



Le DLAL axé sur les résultats dans les zones de pêche

 Six fiches pratiques

1 Développer des objectifs stratégiques

2 Sélectionner des indicateurs
et définir des cibles

3 Collecter des données
et gérer les informations

4 Adopter une approche
centrée sur les résultats

5 Évaluer les performances des FLAG

6 Aller au-delà des obligations :
analyser l'impact global du DLAL
dans les zones de pêche

Auteurs :

Urszula Budzich-Tabor avec la contribution de : Lily Hoo, Valdis Kudiņš, Kees Manintveld, Morten Kvistgaard, Petri Rinne, Angelos Sanopoulos.

Production :

DevNet geie (AEIDL/Grupo Alba)/Kaligram.

Contact :

FARNET Support Unit
Rue de la Loi 38, boîte 2 | B-1040 Brussels
+32 2 613 26 50 | info@farnet.eu | www.farnet.eu

Éditeur :

Commission européenne, Direction générale des Affaires maritimes et de la Pêche, Directeur général.

Clause de non-responsabilité :

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

ISBN 978-92-79-60780-6
ISSN 2363-4057
doi:10.2771/433771

Introduction

L'accent renforcé sur les **résultats** constitue un nouvel élément des programmes de financement européens pour la période 2014-2020. Tous les acteurs impliqués dans la mise en œuvre de programmes européens doivent être conscients de la nécessité de **planifier, fournir, mesurer et rendre compte des résultats**.

Ceci est également valable pour le développement local mené par les acteurs locaux (DLAL) mis en œuvre dans les zones de pêche avec le soutien du Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP). Ce guide a donc pour but d'aider les FLAG (*Fisheries Local Action Groups*, Groupes d'action locale pêche) à mettre d'avantage l'accent sur les résultats grâce à l'élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie de développement local (SDL).

Prenant en compte le fait que les FLAG se trouvent à différentes étapes de préparation et/ou de mise en œuvre de leurs SDL et qu'ils doivent se concentrer sur divers aspects pour obtenir des résultats, ce guide consiste en une **série de fiches** qui peuvent être consultées séparément.

L'ensemble des **fiches** 1 à 4 introduit la « **logique d'intervention** » définissant les liens entre les besoins de la zone, les objectifs stratégiques, les résultats, les indicateurs, les objectifs chiffrés, les données à rassembler et analyser, et les activités sur le terrain. À la fin de la fiche n° 4 se trouve une fiche d'APERÇU introduisant deux exemples d'éléments de base de la logique d'intervention dans deux types de FLAG différents.

- La **FICHE N° 1 : « Développer des objectifs stratégiques »** est particulièrement utile pour les FLAG qui commencent à développer leurs stratégies ou qui envisagent d'améliorer ou de revoir leurs objectifs. La fiche explique comment atteindre des objectifs SMART et propose des outils pouvant aider les FLAG à développer des objectifs mieux adaptés aux besoins et au potentiel de leur zone de pêche.
- La **FICHE N° 2 : « Sélectionner des indicateurs et définir des cibles »** explique certains des concepts clés pour mesurer les progrès dans la réalisation des objectifs stratégiques et aide les FLAG à développer des indicateurs SMART ou RACER et à fixer des cibles réalistes. Cette fiche sera utile pour les FLAG qui doivent formuler ou améliorer les objectifs chiffrés et les indicateurs de leur SDL. Elle doit être utilisée conjointement avec la fiche n° 3 sur les données et les informations.
- La **FICHE N° 3 : « Collecter des données et gérer les informations »** traite des aspects pratiques du suivi et de l'évaluation des FLAG, en particulier de la collecte de données et du travail avec des évaluateurs. Cette fiche est utile pour tous les FLAG et plus particulièrement pour les moins expérimentés.
- La **FICHE N° 4 : « Adopter une approche centrée sur les résultats »** est utile pour les FLAG à toutes les étapes du développement. La fiche se concentre sur les activités que les FLAG doivent entreprendre afin d'aider les acteurs de terrain à concevoir et mettre des projets contribuant au mieux à leurs objectifs stratégiques. Elle traite des activités en lien avec la sélection des projets, le soutien au développement des projets, l'animation et la communication et fournit des conseils et des exemples.
- La **FICHE N° 5 « Évaluer les performances des FLAG »** rappelle aux FLAG qu'en plus de mesurer les changements suscités dans les zones de pêche, ils doivent également évaluer leurs propres performances. La fiche suggère aux FLAG des moyens de mettre à profit les réflexions et l'apprentissage par les pairs pour améliorer leurs processus internes et atteindre leurs objectifs de manière plus productive et efficace. Cette fiche est utile pour tous les FLAG.
- La **FICHE N° 6 « Aller au-delà des obligations : analyser l'impact global du DLAL dans les zones de pêche »** aborde certains moyens d'évaluer les aspects les moins évidents du travail des FLAG, tels que l'impact sur le capital social, la gouvernance ou la qualité de vie. Ces analyses n'étant qu'au stade de lancement dans la plupart des zones de pêche européennes, l'expérience d'autres parties du monde – des projets financés par la Banque mondiale par exemple – fournit des enseignements utiles. Les FLAG doivent trouver, à tous les niveaux de la mise en œuvre de la stratégie, des moyens de traiter cette question importante.

Dans toutes les fiches, des graphiques présentent :



des définitions des concepts clés



de brèves descriptions d'exemples tirés de la pratique des FLAG ou des AG



**des suggestions pratiques pouvant être utiles
pour le développement du DLAL axé sur les résultats**

À la fin de chaque fiche se trouvent des **questions pour réflexion**. Celles-ci ont pour but d'aider le lecteur à faire le lien entre le contenu de ce guide et la réalité de son propre FLAG.

L'annexe introduit des **sources d'informations supplémentaires**, sélectionnées parmi un grand nombre de sources sur la planification stratégique, le suivi et l'évaluation, etc.

Table des matières

FICHE N° 1 : Développer des objectifs stratégiques 7

1. Objectifs stratégiques dans le contexte du DLAL	8
2. Formuler des objectifs de qualité	9
2.1. Des objectifs répondant clairement aux besoins et aux opportunités du territoire	10
2.2. Des objectifs développés en impliquant la communauté locale	12
2.3. Des objectifs prenant en compte des objectifs et des stratégies plus larges	13
2.4. Des objectifs SMART et rédigés dans un langage précis	14
3. L'« arbre des problèmes » comme outil de formulation des objectifs	15
4. Formuler des objectifs – un processus itératif	16
5. Vérifier le caractère intégré et innovant de la stratégie	17

En pratique : Objectifs stratégiques du FLAG de Kaszuby, Pologne

Utilisation de l'analyse SWOT pour formuler les objectifs du FLAG de Wagrien-Fehmarn, Allemagne

FICHE N° 2 : Sélectionner des indicateurs et définir des cibles 18

1. L'importance des indicateurs	19
2. Assurer des indicateurs de haute qualité	21
3. Les indicateurs obligatoires pour le DLAL	22
4. Définir des cibles	24

En pratique : Observatoire de l'emploi, FLAG du Pays de Vannes, France

FICHE N° 3 : Collecter des données et gérer les informations 27

1. Suivi et évaluation	28
1.1. Suivi	29
1.2. Évaluation	29
2. Données et informations	30
3. Travailler avec des évaluateurs	32

En pratique : Questionnaire de suivi des projets dans le FLAG des Grands lacs de Mazurie, Pologne

FICHE N° 4 : Adopter une approche centrée sur les résultats34

1. La spécificité du DLAL 35
2. Obtenir des résultats grâce à la sélection de projets 36
3. Obtenir des résultats grâce à des activités d'animation et de communication 39
4. Obtenir des résultats grâce au soutien au développement de projets 40

En pratique : *Concours de projets dans le FLAG de Liepāja, Lettonie*

Système PROMIS (Project Result Oriented Management Information System), Danemark

Soutien aux bénéficiaires dans le FLAG d'Ostende, Belgique

Renforcement des capacités des porteurs de projets dans le FLAG d'Hastings, Royaume-Uni

APERÇU : Exemples regroupant des informations des FICHES N°1, 2 et 3 43

FICHE N° 5 : Évaluer les performances des FLAG45

1. Pourquoi se concentrer sur les performances des FLAG ? 46
2. Qu'est-ce qui est évalué ? 46
3. Évaluation entre pairs 48

En pratique : *Indicateurs clés pour les activités d'animation, Finlande*

Évaluation par les pairs entre GAL, Suède

Évaluation par les pairs entre GAL, France

FICHE N° 6 : Aller au-delà des obligations : analyser l'impact global du DLAL dans les zones de pêche50

1. Impacts plus larges : que peut faire le DLAL dans les zones de pêche ? 51
2. Mesurer l'impact global du travail des FLAG 52
3. Mesurer ce qui est difficile à mesurer 54

En pratique : *Retour social sur investissement dans le FLAG des Cornouailles, Royaume-Uni*

Programme national d'autonomisation des communautés, Indonésie

Annexe : Sources d'informations supplémentaires58

Fiche 1/6

Développer des objectifs stratégiques



1 Développer des objectifs stratégiques

2 Sélectionner des indicateurs et définir des cibles

3 Collecter des données et gérer les informations

4 Adopter une approche centrée sur les résultats

5 Évaluer les performances des FLAG

6 Aller au-delà des obligations : analyser l'impact global du DLAL dans les zones de pêche

1. Objectifs stratégiques dans le contexte du DLAL

Les objectifs stratégiques du DLAL de la pêche décrivent ce que le FLAG cherche à atteindre dans sa zone. Ils doivent répondre aux besoins, aux défis et aux opportunités, et fournir un cadre de référence pour toutes les activités du FLAG¹.

Lors de la précédente période de programmation (2007-2013), les FLAG avaient déjà défini des objectifs dans leurs stratégies de développement local (SDL). Cependant, ces objectifs étaient souvent très généraux et pouvaient s'appliquer à presque toutes les zones de pêche. De tels objectifs ne pouvaient pas remplir leur fonction principale, à savoir : **définir précisément les résultats locaux** et fournir **un cadre et des conseils clairs pour la gestion quotidienne**, y compris la sélection des projets qui pourraient bénéficier d'un soutien, tout en servant de **base pour la gestion des performances et la responsabilisation**².

Dans le contexte d'une stratégie locale, il est utile de distinguer :



L'objectif général – le changement important à long terme à opérer dans la zone ou la communauté du FLAG (par exemple, « plus de jeunes entrant dans le secteur de la pêche » ou « un secteur commercial plus fort dans les zones de pêche »)

L'objectif spécifique – un changement plus ciblé pour traiter un problème spécifique (par exemple, « développer de nouveaux commerces dans le port de pêche »)

L'objectif opérationnel – ce qu'il faudra atteindre grâce à une opération ou un projet spécifique.

La **cohérence** entre ces objectifs est très importante : chaque objectif spécifique doit contribuer à atteindre l'un des objectifs généraux et toutes les opérations (projets) doivent contribuer au moins à l'un des objectifs spécifiques de la stratégie du FLAG.

¹ L'art. 33 du règlement portant dispositions communes (RPDC) précise que la stratégie de développement local doit contenir une description de la stratégie **et de ses objectifs**, une description du caractère intégré et innovant de la stratégie et **une hiérarchie des objectifs, y compris des objectifs mesurables en matière de réalisations et de résultats**. Pour ce qui concerne les résultats, les objectifs peuvent être exprimés en termes quantitatifs ou qualitatifs.

² Voir le rapport de la Cour des comptes sur LEADER (2010) : « Les objectifs [d'une stratégie de développement local] doivent définir en détail les résultats que ceux-ci entendent obtenir au niveau local au moyen de leur stratégie, de manière à fournir un cadre clair et des orientations précises pour la gestion quotidienne des programmes, ainsi qu'une base pour la gestion de la performance et l'obligation de rendre compte. »



Le FLAG de Kaszuby³ au Nord de la Pologne a quatre **objectifs généraux**. Pour chacun d'entre eux, le FLAG a formulé plusieurs **objectifs spécifiques** (dont une partie seulement est reprise ci-dessous) :

1. Préserver et promouvoir la tradition de la pêche dans la zone :

- préserver et promouvoir le patrimoine de pêche parmi les habitants et les touristes,
- promouvoir les produits traditionnels de la pêche.

2. Sensibiliser les pêcheurs, les habitants et les touristes à l'environnement :

- rassembler et diffuser des informations sur les ressources de pêche dans le FLAG de Kaszuby et sur toute menace éventuelle.

3. Développer l'entrepreneuriat et améliorer les revenus dans le secteur de la pêche et l'aquaculture :

- valoriser les produits de la pêche et soutenir les entreprises et/ou l'innovation dans la chaîne d'approvisionnement de la pêche,
- soutenir les entreprises qui renforcent la compétitivité de la zone et maintenir et/ou créer des emplois qui s'appuient sur le potentiel côtier de la zone.

4. Améliorer les opérations du FLAG de Kaszuby grâce au dialogue et à la participation :

- développer des initiatives pour soutenir un dialogue citoyen et renforcer le rôle de la communauté locale dans la gouvernance,
- améliorer l'efficacité des activités de communication du FLAG visant à mobiliser la communauté locale.

2. Formuler des objectifs de qualité

La mise en place d'objectifs pour orienter le processus de développement local et contribuer à atteindre les résultats escomptés nécessite une approche structurée mais flexible. Des objectifs de haute qualité doivent avoir les caractéristiques suivantes :

- correspondre clairement aux besoins et aux opportunités du territoire,
- être développés en impliquant la communauté locale,
- prendre en compte des objectifs et des stratégies plus larges aux niveaux européen, national et régional,
- être mesurables et réalisables (SMART) et rédigés dans un langage précis et sans ambiguïté.

3 Les pratiques des FLAG et des AG citées dans ces fiches ne doivent pas être considérées comme les « meilleures pratiques » ou des « modèles », mais plutôt comme des exemples pouvant informer ou inspirer d'autres FLAG et AG. La plupart ont été présentées au séminaire FARNET sur « le DLAL axé sur les résultats dans les zones de pêche » (Helsinki, 24-26 mai 2016)

2.1. Des objectifs répondant clairement aux besoins et aux opportunités du territoire

L'analyse SWOT est l'une des méthodes les plus importantes pour s'assurer que les objectifs répondent aux besoins et aux opportunités locaux. Dans les stratégies des FLAG, l'analyse SWOT est très souvent limitée à une énumération des forces, faiblesses, opportunités et menaces. Cependant, cela n'est **pas suffisant pour définir les objectifs stratégiques**. Les relations entre les facteurs externes (opportunités et menaces) et les facteurs internes (forces et faiblesses) doivent aussi être étudiées et les stratégies élaborées en conséquence, comme souligné ci-dessous⁴ :

	Opportunités (externes)	Menaces (externes)
Forces (internes)	Stratégies utilisant des forces pour maximiser les opportunités	Stratégies utilisant des forces pour minimiser les menaces
Faiblesses (internes)	Stratégies minimisant les faiblesses en tirant profit des opportunités	Stratégies minimisant les faiblesses pour éviter les menaces

Un FLAG peut, par exemple, réaliser l'évaluation suivante :



- **force** : disponibilité de poisson de haute qualité dans la zone.
- **opportunité** : touristes intéressés par de nouvelles expériences telles que la dégustation de nouveaux aliments.

Objectif : améliorer les ventes de poisson en proposant des dégustations de poisson aux touristes (utiliser les forces pour maximiser les opportunités).



- **force** : disponibilité de poisson de haute qualité dans la zone.
- **menace** : manque d'information des consommateurs sur la valeur du poisson.

Objectif : sensibiliser les consommateurs en organisant des dégustations de poisson fraîchement pêché dans la zone.

Le processus d'analyse SWOT, d'identification des défis, de leurs causes et effets, et de définition de la hiérarchie des objectifs nécessite un certain nombre de connaissances approfondies ainsi que des échanges avec toutes les parties prenantes. Cependant, les stratégies des FLAG ne doivent pas essayer de traiter toutes les questions identifiées dans ce processus, mais doivent se concentrer sur certaines priorités clés. Le choix final de ces priorités doit se baser sur un grand débat stratégique au niveau local pour identifier les **besoins** les plus importants de tous les acteurs concernés.

