



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE
POLITIQUE RÉGIONALE
Développement thématique, impact, évaluation et actions innovatrices
Évaluation et additionalité

Nouvelle période de programmation 2007-2013

**ORIENTATIONS INDICATIVES
SUR LES METHODES D'EVALUATION
INDICATEURS POUR LE SUIVI ET L'EVALUATION**

Document de travail No. 2

Aôut 2006

Table des matières

1. INTRODUCTION	4
1.1. OBJECTIFS DU DOCUMENT DE TRAVAIL.....	4
1.2. PRINCIPAUX MESSAGES ET ÉLÉMENTS DE CHANGEMENT	4
1.2.1. <i>L'objectif est de faire évoluer la méthode, non de la modifier en totalité</i>	4
1.2.2. <i>Centrer le système d'indicateurs sur l'essentiel et mieux l'orienter vers l'utilisateur</i>	5
1.2.3. <i>Améliorer la qualité des indicateurs stratégiques</i>	5
1.2.4. <i>Priorités liées aux politiques de l'UE</i>	5
1.2.5. <i>Générer plus de connaissances dans l'ensemble des États membres</i>	5
2. CADRE CONCEPTUEL, PROGRAMME ET INDICATEURS DE CONTEXTE	6
2.1. BESOINS ET INTERVENTIONS	6
2.2. PROGRAMME ET INDICATEURS DE CONTEXTE	6
2.3. LES INTERVENTIONS DES FONDS STRUCTURELS: DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT COMPLEXES ASSOCIANT DIVERS INTERVENANTS: MULTIPLICITÉ DES EFFETS ET DES DONNÉES	9
3. UTILISATION DES INDICATEURS À DES FINS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION	10
3.1. INDICATEURS D'IMPACT: UN INSTRUMENT POUR LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES.....	10
3.2. INDICATEURS D'IMPACT: COMMENT OBTENIR LEURS VALEURS?	10
3.3. INDICATEURS DE RÉSULTATS: UN INSTRUMENT ESSENTIEL POUR LA GESTION DES PROGRAMMES.....	11
4. CONCEPTION D'UN SYSTÈME D'INDICATEURS DE GRANDE QUALITÉ	11
4.1. UNE STRATÉGIE CLAIRE ET CIBLÉE ANCRÉE SUR UN SOCLE THÉORIQUE.....	11
4.2. INDICATEURS DE CONTEXTE	12
4.3. BASES DE RÉFÉRENCE.....	13
4.3.1. <i>Sources d'information</i>	13
4.3.2. <i>Quelle approche convient-il de suivre?</i>	14
4.4. QUANTIFICATION EX ANTE.....	14
4.4.1. <i>Approche statique et dynamique</i>	16
4.5. INDICATEURS CLÉS	16
4.6. INNOVATION, COOPÉRATION: ATTENTION PARTICULIÈRE AU DÉROULEMENT.....	17
4.7. LISTES DE CONTRÔLE – CE QUI DEVRAIT ÊTRE INCLUS DANS LES PROGRAMMES OPÉRATIONNELS ET LES CADRES STRATÉGIQUES NATIONAUX DE RÉFÉRENCE	18
5. INTÉGRATION DES QUESTIONS HORIZONTALES	19
5.1. PRINCIPES GÉNÉRAUX DES CONTRÔLES	19
5.2. VENTILATION DES DONNÉES PAR SEXE ET SELON LA TAILLE DES ENTREPRISES BÉNÉFICIAIRES	20
5.3. ÉVALUATION ENVIRONNEMENTALE STRATÉGIQUE	20
6. UTILISATION DES SYSTÈME D'INDICATEURS PENDANT LE CYCLE DE VIE DU PROGRAMME	20
6.1. PLANIFICATION ET PROGRAMMATION	20
6.1.1. <i>Intégration dans la programmation</i>	21
6.1.2. <i>Établissement et gestion en partenariat</i>	21
6.1.3. <i>Proportionnalité</i>	22
6.1.4. <i>Contrôle de la qualité</i>	22
6.1.5. <i>Cohérence entre le cadre stratégique national de référence (CSNR) et les programmes opérationnels</i>	23
6.1.6. <i>Cohérence avec les indicateurs des politiques établies de l'UE</i>	23
6.1.7. <i>Rôle de l'évaluation ex ante</i>	23
6.2. MISE EN OEUVRE DES INTERVENTIONS STRUCTURELLES.....	24
6.2.1. <i>Collecte de données</i>	24
6.2.2. <i>Présentation des données au comité de suivi</i>	24
6.2.3. <i>Rapports annuels sur la mise en oeuvre</i>	25
6.3. ÉVALUATION	25
6.4. INDICATEURS DANS LE CYCLE DE VIE DE LA PROGRAMMATION - SYNTHÈSE	26
ANNEXE I: INDICATEURS CLÉS POUR LE FEDER ET LE FONDS DE COHÉSION	27

**ANNEXE II: INDICATEURS CLÉS ET DISPOSITIONS EN MATIÈRE DE SUIVI POUR LES
PROGRAMMES COFINANCÉS PAR LE FSE..... 32**

1. INTRODUCTION

1.1. Objectifs du document de travail

Ce document de travail a deux objectifs principaux : en premier lieu, il fournit une introduction à la méthodologie des systèmes d'indicateurs comme instrument de gestion des programmes financés par les Fonds structurels et de cohésion. En second lieu, il donne un certain nombre de recommandations d'ordre pratique à l'attention des autorités en charge de la gestion des programmes, notamment pour ce qui concerne la création d'un système d'indicateurs conforme aux prescriptions du règlement général sur les Fonds structurels.

Les méthodes et approches présentées dans le présent document de travail sont d'une nature indicative : elles devront faire l'objet d'une application souple et adaptée à chaque programme spécifique. Ce document de travail vaut invitation à un développement partagé entre partenaires, facteur d'amélioration constante des indicateurs des programmes des Fonds structurels et de cohésion.

En tant que document d'orientation, il indique ce qu'un État membre devrait inclure dans un programme opérationnel adopté par la Commission européenne. Il peut et devrait tout autant s'appliquer aux niveaux non développés d'un programme opérationnel, c'est-à-dire au niveau des mesures et des projets.

Les indicateurs au sens du présent document de travail ne sont que l'un des instruments de suivi et d'évaluation. Ils sont pensés comme un outil au service d'une gestion publique plus axée sur les résultats aussi bien pour les États membres que pour la Commission.

Le document de travail couvre à la fois les interventions du FEDER, du FSE et – pour la première fois – celles du Fonds de cohésion. Ses annexes précisent certaines dispositions spécifiques à ces différents Fonds.

