

**MINISTRE DE L'AGRICULTURE, DE
L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORET**



MARCHE DGPAAT-2012-086

**ÉVALUATION DES MESURES DE DIVERSIFICATION
DES ACTIVITES ECONOMIQUES EN ZONE RURALE
DU DEUXIEME PILIER
DE LA POLITIQUE AGRICOLE COMMUNE**

Note de synthèse

Juillet 2013



Évaluer les Politiques et Innover
pour les Citoyens et les Espaces



Sommaire

L'évaluation de cinq mesures particulières du second pilier de la PAC	2
Une différenciation régionale marquée de la mise en œuvre et des réalisations	4
Points clés de l'évaluation à retenir	7
Quatre recommandations formulées	9

L'évaluation de cinq mesures particulières du second pilier de la PAC

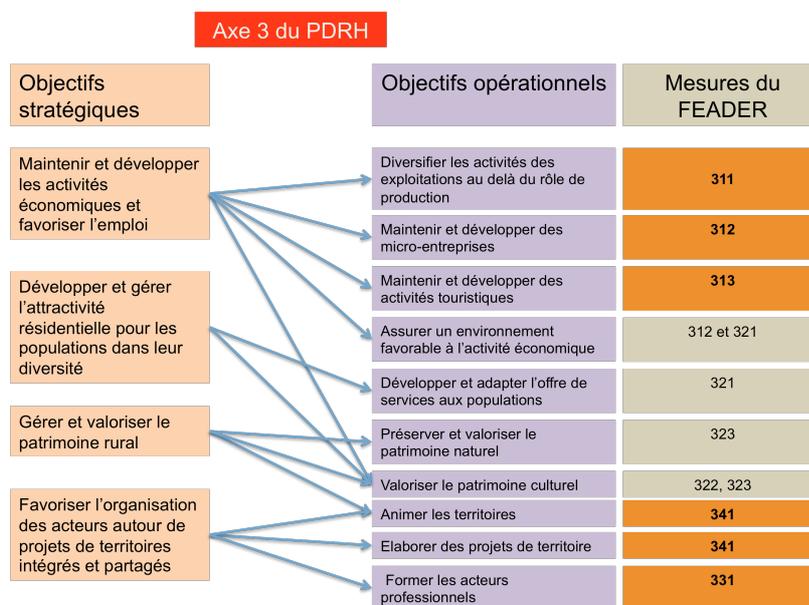
Le Programme de Développement Rural Hexagonal (PDRH) est le principal programme de mise en œuvre du second pilier de la PAC en France pour la période 2007/2013. Dans le cadre de son évaluation in itinere, le Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt a lancé fin 2012 une évaluation des **mesures de ce programme consacrées au soutien de la diversification des activités économiques en zone rurale**, avec un double objectif :

- rendre compte des réalisations et des résultats de ces mesures, dont la montée en puissance a été relativement tardive au cours de la mise en œuvre du programme ;
- formuler des recommandations opérationnelles intégrables dans les travaux de préparation de la prochaine phase de programmation (2014/2020).

Le champ de l'évaluation est formé par les 3 mesures de l'axe 3 du PDRH dédiées au soutien des investissements en matière de diversification (311, 312 et 313¹) et par 2 mesures d'accompagnement de la diversification (formation et information des acteurs 331, animation et ingénierie 341B). Il ne comprend pas formellement la part de ces mesures mise en œuvre à travers l'axe 4 LEADER, même si l'articulation des deux modalités de mise en œuvre (axe 3 et axe 4) fait partie de la réflexion évaluative. Le champ géographique de l'évaluation est celui du PDRH, c'est à dire la France métropolitaine hors Corse. Afin d'enrichir les données disponibles pour l'ensemble des régions de l'hexagone, des études de cas approfondies ont été conduites à l'échelle de quatre régions (Basse-Normandie, Picardie, Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur). Enfin, le champ temporel de l'évaluation, dans l'esprit d'une évaluation in itinere, porte sur les réalisations depuis le début de la période actuelle de programmation (2007).