4 On parle parfois de « matrice TOWS » (https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm)



Le FLAG de Wagrien-Fehmarn en Allemagne a formulé ses objectifs sur la base de l'analyse SWOT suivante :

Forces :

- Identité forte de la zone
- Fraîcheur des produits
- Contact direct avec le client, transparence
- Coopératives fortes
- Bon transfert des compétences de pêche, bonne formation professionnelle
- Produits durables, régionaux
- Pêche traditionnelle

Faiblesses :

- Absence de marque
- Information inadéquate des consommateurs
- « Culture alimentaire » sous-développée – piètre estime de la nourriture
- Obstacles à l'approbation/la construction de bateaux appropriés
- Illusion de la certification : absence d'effets sur les revenus

Opportunités :

- Améliorer l'image du secteur de la pêche
- Nouveaux clients d'Europe de l'Est
- Développement potentiel d'une nouvelle base de clients grâce à des liens renforcés avec le secteur touristique
- Transformation locale et positionnement de l'artisanat
- Plateforme de communication « FischErleben » – meilleure appréciation des produits locaux
- Dialogue avec les organisations de protection de la nature

Menaces :

- Forte concurrence du poisson importé
- Conflit avec les coopératives de vente directe
- Réglementations complexes pour la commercialisation du poisson, obstacles administratifs
- Exigences environnementales et de protection de la nature rigoureuses
- RP négatives des organisations de protection de la nature
- Vieillesse et perte du savoir-faire
- Absence de lobby pour la formation
- Bateaux vieillissants
- Forte saisonnalité





Sur la base des forces existantes et en mettant à profit les opportunités de développement, la stratégie doit exploiter les **potentiels** suivants :

- la pêche traditionnelle et avec une identité forte,
- la commercialisation de produits frais, locaux et naturels/durables,
- la vente directe depuis le bateau,
- le développement de nouveaux marchés (touristes, Europe de l'Est),
- la communication du secteur de la pêche, en soulignant son importance pour la région et la pêche en mer baltique (écologie, changement climatique, durabilité).

Sur la base de l'analyse ci-dessus et suite à un débat sur les besoins clés de la communauté de la pêche, le FLAG a formulé ses **objectifs** autour de plusieurs grands thèmes. Par exemple, pour le thème « le poisson comme produit régional », on trouve les objectifs suivants :

- développer des chaînes de valeur locales,
- améliorer la commercialisation et la transformation locales.

Pour le thème « Dialogue, coopération et réseautage », on trouve notamment les objectifs suivants :

- améliorer la coopération entre les pêcheurs et les coopératives de pêche ainsi que les conditions de travail des pêcheurs,
- renforcer la coopération et le dialogue entre l'industrie de la pêche et les autres secteurs locaux tels que le tourisme, la gastronomie et la protection de la nature.

2.2. Des objectifs développés en impliquant la communauté locale

La démarche « ascendante » – du bas vers le haut – du DLAL exige que la stratégie soit développée et mise en œuvre avec la contribution de tous les secteurs de la communauté locale. Cela signifie que les objectifs doivent être formulés avec une importante participation de toutes les parties prenantes locales, y compris les professionnels de la pêche⁵.

Le processus de développement d'une stratégie ascendante prend du temps, particulièrement au début. Le temps imparti doit être mis à profit pour développer un processus participatif bien conçu dans lequel tous les acteurs concernés peuvent se reconnaître et s'impliquer. Cet investissement sera récompensé car la participation efficace des parties prenantes dans la formulation des objectifs génère de l'énergie, mobilise des ressources et aide à créer des synergies dans la communauté, ce qui contribue à atteindre ces objectifs.

Le même niveau de participation communautaire doit également être recherché dans l'examen **à mi-parcours** de la SDL.

5 De nombreux conseils sur la participation communautaire dans le processus de développement de la stratégie locale sont disponibles, voir l'annexe pour plus de sources d'information.

2.3. Des objectifs prenant en compte des objectifs et des stratégies plus larges

Le DLAL étant financé par les Fonds structurels et d'investissement européens (Fonds ESI), ses objectifs doivent être cohérents avec le cadre stratégique plus large de la stratégie Europe 2020 (UE 2020).

Le Règlement du FEAMP stipule que les activités financées au titre du DLAL doivent contribuer à l'objectif thématique 8 de la stratégie UE 2020 (Promouvoir les emplois durables et de qualité et encourager la mobilité professionnelle). Les activités doivent promouvoir en particulier la croissance économique, l'inclusion sociale et la création d'emplois, mais aussi soutenir l'employabilité et la mobilité professionnelles dans les communautés côtières et insulaires qui dépendent de la pêche et de l'aquaculture. Cela implique la diversification des activités des zones de pêche dans d'autres secteurs de l'économie maritime. L'article 63 du règlement relatif au FEAMP définit les cinq objectifs généraux du DLAL dans les zones de pêche (voir l'encadré).

Art. 63 du règlement relatif au FEAMP :

L'aide à la mise en œuvre des stratégies de DLAL peut être octroyée pour les objectifs suivants :

- a. apporter une valeur ajoutée, créer des emplois, attirer les jeunes et encourager l'innovation à tous les stades de la chaîne d'approvisionnement des produits de la pêche et de l'aquaculture,
- b. favoriser la diversification à l'intérieur ou hors des activités de pêche commerciale, l'apprentissage tout au long de la vie et la création d'emplois dans les zones tributaires de la pêche et de l'aquaculture,
- c. renforcer et exploiter les atouts environnementaux des zones tributaires de la pêche et de l'aquaculture, y compris grâce à des actions d'atténuation du changement climatique,
- d. promouvoir le bien-être social et le patrimoine culturel dans les zones tributaires de la pêche et de l'aquaculture, notamment la pêche, l'aquaculture et le patrimoine culturel maritime, et
- e. renforcer le rôle des communautés de pêche dans le développement local et la gouvernance des ressources locales de pêche et des activités maritimes.

De plus, les programmes opérationnels (PO) nationaux et autres documents stratégiques nationaux et régionaux incluent généralement des objectifs devant être atteints grâce au financement du DLAL.

Les FLAG doivent chercher à prendre en compte ces objectifs généraux lorsqu'ils définissent les objectifs de leurs SDL, sans simplement les recopier, mais en choisissant les plus pertinents pour les besoins locaux et en les adaptant ou en en développant de nouveaux, conformément à la situation spécifique de leur zone.

2.4. Des objectifs SMART rédigés dans un langage précis

Un bon moyen pour contrôler la qualité des objectifs stratégiques du FLAG consiste à vérifier qu'ils sont conformes à un ensemble de critères SMART :



Objectifs SMART :

Spécifiques : quels changements seront apportés, par qui, où, comment, sous quelles conditions ?

Mesurables : les changements doivent être objectivement vérifiables (comment saurai-je qu'ils sont réalisés ?)

Accessibles : les résultats doivent être réalisables avec les ressources disponibles, dans le laps de temps imparti.

Réalistes : ils doivent refléter les besoins, les défis et les opportunités de la communauté de pêche locale.

Temporels : les changements doivent être réalisés dans une période de temps déterminée (par exemple avant 2020) et les progrès doivent être suivis à des intervalles définis.

Il est particulièrement important que les **objectifs spécifiques** de la stratégie du FLAG correspondent aux critères SMART.

Lorsqu'ils formulent leurs objectifs, les FLAG doivent garder à l'esprit les éléments suivants :

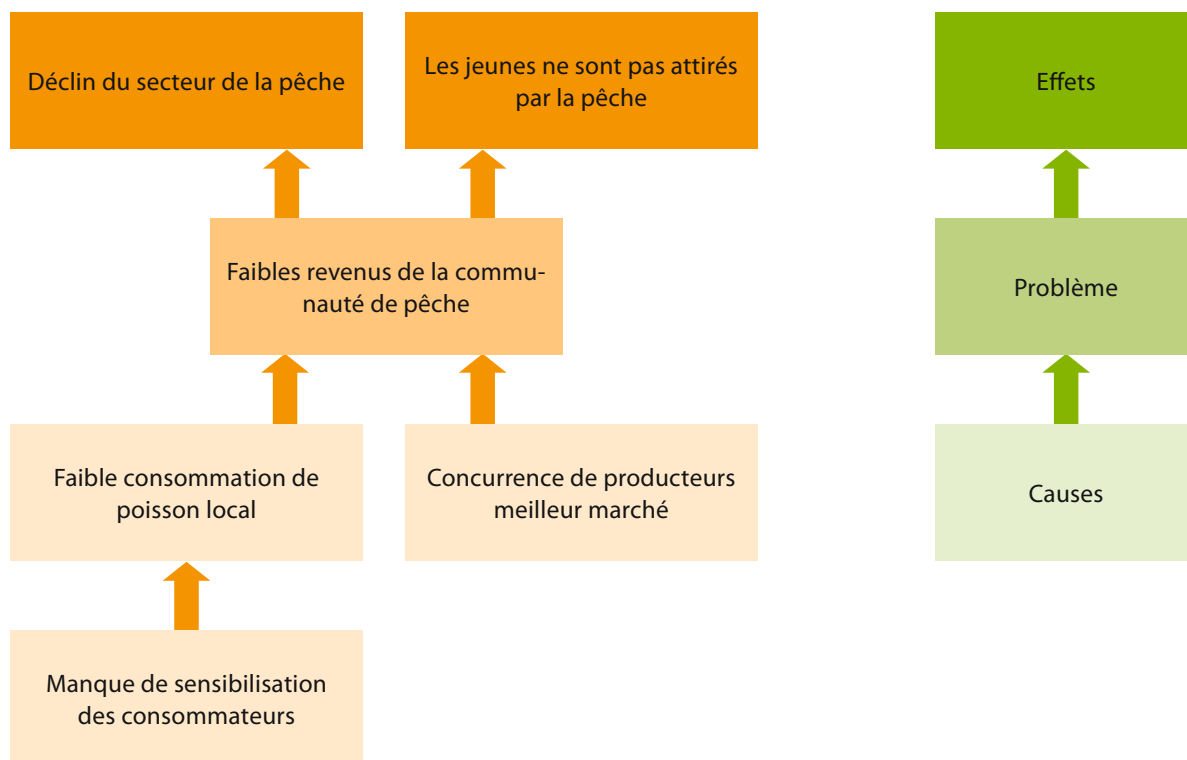


- **Mettre l'accent sur les résultats des actions et non sur les actions elles-mêmes.** Par exemple, au lieu d'« augmenter les ventes de poisson », utiliser « ventes accrues de poisson ».
- **Suivre un axe unique.** Les objectifs multiples avec divers composants sont difficiles à gérer et à mesurer.
- **Tester la formulation auprès de diverses parties prenantes** pour s'assurer que l'objectif est compris correctement et n'est pas interprété de différentes manières.
- **Préciser l'échéance.** Le laps de temps imparti aide à déterminer ce qui est réaliste et réalisable.

3. L'« arbre des problèmes » comme outil de formulation des objectifs

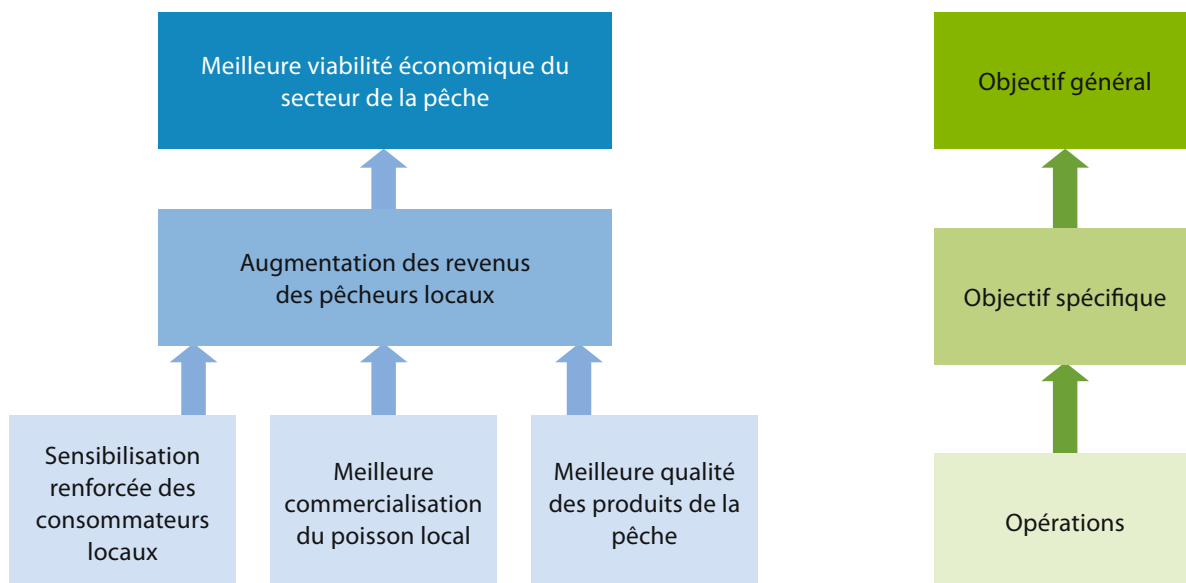
L'« arbre des problèmes » est un outil utile à la définition des objectifs. Cette méthode implique l'identification des problèmes clés auxquels la zone fait face et la formulation d'objectifs pour régler ces problèmes.

Le processus est généralement mené sous la forme d'un atelier impliquant diverses parties prenantes. Les participants doivent s'accorder sur certains **problèmes** clés qu'ils voudraient régler grâce à la stratégie locale. Dans sa représentation graphique, un seul problème a plusieurs « racines » ou causes et plusieurs « branches » qui sont les effets du problème sur la communauté, comme dans cet exemple.



La prochaine étape consiste à trouver des **objectifs** pour régler ces problèmes. L'objectif correspondant directement au problème identifié est l'**objectif spécifique**, tandis que les **objectifs généraux** traitent généralement les effets des problèmes.

Par exemple, si le problème identifié est « faibles revenus de la communauté de pêche », l'augmentation des revenus des pêcheurs (c'est-à-dire générer plus de revenus en provenance de la pêche) peut être un moyen d'y remédier – ce qui devient l'objectif spécifique. Afin d'atteindre cet objectif, le FLAG doit soutenir des activités (opérations) traitant les causes du problème. Généralement, les opérations concrètes ne sont pas décrites dans la stratégie locale, mais certaines idées préliminaires peuvent déjà être mentionnées. On obtient donc la hiérarchie des objectifs suivante, que l'on peut appeler l'« arbre des objectifs » :



L'avantage de cette méthode est qu'elle aide à montrer, sous forme de graphique, la logique de l'intervention du FLAG : les **opérations financées par le FLAG doivent traiter les causes du problème**, de manière à contribuer aux objectifs spécifiques et généraux.

4. Formuler des objectifs – un processus itératif

La définition d'objectifs stratégiques n'est pas un exercice unique. Bien souvent, les FLAG réalisent qu'une fois qu'ils commencent à chercher les bons indicateurs pour évaluer les progrès (voir la **FICHE N° 2**), ils doivent reformuler leurs objectifs pour les rendre plus spécifiques et mesurables. De plus, à la fin du processus de développement de la SDL, il est important de réévaluer si toutes les activités et réalisations prévues sont suffisantes pour atteindre les objectifs sur le long terme.

Le processus de formulation des objectifs est, par conséquent, **itératif**. L'itération peut prendre du temps, mais il s'agit d'un moyen très efficace pour tracer une voie de développement plus réaliste et assurer le consensus entre les parties prenantes impliquées. De plus, lors de la mise en œuvre d'une stratégie, il est bon de revoir régulièrement la logique d'intervention, sur la base du suivi des progrès de la mise en œuvre de la stratégie.

5. Vérifier le caractère intégré et innovant de la stratégie

L'article 33.1 (c) du règlement portant dispositions communes, cité dans la section 1 plus haut, stipule que les FLAG doivent aussi décrire le « caractère intégré et innovant de la stratégie ». Au sens large, l'**intégration** et l'**innovation** sont des composants essentiels du DLAL, mais elles doivent être définies dans le contexte de chaque zone de FLAG (et non pas aux niveaux européen, national ou régional).

