

Évaluation de la valeur ajoutée de LEADER

Lignes directrices

Mai 2024

*This document contains the translation of the guidelines ‘**Assessing the added value of LEADER**’ of July 2024. The translation is intended to make the guidelines more helpful and accessible to different stakeholders. The translated document has not been subject to a layout and editorial check, and so the European Evaluation Helpdesk for the CAP makes no claims, promises, or guarantees about the accuracy, completeness, or adequacy of the translation and expressly disclaims liability for any errors or omissions in the translated content. The final reference text is the English version of the guidelines document, available at [this link](#).*

For any use outside of its original intent, or any modifications made to the content of the guidelines, prior written permission must be obtained from the European Evaluation Helpdesk for the CAP. Commercial use of this material is strictly prohibited. Please contact: evaluation@eucapnetwork.eu for any questions in this respect.



Droits d'auteur

© Union européenne, 2024

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source.

Citation recommandée:

COMMISSION EUROPÉENNE — Direction générale de l'agriculture et du développement rural — Unité A.3, «Lignes directrices — Évaluation de la valeur ajoutée de LEADER», 2024.

Clause de non-responsabilité:

Les renseignements et avis contenus dans le présent rapport sont ceux de l'auteur ou des auteurs et ne reflètent pas nécessairement la position officielle de la Commission européenne. La Commission ne garantit pas l'exactitude des données figurant dans le présent rapport. Ni la Commission ni quiconque agissant en son nom ne saurait être tenu responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations contenues dans le présent document.



Le Helpdesk européen d'évaluation de la PAC est chargé de soutenir les activités de suivi et d'évaluation au niveau de l'UE et des États membres. Il travaille sous la direction de l'unité A.3 «Performance de la politique» de la DG AGRI de la Commission européenne. Le Helpdesk européen d'évaluation de la PAC assiste toutes les parties intervenant dans l'évaluation, en particulier la DG AGRI, les autorités nationales, les autorités de gestion et les évaluateurs, en favorisant l'élaboration et la diffusion de méthodes et d'outils appropriés, la collecte et l'échange de bonnes pratiques, ainsi que le renforcement des capacités et la communication avec les membres du réseau sur les sujets liés à l'évaluation.

De plus amples informations sur les activités du Helpdesk européen d'évaluation de la PAC sont disponibles en ligne sur le serveur Europa, à l'adresse suivante: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/support/evaluation_fr



Table des matières

Introduction.....	1
Partie I - Contexte	4
1 Aperçu du concept de valeur ajoutée de LEADER.....	5
Partie II - Opérationnalisation du concept de valeur ajoutée de LEADER et de ses composantes	10
2 Comment procéder à l'opérationnalisation du concept de valeur ajoutée de LEADER	11
3 Aspects à prendre en considération lors de l'élaboration d'un cadre d'évaluation de la valeur ajoutée de LEADER	19
Partie III - Proposition de cadre d'évaluation	23
4 Élaboration d'un cadre d'évaluation pouvant être utilisé pour évaluer la valeur ajoutée de LEADER.....	24
5 Ventilation des principales composantes du cadre d'évaluation proposé.....	26
6 Acquisition d'une vue d'ensemble des sources de données/d'informations disponibles.....	38
Partie IV - Interprétation des résultats:.....	41
7 Comment interpréter les résultats des évaluations de la valeur ajoutée de LEADER	42
Annexes fournies dans des documents distincts:	
Annexe 1	Fiches pour les indicateurs de la valeur ajoutée de LEADER
Annexe 2	Exemple de base de données de suivi au niveau des GAL
Annexe 3	Facteurs facilitant ou entravant la mesure de la valeur ajoutée de LEADER
Annexe 4	Exemples de liens entre les principes de LEADER et les composantes de la valeur ajoutée de LEADER
Annexe 5	Cadre d'évaluation détaillé (comportant des indicateurs supplémentaires)
Annexe 6	Exemples d'utilisation du cadre d'évaluation proposé
Annexe 7	Définitions de travail et glossaire
Annexe 8	Références



Tableaux

Tableau 1. Liste d'éléments sous-tendant la composante «Amélioration du capital social» de la valeur ajoutée de LEADER, assortie de descriptions et d'exemples permettant d'opérationnaliser ces éléments 12

Tableau 2. Liste d'éléments sous-tendant la composante «Amélioration de la gouvernance» de la valeur ajoutée de LEADER, assortie de descriptions et d'exemples permettant d'opérationnaliser ces éléments 14

Tableau 3. Liste d'éléments sous-tendant la composante «Amélioration des résultats et de l'impact» de la valeur ajoutée de LEADER, assortie de descriptions et d'exemples permettant d'opérationnaliser ces éléments 16

Tableau 4. Exemple de cadre d'évaluation pour l'amélioration du capital social 27

Tableau 5. Exemple de cadre d'évaluation pour l'amélioration de la gouvernance .. 30

Tableau 6. Exemple de cadre d'évaluation pour l'amélioration des résultats et de l'impact 34

Tableau 7. Exemple de cadre d'évaluation pour les changements structurels 37

Tableau 8. Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne les réseaux 42

Tableau 9. Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne la gouvernance locale..... 45

Tableau 10. Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne l'augmentation de l'effet de levier 47

Tableau 11. Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne la capacité de LEADER à produire des changements structurels dans la zone du GAL 50

Graphiques

Graphique 1. Valeur ajoutée de LEADER..... 8

Graphique 2. La voie à suivre pour produire des changements structurels dans la zone du GAL 9

Graphique 3. Structure générale du cadre d'évaluation..... 25



Liste d'acronymes

PAC	Politique agricole commune
DLAL	Développement local mené par les acteurs locaux
PS PAC	Plan stratégique relevant de la PAC
DG AGRI	Direction générale de l'agriculture et du développement rural
DSE	Données à des fins de suivi et d'évaluation
FEADER	Fonds européen agricole pour le développement rural
GO PEI	Groupe opérationnel du partenariat européen d'innovation
ELARD	Association européenne LEADER pour le développement rural
REDR	Réseau européen de développement rural
FEDER	Fonds européen de développement régional
FSE	Fonds social européen
UE	Union européenne
FOS	Facteur(s) de réussite
GAL	Groupe d'action locale
SLD	Stratégie locale de développement
LEADER	Liaison entre actions de développement de l'économie rurale
AG	Autorité de gestion
RN	Réseau national de la PAC
DR	Diversité du réseau
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OP	Organisme payeur
PILA	Indice de performance de l'approche LEADER
CSEP	Cadre de suivi et d'évaluation de la performance



PDR	Programme de développement rural
ARS	Analyse des réseaux sociaux
GTT	Groupe de travail thématique



Remerciements

Les lignes directrices ont été élaborées par une équipe d'experts en évaluation composée de Costas Apostolopoulos, Julia Marosek, Marili Parissaki, Elena Pisani, Kim Pollermann, Sari Rannanpää, Annette Aagaard Thuesen, Paola Torcia, Carlotta Valli et Neringa Viršilienė, qui ont reçu de précieuses contributions des membres du groupe de travail thématique créé par le Helpdesk d'évaluation aux fins de la préparation des présentes lignes directrices. Le groupe de travail thématique et le comité des parties prenantes comptaient, au total, plus de 90 membres, dont des évaluateurs, des autorités de gestion, des chercheurs, des réseaux nationaux de la PAC, ELARD, des GAL et des représentants de la DG AGRI.

Les représentants de la DG AGRI ont veillé à la cohérence des lignes directrices avec le cadre politique de l'Union européenne.

Le groupe de travail thématique a été coordonné par le Helpdesk européen d'évaluation de la PAC sous la direction de Valdis Kudiņš.

Brigit Zomer et Margherita Sforza ont soutenu les travaux d'élaboration des lignes directrices et ont assuré la qualité et l'aspect visuel de leur version finale.



Introduction

L'approche LEADER ¹ [le développement local mené par les acteurs locaux (DLAL)] est mise en œuvre dans l'Union européenne (UE) depuis plus de trente ans. Le champ d'application de cette approche et l'éventail des outils correspondants ont été élargis à l'occasion de plusieurs périodes de programmation. Selon l'étude qui a porté sur l'évaluation de LEADER dans l'ensemble de l'UE au cours de la période de programmation 2014-2020 ², l'approche LEADER pour le développement local a démontré son efficacité pour le développement rural local, en ciblant et en permettant le développement économique, en renforçant le tissu social et les capacités sociales et en améliorant la gouvernance locale, de manière cohérente avec d'autres politiques. Cette efficacité ayant également été reconnue dans le règlement relatif aux plans stratégiques relevant de la PAC ³, l'approche LEADER reste obligatoire au cours de la période 2023-2027 dans le cadre des types d'interventions portant sur la coopération et avec une dotation minimale de 5 % de la contribution totale du Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER) au plan stratégique relevant de la PAC.

Malgré la vaste expérience acquise en ce qui concerne l'évaluation de LEADER, l'appréciation de sa valeur ajoutée a toujours été difficile. C'est ce qu'a souligné la Cour des comptes européenne dans son rapport spécial consacré à LEADER ⁴, dans lequel elle conclut que LEADER facilite l'engagement au niveau local, mais que ses avantages supplémentaires ne sont toujours pas suffisamment démontrés. Elle souligne également dans ce rapport que les indicateurs de la PAC ne permettent pas d'effectuer une évaluation pertinente des coûts et avantages de l'approche LEADER. Pour la période de programmation 2023-2027, un ensemble plus large d'indicateurs sur les groupes d'action locale (GAL) et leurs activités est collecté ⁵.

L'**objectif** des présentes lignes directrices est de présenter le contexte et la raison d'être de l'évaluation de la valeur ajoutée de LEADER dans le cadre des plans stratégiques relevant de la PAC pour la période 2023-2027, puis de donner un

¹ Selon les définitions figurant à l'article 3 du [règlement \(UE\) 2021/2115](#), «LEADER» désigne le développement local mené par les acteurs locaux visé à l'article 31 du [règlement \(UE\) 2021/1060](#). Par conséquent, dans le reste du présent document, nous nous limiterons à l'utilisation de l'acronyme «LEADER».

² CCRI, OIR, ADE, «[Étude d'appui à l'évaluation de l'impact de LEADER pour un développement territorial équilibré](#)», 2021.

³ Considérant 93 du [règlement \(UE\) 2021/2115](#).

⁴ Cour des comptes européenne, «LEADER et le développement local mené par les acteurs locaux facilitent l'engagement à ce niveau, mais leurs avantages supplémentaires ne sont toujours pas suffisamment démontrés», *rapport spécial n° 10/2022*, Office des publications de l'Union européenne, 2022. <https://data.europa.eu/doi/10.2865/097605>

⁵ Article 14 et annexe VII du [règlement d'exécution \(UE\) 2022/1475 de la Commission](#).



exemple de cadre d'évaluation illustrant la manière de procéder dans la pratique. Le cadre d'évaluation est fondé sur le postulat selon lequel l'approche LEADER peut apporter une valeur ajoutée — c'est-à-dire qu'elle peut générer des avantages (pas nécessairement financiers) qui l'emportent sur les coûts supplémentaires induits par l'application de cette méthode. Cette valeur ajoutée se décline en trois composantes principales: l'amélioration du capital social, l'amélioration de la gouvernance et l'amélioration des résultats et de l'impact des projets mis en œuvre dans le cadre des stratégies locales de développement. Ce concept de valeur ajoutée de LEADER a été décrit pour la première fois dans les précédentes lignes directrices du Réseau européen de développement rural (REDR) publiées en 2017 ⁶.

Le **groupe cible** des présentes lignes directrices est constitué principalement des autorités de gestion de la PAC et des évaluateurs des plans stratégiques relevant de la PAC, en particulier ceux qui sont spécifiquement chargés du suivi de la mise en œuvre ainsi que de l'évaluation de LEADER et de la valeur ajoutée de LEADER. Les orientations fournies devraient leur permettre d'élaborer un cadre approprié pour l'évaluation de la valeur ajoutée de LEADER, de sélectionner des indicateurs pertinents parmi la liste substantielle d'indicateurs présentée en détail, de mettre en place les bases de données nécessaires et les autres mécanismes de collecte d'informations, et d'interpréter les résultats du suivi et des évaluations. Les lignes directrices présentent également un intérêt et une utilité pour d'autres parties prenantes, en particulier les GAL, aux fins de la collecte de données et du suivi de la mise en œuvre, ainsi qu'aux fins de l'évaluation de la valeur ajoutée de LEADER au niveau local, de même que pour les acteurs qui épaulent les GAL ou collaborent d'une autre manière avec eux.

Bien que ces orientations ne soient pas contraignantes, elles sont **fondées sur la législation de l'UE en vigueur**, notamment le règlement d'exécution ⁷, qui mentionne la valeur ajoutée de LEADER parmi les thèmes devant être évalués par les États membres. À cette fin, les orientations proposent plusieurs solutions pour évaluer la valeur ajoutée de LEADER, que les États membres peuvent adapter en fonction de leur contexte spécifique, de leurs besoins en matière d'évaluation ainsi que de la logique d'intervention et de la mise en œuvre du plan stratégique relevant de la PAC.

Les lignes directrices sont constituées de quatre parties:

la **partie I** présente le contexte et donne un bref aperçu du concept de valeur ajoutée de LEADER;

⁶ Helpdesk européen d'évaluation du développement rural, «[Lignes directrices — Évaluation de l'approche LEADER/DLAL](#)», 2017.

⁷ Article 2, point d), du [règlement \(UE\) 2022/1475](#).



la **partie II** porte sur l'opérationnalisation du concept de valeur ajoutée de LEADER, qui doit servir de base à l'élaboration du cadre d'évaluation. Elle présente des considérations devant guider l'élaboration de tout cadre d'évaluation;

la **partie III** donne un exemple de cadre d'évaluation pouvant être utilisé pour évaluer la valeur ajoutée de LEADER. Un exemple de cadre d'évaluation, incluant les questions à poser dans l'évaluation, les facteurs de réussite pertinents et les indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact correspondants, est présenté pour chaque composante de la valeur ajoutée de LEADER et pour ses éléments. Cette partie comporte également une réflexion sur les sources de données qui sont liées aux exemples de cadres d'évaluation proposés;

la **partie IV** contient des informations sur ce qu'il convient de prendre en considération au moment d'interpréter les données résultant des indicateurs de la valeur ajoutée de LEADER et des facteurs de réussite connexes, afin de répondre aux questions d'évaluation.

Les **huit annexes** accompagnant les lignes directrices fournissent des outils pratiques qui peuvent être utilisés pour analyser la valeur ajoutée de LEADER, par exemple:

- des fiches d'indicateurs détaillées pour chaque indicateur inclus dans le cadre d'évaluation proposé (annexe 1);
- des exemples de base de données de suivi au niveau des GAL (annexe 2);
- une liste de facteurs facilitant ou entravant la mesure de la valeur ajoutée de LEADER (annexe 3); et des exemples de liens entre les principes de LEADER et les composantes de la valeur ajoutée (annexe 4);
- un cadre d'évaluation détaillé comportant des indicateurs supplémentaires par élément de la valeur ajoutée de LEADER (annexe 5);
- des exemples montrant comment le cadre d'évaluation proposé dans les présentes lignes directrices peut être appliqué dans la pratique (annexe 6);
- les définitions de travail (annexe 7) et les références des sources d'informations utilisées dans le présent document (annexe 8).



