

## Orientations indicatives concernant les normes de qualité pour l'évaluation du FSE

### Introduction

Le présent document non contraignant propose aux États membres d'appliquer les normes de qualité présentées ci-après dans le contexte des processus d'évaluation du FSE. Il est évident que les États membres qui appliqueront ces normes, le feront en tenant compte des spécificités de leurs propres systèmes de gestion, de leur organisation politique et administrative ainsi que de leurs traditions. Ce document constituera un récapitulatif utile des nombreuses questions que les gestionnaires du FSE doivent prendre en considération pour le renforcement des capacités et l'évaluation, en particulier dans les États membres ayant moins d'expérience en matière d'évaluation.

Ces orientations visent à compléter le document de travail n° 5 «*Orientations indicatives sur les méthodes d'évaluation : Évaluation pendant la période de programmation*» ainsi que d'autres documents concernant les méthodes d'évaluation<sup>1</sup> élaborés avec la DG Regio. Elles sont également liées au travail méthodologique effectué au sein du partenariat pour l'évaluation du FSE<sup>2</sup>. Ensemble, ils répondent à l'obligation faite à la Commission, en vertu de l'article 47, paragraphe 5, du règlement général<sup>3</sup>, de fournir «des orientations indicatives sur les méthodes d'évaluation, y compris des normes qualitatives» et, en vertu de l'article 45, paragraphe 1, point g), du même règlement général, d'assurer «l'amélioration des méthodes d'évaluation et l'échange d'informations sur les pratiques en la matière».

Conformément au règlement général, les évaluations «visent à améliorer la qualité, l'efficacité et la cohérence de l'intervention des Fonds ainsi que la stratégie et la mise en œuvre des programmes opérationnels»<sup>4</sup>. Les évaluations interviennent avant, pendant et après la période de programmation. Elles peuvent être de nature stratégique (si elles portent sur l'évolution d'un programme ou d'un groupe de programmes par rapport aux priorités communautaires ou nationales) ou opérationnelle (si elles étayent le suivi d'un programme opérationnel)<sup>5</sup>.

Cette situation reflète un changement important dans la démarche générale d'évaluation par rapport à la période 2000-2006. On est passé d'un système d'évaluation à mi-parcours répondant à des impératifs réglementaires à un système d'évaluation «fondé sur la demande» qui offre plus de flexibilité du point de vue du champ d'application et du calendrier. Cette réorientation favorise la réalisation d'évaluations adaptées aux besoins des États membres. Le

---

<sup>1</sup> En particulier, les *Orientations indicatives sur les méthodes d'évaluation: document de travail n°1: Évaluation ex ante* et *document de travail n°5: Évaluation pendant la période de programmation*.

<sup>2</sup> Depuis le début des années 90, le partenariat pour l'évaluation du FSE a constitué un forum de discussion important entre les États membres et la Commission pour les questions d'évaluation. Voir également l'annexe 2.

<sup>3</sup> Règlement (CE) n°1083/2006 du Conseil portant dispositions générales sur le Fonds européen de développement régional, le Fonds social européen et le Fonds de cohésion, et abrogeant le règlement (CE) n° 1260/1999.

<sup>4</sup> Règlement (CE) n°1083/2006 du Conseil, article 47, paragraphe 1.

<sup>5</sup> Règlement (CE) n°1083/2006 du Conseil, article 47, paragraphe 2.

suivi et l'évaluation devraient être considérés ensemble comme un instrument de gestion intégré, utile pour atteindre les objectifs visés par les programmes opérationnels (PO).

Les vingt-sept États membres dans lesquels sont appliqués les PO ont des traditions administratives et des structures politiques et institutionnelles très différentes. Les programmes opérationnels du FSE reflètent cette diversité, comme l'atteste, par exemple, le nombre de PO par État membre (d'un PO national à plus de vingt PO, en majorité régionaux). Cette diversité est encore plus évidente si l'on considère le volume des contributions communautaires: la plus importante, qui se monte à près de 10 milliards d'euros, est environ 800 fois plus élevée que la plus petite. Il est essentiel de tenir compte de cette diversité. Le principe de proportionnalité<sup>6</sup> a donc constitué un principe directeur lors de l'élaboration du présent document.