Si l'intégration et le caractère innovant du DLAL sont principalement réalisés à travers les activités du FLAG décrites dans la section de la stratégie intitulée « plan d'action », il est important de garder ces caractéristiques à l'esprit dès l'étape de la formulation des objectifs stratégiques. Les FLAG doivent donc vérifier si – et comment – leurs objectifs encouragent l'intégration entre les différents secteurs, activités, acteurs, sources de financement et promeuvent les synergies. Ils doivent également s'assurer que les objectifs stratégiques permettent différents types d'innovation : en utilisant de nouvelles méthodes et processus mais aussi en soutenant de nouveaux types d'entreprises ou de produits, y compris l'innovation sociale⁶. L'intégration et l'innovation sont également essentielles à l'évaluation des impacts plus larges du DLAL (voir la **FICHE N° 6**).

Questions pour réflexion :

Revoyez les objectifs stratégiques de la SDL de votre FLAG à la lumière des informations fournies dans cette fiche. Vos objectifs sont-ils SMART ? Sont-ils cohérents ?

Quelle méthode utiliserez-vous pour revoir les objectifs de votre SDL ? Comment allez-vous vous assurer que les nouveaux objectifs prennent en compte les besoins de la communauté de pêche ?

⁶ Davantage d'idées de promotion de l'innovation dans le cadre du DLAL figurent dans le rapport « Preserving the innovative character of LEADER » (Préserver le caractère innovant de LEADER) http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/app_templates/enrd_assets/pdf/leader-tool-kit/1_focus-group2_extended-report_final.pdf

Fiche 2/6

Sélectionner des indicateurs et définir des cibles

1 Développer des objectifs stratégiques

2 Sélectionner des indicateurs
et définir des cibles

3 Collecter des données
et gérer les informations

4 Adopter une approche
centrée sur les résultats

5 Évaluer les performances des FLAG

6 Aller au-delà des obligations :
analyser l'impact global du DLAL
dans les zones de pêche

1. L'importance des indicateurs

Une fois les objectifs de sa stratégie de développement local (SDL)⁷ définis, le FLAG doit déterminer comment évaluer les progrès dans la réalisation de ces objectifs. Si, par exemple, l'un des objectifs spécifiques est « l'augmentation des revenus des pêcheurs locaux », il doit donc être possible de mesurer cette augmentation. Avant d'entamer la mise en œuvre de la stratégie, le FLAG doit donc savoir comment mesurer le changement suscité par ses activités et où trouver les informations nécessaires. Les FLAG doivent décider d'avance ce qu'ils vont mesurer et pour ce faire, ils ont besoin d'indicateurs⁸.



Un **indicateur** est un variable fournissant des informations quantitatives ou qualitatives sur un phénomène ; il peut être utilisé pour mesurer le degré auquel un objectif de SDL est atteint.

Un indicateur est donc un outil qui **définit, mesure et évalue** la progression de la mise en œuvre de la stratégie locale. Cette information aidera le FLAG à déterminer si et dans quelle mesure les objectifs sont atteints, et à revoir et mettre à jour la stratégie locale. Un indicateur peut aussi aider à communiquer les réussites des FLAG aux parties prenantes et au grand public, mais aussi à préparer des rapports pour l'autorité de gestion (AG) et la Commission européenne.

Le degré auquel les objectifs de la SDL sont atteints peut être mesuré à différents niveaux :

- au niveau du **changement général** dans la zone de pêche, grâce à la mise en œuvre de la stratégie du FLAG (impact),
- au niveau de la réponse à **un problème ou une question** spécifique (résultat),
- au niveau d'une **seule opération/projet** (réalisation).



Impact – l'effet de l'intervention sur l'environnement général et sa contribution à des objectifs plus généraux (politiques par exemple)

Résultat – produits/services (tangibles, dans la plupart des cas) fournis en conséquence de la mise œuvre d'une série d'activités

Réalisation – produit tangible immédiat d'un projet

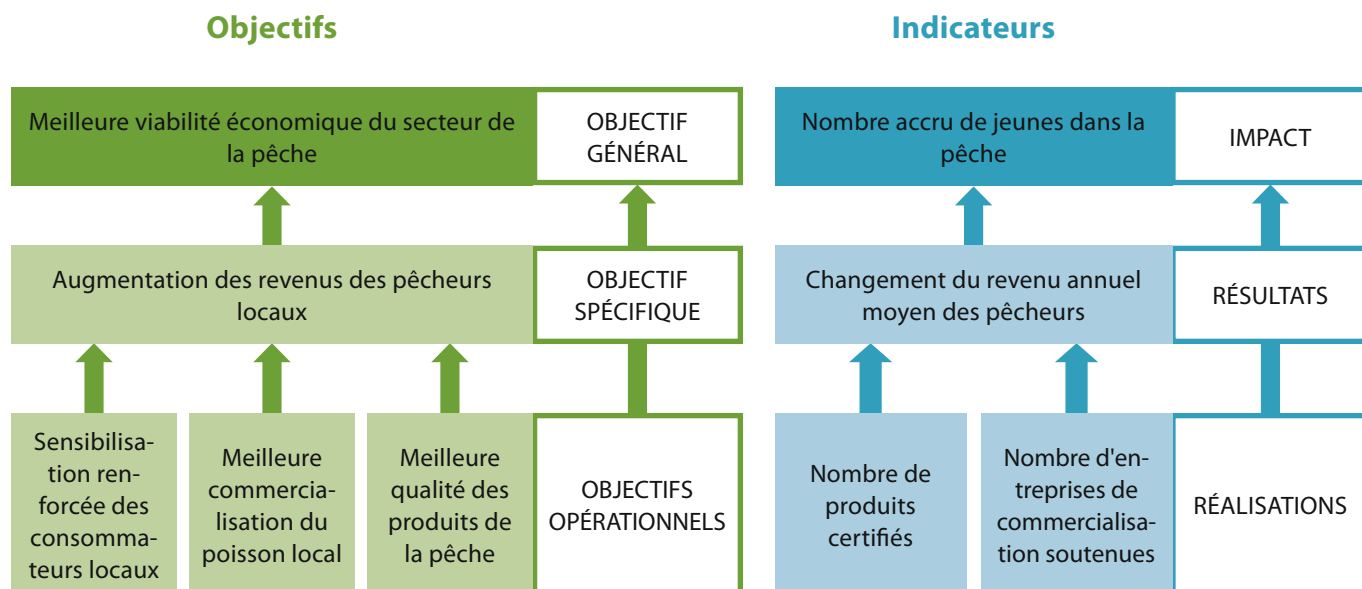
7 Voir la FICHE N° 1 « Développer des objectifs stratégiques »

8 Ils doivent aussi savoir comment ils vont les mesurer, par ex. comment mettre en place le suivi et l'évaluation. Pour plus de détails, voir la FICHE N° 3

Il existe différents types d'indicateurs pour chaque niveau (**indicateurs d'impact, indicateurs de résultats et indicateurs de réalisation**). Ces trois niveaux sont également liés aux trois niveaux des objectifs (voir la **FICHE N° 1**) de sorte que :

- les indicateurs d'impact sont utilisés pour mesurer les progrès dans la réalisation des objectifs généraux de la SDL,
- les indicateurs de résultats mesurent les progrès dans la réalisation d'**objectifs spécifiques**,
- les indicateurs de réalisation mesurent les résultats d'une **opération** ou d'un **projet** individuels.

Par exemple, si un FLAG essaye de résoudre le problème des faibles revenus de la communauté de pêche, il choisit l'objectif spécifique « augmentation des revenus des pêcheurs locaux », qui contribue à l'objectif général « amélioration de la viabilité économique du secteur de la pêche », et nous obtenons alors la structure des objectifs et des indicateurs suivante :



2. Assurer des indicateurs de qualité

Pour refléter le résultat ou la réalisation d'une activité, plus d'un indicateur peuvent être utilisés. Par exemple, pour « augmenter les revenus des pêcheurs locaux », on peut utiliser :

- la variation annuelle des revenus bruts,
- la variation annuelle des revenus nets,
- la variation annuelle des revenus des pêcheurs ajustée à l'inflation/aux coûts de la vie, etc.

Il est important de clarifier dans la stratégie du FLAG quels indicateurs seront utilisés pour mesurer les progrès dans la réalisation de chaque objectif. Cela doit comprendre une définition précise de l'indicateur, une explication sur la méthode de mesure et la source d'information, en prenant en compte la disponibilité des données pertinentes. Ces questions seront abordées plus en détail dans la **FICHE N° 3**.

De bons indicateurs, comme de bons objectifs, doivent être SMART :



Indicateurs SMART :

Spécifiques : bien définis, opérationnels et précis

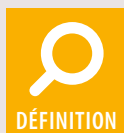
Mesurables : capables de déterminer les progrès/réussites ; la même méthodologie fournit les mêmes résultats

Accessibles : réalistes, concrets et réalisables dans le cadre des contraintes opérationnelles

Réalistes : saisir ou refléter les résultats qu'ils prévoient de mesurer

Temporels : respectant le laps de temps imparti.

Pour vérifier la qualité des indicateurs sélectionnés par le FLAG, les critères RACER offrent une solution alternative (ces critères mettent l'accent sur l'élément participatif de la définition des indicateurs et peuvent donc convenir particulièrement au contexte du DLAL) :



Indicateurs RACER :

Réalistes : étroitement liés aux besoins à évaluer, pas trop ambitieux et mesurant le bon élément

Acceptés : par la communauté, les parties prenantes, le personnel...

Crédibles : pour des non-spécialistes, sans ambiguïté et simples à interpréter

Évaluables : faciles à mesurer et à contrôler (la collecte des données doit être possible à un faible coût)

Robustes : contre la manipulation et les chocs externes

Bien que de nombreux efforts doivent être faits pour assurer la qualité des indicateurs, il est également important de garder à l'esprit que le travail des FLAG rassemble un grand nombre de réalisations et que seuls un certain nombre d'entre elles peuvent être mesurées. Un indicateur fournit donc toujours **des informations simplifiées sur une réalité plus complexe**.

Bien que les FLAG doivent choisir les indicateurs correspondant au mieux aux objectifs de leur stratégie, il existe trois indicateurs définis au niveau européen qui sont **communs** à toutes les activités liées au DLAL.

3. Les indicateurs communs du DLAL

Les indicateurs communs pour la Priorité de l'Union 4 du FEAMP (voir le règlement 1014/2014 de la Commission européenne) sont :

- le nombre d'emplois créés (équivalents temps plein, ETP)
- le nombre d'emplois préservés (ETP)
- le nombre d'entreprises créées.

Ces indicateurs sont décrits en détail dans un document d'orientation développé par la cellule d'appui FAME⁹ en collaboration avec les États membres.

1. Nombre d'emplois créés :

Cet indicateur fait référence au nombre de **personnes** occupant toute forme d'emploi **nouvellement créé et rémunéré**. La période de référence s'étend du début jusqu'à deux ans après la fin de l'opération. Cela comprend les éléments suivants :

- Les personnes **employées** ou **indépendantes** avec un **salaire, un bénéfice ou un gain familial**,
- L'emploi doit s'exprimer en **équivalents temps plein** (ETP), sur la base du coefficient d'ETP national. Un indépendant doit être considéré comme un ETP,
- Les emplois **permanents** ou, dans le cas du travail saisonnier, les emplois **récurrents**,
- Les emplois situés dans la **zone du FLAG** et créés dans le cadre d'une intervention du FEAMP (les emplois peuvent être créés par des entreprises basées à l'extérieur de la zone du FLAG, du moment que ces emplois se trouvent dans la zone du FLAG et sont pertinents pour la SDL),
- Les emplois ne doivent pas forcément être en lien direct avec les secteurs de la pêche et maritime. Ils peuvent **aussi être dans d'autres secteurs** pertinents pour la zone du FLAG et la SDL correspondante.

2. Nombre d'emplois préservés :

Cela comprend les éléments suivants :

- Le nombre de **personnes** occupant toute forme d'emploi **préexistant et rémunéré**,
- Des personnes **employées** ou **indépendantes** avec **un salaire, un profit ou un gain familial**,
- L'emploi doit s'exprimer en **équivalents temps plein** (ETP), sur la base du coefficient d'ETP national. Une personne indépendante doit être considérée comme un ETP,
- Les emplois **permanents** ou, dans le cas du travail saisonnier, les emplois **récurrents**,

⁹ Unité de soutien Suivi et évaluation de la pêche et de l'aquaculture.

- Les emplois situés **dans la zone du FLAG** (également dans des entreprises situées à l'extérieur de la zone du FLAG, du moment que ces emplois se trouvent dans la zone du FLAG et sont pertinents pour la SDL),
- Les emplois en **danger** et menacés d'être perdus sans l'intervention du FEAMP. La SDL et l'implication d'un partenaire local dans une opération sont des éléments décisifs pour l'inclusion d'un secteur dans le calcul de l'indicateur,
- Les emplois préservés ne doivent pas être en lien direct avec les secteurs de la pêche et maritime, ils peuvent **aussi être dans d'autres secteurs** pertinents pour la zone du FLAG et la SDL correspondante.

3. Nombre d'entreprises créées :

Cela comprend les éléments suivants :

- Le nombre **d'activité de tout type organisée et enregistrée** où **des biens et des services** sont échangés pour de l'argent ou troqués ;
- Les **facteurs qualitatifs** tels que la durée ou le chiffre d'affaires ne sont pas pris en compte,
- Tout type de nouvelle entreprise dans la zone du FLAG, **pertinente pour la SDL** et **attribuée à une intervention du FEAMP**,
- L'implication d'un **partenaire local** dans une **opération** (c'est-à-dire un projet local) est l'élément décisif,
- **Les filiales et les succursales** d'entreprises basées à l'extérieur de la zone du FLAG sont également comprises.



*Le FLAG¹⁰ du Pays de Vannes, dans la région de Bretagne en France, prévoit de suivre la situation de l'emploi en utilisant un outil spécial, basé sur l'expérience de l'« **Observatoire de l'emploi** » auquel le Pays de Vannes a recouru lors de la période précédente (pour contrôler les emplois offerts et recherchés par type d'employé ou type d'entreprise). Les informations ont été collectées trimestriellement, avec un diagnostic complet mené une fois par an.*

Un comité de pilotage a été établi, avec des participants du secteur public et du secteur privé (y compris des fournisseurs de données), qui ont déterminé quels indicateurs devaient être suivis de manière à obtenir un aperçu complet de la situation de l'emploi local. Les données collectées comprennent des informations sur les employés, les employeurs, le marché du travail, les offres d'emploi, la situation des entreprises, la mobilité, etc.

Des études particulières ont également été menées quand le besoin s'en est fait sentir. Elles ont, par exemple, examiné les besoins en matière de recrutement des hôtels et des restaurants à l'été 2013 ou analysé les besoins informatiques des entreprises dans la zone de manière à créer un modèle de formation de « retour au travail » pour les jeunes en difficulté.

L'Observatoire de l'emploi a également facilité le réseautage des acteurs concernés avec le marché du travail et fourni divers services à la communauté tels que l'organisation d'événements (conférences thématiques, forums de l'emploi, speed-dating) et différentes formes de communication en ligne.

Il existe également des indicateurs obligatoires au niveau des **réalisations** (le nombre de SDL, le nombre d'activités de soutien préparatoire et le nombre de projets de coopération), mais ces indicateurs sont avant tout intéressants pour les autorités de gestion et sont moins pertinents pour les FLAG (bien que les informations sur les projets de coopération doivent parfois être fournies aux AG par les FLAG).

10 Les pratiques des FLAG et des AG citées dans ces fiches ne doivent pas être considérées comme les « meilleures pratiques » ou des « modèles », mais plutôt comme des exemples pouvant informer ou inspirer d'autres FLAG et AG. La plupart ont été présentées au séminaire FARNET sur « le DLAL axé sur les résultats dans les zones de pêche » (Helsinki, 24-26 mai 2016)

4. Définir des cibles

Sélectionner les bons indicateurs pour mesurer les progrès dans la réalisation des objectifs n'est pas suffisant : chaque stratégie doit également contenir des **cibles** claires, précisant (en termes quantitatifs et qualitatifs) ce qui sera atteint. Les cibles et les indicateurs sont étroitement liés, mais ne doivent pas être confondus. Tandis qu'un **indicateur** est une variable utilisée pour évaluer dans quelle mesure les objectifs de la SDL sont atteints,



une **cible** est une valeur spécifique de ce variable que le FLAG essaye d'atteindre.