Partie I

Contexte



1 Aperçu du concept de valeur ajoutée de LEADER

Le présent chapitre décrit les principales composantes constitutives du concept de valeur ajoutée de LEADER ainsi que les processus qui permettent de générer de la valeur ajoutée, tels qu'ils ont été définis au cours de la période de programmation 2014-2020. Il jette les bases de l'opérationnalisation de ce concept au cours de la période 2023-2027, qui fait l'objet du chapitre 2.

Pour la période de programmation 2023-2027, la valeur ajoutée de LEADER est mentionnée dans des règlements de l'UE, et notamment dans le règlement d'exécution (UE) 2022/1475, qui cite la valeur ajoutée de LEADER parmi les sujets des plans stratégiques relevant de la PAC devant être évalués, le cas échéant. Dans le même règlement, les données à des fins de suivi et d'évaluation suivent les trois composantes de la valeur ajoutée de LEADER (amélioration du capital social, amélioration de la gouvernance et amélioration des résultats et de l'impact)⁸. Les États membres sont également censés fournir dans les plans stratégiques relevant de la PAC une description de la valeur ajoutée attendue de l'approche de LEADER et de la manière dont ses principes sont appliqués⁹.

La définition de travail du concept de valeur ajoutée de LEADER provient des travaux d'un groupe de travail thématique du Helpdesk d'évaluation en 2017. Ce concept, non contraignant, renvoie aux **avantages obtenus du fait de l'application correcte de la méthode LEADER, par rapport aux avantages qui auraient été obtenus si ladite méthode n'avait pas été appliquée**. La méthode LEADER consiste en l'application combinée de sept principes: 1) approche ascendante; 2) approche par zone; 3) partenariats locaux (par exemple, GAL); 4) stratégie intégrée et multisectorielle; 5) innovation; 6) travail en réseau; 7) coopération territoriale¹⁰. Ces principes sont intimement liés. Il est difficilement concevable qu'un principe seul (par exemple, la stratégie multisectorielle) puisse exprimer son plein potentiel si les autres principes sont négligés.

Selon la définition de travail utilisée pendant la période 2014-2020, la valeur ajoutée de LEADER fait partie intégrante de LEADER et résulte de la combinaison de trois

⁸ Par exemple, données relatives à la gouvernance, données relatives au capital social (mise en réseau, projets mis en œuvre conjointement, etc.) et données relatives aux résultats (objectifs du projet et contribution aux indicateurs de résultat).

⁹ [Règlement d'exécution \(UE\) 2021/2289 de la Commission](#).

¹⁰ Pour une description plus détaillée des sept principes, veuillez consulter la page «LEADER explained» du EU CAP Network (2023), à l'adresse suivante: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/networking/leader/leader-explained_en. (consultée pour la dernière fois le 7 août 2023).



composantes: l'amélioration du capital social, l'amélioration de la gouvernance et l'amélioration des résultats et de l'impact.

Amélioration du capital social, un concept multidimensionnel présentant les caractéristiques d'une organisation sociale tels que les réseaux, les normes et la confiance sociale, autant d'éléments favorisant la coordination et la coopération dans l'intérêt mutuel. Les éléments sous-tendant l'amélioration du capital social sont notamment les modèles mentaux et convictions partagés, le soutien et la confiance mutuels, le renforcement des connaissances, le partage des compétences et des capacités et l'existence de réseaux bien établis.

Amélioration de la gouvernance, couvrant tant la gouvernance locale que la gouvernance à plusieurs niveaux. Plus précisément, la gouvernance à plusieurs niveaux inclut les interactions horizontales et verticales entre les parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales (parties prenantes de LEADER) intervenant dans la mise en œuvre de LEADER au niveau de l'UE et aux niveaux national, régional et local. Les éléments sous-tendant l'amélioration de la gouvernance sont notamment la participation des parties prenantes à la prise de décision et la capacité de gérer des fonds publics et privés. Ils comprennent également la coopération au niveau local, par exemple au sein des GAL et entre les GAL et la communauté locale, et la gouvernance répartie entre différents niveaux (verticaux), par exemple entre l'autorité de gestion/l'organisme payeur, les GAL et le réseau national de la PAC.

Amélioration des résultats et de l'impact de la mise en œuvre du programme/de la stratégie selon la méthode LEADER, pour répondre aux besoins locaux et contribuer à la réalisation des objectifs de la PAC au niveau de l'UE/des États membres/des régions. Elle implique que les projets mis en œuvre dans le cadre de LEADER diffèrent, quant à leur type et à leur qualité, des projets qui sont ou pourraient être mis en œuvre au titre d'autres programmes ou interventions. L'amélioration des résultats et de l'impact peut se traduire par une augmentation de l'effet de levier, des projets plus durables, des projets plus innovants et l'apparition de nouveaux porteurs de projets ainsi que par un renforcement des synergies entre les projets.

Outre ces trois composantes constitutives du concept de valeur ajoutée de LEADER, il existe trois processus habilitants (qui permettent de générer de la valeur ajoutée grâce à l'application de la méthode LEADER).

Ces trois processus habilitants et interconnectés qui permettent à LEADER de générer de la valeur ajoutée sont les suivants (voir le graphique 1):



1. la **mise en œuvre de la stratégie locale de développement**, c'est-à-dire l'opérationnalisation sous la forme de projets ainsi que les résultats et l'impact de ceux-ci.

Par exemple, la mise en œuvre de la stratégie selon le principe de l'approche ascendante de LEADER suppose des interactions entre les acteurs, ce qui renforce la confiance et, partant, contribue au capital social. Un autre exemple est le principe de partenariat suivi pour l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre, en vertu duquel des acteurs locaux sont associés à la prise de décision, ce qui contribue à l'amélioration de la gouvernance locale. Autre exemple encore: la mise en œuvre de la stratégie produit des résultats tels que la création de nouveaux emplois, de nouvelles entreprises, de nouveaux services, etc., répondant aux besoins locaux, grâce au principe de l'approche par zone de la méthode LEADER;

2. le **mécanisme de mise en œuvre du plan stratégique relevant de la PAC et des GAL**, c'est-à-dire les dispositions des règlements de l'UE et l'ensemble des règles, procédures et mécanismes administratifs qui garantissent que les objectifs de la stratégie locale de développement se transforment en actions concrètes sur le terrain.

Par exemple, les critères de sélection inhérents au mécanisme de mise en œuvre stimulent l'émergence de projets innovants (amélioration des résultats) grâce aux principes de la stratégie multisectorielle ou de la coopération territoriale de LEADER. La participation des acteurs concernés au sein du partenariat, contribuant à l'amélioration de la gouvernance locale, est un autre exemple;

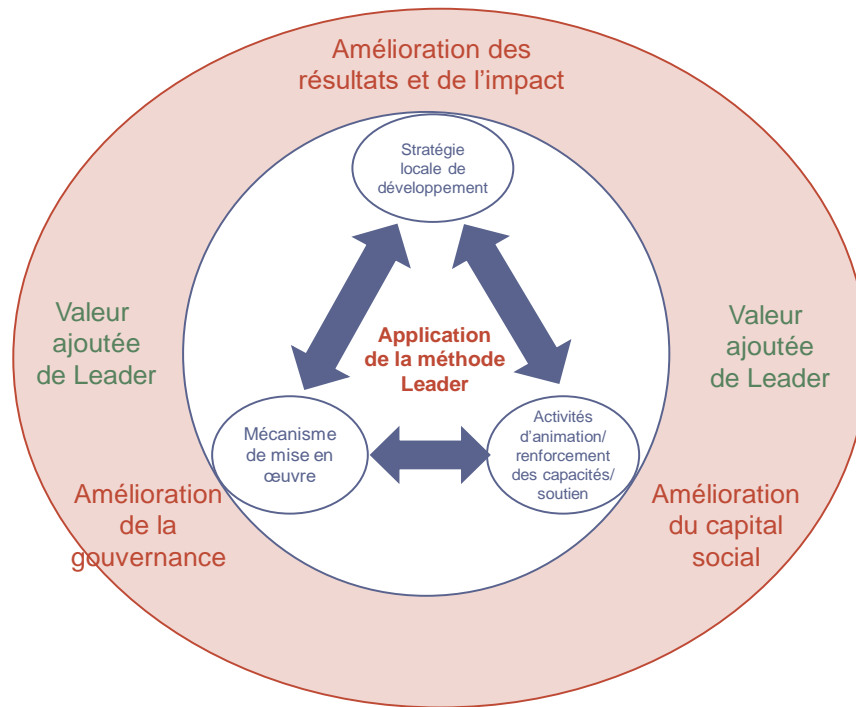
3. le **soutien aux activités d'animation et de renforcement des capacités**, qui inclut, d'une part, la capacité des GAL à mener des activités d'animation (c'est-à-dire toutes les opérations qui ne sont pas directement liées à un projet mais qui visent à sensibiliser la population locale et à renforcer la disponibilité, la coopération et la capacité de travail en réseau au sein de celle-ci, afin de contribuer au développement de sa région), et, d'autre part, le soutien apporté par l'autorité de gestion (directement ou par l'intermédiaire du réseau national de la PAC) pour encourager et faciliter la participation des bénéficiaires à LEADER ou le soutien apporté aux activités de renforcement des capacités des GAL pour améliorer leur capacité à mettre en œuvre la stratégie locale selon la méthode LEADER.

Par exemple, les GAL peuvent mener des activités d'animation visant à permettre à de nouveaux porteurs de projets de demander un financement au titre de LEADER, ce qui a un effet de levier et, partant, contribue à l'amélioration



des résultats. Un autre exemple est celui des activités d’animation qui facilitent les échanges entre les parties prenantes et renforcent l’identité locale, contribuant ainsi au capital social.

Graphique 1. Valeur ajoutée de LEADER



Source: adapté du Helpdesk d'évaluation du développement rural (2017).

L'annexe 4 contient d'autres exemples illustrant les liens entre les principes de la méthode LEADER et la valeur ajoutée de LEADER créée grâce aux processus habilitants mentionnés dans le graphique 1.

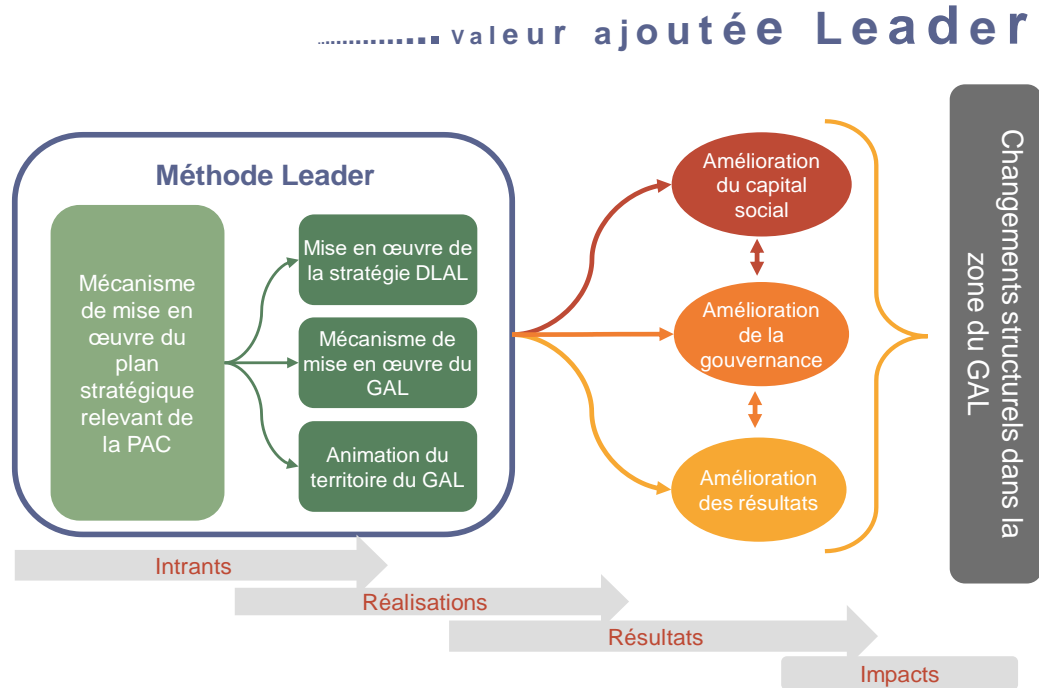
La visualisation des liens entre les sept principes de LEADER et les composantes de la valeur ajoutée de LEADER dans un État membre ou un GAL donné peut être utile pour déterminer avec précision quelles activités des GAL et des autres parties prenantes de LEADER facilitent la création de valeur ajoutée de LEADER. Elle peut également permettre aux évaluateurs de reconstruire la logique d'intervention et d'élaborer des cadres d'évaluation aux fins de l'évaluation de la valeur ajoutée de LEADER.

Les trois processus habilitants interconnectés, à savoir la mise en œuvre de la stratégie locale de développement, le mécanisme de mise en œuvre et le soutien aux activités d'animation et de renforcement des capacités, génèrent de la valeur ajoutée qui peut s'exprimer sous la forme d'une amélioration du capital social, d'une



amélioration de la gouvernance ou d’une amélioration des résultats et de l’impact, dont la combinaison a une incidence qui peut se traduire par des changements structurels dans la zone du GAL (voir le graphique ci-dessous).

Graphique 2. La voie à suivre pour produire des changements structurels dans la zone du GAL



Source: adapté du Helpdesk d’évaluation du développement rural (2017).

Les changements structurels, tels que définis dans les lignes directrices de 2017, sont considérés comme des changements qui répondent aux besoins de parties spécifiques de la population et du territoire dans son ensemble et qui sont sensibles aux aspects globaux du développement local, notamment concernant le changement climatique, la productivité des ressources, la viabilité environnementale des schémas de production, la démographie, la migration et la cohésion sociale.



Partie II

Opérationnalisation du concept de valeur ajoutée de LEADER et de ses composantes



2 Comment procéder à l'opérationnalisation du concept de valeur ajoutée de LEADER

Le présent chapitre fournit des définitions de travail pour les trois composantes de la valeur ajoutée de LEADER aux fins des évaluations pendant la période 2023-2027 et décrit leurs différents éléments. Il examine également la contribution combinée de ces trois composantes aux changements structurels dans les zones des GAL. En outre, il contient des exemples illustrant la manière d'opérationnaliser ces éléments, c'est-à-dire de les analyser dans la pratique. Voir, également, l'annexe 7 pour les définitions de travail.

Les présentes lignes directrices sont le résultat de discussions menées avec des experts dans le but d'analyser le précédent concept de valeur ajoutée de LEADER et ses composantes, y compris le recensement des facteurs facilitant ou entravant la mesure de cette valeur ajoutée (voir l'annexe 3 pour ce dernier point).

Fruit de ces travaux, ces lignes directrices proposent des **définitions de travail pour les composantes de la valeur ajoutée de LEADER**, qui serviront de base à l'élaboration ultérieure du cadre d'évaluation à utiliser au cours de la période 2023-2027. Dans le même temps, chaque composante de la valeur ajoutée est constituée d'un certain nombre d'éléments. Les tableaux ci-dessous proposent un large éventail de solutions pour l'opérationnalisation de chacun de ces éléments de la valeur ajoutée de LEADER, **les parties prenantes de l'évaluation pouvant opter pour celles qui sont les plus adaptées à leur contexte/à leurs besoins en matière d'évaluation** lorsqu'elles conçoivent leurs cadres d'évaluation.