Outre les «Orientations indicatives concernant les normes de qualité pour l'évaluation du FSE», les gestionnaires du FSE sont encouragés à consulter d'autres sources d'information utiles abordant les questions liées aux normes d'évaluation, tels:

- le cadre d'analyse des capacités d'évaluation, élaboré sur la base de travaux commandé par l'unité Évaluation de la DG Regio. Les indicateurs figurant dans ce cadre d'analyse attirent l'attention sur divers aspects de la capacité d'évaluation et mettent en évidence les domaines à améliorer. Ce cadre est disponible sur le site web «Inforegio» à l'adresse suivante:  
[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/report\\_integrated\\_2007.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/report_integrated_2007.pdf)
- un instrument permettant de décrire les systèmes d'information et les dispositifs de suivi de manière harmonisée. Cet instrument est le résultat de l'étude intitulée «Évaluation des systèmes d'information et de suivi relatifs aux programmes soutenus par le Fonds social européen», commandée par l'unité Évaluation de la DG EMPL, qui propose un certain nombre de critères d'analyse des systèmes de suivi, tels que la qualité de l'information, la fiabilité du système, la qualité de l'architecture sous-tendant les systèmes d'information et les coûts. L'étude est disponible sur le site web Europa à l'adresse suivante:  
<http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2202&langId=en>

Le présent document comporte quatre parties: la première (**Cadre de l'évaluation**) porte sur les responsabilités des États membres dans l'organisation du processus d'évaluation; la deuxième (**Planification de l'évaluation**) souligne la nécessité de programmer les évaluations et recommande d'établir un lien étroit entre le suivi et l'évaluation; la troisième (**Mise œuvre du processus d'évaluation**) décrit les étapes du processus d'évaluation; la quatrième (**Diffusion et utilisation des résultats des évaluations**) traite de la manière d'exploiter les résultats des évaluations. D'une manière générale, le présent document vise à traduire en mesure concrètes les idées présentées dans le document de travail n° 5.

Chaque partie donne un exemple de bonnes pratiques et propose des modes d'interprétation et de mise en œuvre. Les exemples puisés dans les États membre montrent que les objectifs de qualité peuvent être atteints de diverses manières<sup>7</sup>. Ces exemples sont fondés sur un examen général des CRSN, des programmes opérationnels du FSE et des plans d'évaluation pour 2007-2013, ainsi que sur l'expérience acquise au cours de la période de programmation 2000-

<sup>6</sup> Règlement (CE) n° 1083/2006 du Conseil, article 13, paragraphe 1.

<sup>7</sup> Les États membres et les PO concernés ne sont pas mentionnés.

2006. Enfin, l'annexe 1 présente certaines dispositions du règlement général et du règlement relatif au FSE, et l'annexe 2 décrit la mission du partenariat pour l'évaluation du FSE.

## 1. CADRE DE L'ÉVALUATION

La présente partie traite de la question de l'établissement d'un cadre institutionnel permettant une gestion efficace du processus d'évaluation du FSE, compte tenu des ressources tant humaines que financières. Elle est conforme tant aux règlements qu'au document de travail n° 5, qui définit notamment le rôle des différentes institutions participant à l'évaluation des PO.

### 1.1. Propositions de normes de qualité

**Les activités d'évaluation devraient être correctement ciblées en fonction de leurs objectifs**

- Il conviendrait qu'une fonction d'évaluation soit créée et que des responsabilités clairement définies lui soient attribuées en matière de coordination, de suivi et de promotion de la qualité des activités d'évaluation tout au long du cycle d'évaluation.
- Cette fonction d'évaluation devrait être préservée de toute influence inopportune de manière à garantir un processus d'évaluation et de présentation de rapports transparent et impartial.
- Les tâches, les responsabilités, l'organisation et les procédures de toutes les parties participant aux activités d'évaluation tout au long du cycle d'évaluation, en particulier de l'autorité de gestion du PO, des organes de mise en œuvre et du comité de suivi, devraient faire l'objet d'un accord clair.

**La fonction d'évaluation devrait être dotée de ressources lui permettant de garantir des résultats de qualité**

- Les ressources humaines et financières affectées à la fonction d'évaluation devraient être en adéquation avec l'importance des activités d'évaluation prévues (proportionnelles à celle-ci). Ces ressources peuvent être externes ou internes par rapport à la fonction d'évaluation elle-même.
- Les personnes prenant part au processus d'évaluation devraient posséder des compétences spécialisées en matière d'évaluation résultant, par exemple, d'une formation, de qualifications et d'aptitudes appropriées ainsi que d'une expérience en matière de conception, de conduite et de gestion d'activités d'évaluation.

- Les besoins de formation de la fonction d'évaluation devraient être satisfaits grâce, par exemple, à l'organisation de séminaires et d'ateliers, à l'autoformation et au travail avec d'autres évaluateurs.

## **1.2. Exemples de pratiques pertinentes dans les États membres**

### **Organisation de la fonction d'évaluation**

Il ressort d'un examen préliminaire des CRSN, des programmes opérationnels du FSE et des plans d'évaluation pour la période 2007-2013, ainsi que l'expérience acquise durant la période de programmation 2000-2006 que la localisation de la fonction d'évaluation du FSE varie beaucoup selon les États membres. Elle dépend du système de gestion et de mise en œuvre du FSE et reflète la diversité de l'environnement institutionnel au sein des États membres. L'analyse présentée ci-après n'est pas exhaustive, mais se concentre sur les principaux types d'organisation administrative.