Il se décompose en trois parties. Les chapitres 2 et 3 décrivent la façon dont les indicateurs s'insèrent, dans le contexte du suivi et de l'évaluation, dans le cycle global de programmation des interventions de la politique de cohésion et apportent plusieurs définitions fondamentales. La deuxième partie (chapitres 4 et 5) traite de l'amélioration de la qualité des systèmes d'indicateurs. Enfin, le chapitre 6 répond à un certain nombre de questions liées à la mise en place d'un système d'indicateurs dans le cadre du processus de programmation et de mise en oeuvre.

1.2. Principaux messages et aspects novateurs

1.2.1. *Faire évoluer la méthode sans la modifier de fond en comble*

L'utilisation des indicateurs pour le suivi et l'évaluation des programmes des Fonds structurels est une pratique établie depuis le milieu des années 1990. Un document de travail de la Commission de 1999 sur les indicateurs de suivi et d'évaluation a participé à la clarification de la terminologie utilisée tout en constituant un cadre de référence. La période de programmation 2000-2006 a conduit à des progrès substantiels dans son application

systématique à tous les programmes des Fonds structurels. Les systèmes d'indicateurs ont mieux fonctionné et davantage contribué à une gestion efficace des programmes.

Les principaux éléments de la méthode présentés dans le document de travail de 1999 se sont révélés adaptés à la période de programmation actuelle. Toute la difficulté pour la période de programmation 2007-2013 est d'améliorer la compréhension des idées-clés sans en bouleverser l'architecture globale.

1.2.2. Un système d'indicateurs centré sur l'essentiel et orienté-utilisateur

Au cours de la période de programmation 2000-2006, les programmes des Fonds structurels ont enregistré des progrès considérables en ce qui concerne le champ d'application et la qualité de leurs systèmes d'indicateurs. Dans le même temps, certains systèmes sont devenus trop complexes et n'ont pas été insuffisamment axés sur les besoins des utilisateurs. L'objectif de la période de programmation 2007-2013 est donc d'établir des systèmes d'indicateurs clairement axés sur les différents niveaux d'utilisateurs, en supprimant les indicateurs inutiles et en améliorant les indicateurs restants. Lors de la conception de ces systèmes, une attention particulière devra être portée aux différentes utilisations des indicateurs lors des phases de suivi et d'évaluation.

1.2.3. Améliorer la qualité des indicateurs stratégiques

Au cours de la période de programmation 2007-2013, les États membres et la Commission ont souhaité donné à leur partenariat un caractère plus stratégique. Cela signifie que les programmes des Fonds structurels ne fixent que des objectifs globaux à long terme. Ces programmes et leurs priorités - transformés par les États membres en objectifs opérationnels à plus court terme - prennent en considération un environnement socio-économique en constante mutation. L'expérience de la période 2000-2006 prouve que la qualité de la quantification et de la mesure des indicateurs est une condition sine qua non pour atteindre cet objectif. Une approche plus stratégique de la programmation conduit également à de nouveaux défis en matière de nécessité à rendre compte des actions accomplies.

1.2.4. Des priorités liées aux politiques communautaires

Le caractère plus stratégique de la période de programmation 2007-2013 est également basé sur un lien renforcé entre les programmes des Fonds structurels et les autres politiques communautaires, telles que le développement durable ou la stratégie de Lisbonne et conformément aux Orientations Stratégiques Communautaires. Les systèmes d'indicateurs viseront aussi à refléter ces liens, en intégrant les indicateurs destinés à rendre compte et à fixer les objectifs de ces stratégies au cours d'un cycle politique donné, ceux de la Stratégie Européenne pour l'Emploi par exemple.

1.2.5. Renforcer la connaissance à l'échelle de tous les États membres

En raison d'un manque de comparabilité des indicateurs, il s'est révélé difficile jusqu'à présent d'obtenir des informations quantitatives de qualité à l'échelle de l'ensemble des programmes des Fonds structurels. Des questions politiquement importantes comme le nombre de PME bénéficiant d'une aide ou le nombre d'emplois créés et de comparer entre eux les résultats des différents programmes n'ont pas pu avoir de réponse satisfaisante. Le document de travail plaide donc en faveur d'une utilisation plus large d'indicateurs-clés minimaux permettant de fournir des données comparables d'un programme à un autre..

2. CADRE CONCEPTUEL, PROGRAMME ET INDICATEURS DE CONTEXTE

2.1. Besoins et interventions

Le point de départ de toute intervention financière publique est une analyse de la réalité socio-économique et environnementale permettant d'identifier certains problèmes ou certains **besoins**. Ces besoins peuvent être mesurés en termes physiques et financiers.

À l'étape suivante, il y a lieu d'examiner si un programme de développement socio-économique financé par des ressources publiques (qui constitue l'input financier) constitue l'instrument approprié pour répondre aux besoins identifiés. Le modèle explicatif sous-jacent, le plus souvent de nature économique, permet de déterminer l'**instrument** spécifique adapté pour atteindre l'**objectif** recherché.

Lorsqu'une intervention a été décidée, la question se pose de savoir le budget permettant d'atteindre l'objectif visé.

Il convient ici de prendre en compte deux éléments majeurs. Tout d'abord, dans la plupart des cas, les phénomènes socio-économiques subissent l'influence de multiples facteurs inscrits dans un **contexte** aux multiples facettes, l'intervention publique n'étant que l'un de ces facteurs. En second lieu, si les interventions publiques ont bien les effets souhaités, elles ont aussi des effets imprévus, qui se révèlent être positifs ou négatifs. Le tableau ci-dessous résume ce constat sous une forme simplifiée : une analyse se limitant à l'étude des seules conséquences des interventions des Fonds structurels aurait donc un caractère explicatif limité.

Tableau 2.1 : Effets attendus et imprévus

<i>Intervention</i>	<i>Autres politiques et autres facteurs</i>
<i>Effets attendus</i>	<i>Effets attendus</i>
<i>Effets imprévus</i>	<i>Effets imprévus</i>

2.2. Programme et indicateurs de contexte

Alors que les **indicateurs de contexte** fournissent des données chiffrées relatives à la situation socio-économique et environnementale et à la définition quantitative des besoins, les **indicateurs de programme** portent sur les effets de l'intervention. Ils permettent d'apprécier dans quelle mesure les effets (attendus) d'un programme permettront de modifier la réalité socio-économique ou le comportement des acteurs, à l'aune de l'objectif chiffré de l'intervention.

Définition : Qu'est-ce qu'un indicateur ?

On peut définir un indicateur comme le mode de mesure d'un objectif à atteindre, d'une ressource mobilisée, d'un effet obtenu, d'un critère de qualité ou d'une variable contextuelle.

Tout indicateur est composé d'une définition, d'une valeur et d'une unité de mesure.