Par exemple, si l'objectif est d'« augmenter les ventes de poisson », un indicateur pour le mesurer pourrait être « la valeur du poisson vendu en 2016 en pourcentage des ventes de 2015 », et la cible serait « 105 % », c'est-à-dire une augmentation de 5 % de la valeur du poisson vendu. À noter que pour effectuer cette mesure, le FLAG doit connaître la **base** (la situation avant le début de l'intervention) : dans ce cas, la valeur des ventes de poisson au début des activités du FLAG.

Exemples d'objectifs, indicateurs et cibles discutés lors du séminaire FARNET sur « le DLAL axé sur les résultats dans les zones de pêche » à Helsinki en mai 2016 :

Objectif spécifique (et activité, le cas échéant)	Indicateur de résultats	Cible
Meilleure coopération avec les vendeurs de poisson	Nombre de vendeurs de poisson signant un accord de partenariat	1
Une augmentation de la consommation de poisson d'origine locale <i>Activité : un système promouvant l'achat de poisson local par des entreprises locales (restaurants, transformateurs, service traiteur)</i>	Nombre d'entreprises locales rejoignant le système	15-20
Promotion de la zone en tant que produit touristique cohérent <i>Activité : développement d'une marque commune pour la zone</i>	Nombre d'entreprises locales souscrivant à la marque dans les 2 ans (sur 100 environ)	min. 25

Lors de la définition des cibles, il est important de prendre en compte les besoins de la communauté locale, et le potentiel de la zone, y compris les capacités et ressources dont dispose le FLAG. Les cibles doivent être ambitieuses (répondre aux besoins) mais réalistes (prendre en compte le potentiel, les ressources et les capacités limitées).

Pour certains résultats, notamment pour ceux nécessitant une série complexe d'activités ou une longue période, il peut être utile de définir des cibles intermédiaires ou des **jalons** à des étapes spécifiques de la mise en œuvre de la stratégie. Cela aidera le FLAG à évaluer les progrès dans la réalisation des cibles.

Il est primordial d'impliquer toutes les parties prenantes locales dans le processus de définition de cibles pour la stratégie locale, celles-ci ayant une connaissance approfondie des besoins réels de la zone. Elles peuvent également contribuer aux capacités/ressources nécessaires, si celles des FLAG s'avèrent insuffisantes pour atteindre certaines cibles. Il est également essentiel que les parties prenantes locales s'approprient les cibles de la stratégie et s'engagent à les atteindre.

Étant donné que la plupart, sinon tous les FLAG auront la création d'emplois parmi leurs objectifs clés, il sera important de réfléchir de manière réaliste à la définition de cibles concernant le nombre d'emplois créés. Certaines études des périodes précédentes indiquent que l'investissement moyen par emploi créé dans le contexte du DLAL (au niveau européen) est d'environ 100 000 €. Cependant, ce nombre variera considérablement selon la région, le type de zone et son potentiel économique et devrait être considéré comme une indication générale plutôt que comme une référence.



Les questions suivantes peuvent être utiles à la **définition de cibles** pour votre stratégie :

BESOINS VS. CAPACITÉS/RESSOURCES

- **La cible est-elle conforme aux besoins de votre zone ?**

Par exemple, avez-vous vraiment besoin de former X personnes ? Le groupe cible est-il vraiment intéressé ? Vérifiez votre cible par rapport à l'analyse des besoins de votre stratégie ; vous pourriez également avoir besoin d'une étude d'experts (voir ci-dessous).

- **Avez-vous assez de capacités/ressources pour atteindre cette cible ?**

Considérez attentivement le budget du FLAG, mais aussi le co-financement à fournir par les acteurs locaux. Vérifiez si vous disposez de ressources humaines suffisantes pour atteindre la cible : rappelez-vous que cela inclut le personnel rémunéré du FLAG mais aussi les volontaires. Par exemple, êtes-vous capable d'organiser une animation dans chaque port de pêche de votre zone ?

RÉFÉRENCES

- **Avons-nous mené une activité similaire lors de la précédente période ? Quelles cibles avons-nous défini ? Quelles cibles avons-nous atteint ?**

Vous ne devez pas systématiquement utiliser les mêmes cibles que lors de la précédente période, mais si vous prévoyez de les modifier considérablement, assurez-vous que cela soit justifié (par exemple, la zone du FLAG est plus grande/plus petite, vos entrepreneurs ont désormais plus d'expérience et peuvent terminer leurs projets plus rapidement, etc.) Les coûts unitaires de la précédente période (par exemple le coût moyen de création d'un emploi) peuvent être pris en compte.

- **Quelles sont les cibles pour des activités similaires dans d'autres FLAG (ou GAL, si pertinent) ?**

Rappelez-vous que les FLAG varient fortement, vous devriez donc vous comparer à des organisations similaires plutôt qu'à des FLAG avec des budgets sensiblement plus ou moins importants, dans des types de zones différents, avec plus d'expérience, etc.

VOUS POURRIEZ ÉGALEMENT :

- Mener une **consultation des parties prenantes**
- Recourir à une **analyse ou étude d'experts**

REVÉRIFIEZ QUE VOTRE CIBLE...

- ... n'est pas **trop ambitieuse** : vous risqueriez de ne pas arriver à l'atteindre
- ... n'est pas **trop prudente** : vous risqueriez de ne pas répondre aux besoins et, une fois la cible atteinte, il pourrait s'en suivre une baisse de la motivation à continuer le travail.

Fiche 3/6

Collecter des données et gérer les informations

1 Développer des objectifs stratégiques

2 Sélectionner des indicateurs
et définir des cibles

**3 Collecter des données
et gérer les informations**

4 Adopter une approche
centrée sur les résultats

5 Évaluer les performances des FLAG

6 Aller au-delà des obligations :
analyser l'impact global du DLAL
dans les zones de pêche

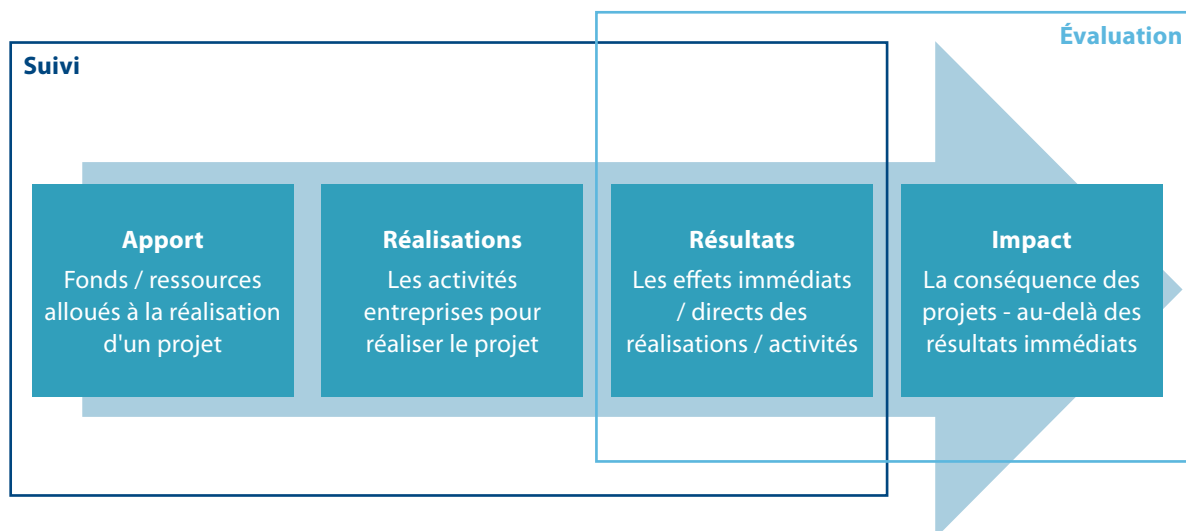
Une stratégie de développement local (SDL) bien planifiée et bien élaborée ne garantit pas automatiquement de bons résultats. Il est essentiel de vérifier régulièrement les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs chiffrés (cibles) et de mesurer les résultats obtenus. Pour ce faire, les FLAG doivent définir clairement d'une part **ce** qu'ils vont mesurer et d'autre part **comment** ils vont s'y prendre. Tandis que la question « quoi ? » est traitée en détail dans la **FICHE N° 2**, cette fiche aborde la question du « comment ? ». Elle couvre des sujets tels que les systèmes de suivi et d'évaluation, la collecte des données et le travail avec des évaluateurs.

L'art. 33 du RPDC stipule que la SDL doit contenir « une description des mécanismes de gestion et de suivi de la stratégie (...) et une description des mécanismes spécifiques d'évaluation ». Afin de respecter ces exigences, les FLAG doivent mettre en place un système qui les aide :

- à fournir les informations de suivi obligatoires à l'autorité de gestion (AG) – voir aussi la section de la **FICHE N° 2** sur les indicateurs communs,
- à évaluer les progrès dans la réalisation des objectifs de leur SDL,
- à évaluer les performances du FLAG même – comme expliqué dans la **FICHE N° 5**.

1. Suivi et évaluation

Le suivi et l'évaluation fournissent la base qui permet aux FLAG de valider la logique de la SDL, de vérifier si les résultats attendus sont atteints comme prévu, et de voir quelles améliorations sont nécessaires. Pour ce faire, les FLAG doivent mettre en place un suivi et une évaluation qui fait partie intégrante de la SDL.



1.1. Suivi



Le **suivi** est un processus continu et systématique mené lors de la mise en œuvre de la SDL afin d'obtenir un retour d'informations régulier sur les progrès réalisés.

Le suivi est utilisé pour garder une trace de la mise en œuvre de la stratégie et la comparer avec ce qui était prévu, en aidant à identifier et rectifier toute déviation par rapport aux objectifs opérationnels¹¹. Il se concentre principalement sur les données quantitatives des apports et des réalisations, et dans une moindre mesure sur les résultats.

Les informations issues du suivi systématique contribuent de manière essentielle à l'évaluation et peuvent soulever des questions auxquelles répondra l'évaluation. Tout en planifiant le suivi de leur SDL, les FLAG doivent aussi garder à l'esprit les besoins de l'évaluation.

1.2. Évaluation



L'**évaluation** est un examen périodique de la conception, de la mise en œuvre et des réalisations d'une SDL en cours ou achevée.

L'évaluation complète le suivi en fournissant un examen approfondi de ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas fonctionné et pourquoi. Tandis que le suivi se concentre principalement sur la collecte de faits/données, l'objectif de l'évaluation est de fournir une base pour porter un jugement¹². Son rôle est primordial pour comprendre la relation entre les causes et les effets – comment et dans quelle mesure les réalisations observées peuvent-elles être attribuées à l'activité du FLAG? – et pour identifier les résultats involontaires, ce qui n'est pas forcément évident lors d'un suivi normal.

¹¹ http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official_documents/updated_eff_workingpaper_on_indicators_en.pdf

¹² <https://www.oecd.org/regional/leed/42748793.pdf>

2. Données et informations

Le système de suivi et d'évaluation doit être capable de fournir les informations adéquates pour tous les indicateurs de la SDL. Ces informations peuvent être collectées grâce à diverses sources :

a. Rapports et documents

- les rapports de mise en œuvre et de suivi des opérations soutenues par le FLAG,
- la documentation des décisions du FLAG,
- les rapports d'avancement, trimestriels ou annuels sur les activités du FLAG,
- les études de thèmes ou aspects particuliers, les évaluations ou examens précédents,
- les documents externes : statistiques nationales, données des autorités locales à différents niveaux, données sur les entreprises d'entités telles que les chambres de commerce, les offices de tourisme, etc. (si elles peuvent être obtenues au bon niveau administratif pour être utiles au FLAG).

b. Informations collectées directement par les bénéficiaires et les autres acteurs

- les visites de terrain et les contrôles aléatoires des opérations soutenues,
- les enquêtes auprès des bénéficiaires et les entretiens avec ces derniers, y compris les réunions de groupes de réflexion,
- les procès-verbaux des comités de pilotage, des groupes de travail, des réunions annuelles du FLAG,
- les réunions des acteurs et de la collectivité locale.

Les données minimales que les FLAG doivent collecter sont précisées dans la législation européenne. En plus des indicateurs de résultats communs – le nombre d'emplois créés et préservés ainsi que le nombre d'entreprises créées (voir la **FICHE N° 2**) –, les FLAG doivent aussi réunir des informations sur **les opérations retenues pour le financement**, y compris **les caractéristiques clés des bénéficiaires et de l'opération en elle-même**¹³.

Cela signifie que pour chaque opération, en plus des données standard telles que le nom et le sexe du bénéficiaire, la taille de l'entreprise, le montant du soutien public et privé, etc., les FLAG doivent collecter des informations spécifiques au DLAL concernant :

- **le type d'opération** : valorisation, diversification, environnement, socio-culturelle ou de gouvernance, coûts de fonctionnement et d'animation,
- **le type de bénéficiaire** : autorité publique, personne morale, personne physique, organisation de pêcheurs, organisation de producteurs, ONG, centre de recherche/université ou une combinaison de ceux-ci.

Le système de suivi du FLAG doit donc tenir compte de la nécessité d'assurer que les données mentionnées ci-dessus soient disponibles, en prenant en compte les questions suivantes :

- quelles sont les sources des données ? Sont-elles accessibles ?
- qui possède ces données ?
- peuvent-elles être obtenues au niveau requis (par ex. municipalité, département, région) ? Couvrent-elles la bonne période ? Sont-elles au bon format ?
- les informations sont-elles fiables ?

13 Art. 97.1 du règlement du FEAMP

Il est important d'être conscient des problèmes liés à l'**accès** aux données (par ex. certaines données doivent être achetées) et à la **protection** des données. Ce dernier élément est particulièrement important pour la gestion de données concernant les bénéficiaires ou les personnes interviewées. Plusieurs partenaires des FLAG (par ex. la municipalité ou l'office du tourisme local) collectent certainement des données utiles au suivi et à l'évaluation de la SDL et il peut être judicieux de réfléchir avec eux à la façon de partager ces informations.

En fonction des indicateurs sélectionnés pour refléter les résultats de la stratégie, les FLAG collecteront également d'autres types d'informations, en plus des données obligatoires. Un grand nombre d'informations utiles peuvent être obtenues directement de la part des bénéficiaires, comme indiqué dans l'exemple ci-dessous.



Le FLAG¹⁴ polonais des Grands lacs de Mazurie (qui est également un GAL) publie un questionnaire pour les promoteurs de projets, qui permet de collecter les informations nécessaires au suivi des progrès et à l'évaluation des résultats. Les questions ont été développées de manière à correspondre aux objectifs spécifiques de la stratégie du FLAG (qui est clairement axée sur le tourisme). À la fin du projet, le bénéficiaire doit donc fournir des informations sur :

- *le nombre de produits locaux développés,*
- *le nombre de nouveaux sentiers touristiques et pistes cyclables (longueur en km),*
- *le nombre d'hébergements et de places de parking créés,*
- *le nombre de bases de données touristiques/de détente créées,*
- *le nombre de sites web avec un système de réservation en ligne,*
- *le nombre de personnes formées aux questions d'environnement,*
- *le nombre de publications, vidéos, etc. de promotion de la zone.*

De plus, le questionnaire rassemble également les informations suivantes :

- *Le groupe cible clé de l'opération.*
- *Des informations sur les problèmes rencontrés lors de la mise en œuvre de l'opération, y compris :*
 - *les problèmes liés au FLAG,*
 - *les problèmes liés à l'organisme intermédiaire ou à l'organisme payeur.*

Le FLAG collecte également des informations par d'autres moyens, y compris des appels téléphoniques, des enquêtes anonymisées auprès de personnes ayant reçu des informations ou des conseils du FLAG, des analyses d'articles de presse, des commentaires sur les réseaux sociaux, etc.

La collecte de données par les FLAG peut être grandement facilitée par un système informatique bien conçu. Le système PROMIS (*Project Result Oriented Management Information System*) est l'un des systèmes informatiques les plus développés pour collecter les données en matière de DLAL. Mis en place par l'AG danoise, il assure la collecte automatique des données requises, en commençant par un formulaire de candidature électronique. Un descriptif détaillé du système est disponible dans la **FICHE N° 4** et sur le [site web de FARNET](#).