2.1. Amélioration du capital social (définition de travail)

L'**amélioration du capital social**¹¹ dans le contexte de LEADER comprend les réseaux, la confiance mutuelle et les modèles mentaux et convictions partagés qui favorisent une collaboration et une coopération de qualité dans les zones des GAL et entre celles-ci.

¹¹ Il est à signaler qu'il n'existe pas de définition unique et consensuelle du capital social. En effet, pour des raisons de fond et idéologiques, la notion de capital social n'a pas d'acception claire et incontestée. Scrivens, K., et Smith, C., *Four Interpretations of Social Capital: An Agenda for Measurement*, Documents de travail de l'OCDE sur les statistiques, n° 2013/06, Éditions OCDE, Paris, 2013. https://www.oecd-ilibrary.org/economics/four-interpretations-of-social-capital_5jzbcx010wmt-en



Tableau 1. Liste d'éléments sous-tendant la composante «Amélioration du capital social» de la valeur ajoutée de LEADER, assortie de descriptions et d'exemples permettant d'opérationnaliser ces éléments

Élément	Description	Exemples d'opérationnalisation
Éléments structurels		
Réseaux	<ul style="list-style-type: none"> • Les groupes d'acteurs interdépendants et les relations entre ceux-ci. • La coopération et l'existence de réseaux bien établis entre les parties prenantes de LEADER, y compris les projets de coopération interrégionale et transnationale. • La qualité des interactions à l'intérieur et à l'extérieur du réseau, par exemple possibilité d'être entendu, acquisition d'une compréhension commune, règlement des différends, échanges utiles, capital social d'attachement (c'est-à-dire les relations uniquement entre des acteurs appartenant à la même catégorie), capital social d'accointance (c'est-à-dire les relations entre des acteurs appartenant à des catégories différentes) et capital social instrumental (c'est-à-dire les relations entre des acteurs de niveaux hiérarchiques différents), ainsi que capital social négatif (c'est-à-dire les relations qui nuisent au contexte social, font obstacle à l'inclusion sociale ou divisent au lieu d'unir les membres du réseau). 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser la diversité des membres du GAL. • Rechercher des éléments démontrant l'existence d'interactions à l'intérieur et à l'extérieur des réseaux du GAL et évaluer leur qualité. • Rechercher des éléments démontrant une amélioration des relations/interactions sociales entre les membres de la communauté locale dans la zone du GAL, sur la base de l'identité locale et/ou d'un intérêt collectif. • Recenser les projets conjoints et déterminer la typologie/variété des participants. • Rechercher des éléments démontrant une meilleure capacité des membres de la communauté locale à s'organiser en groupes sociaux après avoir participé à LEADER. • Rechercher des éléments démontrant que les nouveaux réseaux qui reçoivent un soutien local ont tiré profit de la mise en réseau du GAL. • Analyser la fréquence et la qualité des interactions (c'est-à-dire la création de collaborations véritables, conduisant à des actions conjointes, par opposition à une collaboration se limitant à des réunions) des membres du GAL entre eux et avec d'autres acteurs à différents niveaux de prise de décision (autres GAL nationaux et transnationaux, organisations professionnelles). • Rechercher des éléments démontrant une amélioration des interactions pour les porteurs de projets, par exemple l'échange d'informations, l'échange de connaissances, l'échange de compétences et de bonnes pratiques, l'émergence de nouvelles collaborations (formelles et informelles), des collaborations débouchant sur des actions ou projets conjoints. Dans de nombreux cas, les avantages de l'inclusion dans les actions de LEADER sont



		encore plus importants que ceux de l'aide elle-même.
Éléments relationnels		
Soutien confiance mutuels	et	<ul style="list-style-type: none"> • Une confiance généralisée, c'est-à-dire l'impression que tout le monde ou presque est digne de confiance ou qu'il faut faire preuve d'une très grande prudence dans les contacts avec autrui. • Le niveau de confiance envers le GAL grâce aux activités qu'il mène.
		<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher des éléments démontrant une confiance généralisée dans la zone du GAL. • Rechercher des éléments démontrant la confiance des membres de la communauté locale envers le GAL ainsi que des éléments démontrant l'évolution de cette confiance au fil du temps.
Éléments cognitifs		
Modèles mentaux, valeurs convictions partagés	et	<ul style="list-style-type: none"> • Les processus de réflexion sur la manière dont les choses fonctionnent, par exemple sentiment d'appartenance à la région, attitudes de solidarité, inclusion par l'accueil des groupes défavorisés, y compris les femmes et les jeunes, prise de conscience des problèmes sociaux.
		<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les convictions et les valeurs partagées qui font que les membres de la communauté sont disposés à coopérer. • Rechercher des éléments démontrant une prise de conscience sociale partagée dans les projets LEADER. • Analyser les relations de pouvoir qui facilitent ou entravent la participation des groupes défavorisés, y compris les femmes et les jeunes. • Rechercher les attitudes de solidarité. • Analyser la prise de conscience des problèmes sociaux locaux, par exemple les relations de pouvoir, l'égalité entre les hommes et les femmes, les groupes vulnérables, l'accueil des groupes défavorisés.

Source: réalisation du Helpdesk européen d'évaluation de la PAC (2024).

2.2. Amélioration de la gouvernance (définitions de travail)

La gouvernance dans le contexte de LEADER: processus et mécanismes locaux et multiniveaux qui garantissent une prise de décision efficace et transparente et des relations entre les différents acteurs participant à la mise en œuvre de LEADER, contribuant ainsi à rapprocher l'UE de ses citoyens.

La gouvernance locale dans le contexte de LEADER: processus et mécanismes mis en place, coordonnés et animés par le GAL afin de garantir une prise de décision participative, transparente et inclusive et un engagement fort de la communauté dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie.



La gouvernance à plusieurs niveaux dans le contexte de LEADER: processus et mécanismes mis en place de manière collaborative par l'autorité de gestion/l'organisme payeur, les autorités locales et régionales concernées et les GAL, sur la base de normes au niveau de l'UE, afin de renforcer les GAL, d'améliorer leurs capacités de prise de décision, de gestion et de responsabilité, et de promouvoir des stratégies locales de développement qui soient réactives, innovantes et adaptées.

Tableau 2. Liste d'éléments sous-tendant la composante «Amélioration de la gouvernance» de la valeur ajoutée de LEADER, assortie de descriptions et d'exemples permettant d'opérationnaliser ces éléments

Élément	Description	Exemples d'opérationnalisation
Gouvernance locale	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion des relations au niveau du GAL avec les bénéficiaires, les acteurs locaux et d'autres GAL. • La mise en place d'activités et de processus à travers lesquels les acteurs publics, économiques et de la société civile améliorent leurs compétences partagées, expriment leurs intérêts, exercent leurs droits juridiques, remplissent leurs obligations et règlent leurs différends. • La participation de la communauté locale et des parties prenantes de LEADER à la prise de décision, telle qu'elle ressort de la composition et de la structure du GAL associant les acteurs décisionnels concernés et les acteurs susceptibles d'influencer la prise de décision. • L'engagement et la volonté de participer des membres de la communauté locale, créant un climat d'enthousiasme et 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser le caractère inclusif en examinant la composition et la structure de l'organe décisionnel du GAL (par sexe, secteur, type d'organisation, etc.) ainsi que la manière dont la composition influence la prise de décision. • Évaluer la capacité du GAL à formaliser des mécanismes de gouvernance spécifiques avec les acteurs locaux. • Rechercher des éléments démontrant une amélioration des activités d'animation et une autonomisation des membres de la communauté locale leur permettant d'exprimer leurs intérêts, d'exercer leurs droits, etc. • Rechercher des éléments démontrant une amélioration des capacités et compétences techniques et administratives du GAL, de ses membres et de son personnel. • Analyser les perceptions selon lesquelles les GAL sont devenus un acteur central du développement dans la région. • Rechercher des éléments démontrant l'existence au sein du GAL de processus qui facilitent la gouvernance locale. • Analyser la mobilisation locale et l'incitation des non-bénéficiaires à participer aux processus de développement local. • Rechercher des éléments démontrant que les réalisations de la stratégie locale de développement sont publiées sur les sites web et promues sur les réseaux sociaux des parties prenantes concernées de LEADER. • Déterminer si les GAL disposent d'une stratégie détaillée pour la communication de leurs activités. • Rechercher des éléments démontrant que la communauté locale a connaissance du GAL,



	<p>d'énergie à l'égard du développement local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La communication au sein des GAL, avec les demandeurs potentiels et avec la communauté locale. 	<p>de ses activités et de la stratégie locale de développement.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rechercher des éléments démontrant l'existence de procédures de règlement des différends au sein du GAL.
Gouvernance de LEADER à plusieurs niveaux	<ul style="list-style-type: none"> • La capacité des GAL à assumer des tâches essentielles et à interagir avec d'autres institutions/réseaux aux niveaux local, régional, national et international. • Une coordination et une communication de qualité entre le GAL et l'autorité de gestion/l'organisme payeur et le réseau national de la PAC. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser la capacité du GAL à créer et à gérer des liens et une communication bidirectionnelle avec l'autorité de gestion/l'organisme payeur et les autres parties prenantes et réseaux concernés. • Évaluer les compétences et les capacités de l'autorité de gestion/de l'organisme payeur et du réseau national de la PAC à gérer les relations avec les GAL. • Analyser le soutien apporté par l'autorité de gestion/le réseau national de la PAC aux GAL afin d'améliorer leur capacité de prise de décision. • Analyser le soutien apporté par l'autorité de gestion et l'organisme payeur aux GAL en ce qui concerne les procédures de simplification et d'autres moyens de faciliter l'accès au financement des demandeurs.

Source: réalisation du Helpdesk européen d'évaluation de la PAC (2024).

2.3. Amélioration des résultats et de l'impact dans le contexte de LEADER (définition de travail)

L'amélioration des résultats et de l'impact dans le contexte de LEADER concerne la mobilisation du potentiel endogène, la valorisation des atouts territoriaux et le renforcement des liens entre les membres/acteurs de la communauté locale afin d'obtenir de meilleurs résultats avec les ressources disponibles et d'encourager des projets innovants, durables et intégrés des acteurs locaux qui produisent des effets durables dans la zone du GAL.

La valeur ajoutée réside dans le fait que les projets mis en œuvre selon la méthode LEADER ¹² devraient produire de meilleurs résultats que les projets qui auraient été mis en œuvre au titre d'autres programmes. Ces meilleurs résultats entraîneraient

¹² Y compris les projets-cadres, qui peuvent, dans certaines conditions, être un outil utile pour la mise en œuvre de LEADER. Ils peuvent contribuer à raccourcir la procédure de demande pour les petits bénéficiaires, à réduire le volume des formalités administratives et à faire participer des groupes cibles qui, autrement, seraient difficiles à atteindre.



ainsi des effets à plus long terme dans la zone du GAL et contribueraient au développement local.

Tableau 3. Liste d'éléments sous-tendant la composante «Amélioration des résultats et de l'impact» de la valeur ajoutée de LEADER, assortie de descriptions et d'exemples permettant d'opérationnaliser ces éléments

Élément	Description	Exemples d'opérationnalisation
Augmentation de l'effet de levier	<ul style="list-style-type: none"> • La contribution au développement local grâce à la stimulation de financements supplémentaires dans la zone du GAL. • La conception et la présentation d'idées de projets supplémentaires en vue d'un financement dans le cadre des stratégies locales de développement. • Du fait de la proximité du GAL avec la région, l'incitation d'un plus grand nombre de personnes à présenter des projets, c'est-à-dire des bénéficiaires qui n'auraient pas introduit de demande sans LEADER. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser la capacité des GAL, des réseaux et des membres/acteurs de la communauté locale à utiliser les fonds et à obtenir/mobiliser des ressources supplémentaires au titre de la stratégie locale de développement et de LEADER (par exemple, financement européen/national/régional/privé pour de nouveaux projets). • Rechercher des éléments démontrant que les projets LEADER activent le volontariat. • Rechercher des éléments démontrant que de nouveaux porteurs de projets ont été identifiés et motivés. • Rechercher des éléments démontrant l'apparition de profils nouveaux et/ou différents des profils traditionnels des entreprises et acteurs participant aux projets LEADER.
Projets bien adaptés aux besoins de la zone du GAL	<ul style="list-style-type: none"> • La proximité du GAL et l'approche ascendante contribuent à la sélection de projets axés sur les besoins les plus urgents de la zone du GAL. • Ces projets englobent également plusieurs domaines/secteurs afin de répondre à une série de problèmes et besoins auxquels la zone du GAL est confrontée. • Dans certains cas, les liens entre les projets permettent également de se concentrer sur les 	<ul style="list-style-type: none"> • Rechercher des éléments démontrant que divers promoteurs portent des projets qui répondent aux besoins locaux grâce à la méthode LEADER. • Rechercher des éléments démontrant l'existence de projets qui valorisent des atouts et des identités territoriaux spécifiques.



	besoins de la zone du GAL.	
Projets plus innovants	<ul style="list-style-type: none"> Projets qui génèrent dans la zone du GAL des idées, des produits ou des processus nouveaux qui sont innovants dans le contexte local ¹³. 	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher des éléments démontrant l'existence de projets LEADER innovants dans le contexte local.
Projets durables	<ul style="list-style-type: none"> Les projets qui produisent des résultats durables, sur le plan des avantages économiques, sociaux et environnementaux, ou les projets qui se transforment en autres projets ou évoluent vers la création de réseaux. La durabilité est également influencée par la connaissance des conditions locales. 	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher des éléments démontrant l'existence de projets dont les résultats sont durables d'un point de vue économique, social ou environnemental. Rechercher des éléments démontrant l'existence de projets qui sont inclus dans d'autres projets en chaîne, réseaux, etc., après la fin du soutien au titre de LEADER. Analyser la manière dont les connaissances locales contribuent à la durabilité des projets.
Projets favorisant les liens entre les acteurs	<ul style="list-style-type: none"> Exemples de liens: projets liés à des stratégies pour des villages intelligents, projets associant plusieurs partenaires, projets intégrés, projets-cadres, etc. Les partenariats, réseaux et collaborations qui n'auraient pas existé sans LEADER. 	<ul style="list-style-type: none"> Rechercher des éléments démontrant que les projets LEADER favorisent les liens entre toutes les parties prenantes concernées. Évaluer si/comment les projets LEADER s'appuient les uns sur les autres/créent des synergies et contribuent à la réalisation de la stratégie locale de développement. Rechercher des éléments démontrant que des projets LEADER ont débouché sur une coopération sous la forme de réseaux, de partenariats et d'autres types de collaboration, par exemple dans le contexte des villages intelligents, tirant parti d'approches participatives et de l'innovation.

Source: réalisation du Helpdesk européen d'évaluation de la PAC (2024).

¹³ Conformément à l'annexe VII, point 2 c), du [règlement \(UE\) 2022/1475](#), les États membres, les autorités régionales ou les GAL définissent le terme «innovant» dans le contexte local.



2.4. Changements structurels dans la zone du GAL (définition de travail)

Les éléments de la valeur ajoutée de LEADER susmentionnés sont obtenus grâce à l'application de la méthode LEADER combinée aux trois processus habilitants, à savoir la mise en œuvre de la stratégie locale de développement, le mécanisme de mise en œuvre et le soutien aux activités d'animation et de renforcement des capacités fourni en particulier par le GAL et/ou par l'autorité de gestion ainsi que par le réseau national de la PAC. Cette approche combinée produit des changements structurels dans la zone du GAL.

