaine de participation supplémentaire de bénévoles à des activités communautaires ont été réalisées grâce à l'initiative. Elles ont été estimées au salaire minimum (6,09 £ par heure) et projetées sur 10 ans.
- **Intégration** : de nouvelles activités pour jeunes ont été mises en place. Elles impliquent 3 heures de bénévolat par semaine. Elles ont également été estimées au salaire minimum (6,09 £ par heure) et projetées sur 10 ans.
- **Emploi** : 1 nouvel emploi a été créé par l'initiative. Il implique l'activité indépendante d'un jeune en tant qu'animateur. Il a été estimé au salaire minimum et projeté sur 3 ans.
- **Connexion** : 21 personnes ont été formées à l'utilisation de défibrillateurs. Cette formation a été estimée à 50 £ par participant.

Le montant total investi par le GAL dans les activités de Crocketford était de 15 335 £ (dont 13 675 £ provenant de LEADER). Des calculs supplémentaires ont inclus 15 % de rabais pour déperditions (cela serait arrivé de toute façon indépendamment des effets du programme et/ou en dehors de Crocketford même) et le recalcul des effets à long terme en une valeur actuelle nette. Globalement, ces calculs montrent que ce projet a délivré un minimum de 130 080 £ d'avantages traduits en valeur monétaire à destination de la communauté. Soit un retour social sur investissement de 8,48 £ pour chaque £ de fonds investis dans le projet.



Source : Dumfries and Galloway LEADER Evaluation Final Report, Rocket Science UK Ltd, with Rose Regeneration and Catalys Ltd.

3.10 Analyse du réseau social

Description : L'analyse du réseau social (ARS) désigne le processus qui consiste à investiguer les structures sociales à travers l'utilisation de réseaux et **la théorie** des graphes. Elle caractérise des structures de réseaux en termes de nœuds (acteurs individuels, personnes ou organisations au sein du réseau) et les liens (relations ou interactions) qui les connectent. Voici des exemples de structures sociales communément visualisées à travers l'analyse des réseaux sociaux : réseaux de médias **sociaux**, propagation de **mèmes**, réseaux d'amitié et de **connaissances**, graphiques de **collaboration**, etc.

Utile pour : Analyser la contribution du GAL au développement du capital social au sein du territoire.

Ressources : Peut être complexe et prendre du temps, et requiert une expertise externe dotée de compétences spécifiques.

Limites : Nécessite de larges ensembles de données pouvant prendre du temps et dont la collecte peut être onéreuse.



Analyse du réseau de confiance parmi les pêcheurs, Italie

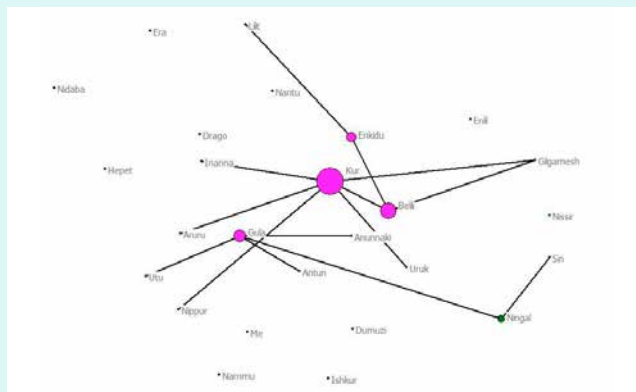
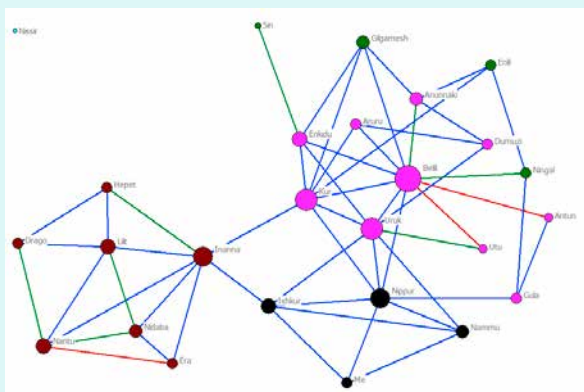
En Italie, le **GALPA Stretto Coast** a soutenu un projet de recherche pour analyser et cartographier des flux d'information dans la communauté de pêcheurs, afin d'apprécier la qualité et l'intensité des relations. 54 des 128 pêcheurs locaux ont été contactés et 26 ont pris part à une interview approfondie.