Dans une perspective *bottom-up*, l'intervention financière publique – **l'input** - produit en premier lieu des **réalisations** (matérielles, ou outputs) qui sont le résultat direct d'une **opération** donnée, comme le nombre de kilomètres de chemin de fer construits ou de services de conseil apportés aux entreprises. Pour les bénéficiaires concernés, ces réalisations se traduisent par des avantages, comme la réduction de leurs temps de parcours ou l'acquisition de nouvelles compétences dans les exemples ci-dessus. Ces effets sont dénommés «**résultats**». En règle générale, une intervention ne touche pas exclusivement les bénéficiaires finaux, mais entraînent à travers eux d'autres modifications de l'environnement socio-économique et naturel. Ces effets-là, tel un accroissement du PIB, sont dénommés «**impacts**». Comme le rappelle le tableau 2.1, les impacts peuvent être attendus ou imprévus.

Définition : indicateurs d'apports financiers, de réalisations, de résultats et d'impacts

Les **indicateurs de ressources ou d'inputs** concernent le budget alloué à chaque niveau de concours.

Les indicateurs **financiers** permettent de suivre le niveau des engagements (annuels) ainsi que le versement des fonds débloqués pour une opération, une mesure ou un programme par rapport à son coût éligible.

Les indicateurs de **réalisations** concernent les actions. On les mesure en unités physiques ou monétaires (ex : kilomètres de chemin de fers construits, nombre d'entreprises ayant bénéficié d'un soutien financier, etc.)

Les indicateurs de **résultats** concernent les effets directs et immédiats d'un programme sur ses bénéficiaires directs. Ils renseignent sur l'évolution de leur comportement, de leurs compétences ou du niveau de prestations dont ils bénéficient. Ces indicateurs peuvent être de nature physique (réduction des temps de parcours, nombre de stagiaires reçus à l'issue d'un stage, évolution du nombre d'accidents de la route, etc.) ou financière (effet-levier sur les ressources du secteur privé, baisse du coût des transports, etc.).

Les indicateurs **d'impacts** se rapportent aux conséquences du programme au-delà de ses effets immédiats. On distingue deux types d'impacts :

- les impacts **spécifiques**, intervenant après un certain temps mais qui n'en sont pas moins directement liés à l'action menée et aux bénéficiaires directs ;
- les impacts **globaux**, qui se produisent à plus longue échéance et qui touchent une population plus vaste.

Le schéma ci-après illustre le processus d'une intervention et la terminologie correspondante.

Figure 2.2 a: Le cadre logique

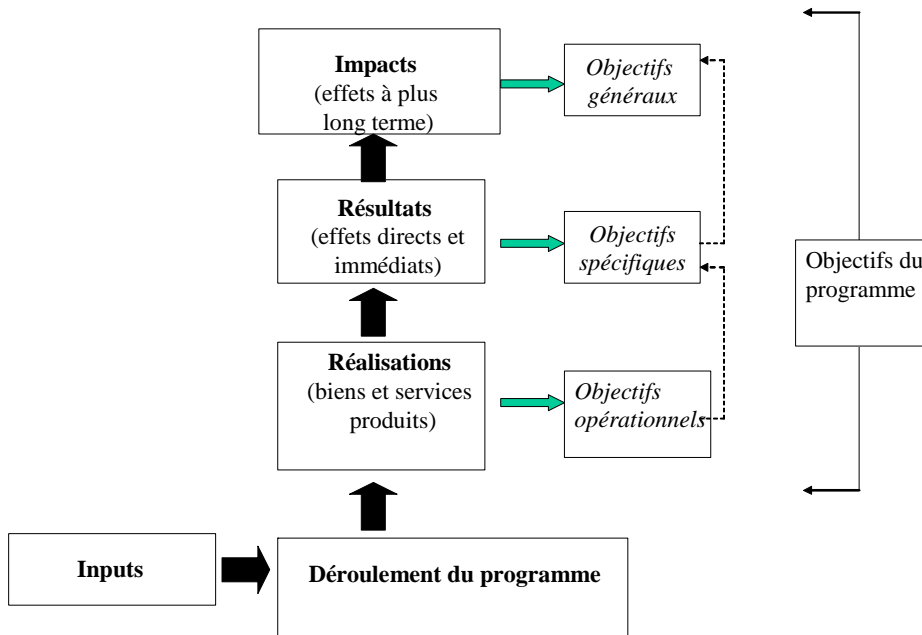
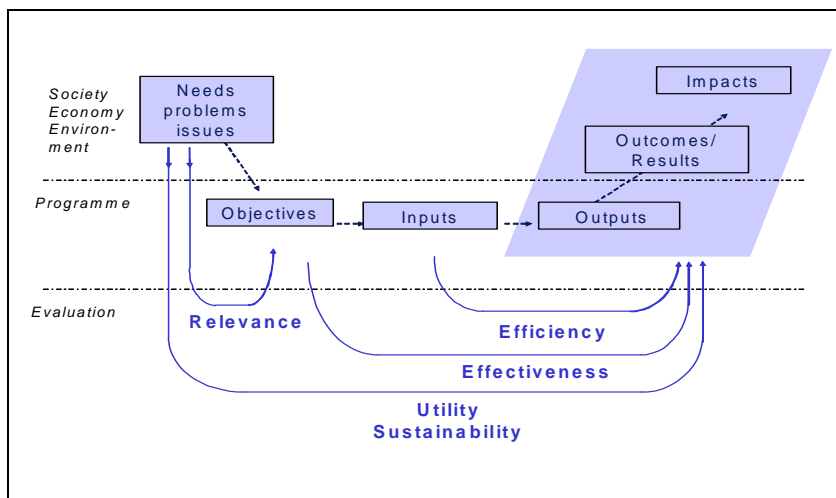


Figure 2.2 b: Le programme et son environnement



La conception et la mise en oeuvre des programmes des Fonds structurels et de cohésion nécessitent l'engagement et le travail d'une multitude de partenaires. Ce processus produit non seulement des réalisations (attendues ou imprévues), des résultats et des impacts, comme illustré ci-dessus, mais encore influence et modifie les connaissances, les méthodes de travail, les compétences sociales, etc., des parties prenantes. Dans certains cas, en particulier pour mettre au point des indicateurs d'innovation, de coopération, de RDT, il peut être utile d'accorder une attention particulière à ces aspects de processus afin de les utiliser lors du suivi ou de l'évaluation (voir le chapitre 4.6).

2.3. Les interventions des Fonds structurels, programmes de développement complexes et multipartenariaux : multiplicité des effets et des données

Les programmes des Fonds structurels visent généralement des objectifs composites qui impliquent de nombreux facteurs contribuant à la croissance et à la cohésion économique et sociale. Dans une perspective *top-down*, ces programmes font donc intervenir une vaste gamme d'instruments, exprimés sous la forme de priorités. Les États membres traduisent ces priorités spécifiques en actions (ou mesures). La mise en oeuvre des programmes fait intervenir différents niveaux administratifs ainsi que d'autres acteurs, comme les partenaires de la société civile, les organismes de mise en oeuvre, les autorités de gestion, les États membres et la Commission européenne. Tous ces acteurs jouent un rôle différent et ont des besoins d'information différents. Lors de la conception du système d'indicateurs, il importe de savoir clairement quels sont les besoins d'information de chacun d'entre eux et à quel moment ces informations leurs seront nécessaires, comme illustré ci-dessous.