Les **changements structurels** dans la zone du GAL désignent les changements significatifs dans la manière dont opère la zone locale, y compris son économie, sa société et ses institutions, qui résultent de la mise en œuvre de stratégies locales de développement selon la méthode LEADER. Les changements structurels susceptibles d'être induits par les activités des GAL concernent notamment (liste non exhaustive):

- les structures sociales (par exemple, prévention du dépeuplement ou maintien des jeunes dans la région, réduction de l'exclusion sociale, création d'emplois durables);
- les structures économiques (par exemple, création de nouveaux marchés, renforcement des chaînes de valeur — à l'intérieur ou à l'extérieur de la région —, lancement de nouveaux types d'activités économiques);
- les structures spatiales (par exemple, valorisation des espaces négligés ou inutilisés);
- les modèles mentaux et comportementaux (par exemple, sens de l'identité, volonté de collaborer);
- les changements structurels transversaux (par exemple, renforcement de la résilience de la communauté, ce qui inclut plusieurs aspects sociaux, économiques et environnementaux).

On peut citer, comme exemple d'opérationnalisation du concept de changement structurel, la recherche d'éléments démontrant l'existence de changements structurels résultant de la stratégie locale de développement (en partant du principe que cette stratégie génère de la valeur ajoutée qui peut s'exprimer sous la forme d'une amélioration du capital social, d'une amélioration de la gouvernance ou d'une amélioration des résultats et de l'impact), tels que les changements liés aux différentes dimensions de la stratégie, par exemple le transfert de connaissances, les chaînes d'approvisionnement courtes, les énergies renouvelables, y compris la bioénergie, la



durabilité environnementale et le climat, la création d'emplois, les entreprises rurales, y compris dans la bioéconomie, les villages intelligents, l'accès aux services et aux infrastructures, l'inclusion sociale et l'égalité entre les hommes et les femmes.

3 Aspects à prendre en considération lors de l'élaboration d'un cadre d'évaluation de la valeur ajoutée de LEADER

Le présent chapitre contient des considérations spécifiques pour chaque composante de la valeur ajoutée de LEADER en vue de l'élaboration d'un cadre d'évaluation clair qui comporte des questions d'évaluation, des facteurs de réussite et des indicateurs présentés dans les chapitres qui suivent.

L'évaluation de la valeur ajoutée de LEADER devrait couvrir autant que faire se peut tous les éléments de la valeur ajoutée recensés afin de justifier l'utilisation des fonds de l'UE pour LEADER avec le plus de données probantes possible. En outre, la Commission européenne considère que l'un des principaux avantages de LEADER est le rapprochement de l'UE et de ses citoyens ¹⁴. Dans la pratique, cela signifie que LEADER contribue à sensibiliser le public aux initiatives cofinancées par l'UE menées dans les zones rurales et encourage l'engagement des citoyens par son caractère inclusif. De plus, LEADER contribue à faire connaître l'intérêt de ces initiatives pour la population intéressée et, dans une certaine mesure, renforce la confiance à l'égard des institutions de l'UE.

Afin de faciliter l'élaboration d'un cadre d'évaluation de la valeur ajoutée de LEADER, le présent chapitre expose ci-dessous des considérations plus spécifiques pour chaque composante de la valeur ajoutée.

Le capital social est un concept multidimensionnel; pour l'évaluer en tant que composante de la valeur ajoutée de LEADER, il y a lieu d'examiner les processus sociaux, les capacités et les relations au sein de l'ensemble des parties prenantes concernées (voir, également, le chapitre 2 pour les définitions de travail et l'opérationnalisation du capital social). Par exemple, l'évaluation du capital social peut examiner dans quelle mesure l'application de la méthode LEADER contribue:

¹⁴ Conformément à l'objectif 5 de la politique de cohésion: «Une Europe plus proche des citoyens en favorisant le développement durable et intégré de tous les types de territoires» (https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/priorities_en). Le manuel des stratégies de développement territorial et local complète l'objectif de la politique de cohésion en contribuant à une croissance durable dans toutes les régions de l'UE et en rapprochant l'Europe de ses citoyens.



- au renforcement du soutien et de la confiance mutuels chez les parties prenantes concernées (par exemple, les GAL et leurs bénéficiaires) et à l'amélioration de la participation de toutes les parties prenantes de LEADER à la conception et à la mise en œuvre d'une approche ascendante;
- à la mise en place de partenariats ouverts entre les parties prenantes de LEADER à tous les niveaux, au partage de normes et de valeurs et à la facilitation d'une communication efficace et efficiente;
- au travail en réseau et à la coopération entre les parties prenantes concernées de LEADER, qui sont nécessaires à la mise en œuvre de LEADER et à la réalisation de ses objectifs. Cela permet d'améliorer le partage des connaissances, des compétences et des informations.

La gouvernance, tant locale qu'à plusieurs niveaux, se caractérise par des interactions fréquentes et complexes entre les divers acteurs gouvernementaux et non gouvernementaux mobilisés pour la mise en œuvre de la méthode LEADER (voir, également, le chapitre 2 pour les définitions de travail et l'opérationnalisation de la gouvernance). L'évaluation de la gouvernance à plusieurs niveaux dans le contexte de LEADER devrait tenir compte des interactions horizontales et verticales entre les parties prenantes gouvernementales et non gouvernementales intervenant dans la mise en œuvre de LEADER. Il convient par exemple d'examiner les aspects suivants:

- la gestion verticale de LEADER, par exemple entre l'autorité de gestion, les GAL et les réseaux nationaux de la PAC pour favoriser l'autonomie et l'appropriation locales et pour faciliter une participation plus large des secteurs public et privé en tant que partenaires à part égale;
- la coordination horizontale de LEADER, par exemple entre l'autorité de gestion et l'organisme payeur pour faciliter la mise en œuvre harmonieuse de LEADER, entre les autorités de gestion d'autres fonds dans le cas d'approche LEADER plurifonds, ou entre des GAL pour faciliter le transfert de compétences et de connaissances et pour promouvoir des projets conjoints, avec des actions qui ne seraient pas possibles séparément et/ou qui produisent de meilleurs résultats qu'une action séparée;
- les pratiques (sociales, publiques et privées, au niveau local, régional ou national) innovantes en matière de gouvernance dans le cadre de LEADER (par exemple, groupes de travail public-privé participatifs) pour apporter des réponses à des problématiques complexes et pour obtenir de meilleurs résultats.



L'amélioration des résultats et de l'impact découle de l'application de la méthode LEADER pour répondre aux besoins locaux et contribuer à la réalisation des objectifs de la PAC (voir, également, le chapitre 2 pour les définitions de travail et l'opérationnalisation de l'amélioration des résultats et de l'impact). Les stratégies locales de développement sont élaborées par les GAL avec la participation de la communauté locale (approche ascendante) et permettent donc des interventions mieux adaptées. Les GAL bénéficient d'un pouvoir de décision quant à la manière dont les fonds seront utilisés (objet et lieu du financement, bénéficiaires, modalités) pour répondre aux besoins locaux et atteindre les objectifs pertinents. Par conséquent, lors de l'évaluation de l'amélioration des résultats et de l'impact, les aspects suivants pourraient être pris en considération:

- les contributions à la réalisation des objectifs de la PAC peuvent être augmentées par une approche plus efficace et mieux intégrée lorsqu'il s'agit de cibler les besoins des zones rurales;
- la mesure dans laquelle les discussions et les consultations des GAL avec la communauté locale ainsi que les critères de sélection des projets LEADER sont propices à de meilleurs projets;
- dans le domaine de l'emploi, l'application correcte de l'approche ascendante peut créer des emplois plus durables, étant donné que les emplois créés grâce à cette approche sont mieux adaptés aux besoins locaux, offrent à la communauté locale de meilleures possibilités de revenus et contribuent à mettre un terme au dépeuplement des zones rurales;
- la promotion de la coopération peut être un résultat de LEADER, mais également un impact en matière d'amélioration du capital social et de la gouvernance locale et à plusieurs niveaux, dont les retombées peuvent être durables et prendre la forme de changements structurels, dont il convient de tenir compte dans les cas où, par exemple, la culture de coopération dans la région était limitée, voire inexistante, auparavant;
- l'application correcte du principe d'innovation peut aider à créer des connaissances, qui se traduisent par des produits et des services plus innovants pour la communauté locale, ce qui peut contribuer à la transformation sociale, numérique et environnementale dans la zone du GAL.

Outre les considérations relatives aux composantes de la valeur ajoutée, il existe également des considérations techniques pour l'élaboration du cadre d'évaluation, notamment:



- le niveau couvert par l'évaluation: niveau du GAL, niveau local ou niveau du plan stratégique relevant de la PAC, car c'est le niveau retenu qui déterminera si les indicateurs doivent être agrégés au niveau du plan stratégique relevant de la PAC, question qui déterminera à son tour le choix des indicateurs;
- la fréquence requise pour la collecte des données et le niveau d'agrégation (éventuellement lié à la période de référence);
- les sources des données, y compris les types de parties prenantes qui répondent aux questions d'évaluation/fournissent des informations et leur capacité/aptitude à participer. Par exemple, la communauté locale qui serait visée par les enquêtes ou les entretiens, le personnel concerné du GAL et/ou le personnel de l'autorité de gestion, de l'organisme payeur ou du réseau national de la PAC;
- les ressources disponibles pour l'évaluation, compte tenu par exemple du fait que certains GAL disposent de ressources humaines très limitées pour l'évaluation. Dans ce cas, il serait utile de définir certains éléments essentiels du cadre d'évaluation et d'autres éléments «souhaitables».

Enfin, une question importante à prendre en considération lors de la conception d'un cadre d'évaluation de la valeur ajoutée de LEADER est celle de sa facilité d'utilisation ou de sa simplicité. Il faudrait partir d'un cadre d'évaluation simple et clair. C'est pourquoi le cadre proposé ci-dessous dans les présentes **lignes directrices n'est pas obligatoire, mais vise à fournir un large choix d'éléments et d'indicateurs** afin que les parties prenantes de l'évaluation puissent ensuite faire leur choix et adapter les options choisies à leurs capacités et à leurs contextes. Ensuite, les GAL (plus précisément les responsables des GAL ou les membres du personnel des GAL qui collecteront les informations nécessaires) devront disposer des capacités requises (temps, connaissances, etc.).



Partie III

Proposition de cadre d'évaluation



4 Élaboration d'un cadre d'évaluation pouvant être utilisé pour évaluer la valeur ajoutée de LEADER

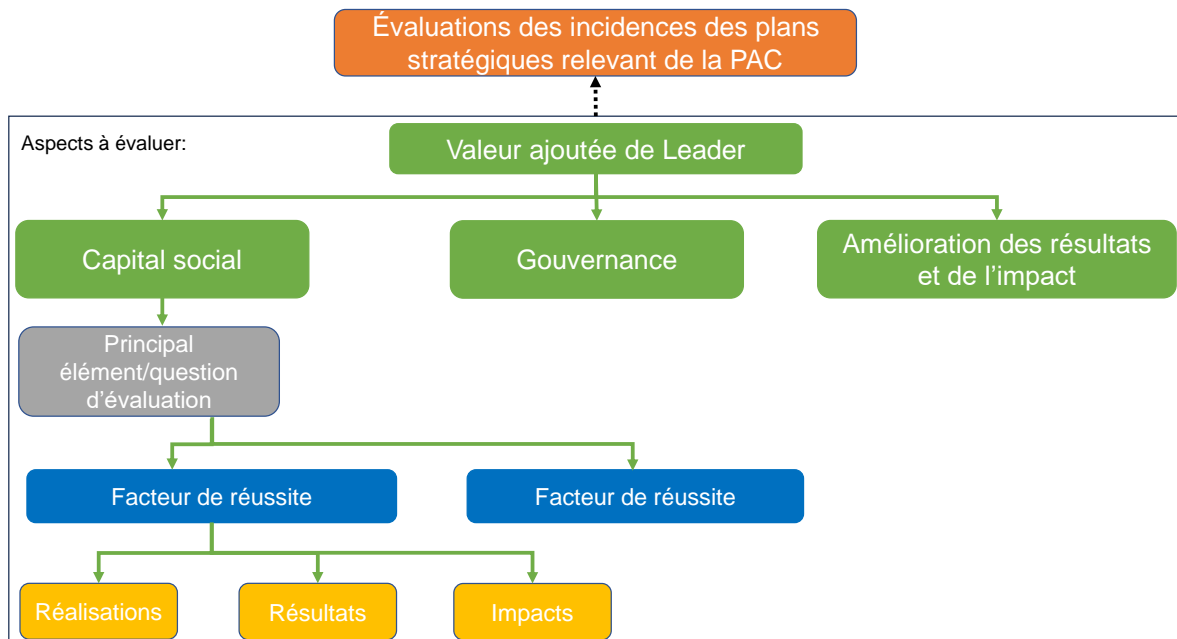
Le présent chapitre décrit la structure générale du cadre d'évaluation proposé et son contenu. Un cadre d'évaluation détaillé pour chaque composante de la valeur ajoutée de LEADER est ensuite présenté au chapitre 5.

Étant donné que la valeur ajoutée de LEADER est l'un des thèmes que les États membres doivent évaluer, en fonction de leurs besoins en matière d'évaluation et de la logique d'intervention de leur plan stratégique relevant de la PAC, nous proposons ici un cadre d'évaluation clair afin d'aider à comprendre l'approche LEADER et à en démontrer la valeur ajoutée. Un tel cadre est essentiel pour produire des données probantes solides sur la valeur ajoutée de LEADER et aider à recenser les domaines susceptibles d'améliorations. Il est proposé que les autorités de gestion, si possible en consultation avec les évaluateurs, élaborent un tel cadre au début de la période de programmation afin de pouvoir adapter et/ou concevoir les systèmes de suivi/d'information nécessaires au niveau des GAL pour collecter les données et informations requises (voir l'annexe 2 pour un exemple de base de données de suivi au niveau des GAL).

La structure générale du cadre d'évaluation proposé est décrite dans le graphique 3. Les responsables de l'évaluation et les évaluateurs peuvent s'en servir pour planifier et mettre en œuvre une évaluation de la valeur ajoutée de LEADER aux niveaux local et national.



Graphique 3. Structure générale du cadre d'évaluation



Source: Helpdesk européen d'évaluation de la PAC (2024).

Le cadre d'évaluation s'articule autour des trois **composantes de la valeur ajoutée de LEADER**: l'amélioration du capital social, l'amélioration de la gouvernance et l'amélioration des résultats et de l'impact. Chacune de ces composantes a été analysée dans ses principaux **éléments constitutifs**, qui sont associés aux questions d'évaluation correspondantes.

Les **questions d'évaluation** aident à formuler l'aspect qui doit être évalué, à clarifier davantage le **principal élément à évaluer** et à orienter la formulation des facteurs de réussite correspondants.