L'analyse a soulevé un paradoxe : d'une part, elle a révélé un réseau très dense de connaissances et une prédominance de la confiance parmi les pêcheurs ; néanmoins, d'autre part, les échanges d'informations professionnelles ou de gestion étaient limités en raison d'un certain nombre de d'obstacles communicationnels. Autrement dit, les informations sur des programmes de soutien ou des opportunités de financement, par exemple, n'ont souvent pas atteint les personnes à qui elles étaient destinées.

Afin de surmonter ces obstacles et pour soutenir le GALPA en améliorant ses activités à l'avenir, l'étude a émis une série de recommandations visant à accroître les possibilités de montage de projets communs, ce qui contribuera à améliorer la circulation de l'information, encouragera une utilisation plus efficace des ressources financières limitées dédiées au développement de la pêche, et augmenterait l'efficacité de la politique et de la gestion de la pêche existante et futures.

Quasi tout le monde se connaît...

... Pourtant, l'échange d'informations professionnelles est limité



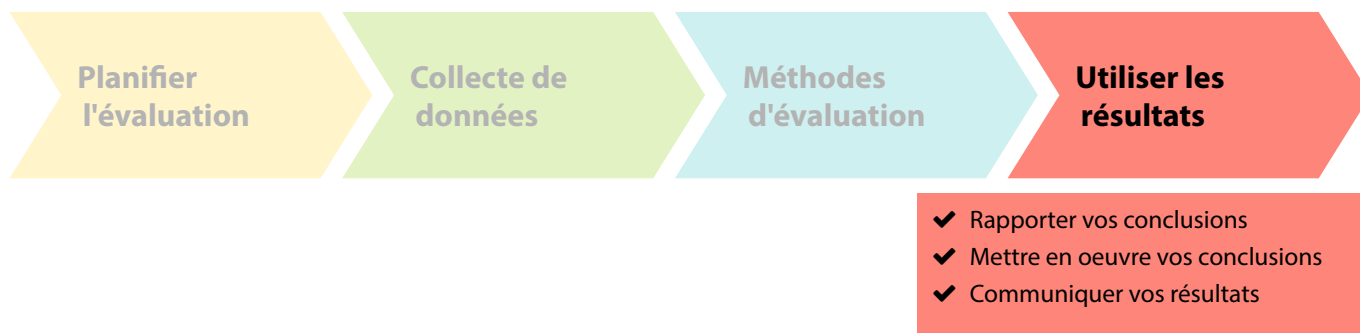
Source : https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/sites/farnet/files/postermalta_2016_image.pdf

CONSEIL



Maintenez informées les personnes impliquées dans l'évaluation (personnes interviewées/sondées, membres du conseil...) au moyen d'un feed-back rapide sur le processus d'évaluation et les résultats émergents. Ceci contribue à bâtir une culture d'évaluation et une compréhension de son importance.

4. Utilisation des conclusions



« Ne laissez pas vos conclusions dans un tiroir »

On peut dire que la partie la plus importante du processus S&E est l'utilisation qui est faite des conclusions. La remontée des résultats aux organes de gestion du programme constitue une première étape élémentaire, mais le plus important est l'établissement d'une courbe d'apprentissage en termes de processus et de mise en œuvre.

4.1 Rapporter vos conclusions

Rapport écrit

Le moyen le plus traditionnel et courant de communiquer vos résultats d'évaluation passera par un rapport écrit. La structure du rapport peut être flexible, en fonction des exigences de vos parties prenantes et du fait que votre autorité de gestion exige la remontée d'informations spécifiques dans un format particulier.

Les recommandations sont en général insérées à la fin des rapports d'évaluation et peuvent proposer des changements au niveau des activités du GAL ou des types de projets soutenus. Les conclusions peuvent mettre en exergue les points faibles mais aussi identifier les domaines d'intervention du GAL qui fonctionnent bien et qu'il faut poursuivre à l'avenir.



Extrait de recommandations de l'évaluation du GAL LEADER Highlands (R-U, 2007 – 2013), EPIC Regeneration Consultants LLP.

Identification des bénéficiaires et réalisations

- Lors de la définition d'objectifs chiffrés pour le programme, se montrer réaliste quant à ce que le programme est susceptible d'atteindre, et avoir une compréhension claire de la capacité des participants à recueillir des données qui s'y rapportent
- Maintenir à un minimum le nombre d'indicateurs d'activités et autres indicateurs de réalisations
- Identifier clairement, le plus tôt possible, le type et la nature des projets que le prochain programme soutiendra
- De nombreux projets axés sur la communauté, en particulier dans des zones rurales, peuvent être mieux mesurés par des indicateurs connexes, comme le renforcement de l'esprit de cohésion communautaire.