Un **organisme de mise en oeuvre** est avant tout intéressé par des informations concernant la mesure dont il à la charge. Il doit superviser l'exécution matérielle des projets et de la mesure dans son ensemble. Pour ce faire, il peut lui être utile de recourir à des indicateurs de réalisations matérielles et à des indicateurs financiers. En outre, il peut souhaiter compléter sa perception des autres réalisations des projets grâce aux indicateurs de résultats et d'impacts.

L'autorité de gestion du programme n'a pas besoin, selon toute vraisemblance, d'informations aussi détaillées sur chaque mesure spécifique ni davantage sur chaque projets individuel. La question de l'information nécessaire à l'autorité de gestion doit être posée dans une perspective *top-down* appuyée sur l'objectif de la priorité correspondante du programme et telle qu'exprimé à l'aide d'indicateurs d'impact et de résultats. L'autorité de gestion peut aussi s'intéresser aux indicateurs de réalisations afin de mesurer l'efficacité (coûts par unité) des différents organismes de mise en oeuvre.

Quant à la **Commission européenne**, son principal intérêt se situe au niveau du programme et des priorités, c'est-à-dire des indicateurs de réalisations et d'impact correspondants. Certains indicateurs de réalisations (qu'il est relativement facile de compiler à partir des différents programmes) peuvent venir compléter ces informations.

Dans l'élaboration du système d'indicateurs d'un programme donné, il ne faut pas perdre de vue que chaque intervention produit une série de données et une série d'effets différents. Toute la difficulté consiste à sélectionner et à enregistrer les données pertinentes pour les utilisateurs à ces différents niveaux. En d'autres termes, toutes les informations disponibles ne doivent pas systématiquement être enregistrées ou systématiquement transmises aux différents niveaux.

Après la prise en compte des indicateurs du programme et des indicateurs de contexte, la conception d'un système d'indicateurs doit prendre en considération les implications liées à l'utilisation instrumentale des indicateurs comme outil de suivi et d'évaluation.

3. UTILISATION DES INDICATEURS COMME OUTILS DE SUIVI ET D'ÉVALUATION

Le suivi et l'évaluation sont deux notions étroitement liées. Il convient toutefois de distinguer leurs différents objectifs et fonctions si l'on souhaite mettre en place un système d'indicateurs performant.

Le **suivi** consiste essentiellement à comparer les résultats obtenus avec les résultats escomptés. En règle générale, il est relativement facile d'assurer un suivi des indicateurs de réalisation et - au prix de quelques efforts supplémentaires - des indicateurs de résultats.

L'**évaluation** repose sur l'exploitation des informations recueillies lors du suivi complétées par d'autres sources afin de déterminer les effets des interventions. Les évaluateurs utilisent les données fournies par le système de suivi, y compris les indicateurs de réalisations et de résultats. Cependant, le principal instrument utilisé lors de l'évaluation reste l'indicateur d'impact. Les indicateurs d'impact s'éloignent dans le temps de l'action accomplie (indicateur d'impact spécifique) ou s'éloignent de son bénéficiaire direct (indicateur d'impact global). Toute la difficulté est alors de distinguer les effets nets des effets bruts. En raison de cette distance temporelle et de la disparition du lien avec le bénéficiaire direct, il sera concrètement difficile d'obtenir des valeurs d'impact d'une manière aussi aisée et fiable que pour les indicateurs de réalisations ou de résultats. C'est la raison pour laquelle il convient de déterminer lors de la phase d'élaboration du programme quels indicateurs pourront résulter du suivi et quels sont ceux qui ne pourront être apportés que par l'évaluation.

3.1. Les indicateurs d'impact, instrument-clé des décisions stratégiques¹

Les indicateurs d'impact devraient jouer un rôle décisif à certaines étapes de la programmation : la quantification ex ante des impacts est un outil d'orientation stratégique essentiel lors de la phase de planification d'un programme et seuls les impacts ex post d'un programme permettent au final de juger de son succès ou de son échec. Il convient d'ailleurs de reconnaître que certains impacts ne seront mesurables qu'après un certain délai de mise en oeuvre, soit 3 ou 4 ans seulement après le lancement d'un programme.

3.2. Les indicateurs d'impact : comment les quantifier ?

Comme rappelé ci-dessus, les indicateurs d'impact nécessitent, de par leur nature, des moyens plus importants si l'on veut qu'ils soient fiables et alors que l'on ne peut pas toujours faire appel au système de suivi. Ainsi, l'amélioration de la conjoncture peut être due à des facteurs totalement extérieurs au programme. Dans de nombreux cas, seules les évaluations seront capables de fournir des informations totalement fiables. Comme ce travail peut exiger des efforts substantiels, il est plus raisonnable de ne définir des indicateurs d'impact que pour les seules priorités les plus importantes d'un programme (et de leur seul point de vue financier) .

Pour les mêmes raisons, la Commission préconise une approche pas à pas. Dans de nombreux cas, on peut améliorer l'efficacité du système d'indicateurs en concentrant les ressources sur la mise au point d'indicateurs de résultats fiables et mesurables de bonne qualité plutôt que sur la définition d'indicateurs d'impact de valeur incertaine. De tels indicateurs de résultats constituent les pierres angulaires de la mise au point ultérieure des indicateurs d'impact.

¹ Les indicateurs d'impact ne sont pas une obligation réglementaire selon règlement 1083/2006

Les deux types d'indicateurs doivent s'appuyer sur un bon modèle explicatif. Une collecte de données sans modèle d'explication causale ne servirait à rien si la double question de la mise en place et de l'explicitation de ces indicateurs ne recevait pas de réponse.

Une telle recherche exige une planification rigoureuse, y compris quant aux moyens financiers nécessaires. Parmi les techniques existantes, on peut citer les études de cas, les enquêtes ou le recours aux groupes de contrôle. Parmi les autres instruments, on trouve les modèles sectoriels, économétriques ou macroéconomiques. La Commission souligne le rôle de la recherche primaire -consistant à obtenir des données brutes auprès des bénéficiaires eux-mêmes- afin d'asseoir la fiabilité de l'appréciation des impacts.

Comme expliqué au point 2.1, certaines faiblesses sont inhérentes à l'approche en termes de cadre logique du fait que celui-ci ne peut pas prendre en compte les effets imprévus ou l'influence d'autres facteurs ou d'autres politiques. Un système d'indicateurs basé sur un tel cadre en donc reflète aussi les limites, ce qui n'est pas à perdre de vue lorsque l'on utilise les indicateurs d'impact.