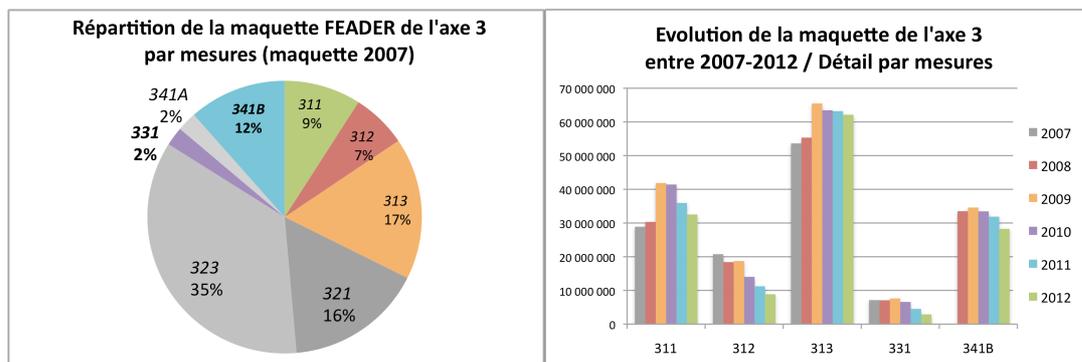
Les **objectifs stratégiques et opérationnels** auxquels les mesures de diversification évaluées renvoient sont présentés dans le schéma ci-dessous, extrait du PDRH.

Arbre des objectifs de l'axe 3 du PDRH et mesures évaluées



¹ Mesure 311 dédiée à la diversification des ménages agricoles vers les activités non agricole, mesure 312 relative aux micro-entreprises et mesure 313 dédiée aux activités touristiques.

Au démarrage du programme, en 2007, 319 M€ de FEADER étaient affectés à l'axe 3 pour la période 2007-2013 sur l'ensemble de la France hexagonale. Ce montant représentait ainsi 18% du volet régional et 6% de l'ensemble du FEADER². Au sein de l'axe 3, les trois mesures dédiées aux investissements en matière de diversification des activités économiques en zone rurale (311, 312 et 313) sont dotées en 2007 de 103,3 M€, soit 32% de l'axe 3. Les deux autres mesures du champ évalué, les mesures d'accompagnement de la diversification, sont quant à elle dotées de 36,7 M€ de FEADER, soit 11% de l'axe 3, pour la mesure 341B (dédiée au financement des stratégies locales de développement en dehors de la filière forêt-bois) et de 7,1 M€ de FEADER, soit 2 % de l'axe 3, pour la mesure 331 (dédiée à la formation et à l'information).



Source : ODR d'après les données OSIRIS

Entre 2007 et 2012, malgré une augmentation importante de la maquette pour l'ensemble de l'axe 3 (+33%), le montant total de FEADER dédié aux cinq mesures de diversification a peu évolué (tandis que le montant de FEADER pour les autres mesures de l'axe 3 visant l'« amélioration de la qualité de vie » - 321 et 323 - a augmenté de 69%). On constate cependant des évolutions très contrastées pour chacune de ces cinq mesures : les dotations des mesures 311 et 313 ont augmenté respectivement de 13% et 16% tandis que la dotation de la mesure 312 a fortement diminué (-57%), tout comme celle de la mesure 331 (-59%) et dans une moindre mesure celle de la mesure 341B (-23%). Ces évolutions de maquettes en cours de programmation ont été très variables d'une région à l'autre, mais soulignent globalement un **certain nombre de difficultés à engager l'ensemble des budgets initialement prévus** sur ces mesures.

Contrairement à la grande majorité des mesures du PDRH, les **mesures de diversification sont majoritairement cofinancées par les collectivités territoriales** (Régions et Départements). La participation financière de l'Etat est très faible, avec moins de 2% des aides totales. Par ailleurs, au-delà du cofinancement, la gestion de ces mesures fait l'objet dans un certain nombre de cas d'une délégation de gestion aux collectivités territoriales.

Enfin, ces mesures se caractérisent par un faible cadrage stratégique national dans le PDRH, les négociations entre acteurs lors de la conception du programme ayant abouti au renvoi de la majorité des choix stratégiques de mise en œuvre à l'échelle régionale.

Les cinq mesures évaluées sont donc à bien des égards « originales » par rapport à l'ensemble du PDRH : elles concernent des budgets limités et des cibles majoritairement non agricoles ou forestières et elles sont cofinancées par les collectivités territoriales. Leur cadrage ayant principalement lieu au niveau régional, elles constituent un exemple précurseur de la tendance à la régionalisation du deuxième pilier à l'œuvre depuis 2000 en France. Leur évaluation apporte en cela un éclairage opportun sur la nouvelle période de programmation.