1) La fonction d'évaluation du FSE est centralisée à un niveau de gestion des FS, par exemple :

- a. Une fonction d'évaluation du FSE distincte est créée pour chaque PO du FSE. Ceci s'applique aussi bien aux pays où le FSE est mis en œuvre par l'intermédiaire d'un seul PO qu'aux pays où il est mis en œuvre par l'intermédiaire de plusieurs PO, mais où il n'existe pas de fonction d'évaluation faîtière du FSE. En pareils cas, la fonction d'évaluation du FSE peut se trouver à l'intérieur ou à l'extérieur de la structure d'une autorité de gestion d'un PO, suivant le système de gestion prévu pour chaque PO.
- b. Une fonction d'évaluation du FSE unique est créée pour toutes les interventions du FSE dans les cas où il y a plusieurs PO FSE. La localisation de cette fonction dépend du système prévu pour gérer le financement du FSE dans un État membre. Si, par exemple, une autorité de gestion unique est chargée de l'ensemble des PO FSE, il peut y avoir une fonction d'évaluation au sein de cette structure. Il arrive également que l'on trouve une fonction d'évaluation FSE distincte au sein d'une institution chargée de la coordination de plusieurs PO, dans le cadre tant du FSE que du FEDER.
- c. Aucune fonction d'évaluation du FSE distincte n'est prévue. Dans ce cas, les évaluations dans le cadre du FSE sont réalisées par la fonction d'évaluation des Fonds structurels au niveau national, qui serait chargée de faire des recherches dans les domaines tant du FSE que du FEDER. Cette fonction d'évaluation des FS peut être située au sein ou à l'extérieur de l'institution qui coordonne la mise en œuvre des FS, par ex. l'autorité de gestion commune à tous les PO des FS ou une commission de coordination au niveau du CRSN.

2) La fonction d'évaluation du FSE est répartie entre différents niveaux et/ou institutions participant à la gestion des FS, par exemple :

- a. Une fonction d'évaluation du FSE distincte est créée pour chaque PO FSE et le processus d'évaluation est organisé de manière indépendante pour chaque PO FSE.

- b. Une fonction d'évaluation du FSE distincte est créée pour chaque PO FSE, mais il existe aussi une fonction d'évaluation faîtière chargée de la surveillance de l'ensemble du processus d'évaluation du FSE. Cette structure existe dans certains États membres ou des PO régionaux complètent un ou plusieurs PO nationaux.
- c. Des fonctions d'évaluation sont créées à un niveau inférieur à celui du PO, par exemple pour chaque priorité, et mises en œuvre par divers organismes intermédiaires. Dans ce cas il existe également une fonction d'évaluation faîtière du FSE chargée de la surveillance de l'ensemble du processus d'évaluation du FSE.

L'affectation de ressources humaines varie en fonction des États membres et des programmes opérationnels. Les deux facteurs qui ont le plus d'influence dans ce domaine sont le cadre institutionnel et l'importance des interventions du FSE, en particulier le nombre et la taille des PO. Les ressources humaines affectées aux fonctions d'évaluation du FSE sont variables: cela va d'une personne dans les cas où la fonction d'évaluation du FSE est unique et centrale pour un PO de taille relativement minime à plus de 20 personnes dans les cas où la fonction d'évaluation du FSE porte sur plusieurs PO (FSE aux niveaux national et régional) et où la supervision ou la coordination est assurée par une fonction d'évaluation (FSE) centrale au niveau national.

### **Rôle du comité de suivi**

Les comités de suivi peuvent jouer deux rôles différents dans l'évaluation.

- 1) Le comité de suivi est engagé dans les activités d'évaluation tout au long du cycle d'évaluation. Il participe notamment à la planification des activités d'évaluation en proposant des thèmes d'évaluation et en adoptant des plans ou des stratégies d'évaluation. Les procédures internes permettent également aux comités de suivi de recommander, voire dans certains cas d'exiger la réalisation d'une évaluation. Lorsqu'une évaluation est terminée, le comité de suivi étudie les recommandations contenues dans le rapport d'évaluation et les met en œuvre dans la mesure où il les considère justifiées. En outre, dans certains cas, les membres du comité de suivi siègent au sein des comités de pilotage de l'évaluation.
- 2) Le comité de suivi ne participe aux activités d'évaluation qu'aux stades de la présentation des rapports et du suivi de ceux-ci. Il étudie les recommandations et se prononce sur leur mise en œuvre.

### **Renforcement des capacités d'évaluation**

Le renforcement des capacités d'évaluation se conçoit comme un processus de mise en place de facteurs favorisant le développement d'un système d'évaluation et le recours à l'évaluation dans le secteur public.