3.3. Les indicateurs de résultats : un instrument-clé de gestion des programmes

L'objectif fondamental des programmes des Fonds structurels et de Cohésion est la recherche d'un certain impact socio-économique, si possible mesuré à l'aide d'un indicateur d'impact. Idéalement, les décisions stratégiques des gestionnaires, comme les décisions de modifications des programmes, devraient s'appuyer sur de tels indicateurs. La difficulté réside dans le fait que les indicateurs d'impact ne sont souvent disponibles qu'après un délai extrêmement important et nécessitent un apport méthodologique substantiel pour être validés. Les indicateurs de réalisations, de leur côté, ne fournissent des informations que sur les conséquences matérielles, et non socio-économiques, d'une action. Cela confère dans la pratique une importance particulière aux indicateurs de résultats pour la gestion globale d'un programme ou lors de la mise en oeuvre des interventions.

La Commission souhaite encourager les États membres à concentrer leurs efforts sur l'amélioration des indicateurs de résultats, en particulier ceux correspondants aux objectifs de chaque priorité.

Ces efforts devraient toucher tous les facteurs contribuant à la qualité d'un indicateur : une bonne analyse du contexte, l'identification claire de la chaîne causale implicite, des définitions précises, des bases de référence solides, une définition des méthodes de mesure et des objectifs quantifiés. Certains indicateurs de résultats pourraient rendre nécessaire quelques travaux préparatoires supplémentaires avant de disposer des informations requises, comme c'est le cas pour les indicateurs d'impact du chapitre 3.2.

4. CONCEVOIR UN SYSTÈME D'INDICATEURS DE QUALITÉ

Après avoir défini les principaux types d'indicateurs et examiné leur utilisation dans le cadre du suivi et de l'évaluation, nous nous concentrons maintenant sur quelques points essentiels au bon fonctionnement d'un système d'indicateurs de qualité.

4.1. Une stratégie claire et ciblée confortée par des choix théoriques explicités

Un premier élément que les autorités de programmation doivent avoir à l'esprit est qu'un programme centré sur un nombre limité de priorités a toute chance d'avoir un plus grand impact dans les domaines visés et qu'il requiert un jeu d'indicateurs beaucoup plus restreint.

En second lieu, la qualité d'un système d'indicateurs dépend directement du degré d'explicitation de la logique d'intervention du programme, c'est-à-dire du lien logique entre les mesures², les priorités et le programme lui-même. Chaque priorité doit exprimer clairement le raisonnement économique et social qui la sous-tend, c'est-à-dire les canaux par lesquels une intervention donnée est censée influencer le développement socio-économique.

Prenons un exemple : quel dispositif mettre en place pour améliorer la compétitivité des entreprises par le biais de subventions directes ? La réponse à une telle question orientera le choix des indicateurs appropriés. Dans un tel contexte, les indicateurs sont à considérer comme des **instruments de clarification du contenu des mesures et des priorités**. Si l'on éprouve des difficultés à définir un indicateur pour une action donnée, c'est souvent le signe que l'action elle-même n'a pas été bien comprise ou n'a pas la clarté suffisante. Il est donc préférable d'aborder la question des indicateurs dès la discussion relative au type d'action à accomplir, plutôt que d'«ajouter» des indicateurs une fois que cette discussion est close.

4.2. Les indicateurs de contexte

L'article 37 du Règlement général dispose que les programmes doivent contenir une analyse de la situation exposant les forces et faiblesses propres aux régions ou au domaine politique concernés. Les indicateurs de contexte se réfèrent à cette disposition et doivent donc être intégrés au processus de programmation.

Chaque document de programmation vise un objectif général spécifique et l'analyse du contexte doit être en phase avec cet objectif. L'analyse socio-économique ne consiste pas simplement à décrire sous la forme d'une accumulation de données la situation dans un domaine précis, mais bien plus à exposer les forces motrices qui sous-tendent cette situation ainsi que les variables explicatives découlant implicitement de la théorie économique. Cet effort de réflexion est nécessaire pour ajuster l'analyse et pour disposer de critères permettant de distinguer l'essentiel de l'accessoire. Lors de la sélection des indicateurs de contexte, les États membres devraient tenir compte des indicateurs déjà utilisés dans le cadre des politiques nationales tels que les Programmes Nationaux de Réforme pour la Stratégie de Lisbonne ou les Plans Nationaux d'inclusion sociale (ou de lutte contre l'exclusion) en assurant autant que possible leur cohérence.

Les indicateurs de contexte doivent refléter la structure de l'analyse socio-économique d'un programme, et particulièrement son analyse «SWOT» (soit ses forces, faiblesses, opportunités et menaces). Ils permettent d'apprécier les besoins à l'échelle d'un pays ou d'une région et de suivre l'évolution du contexte général d'un programme.

Les indicateurs de contexte doivent être actualisés lors des rapports annuels et utilisés lors de l'évaluation de la stratégie d'un programme donné. Ils permettent de l'analyser d'une manière systématique et de rendre compte de son fonctionnement tout au long de sa durée de vie.

² Les mesures ne font plus partie des programmes opérationnels pour la période de programmation 2007 – 2013.

Les statistiques officielles constituent la source de données principale en matière d'indicateurs de contexte. Mais si certaines données font défaut, des efforts particuliers devront être fournis afin d'obtenir les informations en question (réalisation d'enquêtes ou d'études, par exemple).

Reflétant le contexte d'un programme, ce type d'indicateur n'est donc pas toujours directement affecté par le programme lui-même. Il est dès lors envisageable que les documents de programmation n'intègrent pas d'objectifs quantitatifs pour ce type d'indicateurs.

4.3. Base de référence

Cette notion fait référence à la valeur initiale par rapport à laquelle un indicateur sera ultérieurement mesuré. Définir une base de référence s'avère indispensable si l'on veut que les indicateurs de programme soient suffisamment significatifs, de façon à replacer les actions d'un programme dans leur contexte. Les bases de référence constituent l'instrument par lequel s'apprécie l'importance relative d'une intervention des Fonds structurels par rapport à la situation antérieure et par rapport aux besoins et instruments nationaux d'action. À titre d'exemple, si une mesure a pour but d'accroître le nombre de PME dans une région donnée, l'élément le plus approprié de base de référence sera le nombre de PME existantes au début du programme. Une fois cette donnée fournie, on pourra conclure précisément sur le fait que par exemple 20 % des entreprises existantes dans une région concernée ont bénéficié d'interventions des Fonds structurels.