Les **facteurs de réussite** représentent une notion nouvelle dans la conception de l'évaluation des plans stratégiques relevant de la PAC. Ils sont synonymes de «critères de jugement». Ils servent à préciser davantage certains aspects des questions/thèmes de l'évaluation et à exprimer le changement attendu de l'intervention ou des interventions évaluées. Ils donnent un aperçu de la manière dont il sera répondu aux questions d'évaluation, en précisant ce qu'il y a lieu d'évaluer et en justifiant l'élaboration et l'utilisation de certains paramètres spécifiques (indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact). Ils constituent la base permettant d'établir la chaîne de causalité et peuvent représenter l'élément central autour duquel les conclusions de l'évaluation peuvent être structurées. La justification du choix de chaque facteur de réussite est fournie dans les tableaux du chapitre 5, qui présentent le cadre d'évaluation.



Une liste d'**indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact**, incluant les sources de données correspondantes, est proposée pour chaque facteur de réussite. Les indicateurs sont un moyen d'utiliser des données quantitatives et qualitatives pour mesurer l'orientation du changement indiqué par le facteur de réussite et, par conséquent, répondre à la question d'évaluation.

L'évaluation de la valeur ajoutée de LEADER peut être considérée comme une évaluation formative ¹⁵. Elle évalue **dans quelle mesure la mise en place et le fonctionnement des GAL, leurs activités d'animation et leurs mécanismes de mise en œuvre ainsi que la conception et la mise en œuvre de leurs stratégies locales de développement apportent une valeur ajoutée**. Les conclusions de cette évaluation peuvent fournir des informations précieuses pour l'évaluation des incidences des plans stratégiques relevant de la PAC, en aidant à expliquer comment les interventions LEADER contribuent aux objectifs généraux et spécifiques du plan stratégique relevant de la PAC.

5 Ventilation des principales composantes du cadre d'évaluation proposé

Le présent chapitre donne un exemple détaillé de cadre d'évaluation pour chaque composante de la valeur ajoutée de LEADER, contenant des propositions de questions à poser dans l'évaluation, de facteurs de réussite, d'indicateurs et de sources de données. Des fiches détaillées pour chaque indicateur figurent à l'annexe 1.

Un exemple de cadre d'évaluation de la valeur ajoutée de LEADER est présenté dans les tableaux 4 à 6 pour chaque composante de la valeur ajoutée de LEADER, sur la base de la structure de base présentée ci-dessus dans le graphique 3. Bien qu'il s'agisse d'une proposition, ce cadre pourrait être utilisé par les États membres sans aucune adaptation, car il couvre l'ensemble des composantes de la valeur ajoutée de LEADER et de leurs éléments, inclut un large éventail de facteurs de réussite, en motivant leur choix, et utilise toutes les sources de données existantes (notamment toutes les variables des données à des fins de suivi et d'évaluation), l'utilisation de sources de données supplémentaires restant possible puisque celles-ci consistent principalement en des méthodes de collecte de données qualitatives telles que des

¹⁵ L'évaluation formative est une évaluation systématique réalisée tout au long de la mise en œuvre d'un programme, qui vise à recueillir en permanence un retour d'information et des renseignements dans le but de recenser à un stade précoce les domaines dans lesquels des améliorations sont possibles. Les conclusions tirées des évaluations formatives fournissent des informations précieuses pour les évaluations ultérieures des incidences du plan stratégique relevant de la PAC, en faisant en sorte que le processus d'évaluation donne une image fidèle des composantes et des réalisations pertinentes.



enquêtes et des groupes de discussion. Ce cadre d'évaluation a été réalisé grâce aux contributions des experts du groupe de travail thématique sur la valeur ajoutée de LEADER, qui ont une longue expérience en ce qui concerne LEADER et son évaluation. Il pourrait donc être considéré comme un cadre adéquat.

Néanmoins, les États membres sont toujours libres d'élaborer leur propre cadre d'évaluation et d'appliquer les facteurs de réussite et les indicateurs les plus pertinents pour leur contexte et leurs besoins en matière d'évaluation, ou de les adapter davantage, le cas échéant. Chaque facteur de réussite est accompagné d'une brève description, des indicateurs qui y sont associés et des sources de données proposées. Chaque indicateur, y compris sa portée, la définition de ses concepts, son unité de mesure, ses sources de données et sa méthode/formule de calcul, est expliqué en détail dans les fiches d'indicateurs figurant à l'annexe 1.

5.1. Amélioration du capital social

L'exemple de cadre d'évaluation pour le capital social peut être utilisé pour évaluer dans quelle mesure la mise en œuvre de l'approche LEADER augmente le capital social du point de vue de l'amélioration du travail en réseau, du renforcement du soutien et de la confiance mutuels ainsi que de l'adoption de modèles mentaux et de convictions partagés.

Tableau 4. Exemple de cadre d'évaluation pour l'amélioration du capital social

Amélioration du capital social		
Principal élément à évaluer: 1. Réseaux.		
<i>Question d'évaluation:</i> Dans quelle mesure LEADER contribue-t-il à des interactions et à une mise en réseau de qualité entre les acteurs concernés?		
Facteurs de réussite (FOS)	Indicateurs	Sources des données
FOS.S:1.01: La taille et la diversité du réseau ainsi que la qualité des interactions au sein du GAL s'améliorent ou restent élevées. <i>Les GAL sont des réseaux d'acteurs/de membres de la communauté locale et constituent l'essence de LEADER. Un réseau large et</i>	LAV.O.01: Nombre de membres du GAL, ventilé par type d'organisation: a) administrations publiques; b) intérêts économiques privés locaux; c) intérêts sociaux locaux; d) autres.	<i>Données à des fins de suivi et d'évaluation. Variables L600 à L604 [annexe VII du règlement (UE) 2022/1475].</i>
	LAV.R.01: Indice de diversité des réseaux des membres du GAL (en tant qu'indicateur du capital social structurel du GAL).	<i>Dossiers administratifs du GAL.</i> <i>Données à des fins de suivi et d'évaluation. Variables L600 à L604 [annexe VII du règlement (UE) 2022/1475].</i>



<p><i>diversifié regroupant tous les acteurs locaux concernés qui coopèrent étroitement leur permet d'échanger des idées et des expériences, de renforcer leurs capacités et de contribuer au développement local d'une manière répondant aux besoins de la région.</i></p>	<p>LAV.I.01: Membres du GAL qui considèrent qu'une culture de coopération de qualité s'est développée entre les membres du GAL.</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>
<p>FOS.S:1.02: Les interactions sociales dans la zone du GAL (mais en dehors du GAL lui-même) se sont améliorées ou restent à un niveau élevé grâce à LEADER.</p> <p><i>En participant aux projets LEADER, les bénéficiaires entrent en contact avec d'autres acteurs locaux et sont intégrés dans le tissu de la communauté locale et dans la dynamique du développement local. Il s'ensuit une amélioration des interactions sociales entre les membres de la communauté locale dans la zone du GAL.</i></p>	<p>LAV.O.02: Nombre (ou part) d'opérations (projets) mises en œuvre conjointement par plusieurs types de promoteurs (préciser les types).</p>	<p><i>Données à des fins de suivi et d'évaluation. Variables L700 et L706 [annexe VII du règlement (UE) 2022/1475].</i></p> <p><i>Entretiens, enquêtes pour préciser les types.</i></p>
	<p>LAV.O.03: Nombre de participants aux opérations (projets) conjointes.</p>	<p><i>Rapports de projet, base de données de suivi au niveau des GAL, enquêtes.</i></p>
	<p>LAV.R.02: Éléments démontrant que les participants aux projets (opérations) LEADER ont amélioré leur capacité à s'organiser en groupes sociaux et à s'intégrer dans le tissu de la communauté.</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>
	<p>LAV.I.02: Perception d'une amélioration des interactions sociales dans la zone du GAL entre les participants aux projets LEADER.</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>
<p>FOS.S:1.03: Le GAL a développé ou maintenu des réseaux avec des partenaires pertinents en dehors de la zone du GAL.</p> <p><i>Les GAL ne travaillent pas en silo. Il s'agit de réseaux actifs qui interagissent avec d'autres réseaux aux niveaux local, régional, national et transnational et qui peuvent bénéficier de l'échange d'expériences.</i></p>	<p>LAV.O.04: Nombre d'opérations (projets) de coopération interrégionale mises en œuvre par le GAL.</p>	<p><i>Données à des fins de suivi et d'évaluation. Variable L708 [annexe VII du règlement (UE) 2022/1475].</i></p>
	<p>LAV.O.05: Nombre d'opérations (projets) de coopération transnationale mises en œuvre par le GAL.</p>	<p><i>Données à des fins de suivi et d'évaluation. Variable L709 [annexe VII du règlement (UE) 2022/1475].</i></p>
	<p>LAV.R.03: Preuves de la qualité des interactions entre les membres du GAL et d'autres acteurs (externes).</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>



Principal élément à évaluer: 2. Soutien et confiance mutuels.		
<u>Question d'évaluation:</u> Dans quelle mesure LEADER a-t-il contribué au soutien et à la confiance mutuels au sein du GAL et de la communauté locale?		
Facteurs de réussite (FOS)	Indicateurs	Sources des données
FOS.S:2.01: Le niveau de soutien et de confiance mutuels au sein du GAL et de la communauté locale dans la zone du GAL a augmenté ou reste élevé. <i>Le niveau de confiance chez les membres du GAL représente le capital social «normatif» et soutient l'établissement de relations économiques et l'amélioration de la performance économique. La confiance contribue à accélérer les procédures, réduit le nombre de différends et le temps qui y est consacré, et permet généralement une coordination et une mise en œuvre plus harmonieuses, plus efficaces et plus efficaces (coûts de transaction moindres) des activités du GAL.</i>	LAV.O.06: Éléments démontrant la confiance envers le GAL.	<i>Enquêtes, groupes de discussion.</i>
	LAV.R.04: Niveau de confiance de la communauté locale envers le GAL.	<i>Enquêtes, groupes de discussion, études de cas.</i>
	LAV.I.03: Évolution de la confiance de la communauté locale envers le GAL (afin de traduire la valeur ajoutée de LEADER en termes de confiance).	<i>Enquêtes, groupes de discussion, études de cas.</i>
Principal élément à évaluer: 3. Modèles mentaux, valeurs et convictions partagés.		
<u>Question d'évaluation:</u> Dans quelle mesure LEADER contribue-t-il à des modèles mentaux, valeurs et convictions partagés?		
Facteurs de réussite (FOS)	Indicateurs	Sources des données
FOS.S:3.01: Une vision partagée de la zone du GAL, des identités territoriales, des objectifs communs, des valeurs et des convictions est promue par LEADER au sein du GAL et dans la zone du GAL.	LAV.O.07: Éléments démontrant une prise de conscience sociale partagée dans la zone du GAL.	<i>Enquêtes, groupes de discussion.</i>
	LAV.R.05: Preuves de valeurs partagées dans le cadre de la coopération et/ou des opérations (projets) conjointes, sur la base 1) de la capacité à respecter les accords; 2) de la sincérité dans les relations	<i>Enquêtes, groupes de discussion, entretiens.</i>



<p><i>Ces éléments du capital social ne sont pas tangibles et peuvent être mesurés par l'analyse des perceptions. Des modèles mentaux et des convictions partagés supposent des processus de réflexion communs sur la manière dont les choses fonctionnent et facilitent la coopération et l'inclusion dans le développement local.</i></p>	<p>sociales et économiques; 3) de la réactivité et du respect de l'état de droit; 4) de la capacité à éviter les comportements opportunistes ou le parasitisme.</p>	
	<p>LAV.I.04: Perception selon laquelle les actions du GAL ont eu une incidence sur l'amélioration de l'identité locale et de l'image de la zone du GAL, de ses habitants, de ses ressources et de ses produits.</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>

Source: réalisation du Helpdesk européen d'évaluation de la PAC (2024).

5.2. Amélioration de la gouvernance

L'exemple de cadre d'évaluation pour la gouvernance peut être utilisé pour évaluer dans quelle mesure la mise en œuvre de l'approche LEADER améliore la gouvernance locale et à plusieurs niveaux et accroît la transparence des processus et de la prise de décision.

Tableau 5. Exemple de cadre d'évaluation pour l'amélioration de la gouvernance

Amélioration de la gouvernance		
<p>Principal élément à évaluer: 1. Gouvernance locale</p> <p><u>Question d'évaluation:</u> Dans quelle mesure la mise en œuvre de LEADER a-t-elle conduit à la mise en place de processus et de mécanismes coordonnés et animés par le GAL afin de garantir une prise de décision participative, transparente et inclusive et un engagement fort de la communauté dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie?</p>		
Facteurs de réussite (FOS)	Indicateurs	Sources des données
<p>FOS.G:1.01: Inclusion dans la prise de décision: la capacité du GAL à rassembler les organisations et les personnes de manière inclusive dans la prise de décision s'améliore ou reste à un niveau élevé.</p>	<p>LAV.O.08: Nombre de membres du GAL au sein de l'organe décisionnel par type d'organisation qu'ils représentent, également ventilé par sexe et par âge: a) administrations publiques; b) intérêts économiques privés locaux; c) intérêts sociaux locaux; d) autres (non couverts par les catégories précédentes).</p>	<p><i>Données à des fins de suivi et d'évaluation. Variables L610 à L620 [annexe VII du règlement (UE) 2022/1475].</i></p>
	<p>LAV.R.06: Preuves de processus au sein du GAL qui facilitent l'inclusion dans la gouvernance locale.</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>



<p><i>Ce facteur de réussite tente de saisir les processus de coordination positifs, c'est-à-dire les tentatives visant à maximiser la réalisation des objectifs généraux en explorant et en exploitant les possibilités stratégiques partagées entre les organisations et les localités.</i></p>	<p>LAV.I.05: Perception des membres de la communauté locale selon laquelle le GAL rassemble les organisations et les personnes de manière inclusive dans la prise de décision.</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>
<p>FOS.G:1.02: Les compétences administratives et techniques du GAL et de son personnel (dans les domaines couverts par la stratégie locale de développement) s'améliorent ou restent élevées.</p> <p><i>La formation et le renforcement des capacités ainsi que la participation aux activités liées au GAL contribuent au développement de compétences qui sont utiles dans le cadre de LEADER.</i></p>	<p>LAV.O.09: Nombre d'activités de formation/de renforcement des capacités qui ont contribué à améliorer les compétences administratives et techniques du GAL, par type d'organisateur (GAL, autorité de gestion/organisme payeur, réseau national de la PAC, autres organismes).</p>	<p><i>Base de données de suivi au niveau des GAL, entretiens.</i></p>
	<p>LAV.R.07: Preuves d'une amélioration des compétences administratives.</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>
	<p>LAV.R.08: Preuves d'une amélioration des compétences techniques des GAL concernant la stratégie locale de développement et les domaines couverts par celle-ci.</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>
<p>FOS.G:1.03: Le GAL a amélioré les activités d'animation et le soutien aux bénéficiaires réels et potentiels.</p> <p><i>Les activités d'animation sont au cœur de la mise en œuvre de LEADER. Elles jettent les bases d'une meilleure</i></p>	<p>LAV.O.10: Nombre d'activités d'animation, par groupe cible de parties prenantes, organisateur et type d'activité.</p>	<p><i>Rapports annuels des GAL, base de données de suivi au niveau des GAL, entretiens avec des représentants des GAL.</i></p>
	<p>LAV.R.09: Preuves du soutien (par type de soutien) fourni aux demandeurs et aux bénéficiaires, et en particulier à ceux qui n'ont pas introduit de demande ou qui n'ont pas bénéficié d'un soutien auparavant, y compris les groupes difficiles à atteindre.</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>