Cela peut impliquer :

- 1) un renforcement des capacités orienté vers la demande. Il prend alors la forme d'une formation générale destinée aux fonctionnaires, et plus particulièrement aux responsables du suivi et de l'évaluation;
- 2) un renforcement des capacités orienté à la fois vers l'offre et vers la demande. Cette double approche consiste à développer les capacités aussi bien au niveau de la demande par la sensibilisation, le savoir-faire technique et l'utilisation des résultats d'évaluation qu'au niveau de l'offre par un travail en réseau, le développement du marché (ateliers, conférences, formations, etc.) et le savoir-faire technique.

## 2. PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION

La présente partie porte sur la planification de l'évaluation, qui inclut non seulement la réalisation du cycle d'évaluation, mais aussi la réalisation d'évaluations opérationnelles et stratégiques durant la mise en œuvre du PO.

À cet égard, tant les règlements que le document de travail n° 5 soulignent que la planification de l'évaluation est essentielle. En particulier, le document de travail n° 5 recommande l'établissement d'un plan d'évaluation fixant un cadre général pour une évaluation *in itinere*. Le document d'orientation développe ce point et souligne l'existence d'un lien important entre le suivi et le processus de planification de l'évaluation.

### 2.1. Propositions de normes de qualité

**Les activités d'évaluation devraient être planifiées de manière transparente et cohérente afin que les résultats de l'évaluation soient disponibles en temps utile pour les processus de prise de décision stratégique et opérationnelle et l'élaboration de rapports.**

- Il est essentiel de porter toute l'attention qui convient à la nécessité d'évaluer la participation du FSE à la mise en œuvre des priorités nationales et européennes, conformément à la stratégie européenne pour l'emploi et aux objectifs communautaires dans les domaines de l'inclusion sociale, de la non-discrimination, de l'égalité de chances entre les femmes et les hommes ainsi que de l'éducation et de la formation.
- Le processus de planification de l'évaluation devrait être engagé dans les délais opportuns et devrait dans la mesure du possible:
  - a. tenir dûment compte du principe de partenariat, par exemple lors de la création d'un comité de pilotage pour chaque exercice d'évaluation. La composition de tels comité de pilotage devrait être adaptée en fonction des besoins spécifiques de chaque évaluation;
  - b. tenir compte du principe de proportionnalité, mais également de l'impact attendu de l'objet de l'évaluation. Les interventions dont l'impact prévu est plus important ou plus durable devraient être évaluées avec d'autant plus de soin;

- c. tenir compte de la nature stratégique ou opérationnelle de l'évaluation;
- d. associer les institutions susceptibles de donner suite aux recommandations (tels le comité de suivi ou l'autorité de gestion);
- e. tenir compte des engagements pris en matière d'évaluation dans le contexte du CRSN et du programme opérationnel, et de la nécessité d'évaluer le plan de communication;
- f. conduire à l'élaboration d'un **plan d'évaluation**.

- **Les plans d'évaluation:**

- a. peuvent être annuels ou pluriannuels moyennant des mises à jour régulières. Lorsque des mises à jour sont prévues, le mécanisme de révision devrait être décrit;
- b. devraient refléter la nature des activités prévues du FSE;
- c. devraient décrire les dispositions en matière de coordination pour le processus d'évaluation *in itinere*;
- d. devraient inclure ce qui suit (en fonction du déroulement du plan): la liste indicative des évaluations à réaliser (en interne et en externe), la portée de chaque évaluation et les principales questions en matière d'évaluation à étudier, l'utilisation potentielle de l'évaluation, les ressources financières allouées à chaque évaluation et le calendrier prévisionnel, et la description de la structure chargée de la gestion de l'évaluation.

<p><b>Un lien étroit devrait être établi entre le suivi et les évaluations <i>in itinere</i></b></p>
--

- Le système de suivi devrait pouvoir générer les informations permettant d'observer les progrès réalisés vers la concrétisation des objectifs financiers et matériels définis dans le PO. Les systèmes de suivi peuvent également générer des indicateurs de résultat. À défaut, les indicateurs de résultat sont collectés à la faveur de l'évaluation.
- Une fonction d'analyse des données obtenues lors du suivi devrait être établie. Cette fonction recommanderait la réalisation d'une évaluation lorsque les données du suivi révéleraient l'apparition de problèmes concrets ou potentiels dans la mise en œuvre du programme.

## **2.2. Exemples de pratiques pertinentes dans les États membres**

### **Portée du plan d'évaluation**

La portée des plans d'évaluation tend à refléter l'organisation des fonctions d'évaluation du FSE dans les États membres.