² Auxquels s'ajoutent les montants des mesures de l'axe 3 mobilisés à travers les territoires LEADER (Axe 4), non directement inclus dans le champ de la présente évaluation.

Une différenciation régionale marquée de la mise en œuvre et des réalisations

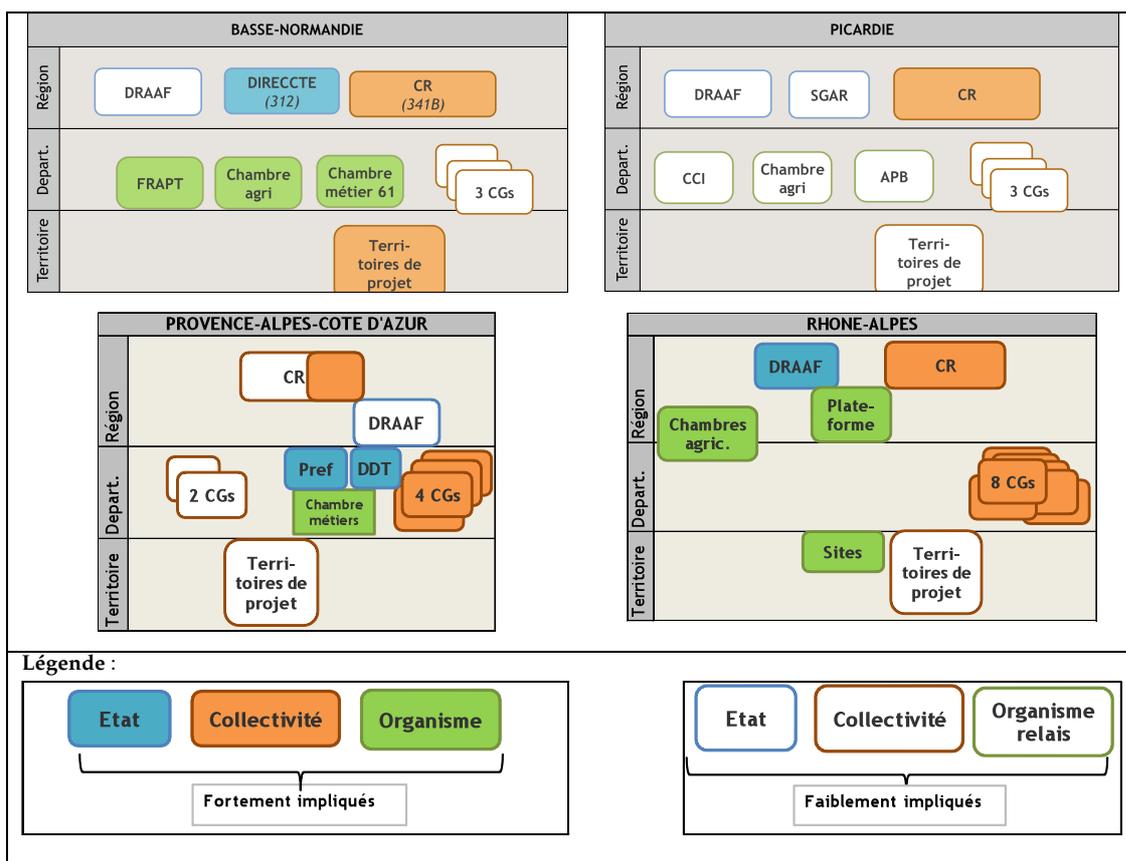
• L'analyse des 21 volets régionaux du PDRH — les Documents Régionaux de Développement Rural ou DRDR — a permis de mettre en évidence une première différenciation régionale quand à la stratégie retenue en matière de diversification. Sur la base des choix de mesures retenues (on se limite ici aux mesures 311, 312 et 313) et la présence ou non d'éléments précisant la stratégie régionale dans les DRDR, on peut dresser une première typologie des régions de l'hexagone. Elle apparaît dans le tableau ci-après.