<p><i>gouvernance locale, en encourageant les membres de la communauté locale à participer à la formation ou aux activités continues du GAL et en les associant activement à l'élaboration conjointe de la stratégie locale de développement et à sa mise en œuvre effective.</i></p>	<p>LAV.I.06: Nombre de nouveaux demandeurs à la suite des activités d'animation et de soutien.</p>	<p><i>Base de données de suivi au niveau des GAL.</i></p>
<p>FOS.G:1.04: La communication au sein du GAL, avec les demandeurs potentiels et avec la communauté locale s'améliore.</p> <p><i>Les activités de communication contribuent à l'amélioration de la gouvernance locale en renforçant la transparence des opérations et des décisions du GAL. Elles contribuent également à rapprocher l'UE de ses citoyens en faisant connaître les réalisations de la mise en œuvre de la méthode LEADER et de la stratégie locale de développement.</i></p>	<p>LAV.O.11: Nombre de GAL mettant à disposition sur leur site web les documents pertinents concernant leurs activités: 1) statuts du GAL; 2) composition du conseil d'administration; 3) comptes rendus des réunions générales; 4) états financiers (faisant partie des rapports annuels); 5) stratégie locale de développement; 6) appels à projets publiés; 7) décisions relatives à la sélection des projets et descriptions des projets financés; 8) évaluation du GAL; 9) bulletins d'information.</p>	<p><i>Sites web des GAL.</i></p>
	<p>LAV.O.12: Preuves d'activités de communication des GAL et de leur portée, par exemple a) existence d'un site web du GAL, b) présence sur les réseaux sociaux, c) présence sur d'autres canaux publics communs, d) réunions/événements, e) autres.</p>	<p><i>Site web du GAL, entretiens, groupes de discussion, statistiques de communication.</i></p>
	<p>LAV.R.10: Pourcentage de membres de la communauté locale ayant connaissance a) du GAL, b) de ses activités, c) de la stratégie locale de développement.</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>
	<p>LAV.I.07: Éléments démontrant la présence de membres de la communauté locale qui pensent a) que LEADER rapproche l'UE de ses citoyens.</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>
<p>LAV.I.08: Éléments démontrant la présence de membres de la communauté locale qui estiment que le GAL est une</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>	



	institution crédible/un acteur central pour le développement local.	
<p>Principal élément à évaluer: 2. Gouvernance de LEADER à plusieurs niveaux</p> <p><u>Question d'évaluation:</u> Dans quelle mesure la mise en œuvre de LEADER a-t-elle conduit à la mise en place de processus et de mécanismes collaboratifs entre l'autorité de gestion/l'organisme payeur, les autorités régionales, les réseaux et les GAL, fondés sur des normes au niveau de l'UE, afin de renforcer les GAL et d'améliorer leurs capacités de prise de décision, de gestion et de responsabilité?</p>		
Facteurs de réussite (FOS)	Indicateurs	Sources des données
<p>FOS.G:2.01: La coordination et la communication entre le GAL et les autres niveaux de gouvernance s'améliorent ou restent à un niveau élevé.</p> <p><i>La coordination et la communication entre le GAL et les autres niveaux de gouvernance sont essentielles à la mise en place d'une gouvernance à plusieurs niveaux efficace. Ces interactions déterminent la répartition des compétences entre les différents niveaux.</i></p>	<p>LAV.O.13: Nombre et type d'interactions entre l'autorité de gestion/l'organisme payeur et les GAL ou leurs représentants (par exemple, participation à des réunions, assemblées, réunions du comité de suivi).</p>	<p><i>Enregistrements/données de suivi au sein de l'autorité de gestion/de l'organisme payeur et du GAL, base de données de suivi au niveau des GAL.</i></p> <p><i>Entretiens avec le personnel du GAL, de l'autorité de gestion et de l'organisme payeur.</i></p>
	<p>LAV.R.11: Éléments démontrant une amélioration de la qualité des interactions entre l'autorité de gestion/l'organisme payeur/le réseau national de la PAC et les GAL ou leurs représentants.</p>	<p><i>Entretiens ou enquêtes avec le personnel du GAL, de l'autorité de gestion, de l'organisme payeur et du réseau national de la PAC.</i></p>
	<p>LAV.I.09: Éléments démontrant l'existence, au sein de l'autorité de gestion/de l'organisme payeur/du réseau national de la PAC et des GAL, d'une perception positive quant à un renforcement des liens et de la coordination/communication entre l'autorité de gestion/l'organisme payeur/le réseau national de la PAC et les GAL.</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>

Source: réalisation du Helpdesk européen d'évaluation de la PAC (2024).

5.3. Amélioration des résultats et de l'impact

L'exemple de cadre d'évaluation pour l'amélioration des résultats et de l'impact peut être utilisé pour évaluer dans quelle mesure la mise en œuvre de l'approche LEADER mobilise les ressources existantes, encourage des projets plus innovants et plus durables adaptés aux besoins locaux et renforce les liens entre les acteurs locaux.



Tableau 6. Exemple de cadre d'évaluation pour l'amélioration des résultats et de l'impact

Amélioration des résultats et de l'impact		
Principal élément à évaluer: 1. Augmentation de l'effet de levier		
Question d'évaluation: Dans quelle mesure LEADER produit-il un effet de levier?		
Facteurs de réussite (FOS)	Indicateurs	Sources des données
<p>FOS.E:1.01: La stratégie locale de développement a stimulé d'autres investissements ou activités dans la zone du GAL, que LEADER n'a pas directement financés, pour atteindre ses objectifs stratégiques.</p> <p><i>Le soutien du FEADER fourni selon la méthode LEADER a mobilisé des ressources supplémentaires et déclenché d'autres investissements dans les zones rurales.</i></p>	<p>LAV.O.14: Ratio entre le financement du FEADER pour la stratégie locale de développement et d'autres financements (non FEADER) consacrés à cette stratégie, dont a) par des sources privées, b) par des sources publiques.</p>	<p><i>Base de données de suivi au niveau des GAL, rapports annuels des GAL et données à des fins de suivi et d'évaluation. Variable L922 [annexe VII du règlement (UE) 2022/1475].</i></p>
	<p>LAV.O.15: Données (nombre et dépenses) des projets auxquels le GAL s'applique, en dehors du FEADER (par exemple, autres fonds de l'UE ou fonds nationaux).</p>	<p><i>Base de données de suivi au niveau des GAL, entretiens.</i></p>
	<p>LAV.R.12: Éléments démontrant l'existence d'opérations (projets) incluant le volontariat.</p>	<p><i>Base de données de suivi au niveau des GAL, enquêtes.</i></p>
<p>FOS.E:1.02: Les interventions LEADER ont permis d'identifier et de motiver de nouveaux porteurs de projets.</p> <p><i>L'objectif est de saisir les efforts déployés par les GAL pour identifier et motiver de nouveaux porteurs de projets (c'est-à-dire pour la première fois dans le cadre du FEADER) à mener des actions qui ne seraient pas mises en œuvre sans LEADER en mesurant leur nombre et la perception positive des membres de la communauté locale quant aux capacités des GAL.</i></p>	<p>LAV.O.16: Nombre de nouveaux porteurs de projets soutenus par le GAL, pour lesquels le soutien financier de l'intervention LEADER a été déterminant.</p>	<p><i>Base de données de suivi au niveau des GAL, entretiens, enquêtes.</i></p>
	<p>LAV.R.13: Éléments démontrant la présence de membres de la communauté locale dans la zone du GAL qui ont une perception positive de la capacité du GAL à identifier de nouveaux porteurs de projets et à leur permettre de mener leur projet.</p>	<p><i>Enquêtes, groupes de discussion.</i></p>
Principal élément à évaluer: 2. Projets bien adaptés aux besoins de la zone du GAL		



Question d'évaluation: Dans quelle mesure la stratégie LEADER et les actions du GAL répondent-elles à des besoins locaux spécifiques et à des objectifs territoriaux?		
Facteurs de réussite (FOS)	Indicateurs	Sources des données
<p>FOS.E:2.01: LEADER répond à des besoins locaux spécifiques et à des objectifs territoriaux en permettant à divers types de promoteurs de réaliser des projets qui valorisent des atouts et des identités territoriaux spécifiques.</p> <p><i>L'approche ascendante correcte permet aux GAL de mieux répondre aux besoins locaux que d'autres interventions, gérées de manière centralisée.</i></p>	<p>LAV.O.17: Nombre et part d'opérations (projets) mises en œuvre par différents types de promoteurs.</p>	<p>Données à des fins de suivi et d'évaluation. Variables L700 à L709 [annexe VII du règlement (UE) 2022/1475].</p>
	<p>LAV.O.18: Nombre d'opérations (projets) qui contribuent à chacun des types de besoins recensés dans la stratégie locale de développement, y compris la transition écologique, numérique ou sociale des zones rurales.</p>	<p>Données à des fins de suivi et d'évaluation. Variables L800 à L810 [annexe VII du règlement (UE) 2022/1475].</p> <p>Base de données de suivi au niveau des GAL.</p>
	<p>LAV.R.14: Pourcentage d'opérations (projets) qui valorisent des atouts territoriaux uniques (par exemple, sociaux, culturels, culinaires, paysagers, naturels, environnementaux).</p>	<p>Enquêtes, groupes de discussion, base de données de suivi au niveau des GAL.</p>
	<p>LAV.I.10: Éléments démontrant l'existence d'opérations (projets) qui produisent des avantages pour la communauté et renforcent son identité.</p>	<p>Enquêtes, groupes de discussion.</p>
Principal élément à évaluer: 3. Projets comportant des éléments innovants au niveau local		
Question d'évaluation: Dans quelle mesure les projets LEADER sont-ils innovants dans le contexte local?		
Facteurs de réussite (FOS)	Indicateurs	Sources des données
<p>FOS.E:3.01: LEADER favorise l'introduction/la diffusion d'innovations dans le contexte local.</p> <p><i>Les GAL et les porteurs de projets locaux mettent en œuvre un</i></p>	<p>LAV.O.19: Nombre d'opérations (projets) innovantes dans le contexte local.</p>	<p>Données à des fins de suivi et d'évaluation. Variable L710 [annexe VII du règlement (UE) 2022/1475].</p>



<i>produit, un processus, un service, un modèle organisationnel, technologique, social ou d'entreprise et d'autres types d'innovation tels que définis dans chaque contexte local par les GAL ou, le cas échéant, par les autorités nationales ou régionales.</i>	LAV.R.15: Pourcentage des dépenses consacrées à des opérations (projets) innovantes par rapport aux dépenses totales.	<i>Base de données de suivi au niveau des GAL.</i>
	LAV.R.16: Preuves d'innovations produites au niveau local en réponse à la transition/à des défis a) numériques, b) écologiques, c) économiques et d) sociaux.	<i>Enquêtes, groupes de discussion.</i>
	LAV.I.11: Pourcentage des parties prenantes de LEADER qui estiment que LEADER contribue à l'émergence de nouvelles idées, de nouveaux produits ou de nouveaux processus dans la zone du GAL qui sont innovants dans le contexte local.	<i>Enquêtes, groupes de discussion.</i>

Principal élément à évaluer: 4. Projets durables

Question d'évaluation: Dans quelle mesure les projets LEADER produisent-ils des résultats durables?

Facteurs de réussite (FOS)	Indicateurs	Sources des données
FOS.E:4.01: Les projets LEADER produisent des résultats durables. <i>Durabilité en ce qui concerne la question de savoir si une intervention produira des effets durables sur les plans financier, économique, social et environnemental et en ce qui concerne la durabilité de l'investissement après la fin du soutien.</i>	LAV.O.20: Nombre d'opérations (projets) qui contribuent à la durabilité: a) économique, b) environnementale, c) sociale.	<i>Base de données de suivi au niveau des GAL, système d'information électronique sur le plan stratégique relevant de la PAC, rapports annuels des GAL.</i>
	LAV.R.17: Éléments démontrant l'existence d'opérations (projets) dont la durabilité a été améliorée grâce à la consultation du GAL.	<i>Enquêtes, groupes de discussion.</i>
	LAV.R.18: Éléments démontrant l'existence d'opérations (projets) durables grâce à la connaissance des conditions locales.	<i>Enquêtes, groupes de discussion, entretiens.</i>

5. Projets favorisant les liens entre les acteurs locaux

Question d'évaluation: Dans quelle mesure LEADER favorise-t-il des liens entre les acteurs (par exemple, partenariats, réseaux, projets mis en œuvre conjointement et autres collaborations) qui sinon n'auraient pas existé?



Facteurs de réussite (FOS)	Indicateurs	Sources des données
FOS.E:5.01: Des projets de collaboration sont mis en place ou maintenus. <i>L'objectif est de mesurer le nombre et la part d'opérations (projets) qui fonctionnent en synergie et génèrent une coopération.</i>	LAV.O.21: Nombre d'opérations (projets) LEADER qui fonctionnent en synergie (par exemple, différents projets couvrant différents aspects ou un seul projet couvrant différents secteurs).	<i>Base de données de suivi au niveau des GAL, entretiens, rapports annuels des GAL.</i>
	LAV.R.19: Part d'opérations (projets) LEADER qui ont généré une coopération sous la forme de réseaux, de partenariats, de projets mis en œuvre conjointement et d'autres collaborations/synergies.	<i>Données à des fins de suivi et d'évaluation. Variables L706, L708, L709 et L700 [par exemple, pourcentages des variables L706/L700, L708/L700 et L709/L700 — annexe VII du règlement (UE) 2022/1475], entretiens.</i>

Source: réalisation du Helpdesk européen d'évaluation de la PAC (2024).

5.4. Changements structurels

L'exemple de cadre d'évaluation pour les changements structurels peut être utilisé pour évaluer dans quelle mesure la combinaison des trois composantes de la valeur ajoutée de LEADER contribue à des changements structurels dans la zone du GAL (comme décrit également dans le Graphique 2. La voie à suivre pour produire des changements structurels dans la zone du GAL).

Tableau 7. Exemple de cadre d'évaluation pour les changements structurels

Changements structurels		
<u>Question d'évaluation:</u> Dans quelle mesure la mise en œuvre de la stratégie locale de développement selon la méthode LEADER produit-elle des changements structurels dans la zone du GAL?		
Facteurs de réussite (FOS)	Indicateurs	Sources des données
FOS.SC:1.01: La mise en œuvre de la stratégie locale de développement selon la méthode LEADER produit des changements structurels dans	LAV.I.12: Jugement exprimé par les parties prenantes de LEADER quant à la capacité de LEADER à produire des changements structurels dans les dimensions dans lesquelles la	<i>Enquêtes, groupes de discussion.</i>



<p>les dimensions couvertes par cette stratégie.</p> <p><i>La mise en œuvre de la stratégie locale de développement selon la méthode LEADER génère de la valeur ajoutée qui peut s'exprimer sous la forme d'une amélioration du capital social, d'une amélioration de la gouvernance ou d'une amélioration des résultats et de l'impact. Il s'ensuit des effets plus larges dans la zone du GAL, c'est-à-dire des changements structurels dans le fonctionnement de son économie, de sa société et de ses institutions, reflétant les dimensions dans lesquelles la stratégie locale de développement intervient.</i></p>	<p>stratégie locale de développement intervient.</p>	
--	--	--

Source: réalisation du Helpdesk européen d'évaluation de la PAC (2024).