La définition des bases de référence peut faire appel à 2 approches dont la valeur informative n'est pas identique :

a) *L'approche statique*: cette approche, utilisée pour la plupart des indicateurs associés aux programmes des Fonds structurels, se limite à indiquer simplement la valeur correspondant à l'indicateur concerné à une date antérieure prise comme référence (figure 4.4a). Il peut s'agir, par exemple, du nombre de PME en activité une certaine année. Certains programmes font usage d'un moyen encore plus simple en fournissant une valeur de référence pour les activités passées à l'aide d'un instrument identique ou similaire. Il peut s'agir, par exemple, du nombre de PME engagées, au cours d'une année antérieure donnée, dans des activités de recherche bénéficiant d'un soutien au titre du programme. Même si ce type de valeur de référence ne constitue pas à proprement parler une «base de référence», il peut contribuer à apporter un éclairage utile à la conception du dispositif projeté, en fournissant un lien avec les activités passées.

b) *L'approche dynamique* : le concept d'approche dynamique des bases de référence est plus exigeant (faisant référence à un scénario de référence ou une situation contrefactuelle). Dans ce cas, il s'agit de projeter la valeur de l'indicateur sur la durée de la période de programmation (figure 4.4b).

4.3.1. Les sources d'information

Dans l'approche statique, les bases de référence sont principalement établies à partir des statistiques officielles. Il arrive cependant que ces sources posent problème. Parmi les plus courants, on peut citer :

- l'absence de données au niveau géographique approprié ;
- l'absence de données suffisamment décomposées par secteur ;

- les retards dans la publication des données ;
- les lacunes de la statistique officielle par rapport aux besoins du programme (il arrive ainsi que les statistiques officielles n'établissent pas de distinction entre travailleurs à plein temps et travailleurs à temps partiel).

Dans certains cas, il faut donc compléter les statistiques officielles par des enquêtes ou, éventuellement, par des indicateurs indirects (le chiffre d'affaires des PME peut, par exemple, donner une idée de leur niveau de compétitivité). Il peut être utile de collecter des données spécifiques sur certains bénéficiaires du programme, les PME par exemple.

L'approche dynamique, pour sa part, fait appel à une palette de techniques, dont les ambitions peuvent considérablement varier. L'intervention prévue des fonds publics nationaux constitue un élément important qu'il est relativement facile d'intégrer. À titre d'exemple, cette donnée constitue l'élément majeur permettant de définir la situation contrefactuelle (faisant abstraction des Fonds structurels) dans le cas de projets d'infrastructures aux multiples objectifs.

4.3.2. *Quelle approche convient-il de suivre ?*

Lors de la décision relative au type d'approche à adopter (approche statique ou dynamique, utilisation de valeurs de référence), il convient de veiller à ce que :

- les parties essentielles du programme (en termes financiers et/ou stratégiques) bénéficient d'une approche plus élaborée,
- les caractéristiques dynamiques du domaine d'intervention concerné soient correctement prises en compte. Cela signifie, par exemple, qu'une approche statique pourrait être utilisée pour une région disposant déjà d'un réseau routier développé peu susceptible d'évoluer, alors que l'approche dynamique se révélera beaucoup plus pertinente dans le cas d'une région en retard de développement et entreprenant des efforts importants de construction routière faisant appel à des fonds locaux et nationaux.

Dans la plupart des cas, l'approche statique sera suffisante au vu des ambitions d'un programme.

4.4. La quantification ex ante

L'un des objectifs globaux les plus importants du système de programmation des Fonds structurels consiste à faciliter le passage d'un système de mise en œuvre des programmes principalement axé sur les moyens à un système axé sur les résultats. Les catégories d'indicateurs de réalisations, de résultats et d'impact devraient être utilisées dans ce but. Cela explique le rôle déterminant de la quantification ex ante des objectifs des programmes. La quantification ex ante est une des opérations les plus exigeantes lors de l'établissement d'un système d'indicateurs. Toutes les faiblesses du système, qu'il s'agisse des questions de définition, de disponibilité des données ou d'efficacité des modèles explicatifs, apparaissent au cours de cette opération. En ce sens, **la quantification d'un objectif représente, pour un indicateur, un contrôle de qualité.**

Les indicateurs ont besoin d'objectifs quantifiés. À défaut, il n'est pas possible de savoir si les objectifs initiaux ont été ou non atteints. Comme pour toute prévision, il est indispensable d'ajouter des éléments d'appréciation au traitement des données brutes.

Deux premiers instruments peuvent être utilisés afin de quantifier les objectifs : l'utilisation de séries temporelles historiques et l'utilisation de valeurs de référence ou d'étalons résultants d'opérations de suivi ou d'évaluation antérieurs :

- Idéalement, l'analyse des séries temporelles couplée à une bonne compréhension des facteurs explicatifs doit permettre la mise au point de bases de référence conformes à la méthode décrite précédemment. Les informations ainsi obtenues fournissent les bases d'une extrapolation reflétant correctement l'action d'un programme.
- Les valeurs de référence constituent une source d'information complémentaire quant à la quantification des objectifs et permettent de comparer l'efficacité et l'efficience des actions concernées. Ces données sont toutefois à utiliser avec prudence, les conditions n'étant pas nécessairement identiques d'un programme à un autre.

L'expérience montre que les réalisations et les résultats peuvent être quantifiés d'une manière relativement simple, lorsqu'ils sont proches du niveau de la « mesure ». Les impacts, en revanche, doivent être mesurés en dehors du contexte opérationnel. De ce fait, ils n'ont pas besoin d'être particulièrement visibles ni évidents, ce qui les rend moins mesurables. De surcroît, l'impact représente souvent l'effet cumulé d'un certain nombre de mesures, ce qui risque de compliquer un peu plus l'analyse. L'évaluation peut se révéler utile pour surmonter ces difficultés.

La qualité de la quantification des objectifs au niveau des priorités du programme dépendra de la qualité de la quantification au niveau des mesures (qui ne fait pourtant pas partie du document de programmation). Dans ce contexte, la Commission préconise que **toutes les réalisations soient quantifiées** au niveau des mesures. Il s'agira ensuite de concentrer toute l'attention sur la quantification des **indicateurs de résultats** relatifs aux volets les plus importants d'un point de vue stratégique et financier. Ensuite, il conviendra de passer à la quantification des impacts sélectionnés.

Comme indiqué précédemment, l'utilisation de techniques de prévision ou de petits modèles sectoriels peut se révéler nécessaire pour renseigner les indicateurs d'impact. Pour ce qui concerne ces derniers, la pertinence de la quantification dépend directement de la qualité des méthodes de mesure et d'estimation.

Si un programme a recours à des techniques de modélisation macroéconomique, le système d'indicateurs doit les utiliser. Le modèle peut tout d'abord contribuer à la détermination des orientations prioritaires du programme. Dans toute la mesure du possible, un contrôle de cohérence entre les données produites par cette technique *top-down* et celles produites par le système *bottom-up* des indicateurs de réalisations, de résultats et d'impact devra être effectué.