Ouverture des mesures 311, 312, 313 avec quelques éléments stratégiques apparents	Ouverture des mesures 311, 312, 313 mais aucune stratégie apparente	Ouverture des mesures 311 et 313 avec un accent sur le tourisme	Ouverture des mesures 312 et 313 mais sans plus de précisions	Ouverture de la mesure 311 avec une stratégie clairement définie
Aquitaine Bourgogne Rhône Alpes	Auvergne Champagne-Ardenne Languedoc-Roussillon Midi-Pyrénées Poitou-Charentes Provence Alpes Côte d'Azur	Alsace (?) Bretagne Centre Franche-Comté Haute-Normandie Limousin Lorraine Picardie	Basse-Normandie	Ile de France Nord Pas-de-Calais Pays de la Loire

Ce tableau fait ressortir :

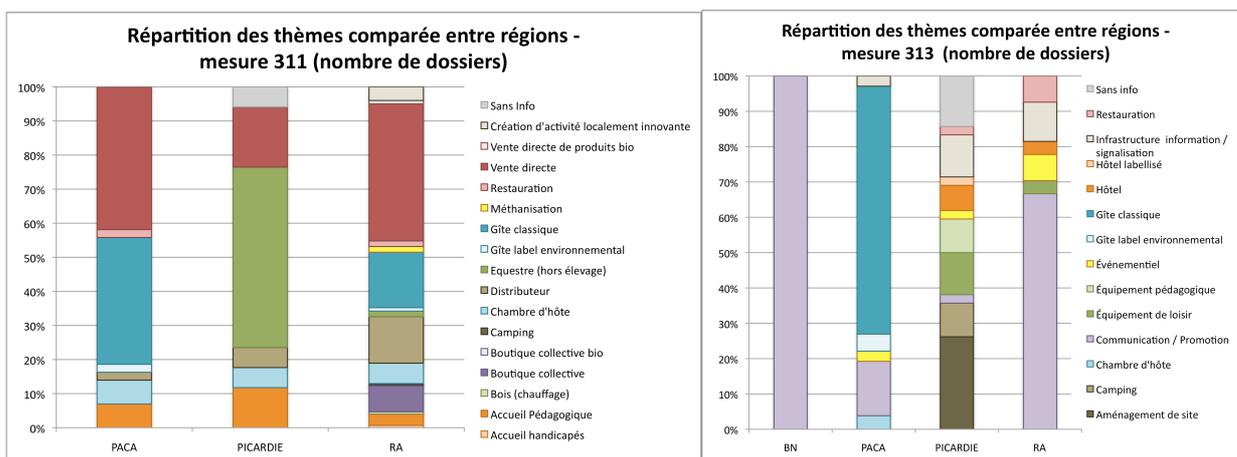
- qu'une petite moitié de régions n'a pas fait de choix entre les trois mesures spécifiquement consacrées à la diversification. Ces régions se situent majoritairement au sud d'une diagonale Bordeaux / Strasbourg, correspondant aux zones de montagne et aux régions bénéficiant d'une dotation importante en matière de deuxième pilier de la PAC ;
 - que les autres régions, globalement moins dotées en matière de deuxième pilier, ont fait des choix au sein des mesures 311, 312 et 313. Certains choix sont beaucoup plus fréquents que d'autres, comme la combinaison 311 et 313 dans une stratégie axée sur le tourisme rural, les deux mesures se justifiant alors par la nature des bénéficiaires (agricoles pour 311 et non agricoles pour la 313). Trois régions n'ont retenu qu'une mesure, toujours la 311, dans le cadre d'une stratégie plutôt clairement définie (exemple : maintien des espaces ouverts en zone périurbaine et réponse à la demande des franciliens pour l'Île de France) ;
 - que pour environ un tiers des régions, quasiment aucune stratégie n'est donnée à voir dans le DRDR (stratégie s'entendant ici comme la description d'une chaîne logique allant des enjeux à traiter aux leviers d'action à activer, en passant par la fixation d'objectifs stratégiques et d'objectifs opérationnels ou spécifiques³).
- L'analyse des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des mesures de diversification révèle des schémas organisationnels très différents dans les quatre régions étudiées. Les principaux éléments de différenciation portent sur l'implication ou non des départements, l'implication ou non des territoires de projet ou encore l'importance et la nature des organismes intermédiaires mobilisés pour l'animation des mesures. Le schéma ci-après présente ces organisations très différentes.

³ Cette définition de l'approche stratégique rejoint celle des lignes directrices communautaires sur la préparation des programmes. Elle se prête bien à une formalisation sous forme d'arbre des objectifs.



Source : analyse interne EPICES-TERCIA d'après les entretiens en région.