- 1) Dans les pays où la fonction d'évaluation du FSE est centralisée à un niveau de gestion unique des FS, le plan d'évaluation :
  - a. peut s'appliquer à chaque PO FSE séparément;

- b. peut s'appliquer à toutes les interventions du FSE (plusieurs PO);
  - c. peut s'appliquer à toutes les interventions des FS (les PO FEDER et FSE);
- 2) Dans les pays où une fonction d'évaluation du FSE distincte est établie pour chaque PO FSE, les plans d'évaluation sont conçus indépendamment les uns des autres et couvrent chaque PO FSE séparément.
  - 3) Dans les pays où la fonction d'évaluation du FSE est répartie entre différents niveaux ou institutions participant à la gestion des FS mais où il existe une fonction d'évaluation faîtière du FSE, des plans distincts peuvent être conçus pour chaque niveau (par ex. une région) ou institution (un organisme intermédiaire). Ces plans sont alors coordonnés par une fonction d'évaluation faîtière du FSE, de sorte que leur cohérence avec la stratégie générale d'évaluation du FSE soit assurée.

### **Élaboration et adoption du plan ou de la stratégie d'évaluation**

Il incombe aux fonctions d'évaluation du FSE d'élaborer les plans ou les stratégies d'évaluation.

- 1) Dans les pays où la fonction d'évaluation du FSE est centralisée à un niveau de gestion unique des FS, le plan d'évaluation peut être élaboré par:
  - a. la fonction d'évaluation du FSE responsable de chaque PO, qu'elle soit interne ou externe à l'autorité de gestion ;
  - b. la fonction d'évaluation de toutes les interventions du FSE ;
  - c. la fonction d'évaluation des FS.
- 2) Dans les pays où la fonction d'évaluation du FSE est répartie entre différents niveaux ou institutions participant à la gestion des FS, des plans d'évaluation distincts peuvent être élaborés par les institutions engagées dans la mise en œuvre du PO (par ex. l'organisme intermédiaire).

En général, les plans ou stratégies d'évaluation sont présentés et examinés soit par le comité de suivi du PO, soit par une autorité de coordination des FS ou du CRSN. Ils sont alors approuvés par l'autorité de gestion du PO.

### **Révision du plan /de la stratégie d'évaluation**

Les fonctions d'évaluation du FSE sont responsables de la révision des plans ou des stratégies d'évaluation lorsque la portée des documents dépasse le cadre de la planification annuel.

- 1) Les révisions ou mises à jour des plans ou des stratégies d'évaluation pluriannuels peuvent être planifiés annuellement;
- 2) Les révisions ou mises à jour des plans ou des stratégies d'évaluation pluriannuels peuvent être soumises à des modifications en fonction du contexte de leur mise en œuvre.



### 3. MISE EN ŒUVRE DES ÉVALUATIONS

La présente partie fournit des indications sur la manière d'effectuer des évaluations. Des informations supplémentaires sur le processus d'évaluation sont présentées dans le document de travail n° 5 de la Commission européenne et dans des publications d'autres organisations telles que le groupe d'évaluation des Nations Unies, le groupe d'évaluation indépendante de la Banque mondiale, l'OCDE, et plusieurs organismes d'évaluation.

Le document de travail n° 5, en particulier, prévoit que: «Dans l'exécution de leurs tâches d'évaluation, les autorités de gestion devront, s'il y a lieu, recourir à des compétences externes en passant des marchés d'évaluation ou faire appel à leurs propres capacités internes.» A cette fin, les autorités de gestion peuvent établir des contrats-cadres couvrant toute la période de programmation ou des contrats individuels pour des évaluations spécifiques. Il est également recommandé d'établir des comités de pilotage pour chaque évaluation afin d'améliorer la qualité et d'accroître l'indépendance des processus d'évaluation et de présentation des rapports.

#### 3.1. Propositions de normes de qualité

**Il convient, au niveau de la conception de l'évaluation, de définir des objectifs clairs et spécifiques et des méthodes et moyens adéquats de gestion du processus d'évaluation et de ses résultats**

- Un cahier des charges devrait être rédigé pour chaque évaluation externe et un document ou mandat correspondant devrait être établi pour chaque évaluation interne. Ces documents devraient au moins définir de manière claire et précise les points suivants: objet et objectifs, budget, questions essentielles, champ d'application, résultats escomptés, échéances et critères de qualité. Pour les évaluations externes, le cahier des charges devrait également faire mention des dispositions contractuelles, financières et administratives.