Si une autorité de gestion réussit à élaborer des indicateurs d'impact et de résultats fiables, les objectifs quantifiés du niveau inférieur (en particulier les objectifs de réalisations) auront un caractère plus instrumental. Le degré d'accomplissement des objectifs en matière d'impact ou de résultats déterminera les changements éventuels d'indicateurs de manière à les rendre plus opérationnels au niveau inférieur (indicateurs de réalisations ou de résultats).

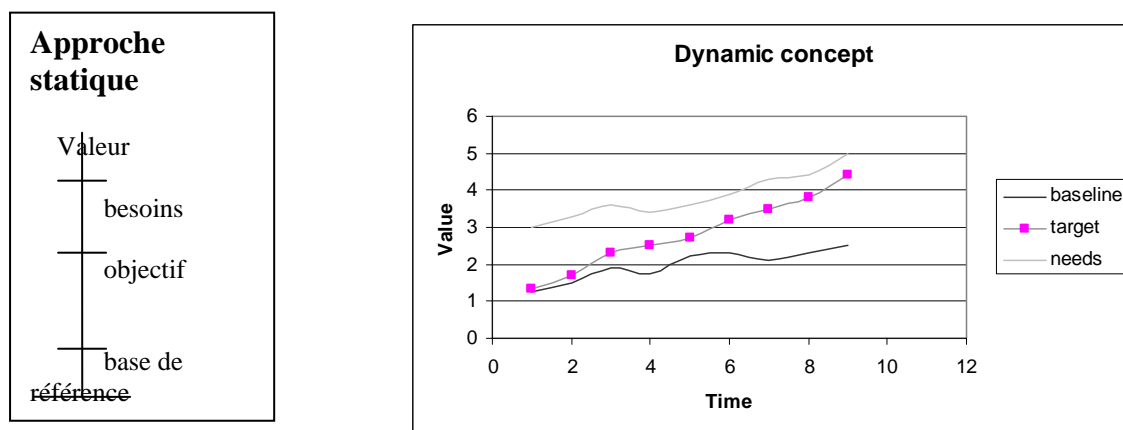
Les difficultés liées à l'agrégation des indicateurs sont caractéristiques des problèmes rencontrés au niveau des priorités et du programme dans son ensemble. Alors que les indicateurs financiers peuvent facilement être agrégés à tous les niveaux (mesure, axe,

programme, niveau national), les indicateurs physiques le sont plus difficilement et il est souvent peu pertinent d'essayer de le faire. Il n'existe en effet pas nécessairement d'identité entre indicateurs de niveaux différents. Des actions différentes peuvent contribuer à un objectif plus général au niveau des priorités et cet objectif plus général se traduira par un indicateur plus générique. Par exemple, une mesure consistant à construire une route ou une voie ferrée contribuera à améliorer l'accessibilité d'une région mais pourra être exprimée à l'aide d'un indicateur d'impact ne faisant pas référence au mode de transport. De même, différentes mesures (de formation ou d'aide à l'investissement par exemple) pourront contribuer à renforcer la capacité innovatrice d'une région alors que l'indicateur au niveau de l'axe prioritaire sera le nombre d'innovations au sein des entreprises bénéficiaires.

4.4.1. Approche statique et dynamique

Pour ce qui concerne les bases de référence, une distinction peut être faite entre une approche statique et une approche dynamique pour la fixation d'objectifs quantifiés (figures 4.4a et 4.4b).

Figure 4.4 a. Approche statique. Figure 4.4 a. Approche dynamique



4.5. Les indicateurs-clés

Les programmes peuvent comprendre un grand nombre d'indicateurs, à l'image de la grande variété des interventions et des besoins des utilisateurs.

Cependant, la Commission a également des besoins spécifiques en matière d'information, qui portent sur un sous-ensemble plus limité d'indicateurs «clés».

Deux types d'indicateurs-clés peuvent être distingués :

- a. Les indicateurs-clés spécifiques à un programme

Comme indiqué au chapitre 3, le règlement général souligne la nécessité de décrire les objectifs de chaque priorité sous la forme des résultats attendus et expliqués d'une façon qualitative dans le document de programmation. Le suivi du programme accordera une attention particulière à l'accomplissement de ces objectifs et de ces résultats. Dans la plupart des cas, des indicateurs permettant de saisir l'essentiel des changements prévus pourront être définis et être utilisés le moment venu avec des objectifs quantifiés.

Dans certains cas, ces indicateurs pourront avoir une autre fonction importante : dérivés³ d'objectifs politiques plus généraux, tels l'agenda de Lisbonne, ils permettront de mesurer la contribution des Fonds structurels à ces politiques.

b. Les indicateurs-clés communs minimaux

Généralement, la grande variété des indicateurs ne les rend pas directement comparables d'un programme à un autre. Par conséquent, la Commission souhaite encourager l'utilisation d'indicateurs-clés communs minimaux pour le contenu des programmes.

Les **indicateurs-clés communs minimaux** sont des indicateurs physiques et financiers qui permettent d'établir des comparaisons ou des agrégations entre programmes, priorités et mesures analogues. Le concept peut être utile dans différents contextes, lorsque l'autorité nationale chargée du Cadre Stratégique National de Référence souhaitera collecter certains types d'informations de différents programmes par exemple.

D'une manière générale, si l'on veut s'assurer que les indicateurs-clés sont adaptés et utilisables au regard du suivi et des analyses comparatives et thématiques du programme, il faut qu'ils soient peu nombreux. Les indicateurs-clés communs sont sélectionnés à partir des nombreux indicateurs (de réalisations, de résultats, d'impact) des programmes. En d'autres termes, les indicateurs-clés ne nécessitent pas un système de suivi distinct, mais sont un sous-ensemble d'indicateurs ayant un usage particulier.

Les indicateurs-clés communs minimaux revêtent une importance particulière au regard des besoins d'information de la Commission et de son obligation à rendre des comptes. Certains de ces indicateurs, liés à la nomenclature des dépenses, sont définis dans le règlement d'application et peuvent être gérés et transmis électroniquement. D'autres font partie du système de suivi et leur progression doit être présentée dans un tableau distinct du rapport annuel. À titre d'illustration, l'emploi constitue à la fois un objectif communautaire et un axe prioritaire de la plupart des formes d'intervention. C'est pourquoi l'un des principaux indicateurs d'impact clés est le nombre d'emplois directement créés par les fonds structurels.

L'annexe 1 du document de travail énumère les indicateurs-clés communs minimaux que la Commission propose aux États membres d'appliquer à tous les programmes du FEDER et éventuellement du Fonds de cohésion. L'annexe 3 présente les recommandations propres aux programmes du FSE.

Cette liste d'indicateurs-clés ne doit pas minorer l'importance pour les États membres d'établir des indicateurs pour chaque programme et pour chaque priorité en mettant l'accent sur les indicateurs de résultats (voir le chapitre 3.3).