• L'analyse approfondie — c'est-à-dire de façon plus fine que les éléments disponibles dans les données de suivi — de la **nature des projets financés** dans les quatre régions étudiées donne également à voir une différenciation régionale marquée, comme le montrent les deux graphiques ci-après.



Source : ÉPICES – TERCIA consultants d'après données OSIRIS

• Enfin, l'analyse des **leviers d'actions mobilisés** présente davantage de similitudes entre régions :

— Dans les trois mesures de soutien aux investissements (311, 312 et 312), c'est essentiellement le levier du capital financier qui a été mobilisé à travers des subventions dans les quatre régions. Seule la région Rhône-Alpes mobilise également le levier du capital humain à travers le financement d'études de

faisabilité et/ou de marché en amont et/ou en aval de l'appui à la réalisation des investissements ;

- La mesure de soutien à l'animation territoriale finance des types d'ingénierie variés, depuis l'ingénierie des territoires de projet favorisant les relations entre acteurs publics et privés du territoire jusqu'à des plates-formes d'appui au développement économique plus axées sur l'accompagnement de projets créateurs d'emploi.

L'ensemble des éléments développés ci-dessus souligne une régionalisation des stratégies en matière de diversification plus marquée qu'elle n'apparaît à la lecture des seuls DRDR. Cette adaptation régionale est le fruit de quatre éléments principaux : (1) le faible cadrage national, (2) l'historique des politiques existantes, en particulier au sein des collectivités territoriales principales pourvoyeuses de cofinancements, (3) la gestion des enveloppes budgétaires entre les différents fonds européens, et (4) les choix organisationnels différenciés en termes de mise en œuvre. Néanmoins on observe plus dans chaque région une « juxtaposition » de dispositifs cofinancés au sein des différents champs de politiques publiques concernés par la diversification des activités rurales — circuits courts agricoles, tourisme, maintien des commerces et services,... — qu'une véritable stratégie d'ensemble visant à créer davantage d'activités dans les espaces ruraux (à l'exception de Rhône Alpes).

Points clés à retenir de l'évaluation

A l'issue de l'ensemble des analyses (stratégies, mise en œuvre, réalisations, résultats, effets), une dizaine de points clés ressortent de l'évaluation :

a) La diversification des activités en milieu rural n'est généralement pas un « objet » de politique publique

Tout d'abord, le terme lui-même de « diversification » est historiquement daté par rapport à la réalité des territoires ruraux en France, puisque (1) il apparaît dans les propositions de la Commission Européenne dès la fin des années 1980, (2) il est défini par rapport aux activités historiquement dominantes dans les territoires ruraux — agriculture, transformation alimentaire, exploitation forestière — qui n'occupent plus aujourd'hui qu'une part très faible des emplois dans bon nombre d'espaces ruraux français. Ensuite, ce n'est pas un « objet » de politique publique parce qu'à l'échelle régionale comme nationale, la diversification renvoie à un ensemble de mesures souvent gérées par des acteurs différents, ou à un ensemble de politiques sectorielles (tourisme, commerce et artisanat, services, ...), « cohabitant » éventuellement avec des politiques territoriales dont les objectifs sont plus larges que la diversification des activités. Enfin, les stratégies reflétées par le PDRH en matière de diversification apparaissent peu systémiques entre création d'activités économiques et amélioration de la qualité de vie, alors qu'il est de plus en plus démontré que le développement des territoires repose à la fois sur l'économie productive et sur l'économie résidentielle, voire « présente ». »

b) Une différenciation régionale assez marquée des projets financés

Cette différenciation s'explique en premier lieu par l'adossement des fonds européens à des politiques/projets régionaux généralement pré-existants. Elle s'explique également par une articulation des fonds européens « à façon », notamment dans les régions peu dotées en termes de deuxième pilier de la PAC, et par un certain nombre de choix stratégiques de mise en œuvre.

c) Mais la différenciation stratégique par type d'espace rural apparaît très limitée, voire absente

En effet, elle est peu présente dans les documents de programme et les discours des acteurs et elle reste peu lisible dans la répartition spatiale des réalisations.

d) L'adaptation des stratégies en cours de programme est insuffisante

Ce constat souvent fait dans les évaluations de programmes européens est particulièrement prégnant dans le cas des mesures de diversification. Il résulte notamment de l'emboîtement des échelles de mise en œuvre (vertical au sens national, régional, départemental, territoire et horizontal au sens Etat et collectivités) et s'explique également par la faiblesse des outils de pilotage stratégique (système de suivi, indicateurs de résultats, gouvernance).