**Les activités d'évaluation devraient être coordonnées par un comité de pilotage**

- Un comité de pilotage de l'évaluation devrait être constitué. Cela peut impliquer:
  - a. la constitution d'un comité de pilotage permanent pour les évaluations d'un programme opérationnel donné ou d'un groupe de programmes;
  - b. la constitution de comités de pilotage ad hoc pour des évaluations individuelles.
- La composition du comité de pilotage devrait être adaptée aux besoins et aux conditions spécifiques de chaque évaluation.
- Le comité de pilotage joue un rôle consultatif dans la mise en œuvre des évaluations. Ce comité se charge en particulier:
  - a. de donner des conseils concernant les cahiers des charges ou mandats;

- b. d'apporter son soutien au travail d'évaluation, par exemple en facilitant l'accès à la documentation et aux données nécessaires dans le cadre de l'évaluation; et
  - c. d'évaluer régulièrement la qualité des produits à livrer.
- Il est important que le comité de pilotage accomplisse sa mission dans le respect des règles applicables en matière de conflit d'intérêts.

<b>Les activités d'évaluation devraient être accomplies de manière professionnelle et éthique</b>
---

- L'évaluation devrait être effectuée de manière à garantir:
  - a. que les résultats sont étayés par des éléments probants et une analyse rigoureuse du point de vue méthodologique;
  - b. l'impartialité, c'est-à-dire l'absence de parti pris dans la procédure régulière, et la consultation des parties concernées à toutes les étapes du processus d'évaluation;
  - c. que les évaluateurs sont indépendants, c'est-à-dire libres de présenter leurs résultats sans compromis ni ingérence, bien qu'ils doivent tenir compte des observations du comité de pilotage au sujet de la qualité et de l'exactitude de l'évaluation;
  - d. que les évaluateurs n'ont pas été directement responsables de l'élaboration de la stratégie, de la conception ou de la gestion globale du sujet de l'évaluation.

<b>Le rapport d'évaluation devrait fournir des résultats fiables, étayés et complets</b>
--

- L'un des facteurs contribuant à l'accomplissement d'une évaluation de qualité consiste en l'établissement de principes clairs pour la production de rapports.
- La qualité de l'évaluation devrait être appréciée tout au long du processus d'évaluation sur la base des critères préétablis, et les critères de qualité devraient porter au minimum sur la pertinence du champ d'application, l'adéquation des méthodes, la fiabilité des données, la solidité de l'analyse, la crédibilité des résultats, l'utilité des conclusions, et la clarté des produits livrés.
- Le rapport d'évaluation final devrait au minimum aborder les aspects suivants: l'objet, le contexte, les objectifs, les questions, les sources d'information, les méthodes utilisées, les éléments probants, les résultats et les recommandations. Les méthodes d'évaluation appliquées doivent être clairement explicitées dans une partie du rapport consacrée aux méthodes. Celle-ci devrait présenter notamment la manière dont l'échantillon a été sélectionné, les méthodes de collecte de données (les questionnaires devraient être joints en annexe du rapport principal), les problèmes rencontrés au cours de la collecte de données (biais) et l'influence de ceux-ci sur les résultats et conclusions finaux.
- Le rapport d'évaluation devrait présenter de manière complète et équilibrée les éléments probants, les résultats, les conclusions et les recommandations.

- Il est courant que le rapport d'évaluation comprenne un document de synthèse résumant l'essentiel des informations présentées dans le rapport et facilitant la diffusion des résultats d'évaluation.
- Les rapports devraient tenir compte des délais impartis.

### **3.2. Exemples de pratiques pertinentes dans les États membres**

#### **Comité de pilotage de l'évaluation**

Les États membres font couramment appel à des comités de pilotage au cours de leurs activités d'évaluation. Le rôle de ces derniers dépend néanmoins du cadre institutionnel de la fonction d'évaluation, qui varie selon les pays:

- 1) Un comité de pilotage permanent est créé: il s'agit d'un comité de pilotage établi pour toute la période de programmation.
- 2) Un comité de pilotage ad hoc est créé afin d'établir le cahier des charges d'évaluations individuelles et de contrôler la qualité de celles-ci.

#### **Évaluations internes et externes**

Les États membres appliquent des procédures diverses pour la réalisation d'évaluations. Il existe deux grandes approches:

- 1) Toutes les évaluations du FSE sont sous-traitées à des experts externes. Le recours à ces experts externes peut se faire:
  - a. en signant un contrat-cadre relatif à la fourniture de services d'évaluation externes couvrant toute la période de programmation;
  - b. en sous-traitant chaque évaluation séparément.
- 2) Les évaluations des interventions du FSE sont effectuées à la fois par des experts internes et des experts externes, mais, dans certains cas, les évaluations de projets dépassant un plafond défini ou de projets innovants peuvent être sous-traitées à des experts externes.

## **4. DIFFUSION ET UTILISATION DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION**

La présente partie porte sur l'obligation réglementaire de permettre au public d'accéder aux résultats des évaluations et sur la nécessité de disposer d'une stratégie claire pour garantir une diffusion adéquate des résultats des évaluations auprès des divers publics cibles.