Financement et demandes de paiement

Le financement et le traitement des paiements ont constitué l'un des principaux problèmes du programme LEADER 2007 – 2013, et plusieurs recommandations devraient contribuer à atténuer ou améliorer des défis similaires dans le prochain programme :

- Un prêt sans intérêts doit être intégré à la conception du prochain programme LEADER...
- Au début du processus de soumission de projets, il faut offrir du soutien aux responsables de projet pour définir les étapes et les calendriers à respecter...
- Il faut également préparer les porteurs aux procédures administratives et financières finales très en amont du processus.
- Séparer les procédures de demandes de paiement du processus de suivi et de reporting : exiger des rapports de suivi détaillés chaque fois qu'un projet doit payer ses factures n'est pas une utilisation judicieuse du personnel du projet ou du temps des bénévoles.

Suivi et reporting

- Le prochain programme doit viser un reporting minimum : il s'agit des progrès que nous avons réalisés, des postes dans lesquels nous avons investi de l'argent, et des jalons et cibles que nous avons atteints. Dans la mesure du possible, ceci doit se présenter sous forme de cases à cocher ou de menu déroulant, et non de longues réponses écrites...

Adhésion au GAL

Les communautés locales doivent avoir une plus grande voix au chapitre dans la détermination de l'adhésion à chaque GAL, et le mode d'élection des membres doit être clair : en quelles circonstances ils peuvent se faire exclure et comment, et leur responsabilité par rapport aux publics qu'ils représentent...

Présentation des conclusions lors des réunions du GAL

Il est d'importance capitale que le conseil du GAL soit pleinement informé des conclusions de l'évaluation du DLAL et ait l'occasion de débattre des conclusions et recommandations émises. Une réunion ou un atelier spécifique du conseil pour présenter et aborder les conclusions constitue un moyen efficace de garantir que les membres reçoivent et comprennent les résultats. Cela leur permettra également de réagir aux conclusions et contribuera à la réflexion sur la meilleure approche à adopter. Il se peut que le conseil décide que certaines recommandations ne sont pas pertinentes ou sont trop difficiles à mettre en œuvre, mais le débat doit avoir lieu et le conseil doit s'approprier toutes les décisions prises. Un évaluateur ou modérateur externe peut également aider à rendre de telles discussions aussi objectives et proactives que possible.

CONSEIL



N'omettez pas d'identifier les améliorations qui pourraient être apportées au processus S&E proprement dit, ce qui pourrait accroître la valeur des évaluations futures.

4.2 Mise en œuvre de vos conclusions

Votre évaluation doit fournir des informations sur les moyens d'améliorer les modes d'intervention de votre GAL ainsi que la mesure dans laquelle la SDL atteint ses objectifs et reste pertinente par rapport aux besoins de la communauté locale. Il est essentiel de prendre en considération ces deux éléments si le GAL entend améliorer les résultats et la valeur ajoutée qu'il apporte à son territoire. Enfin et surtout, il faut débattre des recommandations et, lorsque c'est pertinent et possible, les mettre en action. Le développement d'un plan d'action court peut contribuer à officialiser l'adoption des conclusions de l'évaluation et veiller à leur intégration dans les travaux futurs.

Renforcement des résultats de la SDL

« Une stratégie doit être un document vivant »

Les conclusions de l'évaluation doivent fournir des informations sur la mesure dans laquelle l'intervention et les projets du GAL atteignent les objectifs fixés dans la SDL. En fonction du champ d'application de votre évaluation, vous devriez pouvoir voir si les types de projets financés sont **conformes aux objectifs stratégiques** et, dans l'idéal, s'ils **délivrent les résultats désirés**. L'évaluation doit également indiquer si, à la lumière de l'expérience et/ou des éventuels changements contextuels, les objectifs définis dans la **SDL sont toujours d'actualité**.