e) Des mesures déjà en grande partie déléguées aux collectivités

Cette délégation ne semble pas avoir occasionné de problèmes majeurs de mise en œuvre ou de cofinancements, mais la question du chef de file et de la cohérence stratégique entre régions et départements est posée dans de nombreuses régions. Ceci a affaibli dans nombre de cas la qualité de la mise en œuvre et les résultats des mesures de diversification.

f) Des difficultés à programmer et à dépenser des enveloppes pourtant considérées comme « faibles »

Alors même que l'axe 3 était considéré, plutôt à juste titre⁴, comme le « parent pauvre » du PDRH par ses défenseurs, on constate que bon nombre d'enveloppes ont dû être réduites, et notamment celles des mesures de diversification (312 en particulier). L'évaluation permet d'affirmer que ce n'est pas en raison de problèmes de recherche ou de mobilisation de cofinancements nationaux, à quelques exceptions près (mesure 312 en Basse Normandie). Il semble que ce ne soit pas non plus une question de besoins surévalués, car les enjeux des territoires ruraux en matière de diversification de leurs activités économiques sont nombreux et divers, tout comme les attentes sociétales vis-à-vis de ces territoires et de leurs productions et aménités⁵. L'évaluation semble montrer que ces problèmes de sous consommation résultent plutôt de problèmes de mise en œuvre limitant l'accès au FEADER et/ou l'émergence de projets auprès de bénéficiaires pour la plupart historiquement peu présents dans ce type de programme (mauvaise image, saupoudrage, animation insuffisante, manque d'accès à l'information), et de la difficile adaptation de ce fonds européen à plusieurs types de besoins (projets isolés et de faible montant).

g) La combinaison des leviers d'actions (matériel/immatériel et individuel/collectif) est globalement bénéfique

Cette combinaison de différents leviers d'actions pour atteindre les objectifs a été préconisée dans les études préalables à la conception du programme mais peu mobilisée dans les faits. Les exemples analysés dans l'évaluation montrent cependant que, lorsqu'elle est mise en œuvre, une telle combinaison favorise d'une part la consommation des fonds (l'animation territoriale permettant notamment d'avoir plus de projets) et d'autre part la qualité des projets (en termes de pérennité et d'insertion territoriale notamment).

h) Un intérêt de l'appui sur les territoires organisés confirmé mais des modalités propres à chaque région

L'évaluation confirme assez largement l'intérêt de s'appuyer sur les territoires organisés pour la mise en œuvre des mesures de diversification car, d'une part, la valeur ajoutée de l'ingénierie territoriale ressort clairement (cf. point précédent)⁶ et, d'autre part, les projets participent à la connaissance des territoires et valorisent leur image, contribuant de ce fait à la structuration des territoires organisés. Toutefois, les modalités d'organisation de cet appui sont très variables selon les régions en fonction de l'historique des politiques territoriales, qui est un facteur important à prendre en compte. Il ressort par ailleurs de l'évaluation que le manque de cohérence entre acteurs régionaux au sujet des territoires sur lesquels s'appuyer est un frein important à la valeur ajoutée de la mise en œuvre « territorialisée ».

i) Des effets sur l'emploi qui semblent positifs mais très difficiles à apprécier

L'évaluation, comme d'autres travaux, fait ressortir un effet positif des mesures de diversification sur la création et la pérennisation d'emplois (même si cet effet n'est pas présent sur chaque projet). Toutefois, l'appréciation de cet effet sur l'emploi reste peu précise dans le cadre des outils mobilisables dans cette évaluation. Des effets de déplacement et de création d'emplois induits sont en effet présents et ils sont particulièrement difficiles à cerner.

⁴ Puisque le financement de l'axe 3 a été placé au minimum imposé par le règlement européen (10% de la maquette totale du programme).

⁵ Même si certaines régions ont des besoins sans doute plus nombreux/larges que d'autres en la matière.

⁶ Même si elle reste évidemment très variable selon les situations territoriales et très difficile à quantifier en l'absence d'indicateurs de suivi spécifiques tels que la caractérisation des tâches effectuées par les animateurs.