## **4.1. Propositions de normes de qualité**

**Les résultats d'évaluation devraient être communiqués de façon à répondre aux besoins des décideurs et des parties prenantes et à être exploités de manière optimale**

- La diffusion systématique des résultats d'évaluation est essentielle pour garantir une amélioration de la planification et de la mise en œuvre des interventions du FSE.
- Les résultats d'évaluation devraient être communiqués:
  - a. effectivement à toutes les parties et à tous les décideurs concernés;
  - b. au grand public.
- Les résultats d'évaluation, et en particulier les recommandations, devraient être examinés par l'institution qui a demandé l'évaluation. Cette institution devrait ensuite se prononcer sur les recommandations nécessitant des actions de suivi, sur les personnes chargées de mener celles-ci, et sur le calendrier de leur réalisation.
- Une partie essentielle du processus d'évaluation consiste à assurer un suivi systématique des recommandations qui ont été approuvées.

## **4.2. Exemples de pratiques pertinentes dans les États membres**

### **Techniques de diffusion**

Les résultats d'évaluation peuvent être diffusés de plusieurs manières complémentaires:

- 1) les rapports d'évaluation sont publiés par l'intermédiaire des sites web de la fonction d'évaluation;
- 2) les notes de synthèse des rapports d'évaluation sont transmises aux parties prenantes;
- 3) les rapports d'évaluation sont présentés et discutés durant les réunions avec les parties prenantes, par exemple au cours des réunions des comités de suivi;
- 4) les résultats d'évaluation sont diffusés sans le rapport d'évaluation lui-même, par ex. dans des rapports annuels présentant une synthèse des constatations ou sous la forme de résumés/notes sommaires contenant une fiche synoptique des observations.

### **Dispositions pour le suivi des recommandations**

Le suivi des recommandations peut être organisé de deux manières différentes:

- 1) les parties auxquelles les recommandations sont adressées doivent répondre en expliquant la manière dont elles comptent réagir;
- 2) une institution est explicitement chargée de surveiller la mise en œuvre des recommandations.

## ANNEXE 1 – Base réglementaire

La présente annexe mentionne les articles du règlement général et des règlements FSE applicables dans le cadre de l'évaluation du FSE et du processus de suivi. La structure de l'annexe reflète celle du document d'orientation.

### 1. CADRE DE L'ÉVALUATION

- «Le partenariat porte sur l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes opérationnels. Les États membres associent, au besoin, chacun des partenaires concernés, et notamment les régions, aux différentes étapes de la programmation dans le respect du délai fixé pour chacune d'elles.»

*Article 11, paragraphe 2, du règlement général*

- «Les États membres se dotent des moyens nécessaires pour effectuer les évaluations [...]»

*Article 48, paragraphe 1, du règlement général*

- «[...] Les évaluations sont effectuées par des experts ou organismes, internes ou externes, fonctionnellement indépendants des autorités visées à l'article 59, points b) et c). [...]»

*Article 47, paragraphe 3, du règlement général*

- «L'autorité de gestion est chargée [...] de s'assurer que les évaluations des programmes opérationnels visées à l'article 48, paragraphe 3, soient effectuées conformément à l'article 47;».

*Article 60, point e), du règlement général*

- «L'autorité de gestion est chargée [...] de s'assurer qu'il existe un système d'enregistrement et de stockage sous forme informatisée des pièces comptables pour chaque opération au titre du programme opérationnel et que les données relatives à la mise en œuvre nécessaires à la gestion financière, au suivi, aux vérifications, aux audits et à l'évaluation sont collectées;».

*Article 60, point c), du règlement général*

### 2. PLANIFICATION DE L'ÉVALUATION

- «Le partenariat porte sur l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes opérationnels. Les États membres associent, au besoin, chacun des partenaires concernés, et notamment les régions, aux différentes étapes de la programmation dans le respect du délai fixé pour chacune d'elles.»

*Article 11, paragraphe 2, du règlement général*

- «[...] les programmes opérationnels peuvent être réexaminés et, le cas échéant, le reste du programme révisé [...] à la lumière de l'évaluation visée à l'article 48, paragraphe 3; [...]»

*Article 33, paragraphe 1, point c), du règlement général*

- «Les évaluations peuvent être de nature stratégique, afin d'étudier l'évolution d'un programme ou d'un groupe de programmes par rapport aux priorités communautaires et nationales. Elles peuvent être de nature opérationnelle, afin d'étayer le suivi d'un programme opérationnel.»

*Article 47, paragraphe 2, du règlement général*

- «Elles [les évaluations] interviennent avant, pendant et après la période de programmation.»