14 Les pratiques des FLAG et des AG citées dans ces fiches ne doivent pas être considérées comme les « meilleures pratiques » ou des « modèles », mais plutôt comme des exemples pouvant informer ou inspirer d'autres FLAG et AG. La plupart ont été présentées au séminaire FARNET sur « le DLAL axé sur les résultats dans les zones de pêche » (Helsinki, 24-26 mai 2016)

3. Travailler avec des évaluateurs

La plupart des FLAG devront, à un moment donné, mener un exercice d'évaluation de leur SDL et devront certainement suivre une partie voire toutes les étapes décrites ci-dessous. Il est primordial de s'assurer que **les parties prenantes sont impliquées dans chacune de ces étapes.**

1. Définir la portée de l'évaluation

Il est important d'être pragmatique quant à la portée de l'évaluation. Il y a souvent trop peu de temps, de ressources ou de données pour réaliser une évaluation complète. C'est pourquoi des choix stratégiques doivent être faits. Par exemple : quelles sont les informations minimales nécessaires pour évaluer convenablement les résultats ? Quand de plus gros investissements dans l'évaluation sont-ils justifiés ? Dans quelles circonstances des méthodes plus élaborées sont-elles nécessaires ? Il est important de faire le lien entre la portée de l'évaluation et les fonds nécessaires pour la SDL ou les projets individuels (conformément au principe de proportionnalité), mais aussi d'évaluer de manière réaliste le temps nécessaire pour mener l'évaluation.

2. Préparer les questions de l'évaluation

Les questions d'évaluation couvrent généralement tout ou partie des éléments suivants :

- L'intervention était-elle **pertinente** ? Existe-t-il un lien entre ce que le FLAG essaye de faire et les problèmes et besoins existants ?
- Était-elle **efficace** ? Qu'est-ce qui a été réalisé en comparaison avec ce qui était prévu à l'origine (comparer les réalisations, résultats et impacts réels avec ceux attendus ou estimés) ?
- Était-elle **efficiente** ? Quels sont les réalisations et résultats obtenus par rapport aux ressources – en particulier les moyens financiers – utilisées pour les atteindre, quelle rentabilité ?
- Était-elle **utile** ? Comment les effets des interventions répondent-ils aux besoins réels de la collectivité, indépendamment des objectifs affichés de la SDL ?
- Était-elle **durable** ? Les résultats sont-ils durables, le changement sera-t-il maintenu sans soutien public supplémentaire ?

3. Identifier les sources de données

Le FLAG doit s'assurer que les données collectées grâce au suivi sont accessibles et prêtes à être utilisées par les évaluateurs. Il doit aussi préciser quelles données supplémentaires doivent être collectées dans le but de cette évaluation, par exemple grâce à des enquêtes ou des entretiens dans la zone.

4. Choisir entre l'auto-évaluation et un évaluateur externe

Des évaluateurs externes sont nécessaires lorsque la préoccupation principale est d'observer la SDL d'un point de vue indépendant ; de tels évaluateurs introduisent généralement des connaissances spécialisées et l'accès aux ressources d'une entreprise externe. En revanche, l'auto-évaluation est réalisée par des personnes ayant une très bonne connaissance de la zone, de ses acteurs clés et de la SDL. L'auto-évaluation offre également de meilleures opportunités pour un retour d'informations informel de la part du personnel, des bénéficiaires et des autres parties prenantes. Une combinaison des deux peut parfois constituer une bonne solution : l'évaluation est menée par quelqu'un à l'intérieur du FLAG mais avec le soutien d'un expert externe.

5. Décider comment utiliser les résultats de l'évaluation :

Que l'évaluation soit menée en interne ou par un expert externe, il est essentiel que les décideurs clés du FLAG lisent et commentent le projet de rapport d'évaluation et prennent en compte les enseignements tirés ainsi que les recommandations.

De manière à démontrer clairement quelles **actions** doivent être considérées comme un résultat de l'évaluation, il peut être utile d'élaborer les points principaux du rapport d'évaluation sur la base de la grille suivante :

Résultat	Conclusion	Recommandation	Action entreprise

Il est également important que la communication des résultats de l'évaluation et des décisions quant à leur utilisation implique **toutes les parties prenantes et la communauté locale** du FLAG. La diffusion des informations sur les résultats de l'évaluation peut avoir plusieurs buts, notamment :

- démontrer la valeur ajoutée de la SDL et de ses projets à différents publics,
- améliorer le fonctionnement des organisations impliquées dans la mise en œuvre de la SDL,
- assurer la transparence dans l'utilisation des fonds publics,
- générer un soutien supplémentaire.

Les résultats de l'évaluation présentés dans les médias peuvent également augmenter la compréhension et l'implication locale. Cependant, la diffusion du rapport d'évaluation complet au grand public peut s'avérer inappropriée. En général, il est préférable de préparer un résumé, en utilisant un langage et des graphiques faciles à comprendre.

Questions pour réflexion

Réfléchissez aux informations que vous rassemblez actuellement sur les projets soutenus par votre FLAG. Sont-elles suffisantes pour suivre les progrès dans la réalisation de vos objectifs ?

Dépensez-vous du temps et de l'énergie pour collecter des informations qui ne sont pas nécessaires au suivi courant ? Serait-il suffisant de les rassembler lors de la phase d'évaluation ?

Avez-vous de l'expérience dans le travail avec des évaluateurs ? Comment cette expérience se reflète-t-elle dans le système de suivi et d'évaluation actuel du FLAG ?



farnet

Fiche 4/6

Adopter une approche centrée sur les résultats

1 Développer des objectifs stratégiques

2 Sélectionner des indicateurs et définir des cibles

3 Collecter des données et gérer les informations

4 Adopter une approche centrée sur les résultats

5 Évaluer les performances des FLAG

6 Aller au-delà des obligations : analyser l'impact global du DLAL dans les zones de pêche

1. La spécificité du DLAL

Dans la plupart des organisations, une fois les objectifs stratégiques, les indicateurs et les cibles établis, l'organisation peut commencer à mettre en œuvre des projets (activités). Cependant, en raison de la nature participative du DLAL, les activités (opérations/projets) contribuant à la création d'emplois, à l'augmentation des revenus des pêcheurs, etc. sont mises en œuvre par divers acteurs locaux. Le rôle du FLAG ne consiste pas à mener toutes les activités nécessaires pour atteindre les objectifs spécifiques par lui-même, mais à aider les bénéficiaires à développer de tels projets et activités, même si certaines opérations clés peuvent être menées par le FLAG. Cependant, le FLAG demeure l'acteur clé responsable de la réussite de la mise en œuvre de la stratégie de développement local (SDL).

Les FLAG peuvent entreprendre un large éventail d'activités pour s'assurer que les opérations soutenues fournissent des résultats conformes aux objectifs de la SDL¹⁵. Ces activités peuvent être classées en trois grandes catégories :

- la sélection de projets,
- les activités d'animation et de communication,
- le soutien au développement des projets.

De plus, il existe un grand nombre d'autres tâches des FLAG liées à l'obtention de résultats, notamment le suivi et l'évaluation, comme expliqué en détails dans la **FICHE N° 3**. Un descriptif des activités que le FLAG doit mener pour mettre en œuvre la stratégie locale se trouve dans le « **plan d'action** » du FLAG devant faire partie de la SDL¹⁶.

15 L'art. 34 du RPDC stipule que les groupes d'action locale ont notamment pour tâches :

- (a) de renforcer la capacité des acteurs locaux à élaborer et à mettre en œuvre des opérations, y compris en stimulant leurs capacités de gestion des projets,
- (b) d'élaborer une procédure de sélection transparente et non discriminatoire et des critères objectifs de sélection des opérations qui préviennent les conflits d'intérêts, garantissent qu'au moins 50 % des voix à exprimer lors du vote sur des décisions de sélection proviennent de partenaires qui ne sont pas des autorités publiques et autorisent la sélection par procédure écrite,
- (c) d'assurer, lors de la sélection des opérations, la cohérence entre celles-ci et la stratégie de développement local mené par les acteurs locaux en classant les opérations en fonction de leur contribution à la réalisation des objectifs et valeurs cibles de ladite stratégie,
- (d) d'élaborer et de publier des appels à propositions ou une procédure de soumission de projets continue, y compris la définition des critères de sélection,
- (e) de réceptionner et d'évaluer les demandes de soutien,
- (f) de sélectionner les opérations et de déterminer le montant du soutien et, le cas échéant, de présenter les propositions à l'organisme responsable de la vérification finale de leur admissibilité avant approbation,
- (g) de suivre l'application de la stratégie de développement local mené par les acteurs locaux et des opérations soutenues et d'accomplir des activités d'évaluation spécifiques se rapportant à ladite stratégie.

16 L'art. 33 du RPDC stipule que la stratégie locale doit inclure « un plan d'action montrant comment les objectifs sont traduits en actions ».

2. Obtenir des résultats grâce à la sélection de projets

L'une des tâches les plus importantes des FLAG consiste à choisir les projets qui contribuent à réaliser les objectifs de la stratégie locale. Cela signifie que toutes les activités liées à la sélection de projets, telles que la planification et l'organisation des appels, la formulation des critères de sélection et l'évaluation et la notation des projets, doivent être établies en tenant compte des objectifs stratégiques. Par exemple :

- pour encourager les promoteurs de projets à développer des opérations qui se concentrent sur des priorités stratégiques clés, le FLAG peut organiser des **appels** ou des concours de projets sur des thèmes spécifiques liés à ces priorités. Il doit les soutenir à travers la communication et l'animation et essayer d'appuyer, dès le départ, le développement de quelques projets de qualité et les utiliser pour démontrer aux autres acteurs le potentiel offert par un financement du DLAL.



Le FLAG de Liepaja¹⁷ en Lettonie organise un concours annuel pour les meilleurs projets soutenus par le FLAG. Les projets sont sélectionnés par un comité de membres du FLAG et les prix couvrent plusieurs catégories, notamment :

- *La meilleure initiative de développement touristique,*
- *L'entreprise la plus performante dans le secteur de la pêche,*
- *Le projet de l'année en matière de développement des zones de pêche.*

Toute personne de la zone du FLAG peut nommer un projet qui réponde aux critères suivants : soutenu par le FLAG, mis en œuvre dans la zone et contribuant à réaliser les objectifs de la stratégie du FLAG.

Les promoteurs du projet sont encouragés à participer au concours de manière à diffuser les résultats de leurs activités dans la communauté et à encourager/inspirer d'autres acteurs locaux. C'est également une opportunité pour le FLAG de collecter des données, d'analyser les résultats et de classer les projets en termes d'efficacité, mais aussi de promouvoir la responsabilité/transparence parmi les bénéficiaires du projet.

- les **critères de sélection** des projets et les différentes méthodes d'instruction et de notation des projets sont également des outils clés pour assurer l'adéquation stratégique des opérations soutenues. Plusieurs FLAG développent déjà ces éléments lorsqu'ils travaillent sur leur stratégie. Cependant, ils peuvent toujours être affinés et rendus plus spécifiques par la suite, en particulier si les projets soumis semblent ne pas correspondre aux objectifs stratégiques.

17 Les pratiques des FLAG et des AG citées dans ces fiches ne doivent pas être considérées comme les « meilleures pratiques » ou des « modèles », mais plutôt comme des exemples pouvant informer ou inspirer d'autres FLAG et AG. La plupart ont été présentées au séminaire FARNET sur « le DLAL axé sur les résultats dans les zones de pêche » (Helsinki, 24-26 mai 2016)

L'élaboration de critères pouvant aider à identifier des projets de haute qualité n'est pas suffisante. Les FLAG doivent également s'assurer que les critères sont cohérents avec les objectifs stratégiques et qu'ils encouragent les promoteurs de projets à développer des projets contribuant largement aux résultats souhaités.

Ci-dessous, quelques exemples de critères de sélection de projets axés sur les résultats développés par les groupes de travail lors du séminaire FARNET sur le « DLAL axé sur les résultats dans les zones de pêche » (Helsinki, mai 2016).

Critère	Commentaire
Le bénéficiaire provient-il du secteur de la pêche ?	<i>Ce critère est particulièrement important si les projets soutenus doivent contribuer à l'augmentation des revenus des pêcheurs</i>
Le projet implique-t-il une approche collective, en coopération avec au moins deux entités ?	<i>Ceci aide à identifier les projets ayant un rayonnement plus large et éventuellement davantage de soutien de la collectivité</i>
Le produit résultant de l'opération répond-il aux normes du secteur ?	<i>Il peut s'agir d'un point essentiel pour les produits touristiques par exemple</i>
Le bénéficiaire se situe-t-il et opère-t-il dans la zone du FLAG ?	<i>Ce critère est important si le FLAG souhaite développer des PME locales. En revanche, si l'objectif consiste à élargir le marché du poisson local, il pourrait être intéressant d'impliquer des opérateurs externes à la zone du FLAG.</i>
Le bénéficiaire prévoit-il d'employer des stagiaires ou de former des jeunes ?	<i>Ceci sera particulièrement important si le FLAG prévoit d'améliorer l'employabilité des habitants du territoire.</i>



L'autorité de gestion danoise a développé un système en ligne qui soutient l'intégralité du processus de candidature, d'évaluation et de mise en œuvre des opérations de DLAL soutenues par des GAL et des FLAG¹⁸. Ce système aide en particulier à donner la priorité aux opérations en fonction d'un ensemble de critères développés conjointement avec les GAL et les FLAG en se basant sur l'expérience de la période de programmation de 2007-2013.

Les huit **critères de priorisation** incluent :

- a. La description du projet et le candidat : sept sous-critères y compris la description du projet, la logique, le réalisme, le budget, les compétences du candidat, etc.,
- b. La visibilité : deux sous-critères liés au marketing et à la communication, à la transparence et aux possibilités de reproduire le projet,
- c. La pertinence vis-à-vis de la stratégie de développement du FLAG/GAL : deux sous-critères sur la pertinence vis-à-vis de la stratégie de développement du FLAG/GAL,
- d. L'ancrage territorial : quatre sous-critères en lien avec l'identité locale, les ressources locales, l'expérience locale, etc.,
- e. La coopération : cinq sous-critères en lien avec la qualité de la coopération, la fréquence, les engagements, l'implication intersectorielle et les nouveaux réseaux,
- f. L'innovation : un degré élevé de nouveauté dans le projet, ses résultats et ses impacts,
- g. La durabilité : trois sous-critères en lien avec les risques/la perte d'efficacité, le profil écologique, la durabilité dans la communauté locale,
- h. Les effets : cinq sous-critères en lien avec les effets économiques, environnementaux, climatiques, sociaux et culturels.

Avant de lancer l'appel, les FLAG pondèrent les critères selon leur pertinence pour la SDL. Par exemple, le conseil du FLAG peut décider d'attribuer plus d'importance au sous-critère sur les « effets économiques » ou au critère sur la « coopération » que ce qui est prévu par défaut dans le système. Cela signifie que les opérations avec une note élevée en matière de coopération obtiendraient ici plus de points que dans un autre FLAG qui n'accorde pas tellement d'importance à la coopération. Il peut également y avoir une pondération spécifique pour les jeunes candidats, les territoires avec des besoins particuliers ou d'autres critères spécifiques.

Chaque critère est noté de 0 à 5, conformément à une ligne directrice décrivant la manière dont chaque sous-critère doit être évalué et jugé. La notation des opérations peut être réalisée individuellement par chaque membre du comité de sélection ou conjointement par le comité de sélection au complet. Une fois la décision du comité rendue, les opérations ayant obtenu les meilleures notes sont recommandées par le FLAG à l'autorité de gestion pour approbation.

18 Il s'agit du système « PROMIS » (Project Result Oriented Management Information System)

3. Obtenir des résultats grâce à des activités d'animation et de communication

Les FLAG disposent d'une large gamme d'outils et de méthodes pour animer la communauté locale et atteindre les promoteurs potentiels de projets pouvant contribuer au mieux aux objectifs stratégiques¹⁹. Quelques exemples sont mentionnés ci-dessous, mais une grande place est attribuée à l'innovation et les FLAG sont encouragés à fournir leurs propres solutions créatives.

- des **réunions avec les parties prenantes**. Des échanges directs entre le personnel du FLAG ou les membres du conseil et les promoteurs potentiels de projets, tels que ceux des zones de pêche, sont essentiels pour encourager et motiver ces derniers à soumettre des projets. Il peut s'agir de réunions individuelles ou collectives, d'échanges thématiques (par ex. sur un type de projet spécifique), etc.