Quatre recommandations formulées

A l'issue de l'évaluation, quatre recommandations ont été formulées par l'évaluateur et largement débattues avec le comité de pilotage avant leur rédaction finale. Elles s'inscrivent dans un contexte marqué par différentes évolutions :

- à l'échelle communautaire, un projet de règlement rural (RDR) pour la période 2014-2020 qui définit six priorités européennes (et non plus trois axes) et la possibilité pour chaque programme de développement rural de mobiliser les mesures dans une architecture qui lui est propre, en cohérence avec ces priorités. Ce projet de règlement met également en avant la nécessité de démontrer le lien entre les financements et les éléments identifiés dans la stratégie, et insiste sur le fait que le FEADER et les autres fonds européens devront être mieux articulés, au service de la stratégie UE 2020 ;
- à l'échelle nationale, le choix de mettre en œuvre le deuxième pilier de la PAC à travers des programmes de développement rural régionaux, dont l'autorité de gestion sera confié à la collectivité territoriale régionale.

Les recommandations sont ainsi basées sur un préalable : la création d'activités⁷ dans les territoires ruraux, de par (1) la diversité des enjeux territoriaux auxquelles elle renvoie et (2) les spécificités de sa mise en œuvre future, présente de forts enjeux d'articulation d'échelles (cohérence, équité, pertinence, efficacité). A minima sont à articuler un niveau national et un niveau régional, mais les départements et les territoires sont également concernés par ce besoin d'articulation. Les recommandations précisent ainsi un certain nombre d'éléments pour gérer ces enjeux, en distinguant ce qu'il est utile de coordonner ou de traiter au niveau national et au niveau régional.

R1. Définir le cadre stratégique de la création d'activités

L'approche générale de cette première recommandation tient en deux points : (1) le terme générique de diversification mérite d'être remplacé par celui de « création d'activités », dont la diversification des revenus agricoles peut constituer un sous-ensemble, et (2) les activités de création d'activités sont à inclure pleinement dans la conception de la logique d'intervention de chaque PDR, afin de permettre la bonne prise en compte de la sixième priorité fixée par le règlement européen, dont l'intitulé est « promouvoir l'inclusion sociale, la réduction de la pauvreté et le développement économique dans les zones rurales ».

Elle se décline en conditions pour la bonne conception et mise en œuvre des programmes au niveau régional et au niveau national.

En ce qui concerne d'abord le niveau régional, central dans la prochaine période de programmation, ces conditions sont principalement :

- S'assurer que le diagnostic couvre l'ensemble des priorités stratégiques européennes du développement rural relatives à la création d'activité ;
- Revisiter les politiques régionales et départementales existantes sur lesquelles on prévoit de s'appuyer⁸ et les modifier autant que de besoin ;
- Donner une forte préférence à une combinaison de leviers d'action : investissement matériel et immatériel, projet individuel et projet collectif ;
- Examiner soigneusement les nouvelles opportunités du RDR 3 (article 20⁹ sous programmes thématiques) ;

⁷ Compte tenu de ce qui précède, ce terme de « créations d'activités » est jugé préférable à celui de diversification (voir première recommandation).

⁸ Critères d'éligibilité et de ciblage, plafonds, modalités d'accès, leviers d'action mobilisés,...

- Définir soigneusement l'intitulé de la ou des mesure(s) relative(s) à la création d'activités, cet intitulé ayant vocation à être le vecteur d'une communication large sur la stratégie poursuivie ;
- Intégrer des réseaux de capitalisation afin d'échanger les bonnes pratiques.

En ce qui concerne ensuite le niveau national, ces conditions sont principalement :

- Préconiser une prise en compte des enjeux de création d'activités par type d'espace rural, notamment sur la base des travaux existants sur le sujet à l'échelle nationale (DATAR, INSEE,...) et faciliter la mise à disposition de ces travaux au niveau régional ;
- Diffuser les bonnes pratiques de création d'un cadre régional incluant la création d'activités dans les territoires ruraux ;
- Suivre les indicateurs régionaux (cf. R4) et encourager sur la base de ce suivi les évolutions qui apparaîtraient nécessaires (cf. R2).

R2. Mieux piloter afin d'optimiser l'accès au FEADER

L'approche générale de cette deuxième recommandation est également double : d'une part, piloter les mesures relatives à la création d'activités de façon proactive, afin d'optimiser à la fois la consommation de FEADER et la qualité des projets financés, et, d'autre part, accorder une attention spécifique aux porteurs de projet isolés afin d'améliorer leur accès au FEADER.