6 Acquisition d'une vue d'ensemble des sources de données/d'informations disponibles

Le présent chapitre présente les sources de données existantes et fournit des informations sur des sources supplémentaires et sur la manière de les utiliser.

La qualité de toute évaluation dépend de celle des données et informations que les évaluateurs utilisent pour obtenir des renseignements destinés aux indicateurs inclus dans le cadre d'évaluation. Il est donc proposé que les autorités de gestion/organismes payeurs et les GAL obtiennent une bonne vue d'ensemble des données et informations requises pour les indicateurs qu'ils choisissent d'utiliser aux fins de l'évaluation de la valeur ajoutée de LEADER, et ce dès les premiers stades de la période de programmation, de préférence lorsque les autorités de gestion élaborent les plans d'évaluation du plan stratégique relevant de la PAC (2023-2027). Ces derniers contiennent une section sur les données et les informations qui peut être utile en ce qui concerne les données qui peuvent être utilisées et celles qui ne sont pas disponibles et qui doivent être collectées.

Les sources de données utilisées dans le cadre d'évaluation proposé appartiennent à deux grandes catégories: 1) les sources de données existantes pour les données communes que tous les États membres collecteront, notamment pour les variables/données à des fins de suivi et d'évaluation définies à l'annexe VII du règlement (UE) 2022/1475; et 2) les sources de données supplémentaires au niveau



du GAL et de l'autorité de gestion/de l'organisme payeur pour les données qui ne sont pas couvertes par les données à des fins de suivi et d'évaluation.

Les sources de données existantes désignent les systèmes de suivi pour la collecte de données sur les variables relatives à la situation des GAL ainsi que sur les variables relatives aux activités des GAL, telles que décrites à l'annexe VII du règlement (UE) 2022/1475. Bien que les obligations d'information pour ces variables ne soient pas continues ¹⁶, les données peuvent être disponibles à tout moment. En particulier, les variables relatives aux activités des GAL peuvent être intégrées dans la demande d'aide et mesurées à partir du premier paiement versé pour une opération (projet) donnée. Quant aux variables relatives à la situation des GAL, celles-ci sont disponibles à tout moment au niveau des GAL dans leur documentation. L'autorité de gestion peut demander aux GAL de fournir des données sur leurs membres (variables L600 à L604) et sur leur organe décisionnel (variables L610 à L620) non seulement au moment de la sélection, mais également pendant la mise en œuvre des stratégies locales de développement à une fréquence convenue d'un commun accord (par exemple une fois par an).

Les sources de données supplémentaires peuvent inclure:

- la base de données de suivi au niveau des GAL. Il s'agit d'une base de données gérée au niveau des GAL, dans laquelle sont enregistrées les données opérationnelles relatives aux activités d'animation ainsi qu'aux opérations (projets). Son utilisation devra être convenue lors de discussions entre les GAL et l'autorité de gestion/l'organisme payeur aux premiers stades de la période de programmation, afin que les données soient collectées dès le début. L'annexe 2 donne un exemple de base de données de suivi au niveau des GAL;
- les rapports annuels des GAL. Il s'agit de données qui peuvent être extraites de la base de données au niveau des GAL, complétées par d'autres informations qualitatives ainsi que par les résultats des évaluations au niveau des GAL;
- les enregistrements/données de suivi au sein de l'autorité de gestion/de l'organisme payeur, à savoir les données collectées et conservées au niveau de l'autorité de gestion/de l'organisme payeur qui décrivent la gestion et le contrôle des interventions LEADER;

¹⁶ Les données relatives aux activités des GAL devront être communiquées en 2026 et 2030, tandis que les données relatives à la situation des GAL ne seront communiquées qu'une seule fois, au cours de l'année suivant la sélection des GAL.



- les enquêtes, entretiens, groupes de discussion et études de cas, à savoir les données primaires collectées par le ou les évaluateurs lors de l'évaluation de la valeur ajoutée de LEADER:
 - les enquêtes recueillent des données et des informations de manière systématique sur la base des points de vue des principales parties prenantes, par exemple le personnel du GAL, l'organe décisionnel du GAL ou un échantillon représentatif de membres du GAL. Elles peuvent aider à obtenir des informations plus qualitatives sur les indicateurs de résultat et d'impact. Des exemples de questions d'enquête sont fournis dans toutes les fiches d'indicateurs de l'annexe 1 qui proposent d'utiliser des enquêtes en tant que méthode de collecte de données,
 - un groupe de discussion est une méthode de recherche qualitative dans laquelle un petit groupe (par exemple de 6 à 10 individus) de personnes sélectionnées (c'est-à-dire choisies sur la base de certains critères) répond à des questions prédéfinies en présence d'un modérateur. Il s'agit d'un bon moyen d'explorer différents points de vue sur les sujets et d'obtenir des informations qualitatives plus poussées grâce à des questions d'approfondissement. Il ne faut pas confondre les groupes de discussion avec un atelier, qui vise à parvenir à une conclusion adoptée d'un commun accord,
 - les études de cas peuvent être utilisées pour approfondir l'analyse des composantes de la valeur ajoutée de LEADER. Elles rassemblent des informations et des données qui complètent celles que fournissent les administrations des GAL et peuvent contribuer à mettre en évidence certaines des principales réalisations en matière de valeur ajoutée;
- le système d'information électronique sur le plan stratégique relevant de la PAC, à savoir le système électronique visé à l'article 130 du règlement (UE) 2021/2115.



Partie IV

Interprétation des résultats:



7 Comment interpréter les résultats des évaluations de la valeur ajoutée de LEADER

Le présent chapitre contient des informations sur ce qu'il convient de prendre en considération au moment d'interpréter les données résultant des indicateurs et des facteurs de réussite connexes, afin de répondre ainsi aux questions d'évaluation.

Les informations collectées à l'aide des indicateurs relatifs aux facteurs de réussite aideront à répondre aux questions d'évaluation concernant les différentes composantes de la valeur ajoutée de LEADER. Les facteurs de réussite indiquent le changement attendu et l'orientation de ce changement (augmentation, diminution, maintien). Les valeurs des indicateurs fournissent des éléments permettant d'évaluer si le changement attendu concernant les différents éléments du capital social, de la gouvernance et de l'amélioration des résultats et de l'impact s'est produit. Les tableaux ci-dessous montrent les aspects à prendre en considération au moment d'interpréter les données résultant des indicateurs et des facteurs de réussite connexes, afin de répondre aux questions d'évaluation.

7.1. Amélioration du capital social

Tableau 8. Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne les réseaux

Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne les réseaux	
<p>Réseaux:</p> <p>Dans quelle mesure LEADER contribue-t-il à des interactions et à une mise en réseau de qualité entre les acteurs concernés?</p>	<p>Il est répondu à cette question d'évaluation en utilisant trois facteurs de réussite liés à la mise en réseau et aux interactions a) entre les membres du GAL, b) entre les acteurs locaux dans la zone du GAL, et c) avec des acteurs/parties prenantes en dehors de la zone du GAL.</p> <p>Les réseaux formels et informels au niveau local, qui associent des représentants des secteurs public et privé, sont au cœur du principe de partenariat de LEADER. La diversité des membres des GAL au sein de ces réseaux ou leur hétérogénéité conduisent à une plus grande représentativité des différentes catégories d'acteurs locaux au sein du GAL. Par conséquent, plus la valeur de l'indice de diversité des réseaux (LAV.R.01) est élevée, plus la qualité du réseau entre les membres du GAL est bonne. En outre, si le nombre de membres du GAL qui considèrent qu'une culture de coopération de qualité s'est développée entre eux (LAV.I.01) est également élevé, cela pourrait signifier que le réseau du GAL a le potentiel d'être maintenu à l'avenir. Des valeurs élevées de ces indicateurs (LAV.R.01 et LAV.I.01) montrent que le travail en réseau et la coopération ont été structurellement intégrés dans les interactions sociales des parties prenantes locales, d'où un capital social structurel plus élevé et plus durable du GAL. Des valeurs élevées du seul indicateur LAV.R.01 peuvent signifier que l'accumulation de</p>



	<p>capital social structurel dans le GAL a commencé, mais que la durabilité potentielle de ce capital n'est pas encore claire.</p> <p>En ce qui concerne la mise en réseau des parties prenantes dans la zone du GAL, la participation aux projets LEADER est propice aux contacts entre les personnes. Le nombre d'opérations (projets) mises en œuvre conjointement (LAV.O.02) et le nombre de participants à ces opérations (projets) (LAV.O.03) en sont des indicateurs. Cela peut se traduire par un engagement accru dans la vie de la communauté grâce à la participation à des groupements locaux, ce que reflètent les éléments démontrant que les participants aux projets LEADER ont amélioré leur capacité à s'organiser en groupes sociaux et à s'intégrer dans le tissu de la communauté (LAV.R.02). L'engagement dans des groupements locaux contribue ensuite à l'amélioration des interactions sociales (LAV.I.02).</p> <p>En ce qui concerne la mise en réseau avec des acteurs à l'extérieur de la zone du GAL, la participation des membres du GAL à d'autres réseaux et les interactions et nouvelles coopérations mises en place peuvent entraîner une augmentation du nombre et de la qualité des réseaux externes auxquels le GAL s'associe. La participation à des projets interrégionaux (LAV.O.04) et transnationaux (LAV.O.05) renforce la capacité du GAL à «maintenir» les marchés et l'inspiration extérieurs. En outre, l'échange interrégional/international contribue à l'échange d'idées et favorise les compétences nécessaires pour développer de nouvelles idées. Par conséquent, la participation à des projets interrégionaux et transnationaux et les interactions fréquentes des GAL avec d'autres peuvent déboucher sur des réseaux renforcés, sur des relations plus stratégiques et, d'une manière générale, sur une meilleure qualité de la coopération, ce que reflètent les preuves de la qualité des interactions du GAL avec d'autres acteurs (externes) (LAV.R.03). Par conséquent, plus le GAL participe à d'autres réseaux, projets (opérations) et échanges internationaux, plus il est probable qu'il pourra tirer profit de l'échange d'expériences.</p>
Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne le soutien et la confiance mutuels	
<p>Soutien et confiance mutuels:</p> <p>Dans quelle mesure LEADER a-t-il contribué au soutien et à la confiance mutuels au sein du GAL et de la communauté locale?</p>	<p>Il est répondu à cette question d'évaluation en utilisant un facteur de réussite lié au niveau de soutien et de confiance mutuels au sein du GAL et de la communauté locale dans la zone du GAL.</p> <p>Les principes de l'approche ascendante et de l'approche par zone qui caractérisent LEADER sont à la base de l'instauration d'un climat de confiance. Les membres de la communauté locale interagissent dans l'élaboration de la stratégie locale de développement et acquièrent de la confiance envers le GAL et quant à leur capacité de travailler ensemble pour atteindre des objectifs communs au cours de ce processus.</p>



	<p>L'existence de la confiance au sein du GAL (LAV.O.06), c'est-à-dire entre le personnel du GAL, l'organe décisionnel du GAL et les membres du GAL, réduit le nombre de différends et accélère le règlement des différends survenant malgré tout. En outre, le dialogue ouvert, la transparence de la prise de décision, l'acceptation de nouvelles visions et un suivi continu des activités du GAL facilitent l'émergence d'une confiance sociale entre les membres du GAL.</p> <p>Des niveaux élevés de confiance de la communauté locale envers le GAL (LAV.R.04) indiquent une amélioration du dialogue, de la transparence et de la coordination dans la mise en œuvre des activités du GAL. De plus, des niveaux élevés de confiance favorisent l'établissement de relations économiques et ouvrent la voie à l'amélioration de la performance économique.</p> <p>L'évolution de la confiance de la communauté locale envers le GAL (LAV.I.03) peut être positive ou négative. Une évolution positive indique que le GAL et ses activités créent une valeur ajoutée pour la confiance, tandis qu'une évolution négative signifie que des améliorations sont nécessaires pour que le GAL puisse être un acteur digne de confiance dans le processus de développement local.</p>
<p>Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne les modèles mentaux et convictions partagés</p>	
<p>Modèles mentaux et convictions partagés:</p> <p>Dans quelle mesure LEADER contribue-t-il à des modèles mentaux, valeurs et convictions partagés?</p>	<p>Il est répondu à cette question d'évaluation en utilisant un facteur de réussite lié à la capacité du GAL à promouvoir une vision partagée de la zone du GAL, des identités territoriales, des objectifs communs, des valeurs et des convictions au sein du GAL et dans la zone du GAL.</p> <p>La participation des membres de la communauté locale aux réseaux et aux projets de coopération améliore leur compréhension commune des problèmes sociaux et renforce leur solidarité et leur disposition à inclure les groupes défavorisés, les femmes et les jeunes dans les projets de coopération. Il en résulterait une meilleure prise de conscience sociale partagée (LAV.O.07).</p> <p>En outre, plus les preuves de valeurs partagées dans le cadre de la coopération et de projets conjoints (LAV.R.05) sont nombreuses, plus il est possible d'améliorer l'identité locale et de contribuer à une vision commune de la région, de ses habitants et de ses ressources. Si le nombre de participants aux projets LEADER et de membres de la communauté locale qui estiment que les actions du GAL ont eu une incidence sur l'amélioration de l'identité locale et de l'image de la zone du GAL (LAV.I.04) est également élevé, cela signifie que le GAL a contribué à la mise en place de modèles mentaux et de convictions partagés, et donc à l'amélioration du capital social dans la région.</p>

Source: réalisation du Helpdesk européen d'évaluation de la PAC (2024).