Le FLAG polonais Mórénka organise régulièrement des réunions le mercredi sur les sources de financement pour les différents types de bénéficiaires, par ex. «réunion du mercredi sur le financement pour les ONG» ou «réunion du mercredi sur le financement pour les PME». Il s'agit d'une opportunité pour les bénéficiaires potentiels de parler à l'équipe du FLAG, de poser des questions et de vérifier si leur projet répond aux objectifs stratégiques.

- des **événements d'information**. Le FLAG peut organiser des événements spéciaux destinés aux promoteurs de projets se rapprochant le plus des objectifs stratégiques. Par exemple, si l'un des objectifs de la SDL est de générer de nouvelles sources de revenus pour les pêcheurs, le FLAG peut organiser une journée «portes ouvertes» pour les pêcheurs potentiellement intéressés par le lancement d'une nouvelle activité et disposant des capacités nécessaires. Un tel événement peut inclure, par exemple, des porteurs de projets de la période précédente qui peuvent faire part de leur expérience concernant les projets de l'Axe 4 et encourager les nouveaux bénéficiaires à déposer leur candidature. Il est aussi possible de profiter d'un événement organisé par une autre entité (par ex. la municipalité), à condition que le bon groupe cible y assiste.
- des **orientations**. Certains FLAG proposent des documents d'orientation pour aider les bénéficiaires potentiels à préparer leurs soumissions conformément aux objectifs de la SDL. Il est important d'expliquer clairement les objectifs stratégiques que le FLAG cherche à réaliser et les résultats escomptés, de manière à aider les bénéficiaires à développer des projets qui correspondent à la stratégie locale.



Le FLAG espagnol Mariña Ortegá a réalisé un dépliant décrivant de manière claire et concise ses objectifs stratégiques et incluant des informations sur les candidatures éligibles, les actions et les taux de subvention. Le FLAG a également organisé une tournée d'information à travers le territoire du FLAG, où les bénéficiaires potentiels pouvaient rencontrer le responsable du FLAG et étudier plus en détails les possibilités de financement.

19 Il existe un grand nombre de guides sur l'animation des communautés locales dont les FLAG peuvent s'inspirer. Voir l'annexe sur les sources d'informations supplémentaires.

4. Obtenir des résultats grâce à l'aide au développement de projets

Les FLAG peuvent aider les porteurs de projets à mettre sur pied des opérations contribuant aux objectifs stratégiques en leur apportant un soutien direct au développement de leurs projets. Cependant, il est important d'éviter des situations où les mêmes collaborateurs du FLAG sont impliqués dans le développement du projet puis dans le processus d'évaluation (par exemple, pour vérifier l'éligibilité de la candidature). Le FLAG peut aussi diriger les bénéficiaires vers de l'assistance proposée par d'autres entités dans la zone (par exemple, des services de conseil aux PME).

Les activités des FLAG pour aider les bénéficiaires à monter des projets conformes à la SDL peuvent inclure :

- des **conseils et le renforcement des compétences des porteurs de projets**. Ces activités peuvent se dérouler à des moments spécifiques, lorsque le personnel du FLAG ou des experts externes sont disponibles pour échanger sur les idées de projets avec les bénéficiaires potentiels, répondre aux questions et fournir des conseils généraux. Si les objectifs stratégiques du FLAG ciblent un certain type de bénéficiaires (par ex. les pêcheurs, les coopératives de pêche, etc.), ces activités peuvent se concentrer sur ces groupes cibles en particulier. D'autres formes de renforcement des compétences des porteurs de projets (par ex. la formation à la gestion de projets ou financière) peuvent également être utilisées pour cibler les besoins spécifiques d'un groupe cible lié à un objectif stratégique.



Lors de la période 2007-2013, le FLAG d'Ostende (Belgique) a mené un certain nombre d'activités de soutien au développement de projets conformes à sa stratégie. Pour améliorer les ventes de poisson pêché localement, en particulier, le FLAG a promu la coopération entre les pêcheurs et les chefs de restaurants locaux. Les chefs étaient intéressés par cette coopération car ils voulaient connaître « l'histoire du poisson » qu'ils servaient, tandis que les pêcheurs avaient ainsi de meilleures chances de vendre leur poisson à un bon prix. Cette coopération a été facilitée par l'office du tourisme d'Ostende.

Le FLAG d'Ostende a également trouvé de nouveaux moyens de soutenir le renforcement des compétences des pêcheurs, qui étaient souvent très occupés et loin de chez eux. Le FLAG a établi un contact avec les femmes des pêcheurs, par exemple, en les invitant à une formation en gestion commerciale et comptabilité. Les femmes ont ensuite transmis l'information à leur mari, qui ont finalement décidé de suivre eux aussi la formation. Cela montre comment un FLAG peut trouver des moyens d'impliquer ces parties prenantes qui sont généralement très difficiles à atteindre.

Il est important de rappeler que le soutien aux projets ne doit pas s'arrêter lorsque l'opération est sélectionnée pour être financée : les bénéficiaires auront aussi besoin d'aide lorsqu'ils mettront en œuvre leurs projets, et même une fois ceux-ci achevés. Si le FLAG veut s'assurer que ses projets aient des résultats durables, il doit s'assurer que les porteurs de projets ont accès aux conseils et au renforcement des compétences tout au long du processus de mise en œuvre, et au-delà.



PRATIQUE

Le FLAG d'Hastings sur la côte sud-est de l'Angleterre prévoit de développer les compétences de ses porteurs de projets en utilisant l'expérience d'entreprises créatives. Lors de la période précédente, le FLAG a mené un programme de subvention des entreprises créatives à hauteur de 1,5 million d'euros, qui a soutenu 51 entreprises et contribué à la création de 174 emplois. L'un des principaux enseignements tirés fut qu'au moins un tiers des promoteurs a rencontré des difficultés une fois les subventions allouées.

Par conséquent, le FLAG d'Hastings prévoit désormais un soutien et un renforcement des compétences non seulement lors de la phase de développement du projet, mais aussi durant la mise en œuvre du projet et une fois celui-ci achevé. Lors de la phase initiale, le soutien implique :

- *d'instaurer une relation de confiance avec le bénéficiaire,*
- *d'identifier les obstacles à la croissance,*
- *de trouver une entité qui puisse fournir un soutien pour la planification des activités, l'analyse des flux de trésorerie, etc.,*
- *d'aider au processus de soumission du dossier.*

Le but à cette étape est aussi de s'assurer que la subvention ne submerge pas l'entreprise et que les réalisations prévues soient possibles.

Lors de la mise en œuvre du projet, le soutien a pour but :

- *d'assurer que le promoteur de projet ait une bonne compréhension du calendrier des paiements et des phases de la mise en œuvre,*
- *d'assurer une communication régulière avec l'animateur du FLAG,*
- *d'aider le promoteur du projet à suivre les phases prévues et à toucher les tranches du financement.*

Une communication régulière sert à minimiser les risques et/ou à les gérer de manière appropriée.

Une assistance est également prévue après que la fin des projets, de manière à faciliter le suivi en cours et à aider les bénéficiaires à réaliser leurs objectifs sur le long terme.

- des **carrefours de coopération**. Si le FLAG souhaite promouvoir des projets impliquant divers acteurs de différents secteurs (par exemple des pêcheurs, des propriétaires de restaurant, des chefs ou des pêcheurs et le secteur du tourisme, etc.), il peut créer des opportunités de rencontres entre eux et faire en sorte qu'ils apprennent à se connaître et qu'ils développent conjointement des projets correspondant aux objectifs stratégiques du FLAG.



TRUCS

Deux FLAG des Pouilles (Italie) ont organisé une séance de speed-dating entre des agences de voyage et des entreprises de pêche proposant des activités de pécaturisme, des hébergements, des services de restauration ou d'autres attractions liées à la pêche. Les agences de voyage peuvent ainsi apprendre à connaître ces initiatives locales et les inclure dans leurs offres de séjour.

Questions pour réflexion :

Analysez le plan d'action développé par votre FLAG. Quelles activités sont les plus susceptibles de générer des résultats ? Les ressources attribuées à ces activités sont-elles suffisantes ? Si ce n'est pas le cas, vous pourriez envisager de revoir votre plan d'action.

Dressez la liste d'au moins une activité prévue par votre FLAG dans chacune des catégories suivantes :

- les activités en lien avec la sélection des projets,
- les activités d'animation et de communication,
- le soutien au développement des projets.

Existe-t-il un lien clair entre ces activités et vos objectifs stratégiques ?

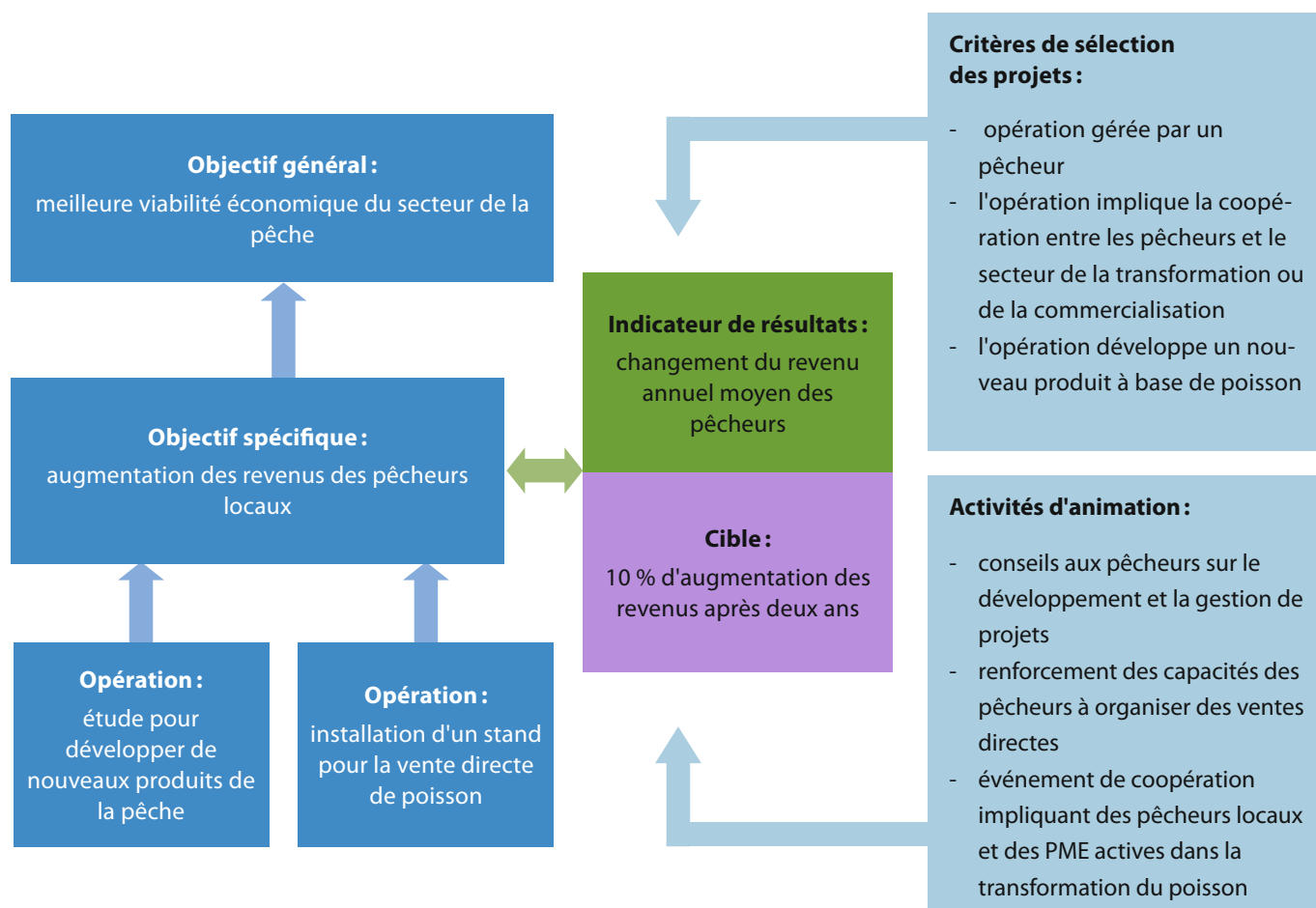
SYNTHÈSE

Exemples rassemblant des informations des Fiches 1 à 4

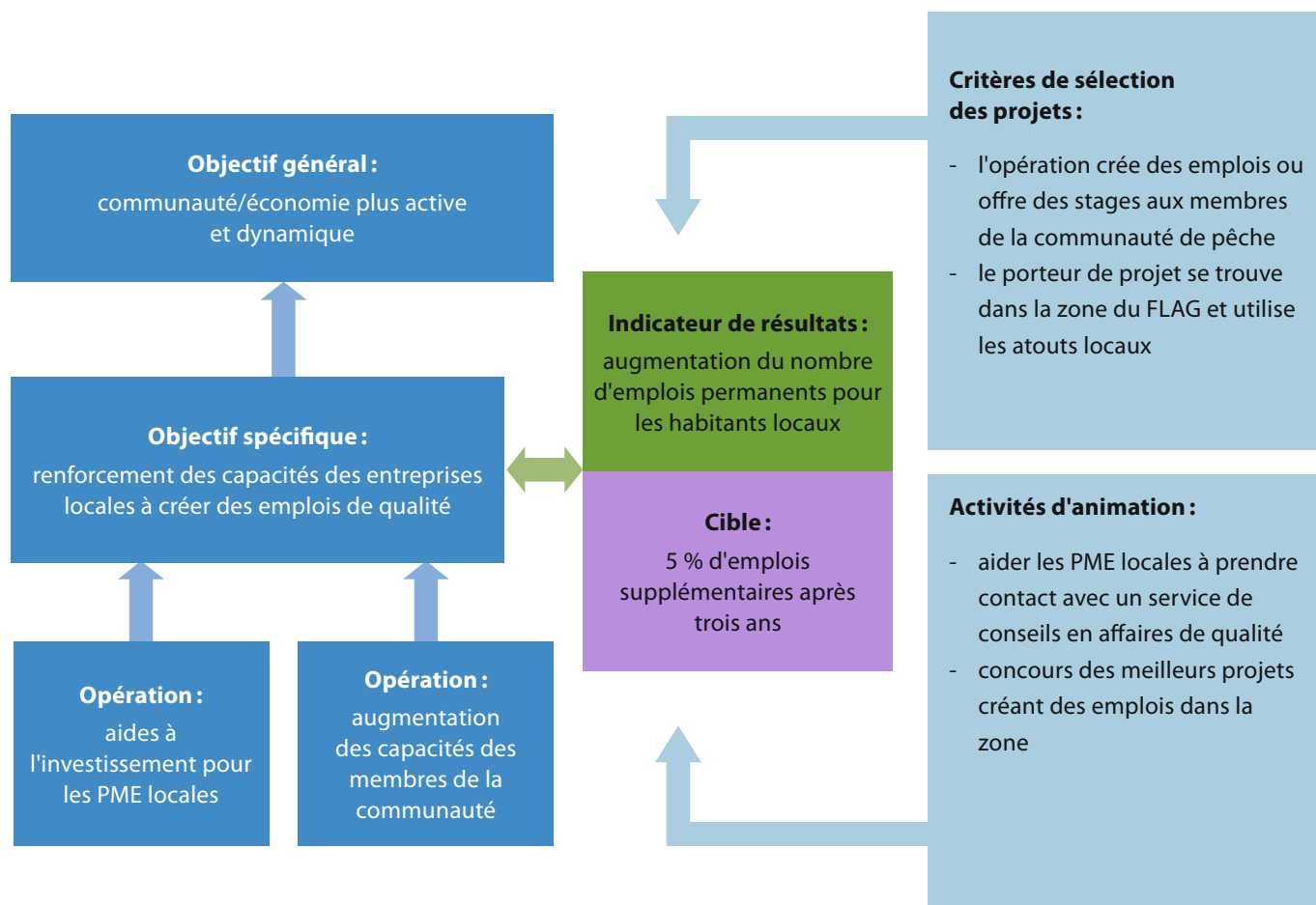
Tout le processus que nous avons suivi dans les fiches 1 à 4 et qui couvre le développement des objectifs stratégiques, la sélection d'indicateurs et de cibles, et la planification des activités, s'intitule la « **logique d'intervention** ». Les graphiques ci-dessous introduisent certains éléments de la logique d'intervention pour deux types de FLAG différents : l'un se concentrant en particulier sur la **valorisation des produits de la pêche**, et l'autre sur la **diversification des activités commerciales dans la zone de pêche**.