*Article 47, paragraphe 2, du règlement général*

- «Les États membres [...] organisent la production et la collecte des données nécessaires et utilisent les différents types d'information fournis par le système de suivi.»

*Article 48, paragraphe 1, du règlement général*

- «[...] les États membres effectuent des évaluations liées au suivi des programmes opérationnels, en particulier lorsque leurs réalisations s'écartent de manière significative des objectifs initialement prévus ou lorsque des propositions sont présentées en vue de réviser les programmes opérationnels [...]»

*Article 48, paragraphe 3, du règlement général*

- «Les évaluations réalisées en rapport avec l'action du FSE portent également sur la contribution des actions soutenues par le FSE à la mise en œuvre, dans l'État membre concerné, de la stratégie européenne pour l'emploi et à la réalisation des objectifs communautaires dans les domaines de l'inclusion sociale, de la non-discrimination, de l'égalité entre les hommes et les femmes et de l'éducation et de la formation.»

*Article 4, paragraphe 5, du règlement relatif au FSE*

- «Le plan de communication comporte au moins les éléments suivants: [...] les modalités d'évaluation des actions d'information et de publicité au regard de la visibilité et de la notoriété des programmes opérationnels et du rôle joué par la Communauté.»

*Article 2, paragraphe 2, point e), du règlement d'exécution des FS*

### **3. MISE EN OEUVRE DES ACTIONS**

Les règlements ne font pas directement référence aux modalités de gestion de tâches d'évaluation concrètes.

### **4. DIFFUSION ET UTILISATION DES RÉSULTATS D'ÉVALUATION**

- «Le partenariat porte sur l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des programmes opérationnels. Les États membres associent, au besoin, chacun des partenaires concernés, et notamment les régions, aux différentes étapes de la programmation dans le respect du délai fixé pour chacune d'elles.»

*Article 11, paragraphe 2, du règlement général*

- «Leurs résultats [des évaluations] sont rendus publics dans le respect des règles applicables en matière d'accès aux documents.»

*Article 47, paragraphe 3, du règlement général*

- «Le comité de suivi [...] examine les résultats de la mise en œuvre, notamment la réalisation des objectifs fixés pour chaque axe prioritaire, ainsi que les évaluations visées à l'article 48, paragraphe 3;».

*Article 65, point c), du règlement général*

- «[Le rapport annuel et le rapport final d'exécution] contiennent [...] les dispositions prises par l'autorité de gestion ou par le comité de suivi pour assurer la qualité et l'efficacité de la mise en œuvre, en particulier: i) les mesures de suivi et d'évaluation, y compris les modalités de collecte de données;».

*Article 67, paragraphe 2, point d) i), du règlement général*

# **ANNEXE 2 – Mission du partenariat pour l'évaluation du FSE**

## **1. Contexte et objectifs**

Depuis le début des années 90, le partenariat pour l'évaluation du FSE est le principal lieu de rencontre au sein duquel les États membres et la Commission peuvent discuter de l'évaluation du FSE.

Dans le contexte des obligations prévues aux articles 29 et 30 du règlement général en matière de présentation de rapports stratégiques, les principaux objectifs du partenariat pour l'évaluation du FSE au cours de la période de programmation 2007-2013 sont les suivants :

1. piloter et exploiter le travail d'évaluation des actions soutenues par le FSE pour
2. évaluer la contribution des actions soutenues par le FSE à des objectifs également poursuivis par d'autres instruments communautaires (tels que les MOC et la législation).

Les principaux résultats attendus sont, en particulier:

- un échange des pratiques d'évaluation du FSE au sein de l'Union;
- une amélioration des méthodes et questions liées à l'évaluation;
- l'obtention d'éléments probants d'évaluations de qualité au niveau de l'Union européenne;
- faciliter l'utilisation des résultats d'évaluation pour l'élaboration et la mise en œuvre de politiques.

Les produits à livrer peuvent prendre la forme de rapports, de notes de synthèse, de lignes directrices méthodologiques, de documents d'information, etc.

Les réunions ont lieu trois ou quatre fois par an et rassemblent des représentants des États membres et de la Commission. Les réunions suivent un ordre du jour et les conclusions sont consignées dans un compte rendu.

Des groupes de travail peuvent être constitués. Ils ont pour objectif d'aider le partenariat pour l'évaluation du FSE à atteindre ses objectifs en apportant leur contribution sur des thèmes spécifiques clairement identifiés.

## **2. Thèmes politiques**

Les thèmes proposés correspondent aux actions qui pourraient être classées parmi les priorités du FSE visées au règlement (CE) n° 1081/2006 (articles 3, 6, 7 et 8). Les thèmes à débattre sont présentés dans le plan d'évaluation transmis par les services de la Commission au cours d'une réunion antérieure du partenariat, et sont régulièrement mis à jour en fonction des contributions des membres du partenariat.