7.2. Amélioration de la gouvernance

Tableau 9. Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne la gouvernance locale

Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne la gouvernance locale	
<p>Gouvernance locale:</p> <p>Dans quelle mesure la mise en œuvre de LEADER a-t-elle conduit à la mise en place de processus et de mécanismes coordonnés et animés par le GAL afin de garantir une prise de décision participative, transparente et inclusive et un engagement fort de la communauté dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie?</p>	<p>Il est répondu à cette question d'évaluation en utilisant quatre facteurs de réussite liés a) à l'inclusion dans la prise de décision; b) à l'amélioration des compétences administratives et techniques des membres, de l'organe décisionnel et du personnel du GAL; c) aux activités d'animation menées; et d) aux activités de communication au sein du GAL et avec la communauté locale.</p> <p>Les principes de l'approche par zone et de partenariat de LEADER impliquent que les membres de la communauté locale soient associés au processus de développement local par l'intermédiaire du GAL. La diversité de la composition de l'organe décisionnel du GAL (LAV.O.08) en est un indicateur. L'ouverture et le caractère inclusif du GAL donnent aux nouveaux membres et acteurs de la communauté la possibilité de participer, et aux membres déjà élus/nommés de l'organe décisionnel la possibilité d'obtenir des contributions de la part des membres de la communauté locale dans la région.</p> <p>Des preuves plus nombreuses de l'existence au sein du GAL de processus qui facilitent la participation de la communauté locale (LAV.R.06) reflètent les efforts déployés par le GAL en vue d'une structure de gouvernance plus ouverte et plus inclusive. Différents types de données peuvent conduire à des conclusions différentes, par exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> • des statuts écrits incluant des aspects liés à la mobilité dans la prise de décision (par exemple, la rotation des membres de l'organe décisionnel) sont une condition préalable à la participation de nouveaux groupes de membres/d'acteurs de la communauté; • les réunions de l'assemblée générale augmentent les possibilités de participation pour les nouveaux membres/acteurs de la communauté, et les possibilités d'obtenir des contributions de la part des habitants du territoire pour les membres déjà élus/nommés de l'organe décisionnel; • une participation plus large des différents groupes est plus susceptible de renforcer la légitimité et de favoriser le règlement des différends grâce à une intégration précoce des différents points de vue; • l'assistance apportée par le personnel du GAL à l'organe décisionnel en ce qui concerne l'implication de nouveaux membres peut conduire à l'ancrage dans le GAL des



	<p>personnes, des groupes membres et des organisations membres.</p> <p>Une composition inclusive de l'organe décisionnel du GAL, assortie de processus solides pour faciliter davantage l'inclusion, renforce la crédibilité du GAL, ce qui peut se traduire par une perception plus positive du GAL au sein de la communauté locale (LAV.I.05).</p> <p>Une gestion efficace des structures locales de gouvernance nécessite que les membres, l'organe décisionnel et le personnel du GAL disposent de compétences administratives et techniques spécifiques. La participation à des activités de renforcement des capacités ou à des formations ainsi que la participation aux différentes activités du GAL, telles que l'élaboration des stratégies locales de développement, la gestion et les activités d'animation (LAV.O.09), conformément au principe de l'approche ascendante de LEADER, débouche sur des compétences nouvelles ou améliorées. Des preuves plus nombreuses d'une amélioration des compétences administratives (LAV.R.07) et techniques (LAV.R.08) au sein du personnel, de l'organe décisionnel et des membres du GAL montrent que le GAL et ses membres sont mieux à même d'offrir un soutien de meilleure qualité aux processus de développement local.</p> <p>Ces compétences améliorées permettent au GAL de mener des activités d'animation (LAV.O.10) qui couvrent toutes les parties prenantes locales. Des niveaux plus élevés de preuves d'activités d'animation et du soutien fourni aux demandeurs et aux bénéficiaires (LAV.R.09) indiquent qu'il existe davantage de possibilités d'inciter les membres de la communauté locale à participer à la mise en œuvre de la stratégie locale de développement. Plus les efforts du GAL seront efficaces pour animer et motiver les parties prenantes locales, plus le nombre de nouveaux demandeurs souhaitant participer à la stratégie locale de développement sera élevé (LAV.I.06).</p> <p>Une communication efficace fonctionne en synergie avec les activités d'animation afin de faire en sorte qu'un plus grand nombre de membres de la communauté locale soient motivés à participer, avec leurs projets, à la mise en œuvre de la stratégie locale de développement. En outre, parallèlement aux activités d'animation, les activités de communication permettront à la communauté locale d'être entendue et de faire désormais partie intégrante de la gouvernance locale. Des preuves plus nombreuses d'activités de communication (LAV.O.12) au niveau du GAL et l'augmentation du nombre de GAL mettant à disposition sur leur site web les documents pertinents concernant leurs activités (LAV.O.11) au niveau du plan stratégique relevant de la PAC augmenteront le pourcentage de membres de la communauté locale ayant connaissance de l'approche LEADER, du rôle des GAL et des stratégies locales de développement (LAV.R.10).</p>
--	---



	Plus la sensibilisation à LEADER et à sa mise en œuvre sera forte et plus les membres/acteurs de la communauté locale mettront en œuvre des projets et/ou auront la possibilité de façonner les procédures de gouvernance locale, plus le rôle de l'UE dans l'autonomisation des communautés locales sera visible (LAV.I.07). En fin de compte, la manifestation effective des activités du GAL et les résultats obtenus par la mise en œuvre de la stratégie locale de développement peuvent se traduire par la présence d'éléments plus nombreux démontrant que la communauté locale considère que le GAL est une institution crédible et un catalyseur du développement local (LAV.I.08).
Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne la gouvernance à plusieurs niveaux	
<p>Gouvernance à plusieurs niveaux:</p> <p>Dans quelle mesure la mise en œuvre de LEADER a-t-elle conduit à la mise en place de processus et de mécanismes collaboratifs entre l'autorité de gestion/l'organisme payeur, les autorités régionales, les réseaux et les GAL, fondés sur des normes au niveau de l'UE, afin de renforcer les GAL et d'améliorer leurs capacités de prise de décision, de gestion et de responsabilité?</p>	<p>Il est répondu à cette question d'évaluation en utilisant un facteur de réussite lié à la coordination et à la communication entre le GAL et les autres niveaux de gouvernance.</p> <p>Le principe de travail en réseau de LEADER suppose que les GAL soient associés aux processus verticaux de prise de décision (gouvernance à plusieurs niveaux). Le nombre et le type d'interactions entre l'autorité de gestion/l'organisme payeur et les GAL (LAV.O.13) est un indicateur de l'ampleur de cette implication. La participation à la gouvernance à plusieurs niveaux renforce les GAL et améliore leurs capacités de prise de décision. Des améliorations sont attestées par le nombre et la qualité des interactions entre l'autorité de gestion/l'organisme payeur/le réseau national de la PAC et les GAL ou leurs représentants (LAV.R.11), grâce à l'amélioration et à la simplification des systèmes, des règles et des procédures, ainsi que grâce à des activités qui améliorent la communication et la coordination, démontrant un renforcement des liens entre ces différents niveaux de gouvernance (LAV.I.09). Du fait du renforcement des liens et de la coordination, le personnel de l'autorité de gestion/de l'organisme payeur et les GAL peuvent contribuer à améliorer la mise en œuvre.</p>

Source: réalisation du Helpdesk européen d'évaluation de la PAC (2024).

7.3. Amélioration des résultats et de l'impact

Tableau 10. Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne l'augmentation de l'effet de levier

Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne l'augmentation de l'effet de levier	
<p>Augmentation de l'effet de levier:</p>	<p>Il est répondu à cette question d'évaluation en utilisant deux facteurs de réussite liés a) à la stimulation d'autres investissements ou activités dans la zone du GAL qui ne sont pas directement financés par LEADER, et b) à l'identification et à la motivation de nouveaux porteurs de projets.</p>



<p>Dans quelle mesure LEADER produit-il un effet de levier?</p>	<p>Les stratégies locales de développement produisent un effet de levier grâce au pilotage stratégique par rapport à la contribution au développement local des demandes ponctuelles (ne s’inscrivant pas dans un cadre stratégique). Cet effet de levier peut se manifester par le niveau des ressources supplémentaires investies dans la stratégie locale de développement pour correspondre au financement du FEADER (LAV.O.14), mais aussi par les données des projets auxquels le GAL s’applique, en dehors du FEADER (LAV.O.15), en raison des compétences et des capacités acquises grâce à la participation aux activités LEADER. Une autre dimension des ressources supplémentaires est le volontariat (LAV.R.12) des promoteurs locaux et de la communauté à la suite des activités d’animation du GAL et de la mise en œuvre de la stratégie locale de développement.</p> <p>L’identification et la motivation de nouveaux porteurs de projets représentent une autre manifestation de l’augmentation de l’effet de levier. L’approche ascendante de LEADER permet d’atteindre les membres de la communauté locale qui ont une meilleure connaissance des besoins locaux. En outre, les activités d’animation et de communication du GAL permettront aux bénéficiaires potentiels de la communauté locale d’être bien informés et motivés pour demander un soutien. Ces activités peuvent également aider de nouveaux porteurs de projets à améliorer leur proposition initiale et/ou à accélérer la mise en œuvre de leurs projets (opérations). Une augmentation du nombre de nouveaux porteurs de projets soutenus par le GAL, pour lesquels le soutien financier de l’intervention LEADER a été déterminant (LAV.O.16), est un indicateur de l’augmentation de l’effet de levier. Les efforts continus déployés par le GAL pour identifier et motiver systématiquement de nouveaux porteurs de projets peuvent se traduire par une perception plus répandue chez les parties prenantes locales selon laquelle la capacité du GAL à tirer parti des connaissances locales a été améliorée (LAV.R.13).</p>
<p>Aspects à prendre en considération lors de l’interprétation des résultats en ce qui concerne des projets bien adaptés aux besoins de la zone du GAL</p>	
<p>Projets bien adaptés aux besoins de la zone du GAL:</p> <p>Dans quelle mesure la stratégie LEADER et les actions du GAL répondent-elles à des besoins locaux spécifiques et à des objectifs territoriaux?</p>	<p>Il est répondu à cette question d’évaluation en utilisant un facteur de réussite lié à la satisfaction des besoins locaux et à la réalisation des objectifs territoriaux.</p> <p>L’approche par zone et l’approche ascendante de LEADER garantissent que la stratégie locale de développement reflète les besoins des territoires locaux et de leurs communautés. Sur cette base, la mise en œuvre de projets (opérations) par différents types de promoteurs (LAV.O.17) qui ont une meilleure connaissance de la manière dont les atouts locaux peuvent être utilisés pour répondre aux besoins recensés (LAV.O.18) entraînera une augmentation de la part des projets qui tirent parti des atouts territoriaux et répondent aux besoins spécifiques de la zone LEADER (LAV.R.14). Plus les projets mis en œuvre par différents types de promoteurs s’appuyant sur des atouts territoriaux sont</p>



	nombreux, plus il est évident que l'approche LEADER favorise l'identité de la communauté (LAV.I.10).
Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne des projets comportant des éléments innovants au niveau local	
<p>Projets comportant des éléments innovants au niveau local:</p> <p>Dans quelle mesure les projets LEADER sont-ils innovants dans le contexte local?</p>	<p>Il est répondu à cette question d'évaluation en utilisant un facteur de réussite lié à l'introduction et à la diffusion d'innovations dans la zone du GAL.</p> <p>Le principe d'innovation de LEADER garantit que différents types d'innovations (par exemple, sociales ou technologiques, concernant des processus ou des services) sont mis en œuvre au niveau local. En outre, les principes de travail en réseau et de coopération territoriale impliquent que la participation à différents réseaux et projets de coopération territoriale peut servir d'inspiration pour l'émergence de nouvelles idées qui peuvent à leur tour se transformer en projets innovants dans le contexte local. Le nombre de projets innovants dans le contexte local (LAV.O.19) en est un indicateur. Les preuves d'une augmentation de la part de projets innovants résultant de l'approche LEADER (LAV.R.16) indiquent une meilleure capacité de LEADER à générer de l'innovation au niveau local (LAV.I.11).</p>
Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne des projets durables	
<p>Projets durables:</p> <p>Dans quelle mesure les projets LEADER produisent-ils des résultats durables?</p>	<p>Il est répondu à cette question d'évaluation en utilisant un facteur de réussite lié à la durabilité des résultats des projets.</p> <p>L'approche par zone et l'approche ascendante de LEADER encouragent les projets qui s'appuient sur les aspects territoriaux et les connaissances locales et qui ont un plus grand potentiel de durabilité économique, environnementale ou sociale (LAV.O.20). Les éléments démontrant l'existence de projets qui ont été améliorés grâce à la consultation du GAL (LAV.R.17) ou qui sont jugés par les acteurs locaux comme plus durables en raison de la connaissance des conditions locales (LAV.R.18) peuvent refléter les efforts déployés par le GAL pour accroître la durabilité future des projets financés par LEADER et de leurs effets.</p>
Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne des projets favorisant les liens entre les acteurs locaux	
<p>Projets favorisant les liens entre les acteurs locaux:</p> <p>Dans quelle mesure LEADER favorise-t-il des liens entre les acteurs (par exemple, partenariats, réseaux,</p>	<p>Il est répondu à cette question d'évaluation en utilisant un facteur de réussite lié à la promotion et à la mise en œuvre de projets de collaboration.</p> <p>Les principes de partenariat et de la stratégie multisectorielle de LEADER garantissent une diffusion plus large, à travers les réseaux des partenaires, des résultats positifs des projets. L'application correcte de l'approche intégrée et multisectorielle et de la coopération peut favoriser des liens concrets et fonctionnels entre les acteurs ruraux et créer des</p>



<p>projets mis en œuvre conjointement et autres collaborations) qui sinon n'auraient pas existé?</p>	<p>synergies au niveau des projets et entre les parties prenantes de LEADER participant à différents projets. L'augmentation du nombre de projets qui fonctionnent en synergie (LAV.O.21) en est un indicateur.</p> <p>Plus les projets conjoints et intersectoriels mis en œuvre sont nombreux, plus LEADER est susceptible de renforcer les liens entre les membres/acteurs de la communauté locale sous la forme de réseaux, de partenariats, de projets mis en œuvre conjointement et d'autres collaborations (LAV.R.19).</p>
--	---

Source: réalisation du Helpdesk européen d'évaluation de la PAC (2024).

7.4. Changements structurels

Tableau 11. Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne la capacité de LEADER à produire des changements structurels dans la zone du GAL

<p style="background-color: #f4a460; padding: 5px;">Aspects à prendre en considération lors de l'interprétation des résultats en ce qui concerne les changements structurels</p>	
<p>Changements structurels:</p> <p>Dans quelle mesure la mise en œuvre de la stratégie locale de développement selon la méthode LEADER produit-elle des changements structurels dans la zone du GAL?</p>	<p>Il est répondu à cette question d'évaluation en utilisant un facteur de réussite lié à la mise en œuvre de la stratégie locale de développement selon la méthode LEADER. Il s'agit d'examiner dans quelle mesure des changements structurels sont produits dans la zone du GAL en raison des effets combinés, sur la valeur ajoutée, de tous les projets de la stratégie locale de développement mis en œuvre selon la méthode LEADER.</p> <p>À cette fin, l'indicateur d'impact LAV.I.12 est utilisé. Comme la question porte sur le niveau d'impact, seul un indicateur d'impact est approprié. L'indicateur d'impact appréhende, au moyen d'une enquête qualitative, les avis des parties prenantes concernant la mesure dans laquelle les projets combinés du GAL ont contribué aux différentes dimensions de la stratégie locale de développement: aspects économiques, sociaux, environnementaux/spatiaux et transversaux. Pour comprendre les résultats de cet indicateur, il importe de d'abord déterminer quelles sont les dimensions spécifiques couvertes par la stratégie locale de développement.</p> <p>Plus la valeur de cet indicateur est élevée, plus l'effet combiné des composantes de la valeur ajoutée de LEADER produit des changements structurels dans la zone du GAL, dans les dimensions particulières couvertes par la stratégie locale de développement. Les réponses individuelles aux questions de l'enquête peuvent également montrer dans quelle mesure LEADER contribue spécifiquement à certains types de changements structurels dans la zone du GAL analysée.</p> <p>En outre, d'autres informations fournies par des statistiques descriptives (si disponibles au niveau local/régional) montrant les tendances/l'évolution des principaux changements structurels concernant, par exemple, la population, l'emploi/le chômage ou la</p>



	<p>pauvreté/l'exclusion sociale peuvent contribuer à contextualiser davantage les informations obtenues avec l'indicateur d'impact LAV.I.12.</p> <p>Toutefois, pour l'interprétation des résultats, il convient de tenir compte du fait que la contribution de la valeur ajoutée de LEADER à d'éventuels changements structurels peut ne pas être aisément attribuée à LEADER ou que d'autres facteurs peuvent également jouer un rôle.</p>
--	---

Source: réalisation du Helpdesk européen d'évaluation de la PAC (2024).



EU CAP Network *supported by*

European Evaluation Helpdesk for the CAP
Rue Belliard 12, 1040
Brussels, Belgium
+32 2 808 10 24
evaluation@eucapnetwork.eu



Funded by
the European Union