Veuillez noter que ces exemples sont extrêmement simplifiés dans un but pédagogique et ne doivent pas être considérés comme des modèles.

1. Éléments de la logique d'intervention : FLAG axé sur la valorisation des produits de la pêche



2. Éléments de la logique d'intervention : FLAG axé sur la diversification de la zone de pêche





Fiche 5/6

Évaluer les performances des FLAG

1 Développer des objectifs stratégiques

2 Sélectionner des indicateurs et définir des cibles

3 Collecter des données et gérer les informations

4 Adopter une approche centrée sur les résultats

5 Évaluer les performances des FLAG

6 Aller au-delà des obligations : analyser l'impact global du DLAL dans les zones de pêche

1. Pourquoi se concentrer sur les performances des FLAG ?

Dans la **FICHE N° 4**, nous avons évoqué les activités menées par les FLAG pour soutenir les acteurs locaux dans la réalisation des objectifs de la SDL. Les activités telles que la sélection de projets, le soutien au développement de projets, l'animation et la communication contribuent à la « valorisation » essentielle des résultats du DLAL et doit donc être soumise à un suivi et une évaluation réguliers.

L'évaluation des performances des FLAG (l'expression « gestion de la qualité » est parfois utilisée dans ce contexte) ne doit pas être confondue avec « l'auto-évaluation ». Les activités et les performances du FLAG, de la même manière que les résultats obtenus dans la zone du FLAG, peuvent être soumises à la fois à l'auto-évaluation et à une évaluation externe (la distinction concerne **qui** mène l'évaluation et non pas **ce** qui est évalué) bien que l'auto-évaluation soit particulièrement pertinente lors de l'évaluation des performances du FLAG.

2. Qu'est-ce-qui est évalué ?

L'évaluation des propres performances d'un FLAG peut couvrir les domaines clés suivants²⁰ :

- la **gouvernance du FLAG** : les valeurs, les attitudes, la composition des organes de direction, la communication interne, la budgétisation, la gestion du temps, les rôles et les compétences du conseil, les rôles et les compétences des responsables, le renforcement des capacités/la formation,
- l'**équipe du FLAG** : les rôles et les compétences des membres de l'équipe, le développement et la motivation du personnel, la santé et le bien-être au travail, le renforcement des capacités/la formation,
- les **processus d'animation des projets** : l'animation et les activités de sensibilisation, les informations et les conseils fournis aux candidats, l'aide au développement de projet, le soutien aux promoteurs lors de la mise en œuvre des projets,
- les **processus administratifs et financiers** : l'organisation d'appels, l'évaluation des projets et la prise de décisions, les paiements, les rapports, le suivi et l'évaluation, la communication avec l'AG et l'OP,
- le **partenariat et le travail en réseau** : les partenaires publics, privés et associatifs ainsi que leurs rôles, la répartition du travail et des rôles entre les organisations partenaires, la coopération et les réseaux territoriaux, nationaux, européens et internationaux.

20 Adaptés des domaines clés d'analyse couverts par le système de gestion de la qualité des FLAG/GAL finlandais.



PRATIQUE

L'autorité de gestion (AG) finlandaise²¹ a défini un certain nombre d'indicateurs clés pour les activités d'animation des GAL (valables également pour les FLAG). Pour la période 2014-2020, ces indicateurs comprennent :

- le nombre d'événements d'animation organisés,
- le nombre de participants (hommes/femmes) à ces événements d'animation
- le nombre de présentations liées à l'animation lors d'événements organisés en dehors du FLAG/GAL,
- le nombre de participants (hommes/femmes) aux événements organisés en dehors du FLAG/GAL,
- le nombre d'auto-évaluations et d'évaluations externes menées,
- le nombre d'articles de presse sur les projets et les animations du FLAG/GAL,
- le nombre de visiteurs du site web du FLAG/GAL,
- le nombre d'abonnés aux réseaux sociaux du FLAG/GAL,
- le nombre/la part de nouveaux projets candidats,
- le nombre de candidatures transférées à d'autres bailleurs de fonds,
- le nombre de nouveaux partenaires du FLAG/GAL,
- le nombre de nouveaux membres du FLAG/GAL (hommes/femmes, organisations).

Les GAL et les FLAG ont dû définir des objectifs chiffrés (cibles) pour ces indicateurs au début de la période de programmation et doivent remettre des rapports réguliers à l'AG.

Tous les GAL finlandais, soutenus par le réseau rural national, ont mis au point un système de gestion de la qualité portant sur les quatre points suivants :

- la gestion du GAL,
- le personnel du GAL,
- l'animation et les processus internes,
- le partenariat, les réseaux et les ressources.

Les conseils des GAL discutent des progrès accomplis dans ces domaines au moins une fois par an, ils identifient les forces et les faiblesses et s'accordent sur des activités nécessaires pour améliorer les performances des GAL. Les FLAG peuvent aussi instaurer des cibles quantitatives, par exemple sur le délai de traitement des candidatures ou la communication.

21 Les pratiques des FLAG et des AG citées dans ces fiches ne doivent pas être considérées comme les « meilleures pratiques » ou des « modèles », mais plutôt comme des exemples pouvant informer ou inspirer d'autres FLAG et AG. La plupart ont été présentées au séminaire FARNET sur « le DLAL axé sur les résultats dans les zones de pêche » (Helsinki, 24-26 mai 2016)

3. Évaluation entre pairs

La spécificité du travail du FLAG le rend difficile à évaluer par quelqu'un qui n'est pas habitué aux aspects pratiques de la mise en œuvre du DLAL. Par conséquent, les GAL et les FLAG préfèrent parfois que leurs performances soient évaluées par d'autres GAL/FLAG plutôt que de recourir à des experts externes.

Dans un processus d'évaluation entre pairs, il est possible d'allier les bénéfices d'un point de vue « externe » (une personne extérieure à la zone du FLAG) à l'avis d'une personne comprenant parfaitement le processus de gestion d'un FLAG – par ex. le responsable du FLAG voisin. Les deux parties peuvent apprendre beaucoup d'un tel échange. L'objectif n'est pas tellement de critiquer l'autre partie, mais plutôt d'observer ses méthodes avec un esprit ouvert.

Pour tirer pleinement profit d'un tel exercice, le processus doit être structuré et documenté, mais il doit aussi s'appuyer largement sur des méthodes informelles et sans prétentions. Cela nécessite une grande confiance de la part des responsables de FLAG participants, mais fournit un aperçu intéressant des différences et des similitudes entre les zones et les organisations et peut mener à davantage d'échanges et d'actions communes des FLAG coopérants. Un tel apprentissage par les pairs entre les FLAG peut être facilité par les réseaux nationaux.

Deux exemples d'évaluation entre pairs dans le contexte du DLAL.



Frustrés par la mauvaise qualité des évaluations externes qui ne fournissaient pas d'outils concrets pour continuer à développer leurs activités, plusieurs GAL suédois ont décidé de joindre leurs forces et de mener une évaluation entre pairs en utilisant la méthode intitulée « le cercle d'apprentissage des collègues ».

Ils ont démarré par une première réunion des responsables, des présidents et des administrateurs, répartie sur deux demi-journées (de midi à midi) et modérée par un animateur du processus. Au cours de cette réunion, ils se sont accordés sur les questions et les intérêts communs de l'analyse.

L'étape suivante comprenait des visites de deux jours : le responsable du GAL A a visité le GAL B, le responsable du GAL B s'est rendu dans le GAL C, etc. Les visites comportaient des réunions avec les membres du GAL, les porteurs de projets, les autorités publiques, etc., et une réflexion conjointe sur les questions communes.

Les questions posées comprenaient notamment :

- *Quelles sont les méthodes de dialogue avec les citoyens ?*
- *Comment diffusez-vous les informations ?*
- *Comment impliquez-vous les jeunes ?*
- *Comment pouvez-vous relier votre stratégie locale à une stratégie régionale (le cas échéant) ?*
- *Comment rassemblez-vous et comment utilisez-vous les idées locales sans menacer l'esprit d'initiative ?*
- *Comment travaillez-vous avec l'approche multifonds dans le DLAL ?*

Les responsables de GAL visiteur ont noté leurs conclusions dans un journal. À la fin du processus, une autre réunion a eu lieu avec l'animateur pour revenir et réfléchir sur ce qui avait été appris. Un rapport écrit du processus (qui prend entre trois et six mois au total) peut constituer la base pour des analyses et des rapports supplémentaires.



PRATIQUE

Trois FLAG français, Bassin d'Arcachon – Val de l'Eyre, Côte Basque – Sud Landes et Pays Marennes Oléron, ont utilisé une méthode d'évaluation conjointe intitulée le « rapport d'étonnement ».

Une partie de l'analyse se concentre sur le **fonctionnement du FLAG** (l'organisation du FLAG et sa structure de gouvernance, le soutien fourni aux porteurs de projets, l'animation et la communication, le suivi de la stratégie). Une autre partie aborde les points clés sur lesquels le FLAG peut apporter une valeur ajoutée : la coopération, l'innovation, la transition énergétique, la durabilité des projets, l'implication des pêcheurs, etc. (et est donc moins directement liée à l'évaluation des performances du FLAG lui-même).

Le processus a démarré avec les FLAG répondant individuellement à un ensemble de questions formulées conjointement. Un atelier d'une journée a ensuite eu lieu, au cours duquel les FLAG ont échangé leurs méthodes de travail et leurs pratiques et ont identifié des similitudes et des différences clés. Dans deux des FLAG, par exemple, il y avait un « comité technique et financier » qui a mené une analyse préliminaire des projets avant qu'ils ne soient présentés à l'organe décisionnel. Le troisième FLAG avait une approche différente, ce qui a mené à un échange d'expériences intéressant, comparant l'efficacité des processus décisionnels des FLAG.

Cet exercice a débouché sur un rapport écrit sur les enseignements tirés dans tous les domaines analysés.

Questions pour réflexion

Quelles méthodes et quels outils utilisez-vous pour évaluer les performances de votre FLAG ? Quels domaines d'activité du FLAG couvrent-ils ? Que comptez-vous apprendre ?

Votre FLAG serait-il intéressé par un processus d'évaluation entre pairs avec vos FLAG voisins ? Si oui, de quoi aimeriez-vous parler avec eux ?

Fiche 6/6

Aller au-delà des obligations : analyser l'impact global du DLAL dans les zones de pêche

1 Développer des objectifs stratégiques

2 Sélectionner des indicateurs
et définir des cibles

3 Collecter des données
et gérer les informations

4 Adopter une approche
centrée sur les résultats

5 Évaluer les performances des FLAG

6 Aller au-delà des obligations :
analyser l'impact global du DLAL
dans les zones de pêche

1. Impacts plus larges : que peut faire le DLAL dans les zones de pêche ?

Dans la mise en œuvre des stratégies de développement local (SDL), les FLAG doivent mesurer le nombre d'emplois créés et préservés, ainsi que le nombre d'entreprises créées (voir la **FICHE N° 2**). Les emplois et les entreprises sont certainement très importants pour toutes les zones de pêche ainsi que pour d'autres zones où le DLAL est mis en œuvre, mais sont-ils suffisants pour démontrer l'**impact** réel du DLAL ?



Par « **impacts plus larges** » du DLAL, nous entendons les effets les moins tangibles qui peuvent être attribués de façon crédible à l'activité du FLAG mais qui vont au-delà des résultats directs des opérations soutenues au titre de la SDL.

Pour la plupart des FLAG, la réponse est certainement négative. Même si nous n'étudions que la situation économique d'une zone, ces trois indicateurs ne nous diront rien sur la qualité des emplois créés, sur le niveau des salaires, sur la compétitivité des entreprises, sur leur durabilité ou sur leur viabilité à long terme. Il existe également de nombreux impacts des activités des FLAG qui ne sont pas reflétés par des indicateurs purement économiques, mais qui aident à renforcer les communautés locales et à les rendre plus résistantes, comme notamment :

- **l'augmentation du capital social** : plus de personnes motivées par le bénévolat, une confiance renforcée entre les différents membres de la communauté, une identité locale plus forte...
- **l'amélioration de la cohésion sociale** : mobiliser les groupes difficiles à atteindre, promouvoir un sens de la responsabilité commune de la zone, traiter la question des migrants, des minorités...
- une **meilleure gouvernance** : adopter une approche participative de la prise de décision, promouvoir la coopération et les actions communes, donner une voix aux groupes exclus...
- les **bénéfices environnementaux** : réduire les pratiques ayant un impact négatif sur l'environnement, mener des actions pour le climat au niveau local, développer la coopération entre les organisations environnementales et les autres acteurs, sensibiliser d'avantage l'opinion publique aux atouts environnementaux...

Il ne s'agit que de quelques exemples parmi tant d'autres : chaque FLAG devra tâcher d'atteindre un ensemble d'impacts différents en fonction des besoins locaux et de la spécificité de la zone.

2. Mesurer l'impact global du travail des FLAG

Au niveau d'une seule zone de pêche, le conseil et le/la responsable du FLAG possèdent généralement une bonne connaissance des impacts généraux de leur travail. Ils l'apprennent, par exemple, en parlant aux pêcheurs et aux autres membres de la communauté ou en observant la contribution bénévole des gens aux initiatives du FLAG...

Mesurer les impacts globaux du DLAL présente des défis :

- Comme mentionné plus haut, à cause de la nature même du développement local, les impacts risquent d'être sensiblement variables entre les différentes zones de pêche, en fonction des objectifs de chaque stratégie locale. Il est difficile de trouver des questions d'évaluation et des indicateurs communs au niveau européen ou même au niveau national.
- Bien qu'il existe certains outils pour mesurer les impacts moins tangibles tels que la qualité de vie ou les attitudes, ceux-ci nécessitent généralement d'être personnalisés pour s'adapter aux besoins spécifiques d'une zone donnée et peuvent impliquer des efforts considérables (par ex. mener des entretiens, des enquêtes, des réunions de groupes de réflexion, etc.) ainsi que des coûts importants. Étant donné les budgets relativement restreints alloués au DLAL, les ressources investies dans l'évaluation des impacts du FLAG doivent rester proportionnelles.
- Certains aspects des changements suscités par les actions des FLAG peuvent prendre plusieurs années avant d'être visibles et les informations « de base » sur la situation avant que le FLAG n'entre en jeu ne sont pas toujours disponibles.
- L'attribution de l'impact est un autre problème : quelle partie du changement observé – ou manque de changement – est effectivement due à l'activité du FLAG et quelle partie est due à d'autres facteurs externes ? Tandis qu'une analyse contrefactuelle²² peut aider à attribuer certains effets au travail du FLAG, trouver un groupe de comparaison approprié peut s'avérer difficile et nécessiter un suivi à long terme.

Cependant, ces éléments et tous les autres défis ne doivent pas décourager les FLAG d'essayer de mesurer les impacts. Il est essentiel pour les FLAG de savoir s'ils ont bien atteint les grands objectifs de leur stratégie et de refléter la valeur ajoutée de leur travail.

Quelques points pratiques à prendre en compte :

22 L'analyse contrefactuelle du DLAL peut impliquer la comparaison des changements dans une zone où il y a un FLAG avec ceux d'une autre zone similaire où il n'y a pas de FLAG.