Les conclusions peuvent servir de base pour :

- Renforcer l'appui thématique
- Elever le niveau d'attente en termes de résultats de projets
- Réaffecter les ressources
- Adapter ou améliorer la SDL actuelle
- Alimenter une nouvelle SDL pour l'avenir



Renforcement des résultats stratégiques

Activités qu'un GAL peut envisager pour augmenter les propositions de projets sur des thèmes spécifiques ou pour améliorer la qualité des projets :

- Appels ou concours sur des thèmes spécifiques
- Adaptation des critères de sélection des projets
- Activités d'animation sur mesure (contacts directs avec les acteurs, groupes de travail thématiques...)
- Soutien accru au développement de projets



Changements apportés à la suite de l'évaluation... GALPA ESKO et GAL SEPRA (Finlande)

En analysant les rapports des projets mis en œuvre, le conseil d'administration s'est rendu compte que la plupart des résultats en termes d'objectifs stratégiques proviennent de projets d'entreprises (et non, par exemple, de projets pédagogiques). Le conseil a donc décidé d'investir davantage d'efforts dans l'encouragement des projets commerciaux, et les conditions de financement ont été ajustées. Le niveau maximal de taux de financement public a été porté à 75 %, un plafond qui n'avait jusqu'à présent été donné qu'à des projets comptant plusieurs partenaires dans le but d'encourager la coopération. Avec l'accent accru sur les projets commerciaux, le conseil a décidé de permettre l'octroi du taux maximum à des projets liés à l'entrepreneuriat.

Amélioration de l'intervention du GAL

Certains éléments du travail du GAL seront dictés par des procédures établies par l'autorité de gestion ou l'organisme de paiement, et peuvent par conséquent être difficiles à modifier. Tel peut être le cas des processus de demande de projets et de paiement. Cependant, tandis que le GAL éprouvera des difficultés à accélérer les approbations officielles par les autorités concernées, des petits changements dans l'organisation interne peuvent souvent faire malgré tout une différence. Une meilleure communication et gestion des attentes peut également aider les demandeurs à vivre une expérience plus positive du processus administratif.

Voici quelques-uns des larges domaines que les GAL pourraient améliorer :

- Activités d'information et d'animation pour mobiliser des grands pans de la collectivité
- Procédures de demande et de sélection de projets simples, rapides et transparentes
- Accessibilité et connaissance de l'équipe et service clientèle de qualité
- Communication et promotion pour garantir la clarté et la visibilité des résultats du DLAL pour la communauté



Changements apportés consécutivement à l'évaluation... GALPA Highland (R-U)

Le GALPA Highland a mis en œuvre plusieurs recommandations découlant de l'évaluation de son programme 2007 – 2013. Voici quelques-unes des façons dont il a amélioré son offre de DLAL pêche :

- Proximité accrue avec les acteurs de la pêche et de l'aquaculture qui donnaient le sentiment d'être sous-représentées, via des communiqués de presse ciblés, la participation à davantage d'événements sectoriels et de publicité, avec pour résultat la Scottish White Fish Producers Association (représentant 1 400 pêcheurs) rejoignant le comité du GALPA.
- Soutien accru pour aider les promoteurs de projets à obtenir leur co-financement, grâce à une collaboration plus étroite avec les organismes de co-financement potentiels.
- Réception des demandes de projets sur une base continue afin de garantir une flexibilité maximale aux candidats.
- Fixation d'une subvention minimum (1 000 £) afin d'éviter de passer du temps (les demandeurs comme le personnel du GALPA) à l'administration de micro-projets.
- Rationalisation du processus de demande en rendant facultative la réunion « après-dépôt », autrefois obligatoire, entre le GALPA et le promoteur de projet.

4.3 Communication de vos résultats

« Sachez vendre votre travail »

Le DLAL s'articule autour de l'implication de la communauté. En ce sens, les parties prenantes locales doivent avoir conscience de l'apport du GAL à leur collectivité. Il est également important de s'assurer que les décideurs à l'échelle régionale ou nationale aient conscience de vos réalisations afin de justifier la mise à disposition de fonds publics à l'avenir. **Les résultats d'évaluation doivent fournir une mine d'informations pouvant être partagée.**

Toutes les parties prenantes n'ont pas les mêmes besoins en information. Les membres d'un GAL sont susceptibles d'être intéressés à la fois par des possibilités d'amélioration de l'intervention du GAL et par sa dimension stratégique. D'autres acteurs peuvent voir davantage d'intérêt dans l'efficacité globale du DLAL.

Plusieurs parties prenantes seront également réceptives à des canaux et formats différents pour ces informations. Les délais de communication de certaines informations à des acteurs spécifiques sont également importants. D'où l'utilité de développer un plan de diffusion de vos conclusions aux différentes parties prenantes. Le tableau ci-dessous reprend les principaux éléments d'une stratégie de communication.

Les principaux éléments d'une stratégie de communication.