Elle se décline en conditions pour la bonne conception et mise en œuvre des programmes au niveau régional et au niveau national.

En ce qui concerne d'abord le niveau régional, ces conditions sont principalement :

- Organiser l'interface entre région et départements et définir une comitologie adaptée aux thématiques de la création d'activités ;
- Maintenir ou renforcer un nombre suffisant d'organismes relais intervenant dans le champ de la création d'activités (en cohérence avec l'approche territoriale – cf. R3) ;
- Encourager de façon proactive les projets collectifs – à l'échelle du territoire ou du secteur d'activité régional ou départemental – dès lors qu'ils s'inscrivent dans la stratégie régionale ;
- Mettre en place un plan de communication de qualité, notamment vers les candidats individuels, privés et/ou avec un projet de petite taille ;
- Appuyer la définition des projets par l'ingénierie de projet collectif et/ou les appels à projet.

En ce qui concerne ensuite le niveau national, ces conditions sont principalement :

- Structurer les échanges entre régions dès le stade de la conception des programmes ;
- Produire si nécessaire une version révisée des bonnes pratiques et recommandations.

R3. Mobiliser les territoires

L'approche générale de cette troisième recommandation est de favoriser le soutien de la création d'activités à travers des stratégies territoriales. Ceci demande le maintien ou le développement du financement de l'ingénierie de territoire pour développer et mettre en œuvre ces stratégies, tout en prêtant attention à l'efficacité de ce financement. Chaque

⁹ Mesure intégrant la création d'activités agricoles et la création d'activités non agricoles.

région retiendra l'option de structuration en territoires la plus pertinente dans le contexte qui lui est propre.

Elle se décline en conditions pour la bonne conception et mise en œuvre des programmes au niveau régional et au niveau national.

En ce qui concerne d'abord le niveau régional, ces conditions sont principalement :

- Conserver une mesure incluant une action de type 341B pour financer l'ingénierie dans les territoires, et bien définir les champs de compétence de cette ingénierie financés par le programme ;
- Promouvoir la création d'activités à travers les « DLAL » (futurs GAL) tout en assurant l'accès au FEADER des territoires éventuellement non couverts ;
- Analyser dans le diagnostic initial les angles d'entrée pertinents pour le commerce-artisanat : entrée territoriale et/ou par catégorie de métier et/ou chaîne de valeur.

En ce qui concerne ensuite le niveau national, ces conditions sont principalement :

- Inciter à ce qu'une part plus importante des fonds passe par les approches territoriales intégrées (ATI) ;
- Inciter au suivi-évaluation de l'ingénierie de projet (suivi des temps d'animation et de la nature des tâches effectuées, cf. R4).

R4. Suivre et évaluer la création d'activités

L'**approche générale de cette quatrième et dernière recommandation** est de combiner suivi, évaluation et capitalisation d'expériences pour mettre en œuvre les orientations européennes (gestion par les résultats) de façon utile aux acteurs en charge du pilotage des programmes. Pour ce faire, il conviendra de mobiliser à la fois le niveau national, fournisseur d'appui méthodologique, le niveau régional autorité de gestion et le niveau départemental ou local fournisseur et utilisateur des données de suivi.

Elle se décline en conditions pour la bonne conception et mise en œuvre des programmes au niveau régional et au niveau national.

En ce qui concerne d'abord le niveau régional, ces conditions sont principalement :

- Prévoir en amont l'accès de tous les acteurs concernés à un système de suivi partagé ;
- Organiser la mise à disposition des données de suivi auprès des comités de suivi régionaux ;
- Identifier sur la base des indicateurs du cadre européen des indicateurs de réalisation, voire de résultats, utiles à la région, sur la base par exemple des typologies utilisées dans cette évaluation ;
- Participer à la coordination entre régions.

En ce qui concerne ensuite le niveau national, ces conditions sont principalement :

- S'assurer dès que possible que l'architecture du système d'information renouvelé (OSIRIS) permet l'assemblage d'indicateurs par bénéficiaire et leur définition dans chaque région ;
- Mettre en œuvre la coordination entre régions du suivi-évaluation ;
- Piloter à un niveau stratégique les échanges de bonnes pratiques entre acteurs régionaux/départementaux.