- Des **informations intéressantes** peuvent parfois être collectées grâce à des **méthodes très simples**. Par exemple, l'un des GAL du Royaume-Uni a soutenu un projet impliquant la plantation d'arbres par des bénévoles. Le projet a rassemblé des données sur le nombre d'arbres et la zone couverte, mais n'a pas gardé de trace du temps passé à travailler par les volontaires, manquant ainsi une excellente opportunité de refléter un aspect important de l'implication de la communauté.
- En plus des données quantitatives, il existe un très grand nombre **d'informations qualitatives** que les FLAG peuvent utiliser pour refléter l'impact de leur travail. Cela comprend des histoires personnelles, des vidéos, etc. qui reflètent les changements dans la vie de groupes cibles ou de bénéficiaires individuels.
- L'évaluation de l'impact ne se fait pas à la **fin de la mise en œuvre de la stratégie**. Il sera beaucoup plus facile de refléter les impacts si cela est programmé dès le départ, lorsque de la définition des objectifs stratégiques et si toutes les parties prenantes ainsi que tous les porteurs de projet sont conscients de ce qui est mesuré et pourquoi.
- Conformément au caractère « ascendant » du DLAL, c'est-à-dire partant du terrain, l'évaluation des impacts doit aussi être **participative et menée par la communauté**, tout en fournissant de plus grandes opportunités d'apprentissage et de transparence en matière d'investissement public. Les FLAG doivent s'assurer que l'évaluation des impacts inclut les bénéficiaires potentiels et les parties prenantes du DLAL internes mais aussi externes à la zone.
- Si vous voulez mener ou commander une étude d'impact complète, étudiez bien le **coût** d'un tel exercice par rapport aux **bénéfices potentiels** pour votre FLAG. Peut-être qu'une analyse moins ambitieuse serait suffisante ? Si l'utilisation d'outils analytiques plus élaborés vous intéresse, il pourrait être utile de partager les coûts de leur mise au point avec plusieurs autres FLAG (peut-être comme projet de coopération), ou de discuter avec l'AG ou le réseau national de la mise en œuvre éventuelle d'une telle étude au niveau national.

3. Mesurer ce qui est difficile à mesurer

Dans cette partie, vous trouverez quelques exemples qui, malgré des contextes très différents, peuvent vous donner une idée de ce qui peut être mesuré de manière à cerner l'impact du DLAL.



Retour social sur investissement

En 2015, le FLAG des Cornouailles (Royaume-Uni)²³ a mené une étude sur l'impact du travail de l'animateur du FLAG auprès de la communauté de la pêche pour la période 2007-2013. L'équipe de l'étude a utilisé une méthode mise au point par des experts de la société Rose Regeneration et l'Université de Gloucester, intitulée « Retour social sur investissement » (Social Return on Investment, SROI). Cette méthode mesure les résultats sociaux, environnementaux et économiques et utilise des valeurs monétaires pour les représenter. Cela permet de calculer un ratio des bénéfices par rapport aux coûts.

L'étude comprend les étapes suivantes :

- identifier l'objet de l'étude et les principales parties prenantes,*
- cartographier les résultats, et notamment déterminer grâce à des entretiens avec les bénéficiaires des projets comment le travail de l'animateur du FLAG a contribué à la durabilité de la communauté de pêche,*
- allouer des valeurs financières aux résultats en utilisant des substituts monétisés²⁴,*
- établir les impacts de l'activité du FLAG (éliminer les aspects du changement qui se seraient produits de toute façon ou résultant d'autres facteurs).*



23 Les pratiques des FLAG et des AG citées dans ces fiches ne doivent pas être considérées comme les « meilleures pratiques » ou des « modèles », mais plutôt comme des exemples pouvant informer ou inspirer d'autres FLAG et AG. La plupart ont été présentées au séminaire FARNET sur « [le DLAL axé sur les résultats dans les zones de pêche](#) » (Helsinki, 24-26 mai 2016)

24 Les « substituts » ou indicateurs indirects sont des indicateurs utilisés pour démontrer des changements ou des résultats lorsque des mesures directes sont impossibles. Parmi les indicateurs de substitution utilisés pour l'étude figurent « la volonté de payer pour une meilleure qualité de l'eau », « la valeur annuelle attribuée au fait de parler plus souvent à ses voisins » ou « le coût d'un aller-retour au supermarché le plus proche ».



Les avantages sociaux de l'activité du FLAG ont été évalués sur la base des huit indicateurs d'une communauté durable²⁵ :

- *active, inclusive et sûre,*
- *bien gérée,*
- *soucieuse de son environnement,*
- *bien conçue et bien construite,*
- *bien connectée,*
- *équitable,*
- *économiquement prospère,*
- *bien desservie.*

Ces indicateurs n'ayant généralement pas de valeur marchande, la méthode SROI a dû trouver les substituts appropriés pour évaluer leur valeur monétaire. À travers des entretiens avec les bénéficiaires de projet et après une série de calculs complexes, les experts ont été en mesure d'estimer la façon dont le travail de l'animateur du FLAG avait contribué aux huit indicateurs.

Il a ainsi été possible d'évaluer le travail de l'animateur en termes financiers et de le comparer avec les coûts réels engagés. Le SROI du FLAG des Cornouailles s'élevait à 5,45 (c'est-à-dire que chaque euro investi dans l'Axe 4 a rapporté l'équivalent de 5,45 € sous forme d'avantages sociaux pour la communauté).

Bien qu'il s'exprime en termes monétaires, il ne faut pas oublier que le SROI ne doit pas être comparé avec le retour financier sur investissement calculé par les méthodes de comptabilité traditionnelles. La comparaison est toutefois possible entre les retombées sociales de deux ou plusieurs projets/activités différents.

Le SROI peut aussi servir pour établir des prévisions, notamment sur les avantages sociaux générés si les activités fournissent les résultats prévus.

25 Tel que dans l'Accord de Bristol sur les communautés durables : http://www.eib.org/attachments/jessica_bristol_accord_sustainable_communities.pdf



Le Programme national d'autonomisation des communautés (PNPM) en Indonésie

Dans ce programme de développement communautaire de la Banque mondiale, les principaux objectifs sont les suivants :

- 1. améliorer le bien-être de la communauté,*
- 2. améliorer la gouvernance locale.*

Les réalisateurs du programme ne savaient pas à l'avance quels projets/activités seraient proposés par une communauté locale : il pouvait s'agir d'infrastructures de base (telles que des routes ou des ponts) mais aussi d'infrastructures liées à l'agriculture (des systèmes d'irrigation et d'approvisionnement en eau) ou d'activités en lien avec la santé ou l'enseignement (attribuer des bourses d'études aux enfants, etc.).

Le défi majeur fut de trouver des indicateurs pouvant servir de substituts pour les principaux objectifs du programme. Pour le but n° 1 (plus tangible et plus direct), le PNPM a utilisé des indicateurs tels que :

- l'augmentation de la consommation des ménages (comme substitut pour le bien-être),*
- le renforcement de l'accès aux services (y compris les transports, la santé et l'enseignement),*
- le taux de rentabilité économique interne.*

Pour de tels indicateurs, les données ont été collectées principalement grâce à des évaluations et des enquêtes indépendantes.

Pour le but n° 2 (qui est moins tangible), le PNPM s'est appuyé sur divers indicateurs de substitution liés aux principes de gouvernance clés du programme, par exemple la participation (et l'inclusion), la transparence et la responsabilité. Parmi ces indicateurs figurent :

- le nombre de participants aux forums consultatifs communautaires (par sexe),*
- le pourcentage de participants aux forums issus de groupes marginalisés (tels que les personnes à faibles revenus ou handicapées),*
- le nombre de villageois au courant des activités et du budget du programme,*
- le nombre de plaintes traitées dans un certain délai,*
- le pourcentage de cas de corruption résolus.*

Les données sont collectées grâce à des évaluations indépendantes et au système d'information propre au programme.

Le PNPM a également essayé de mesurer les impacts à plus long terme sur le capital social en utilisant des indicateurs de substitution tels que :

- la confiance : envers les autres dans le voisinage et envers le gouvernement,*
- les réseaux : les groupes de personnes sur lesquels les personnes interrogées s'appuient pour des conseils, des prêts ou de l'aide,*
- la participation aux événements locaux ou aux activités communautaires : mariages, prêts locaux et groupes d'épargne,*
- la coopération dans la réalisation d'activités : le travail commun à la rénovation de la maison d'un voisin, la surveillance de quartier, un système de transport communautaire pour aider les femmes enceintes à se rendre à l'hôpital de district en cas d'urgence.*

En général, de tels indicateurs requièrent également une collecte de données indépendante. Cependant, certains indicateurs peuvent aussi être utilisés pour l'auto-évaluation participative avec des membres de la communauté, en vue de les aider à mieux comprendre l'impact du programme sur les capacités de la communauté à entreprendre des actions collectives.

Quelques idées intéressantes sur différentes manières de mesurer les impacts non-économiques dans une zone sont également à découvrir dans un document de la DG REGIO sur l'indice européen de progrès social. L'indice mesure trois dimensions clés du progrès social :

- les **besoins humains de base**, couvrant notamment l'alimentation et les soins de santé de base, l'eau et l'assainissement, le logement et la sécurité personnelle,
- les **bases du bien-être**, incluant l'accès au savoir, l'accès aux informations et à la communication, la santé et le bien-être, la durabilité de l'écosystème,
- les **opportunités**, incluant les droits individuels, la liberté et les choix personnels, la tolérance et l'inclusion ainsi que l'accès à l'enseignement supérieur.

Au total, l'indice se compose de 50 indicateurs sélectionnés selon les principes suivants :

1. il s'agit d'indicateurs exclusivement environnementaux et sociaux (aucune mesure économique n'est comprise),
2. ils mesurent les résultats et non les contributions,
3. ils sont pertinents pour toutes les régions européennes,
4. ils couvrent des problèmes qui peuvent être directement réglés par une intervention politique.

Contrairement à la méthode du SROI décrite plus haut, ces indicateurs ont été sélectionnés pour mesurer les progrès sociaux directement, plutôt qu'en recourant à des substituts économiques²⁶.

Chaque région (NUTS2) de l'UE est classée selon ces 50 indicateurs et comparée aux 15 régions au PIB par habitant le plus proche, ce qui permet de comparer diverses caractéristiques entre des régions aux performances économiques similaires.

Actuellement, cet indice n'est pas utilisé pour mesurer l'impact des politiques, mais il est possible que certains de ses éléments soient utilisés à cette fin à l'avenir. Entre-temps, certains FLAG ou AG pourraient adapter quelques-uns des indicateurs utilisés dans l'indice pour refléter l'impact du DLAL dans leurs zones.

Questions pour réflexion

Quels sont les impacts clés que votre FLAG essaye d'atteindre dans votre zone ? Comment comptez-vous les mesurer ?

Dans quelle mesure avez-vous impliqué votre communauté de pêche dans la définition et dans la mesure des impacts de votre stratégie ?

Existe-t-il déjà un débat en cours dans votre État membre ou votre région sur l'évaluation des impacts étendus du DLAL ? Quels points aimeriez-vous soulever si vous étiez amenés à participer à un tel débat ?

26 Selon la note méthodologique de l'indice : « en excluant les indicateurs économiques, l'indice analyse systématiquement la relation entre le développement économique (mesuré par exemple par le PIB par habitant) et le développement social. Avec les mesures mélangeant les indicateurs sociaux et économiques, l'indice de développement humain utilisé par les Nations unies, il est difficile de distinguer les causes des effets. » Voir : http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/information/maps/methodological_note_eu_spi.pdf

Annexe

Sources d'informations supplémentaires²⁷

1. Élaborer un cadre des résultats

Centre pour la théorie du changement (Centre for Theory of Change), avec des informations et des outils intéressants sur les logiques d'intervention :

Le logiciel pour réaliser un [plan d'action d'intervention](#) est disponible gratuitement après [inscription](#).

Source de référence de la [Communauté de pratique de l'UE sur la gestion basée sur les résultats](#), avec des débats sur la théorie et la pratique de gestion basée sur les résultats.

Site web de la [boîte à outils d'évaluation](#) de l'engagement communautaire en matière de durabilité, avec des outils et des présentations PowerPoint sur la planification et l'évaluation :

- [Arbre des problèmes/arbre des solutions](#)..
- [Logique du programme](#).
- [Comment développer un plan de suivi et d'évaluation](#), qui comprend une [présentation PowerPoint](#).

Site web de la [boîte à outils communautaire](#) (Groupe de travail de l'université du Kansas pour la santé et le développement communautaire (2015)), avec du matériel, des outils et des exemples intéressants, tels que le [chapitre 3, partie 1 : développer un plan pour l'évaluation des besoins et des ressources locaux](#), le [chapitre 8, partie 5 : développer un plan d'action](#), qui comprend un [modèle sur Word](#) téléchargeable, et le [chapitre 38 : quelques méthodes d'évaluation des initiatives communautaires complètes](#). Lawrence, KS : université du Kansas.

Site web de la Banque mondiale avec :

- Un guide pratique complet sur [l'élaboration d'un cadre des résultats pour obtenir des résultats](#), avec un bon descriptif des indicateurs à l'étape 6.
- Le guide sur [la définition et l'utilisation des indicateurs de performance](#), y compris les facteurs de réussite aux pages 6-8.

2. Suivi et évaluation

Les acteurs impliqués dans la mise en œuvre du DLAL dans le secteur de la pêche ayant des questions spécifiques peuvent les poser directement à l'unité de soutien au suivi et à l'évaluation de la pêche et de l'aquaculture (FAME), à l'adresse FAME@fame-emff.EU.

Plus d'informations sur FAME sont disponibles ici : http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/emff/fame/index_en.htm

EVALSED : la ressource pour l'évaluation du développement socio-économique (septembre 2013) – DG REGIO (*bien qu'EVALSED se concentre sur l'évaluation de la politique de cohésion de l'UE, elle est aussi pertinente pour l'évaluation d'autres outils de développement socio-économique.*)

http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide

Conseils pour le suivi et l'évaluation de la politique de cohésion européenne :

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/2014/working/evaluation_plan_guidance_en.pdf

27 Les documents proposés ici sont presque tous en anglais (NdT).

Indicateurs pour le suivi et l'évaluation : un guide pratique pour le Fonds européen pour la pêche :

http://ec.europa.eu/fisheries/cfp/eff/official_documents/updated_eff_workingpaper_on_indicators_en.pdf

Le Réseau européen d'évaluation du développement rural : LIGNES DIRECTRICES POUR L'ÉVALUATION EX POST DES PDR DE 2007-2013 (juin 2014)

http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/evaluation/library/evaluation-helpdesk-publications/fr/evaluation-helpdesk-publications_fr.html

Programme des Nations unies pour le développement : Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement (2009, 2011)

<http://web.undp.org/evaluation/evaluations/handbook/french/documents/pme-handbook-french.pdf>

Fondation W.K. Kellogg : Guide d'évaluation (2004)

<https://www.wkff.org/resource-directory/resource/2010/w-k-kellogg-foundation-evaluation-handbook>

3. Importance des résultats dans le cadre du DLAL

Évaluation ex-post de LEADER+ : http://ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leaderplus-expost/fulltext_en.pdf

Site web de FARNET, avec :

Les aspects spécifiques du développement du FLAG, y compris de sa stratégie.

Questions et réponses sur la programmation du DLAL dans le FEAMP – 2014-2020.

Guide FARNET N°1, p. 31-38 « Élaborer la bonne stratégie »

https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet/files/documents/FR_Farnet_GUIDE_01_31-38.pdf

Guide sur le développement local mené par les acteurs locaux à l'intention des acteurs locaux :

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/guidance_clld_local_actors_fr.pdf

Guide sur le développement local mené par les acteurs locaux dans les fonds structurels et d'investissement européens (3^e version : juin 2014)

http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guidelines/2014/guidance-on-community-led-local-development-in-european-structural-and-investment-funds

Heimo Keranen : manuel d'auto-évaluation pour les groupes d'action locale (avril 2003)

http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leaderplus/pdf/library/evaluations/Selfevaluation_workbook_for_LAGs.pdf

Le code de conduite européen sur le partenariat dans le cadre des Fonds structurels et d'investissement européens <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:32014R0240&from=EN>

Le réseau européen d'évaluation pour le développement rural : document de réflexion sur « Capturer les impacts de LEADER et des mesures pour améliorer la qualité de vie dans les zones rurales » (juillet 2010)

http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/wp-leader_en.pdf

Préserver le caractère innovant de LEADER, rapport du 2nd groupe de réflexion du sous-comité LEADER du REDR, 2010

4. Évaluation des impacts

Indice européen de progrès social :

http://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/maps/social_progress

Évaluation des impacts en pratique : manuel interactif de la Banque mondiale :

http://siteresources.worldbank.org/EXTHDOFFICE/Resources/5485726-1295455628620/Impact_Evaluation_in_Practice.pdf

Retour social sur investissement : <http://socialvalueuk.org/what-is-sroi/the-sroi-guide>