QUI (Personne responsable)	POUR QUI (public cible)	QUOI (quelles informations)	QUAND (délais)	COMMENT (canal)
Gérant du GAL	AG, AP	Rapport d'évaluation		Courriel
	Décideurs, dirigeants locaux			
	Membres et personnel du GAL	Conclusions du rapport d'évaluation		Réunion/atelier du GAL
	Bénéficiaires du projet			Événement public
	Communauté locale, grand public	Brochure de projets financés par le DLAL local		Impression et distribution dans la communauté

Source : Adapté des Lignes directrices du Réseau européen pour le développement rural

Matériel en ligne et imprimé

La diffusion de votre rapport d'évaluation – par ex. par courriel et par publication sur le site Internet du GAL – est l'action la plus évidente que le GAL puisse entreprendre pour garantir l'accès aux conclusions et la transparence du processus du DLAL. Cependant, les rapports d'évaluation peuvent être longs et inaccessibles à bon nombre de lecteurs. Des synthèses, brochures et prospectus plus lisibles et plus attrayants peuvent être réalisés à partir des informations mises en évidence par l'évaluation.

Le GAL Leader Highland a développé une brochure destinée au grand public afin de promouvoir ses réalisations et encourager la mobilisation



Événements et rencontres

Les rencontres et événements sont une bonne occasion d'inviter le GAL ou les membres de la communauté de manière plus interactive à comprendre les résultats qui ont été atteints et les améliorations qui sont proposées. Ils permettent également de rassembler des idées et du feed-back supplémentaires, et peuvent aider à mobiliser la communauté afin de contribuer à la vision et à la stratégie pour l'avenir.

Presse et médias

Les articles de presse ou la couverture médiatique par la radio/la télévision peuvent constituer des moyens appropriés dans certains cas et être utiles pour atteindre un plus large public afin de promouvoir les réalisations du DLAL sur le territoire dans la zone. Les GAL doivent collaborer étroitement avec les médias locaux pour avoir un intérêt spécifique dans les actualités et développements locaux. Le fait qu'une évaluation officielle ait lieu peut ajouter de la crédibilité aux discussions concernant la contribution du GAL à la collectivité.

CONSEIL



N'oubliez pas de suivre de près votre stratégie de communication des résultats d'évaluation afin de vous assurer qu'ils atteignent les bonnes personnes au bon moment – et d'obtenir du feed-back sur l'utilité des informations fournies et d'autres besoins en information.

Ressources complémentaires

Le présent manuel est le fruit d'une collaboration entre les unités d'appui FAME et FARNET pour les Directions générales MARE, AGRI, REGIO et EMPL. Le contenu repose sur les travaux antérieurs par les réseaux nationaux et européens, autorités de gestion et groupes d'action locale.

Nous tenons à remercier tout particulièrement le Réseau rural national écossais, le Réseau rural national allemand, le Point de contact du REDR et le Helpdesk européen d'évaluation du développement rural. De plus, les GAL et GALPA suivants méritent une mention spéciale pour le temps qu'ils ont pris sur leur travail pour partager leurs outils d'évaluation et leur expérience :

- Le GAL LEADER Highlands et le [GALPA Highlands & Moray](#), Écosse, R-U
- Le GAL LEADER Sepra et le [GALPA ESKO](#), Finlande
- Le GAL Oberallgäu, Bavière, Allemagne
- [Le GALPA Marennes Oléron](#), France

Vous trouverez ci-dessous d'autres documents pouvant être utiles :

[Lignes directrices : évaluation de l'approche LEADER/DLAL](#), Helpdesk d'évaluation du développement rural

[DLAL axé sur les résultats](#), Unité d'appui FARNET

[LEADER Tool-Kit](#) (Boîte à outils LEADER), Réseau européen pour le développement rural

[LEADER Toolkit – Monitoring and Evaluation](#) (Boîte à outils LEADER – Suivi et évaluation), Réseau rural écossais.

[Self-evaluation workbook for Local Action Groups](#) (Manuel d'autoévaluation pour groupes d'action locale), RNR finlandais

[Self-evaluation guidance for LAGs](#) (Lignes directrices d'autoévaluation pour GAL), RRN allemand (uniquement disponible en allemand)

[EVALSED, evaluation of Socio-Economic Development](#) ([EVALSED, évaluation du développement socio-économique](#)), DG Regio

[Understanding and measuring social capital](#) (Comprendre et mesurer le capital social), Banque Mondiale

[Dix étapes pour mettre en place un système de suivi et d'évaluation axé sur les résultats](#), OCDE

[Starting CLLD implementation in practice](#), FARNET Support Unit