4.6. Innovation, coopération : une attention particulière à porter au processus

Le processus de mise au point d'un système d'indicateurs ne doit jamais perdre de vue le fait que les indicateurs, outils au service d'une gestion efficace, ont à la fois un fort potentiel mais aussi des limites intrinsèques. Ainsi, il est possible que les indicateurs détournent l'attention des gestionnaires de programme d'impacts importants mais imprévus ou de problèmes majeurs liés au déroulement du programme. En outre, pour certaines actions comme l'appui à la recherche-développement, l'innovation, la coopération territoriale, il est souvent difficile de

³ ou mis dans une relation formelle, par exemple du point de vue de la couverture d'un objectif.

collecter des informations fiables en matière d'impacts et de résultats. Dès lors, la collecte d'informations relatives au processus, au développement des capacités et des compétences des parties prenantes, peut grandement aider les gestionnaires de programmes dans le cadre de leurs actions de gestion ou de communication.

4.7. Check-list : ce qui devrait être inclus dans les Programmes Opérationnels et les Cadres de Référence Stratégiques Nationaux

Pour conclure, la présente section fournit deux *check-lists* donnant les indicateurs et éléments à inclure dans les Programmes Opérationnels et les Cadres de Référence Stratégiques Nationaux. Résumé des sections précédentes, elles devront faire l'objet d'une application souple et adaptée au programme concerné.

Check-list des indicateurs-clés minimaux des programmes opérationnels

Analyse :

Indicateurs de contexte

- nom / définition
- base de référence
- source, fréquence de mise à jour

Description de la stratégie

Indicateurs au niveau du programme : indicateurs d'impact / de résultats et indicateurs-clés

- nom / définition
- base de référence
- objectif quantifié
- source ou méthode de mesure
- ventilation par sexe et/ou par taille des entreprises bénéficiaires

Indicateurs au niveau des priorités : indicateurs de résultats (d'impact), indicateurs de réalisations, le cas échéant

- nom / définition
- base de référence
- objectif quantifié
- description de la méthode de mesure ou de la source
- ventilation par sexe et/ou par taille d'entreprises bénéficiaires

Le cas échéant :

- sources d'information
- périodicité
- méthode de mesure

Description du système de mise en oeuvre

- description des responsabilités en matière de collecte et d'analyse des données
- dispositions relative au rapport annuel : modalités d'actualisation du contexte et des indicateurs de programme prévus
- information périodique du comité de suivi quant à la valeur actualisée des indicateurs

Check-list des indicateurs-clés minimaux à inclure dans le Cadre de Référence Stratégique National

Analyse :

Indicateurs de contexte

- nom / définition
- base de référence

Description de la stratégie

Indicateurs au niveau du CRSN :

- Objectif de convergence : de préférence des données obtenues à partir des modèles macroéconomiques (impact sur le PIB, emploi, investissements)
- Objectif de compétitivité : emplois bruts créés,

Autres indicateurs éventuels :

- nom / définition
- base de référence
- objectif quantifié
- description de la source ou de la méthode de mesure

Indicateurs au niveau des priorités : indicateurs de résultats (d'impact), indicateurs de réalisations, le cas échéant

- nom / définition
- base de référence
- objectif quantifié
- description de la méthode de mesure ou de la source

le cas échéant:

- sources d'information
- périodicité
- méthode de mesure

Indicateurs clés

Description du système de mise en oeuvre

- description des responsabilités en matière de collecte et d'analyse des données
- dispositions pour le système de communication : modalités d'actualisation du contexte et des indicateurs de programme prévus

5. INTÉGRATION DES QUESTIONS HORIZONTALES

5.1. Principes généraux des contrôles

Les États membres peuvent souhaiter intégrer à leurs programmes des objectifs horizontaux de différente nature, tels le développement durable, l'égalité des chances ou la coopération transfrontalière.

À cet effet, quelques principes généraux peuvent être rappelés :

- Le suivi et l'évaluation de ces thèmes horizontaux ne devraient normalement pas être effectués au travers d'un système d'indicateurs spécifique mais faire partie intégrante du système général d'indicateurs du programme ;

- Les systèmes d'indicateurs relatifs aux interventions des Fonds structurels doivent être utiles pour le processus de décision. Le but de la collecte de données doit être clair.
- La mise en place d'un système d'indicateurs est coûteuse. Il est préférable d'utiliser des indicateurs adaptés aux priorités horizontales pour les seules mesures ayant un impact significatif sur la thématique horizontale en question.
- Il est recommandé de recourir à une approche pas à pas et de rester ouvert aux expérimentations et à l'identification de bonnes pratiques. Il n'existe pas une seule et même façon de mettre en œuvre le développement durable; cela dépend toujours des situations et des priorités qui peuvent varier considérablement d'un programme à un autre.

5.2. Ventilation par sexe et par taille des entreprises

En plus des principes généraux rappelés ci-dessus, les États membres sont tenus, conformément à l'article 66.2 du règlement général, et lorsque la nature de l'aide le permet, de ventiler leurs statistiques par sexe et en fonction de la taille des entreprises bénéficiaires.

5.3. L'évaluation stratégique environnementale

La directive 2001/42/CE⁴ prévoit que les États membres doivent avoir recours à des évaluations stratégiques environnementales pour toute une série de programmes. Cette évaluation stratégique s'effectue sous la responsabilité des États membres. Il est très probable que de nombreux programmes des Fonds structurels seront soumis à cette directive. Son article 5 requiert l'évaluation des incidences notables de la mise en œuvre d'un plan ou d'un programme sur l'environnement. Son article 10 prévoit un suivi des plans et des programmes. Lors de la mise au point des systèmes d'indicateurs pour les programmes des Fonds structurels, les États membres auraient tout intérêt à établir une fois pour toute si le suivi conforme à la directive 2001/42 et celui des programmes des Fonds structurels peuvent ou non être intégrés ou se compléter l'un l'autre, et sous quelle forme.

6. UTILISATION DES SYSTÈMES D'INDICATEURS AU COURS DU CYCLE DE VIE DU PROGRAMME

Les indicateurs doivent être pris en considération dans toutes les phases du cycle de vie des programmes des Fonds structurels et de cohésion :

- planification et programmation,
- mise en œuvre des interventions structurelles,
- évaluation.

Les informations fournies par le système d'indicateurs peuvent conduire à prendre certaines actions ou à mener certaines actions à chacune de ces étapes. Par conséquent, il est crucial que la structure du système ainsi que les indicateurs eux-mêmes soient adaptés aux besoins des utilisateurs à chaque étape de la gestion des programmes.

6.1. Planification et programmation

⁴ Directive 2001/42/CE du Parlement européen et du Conseil du 27 juin 2001 relative à l'évaluation des incidences de certains plans et programmes sur l'environnement JO du 21.7.2001.

Dans la plupart des cas, l'autorité de gestion du programme (et l'autorité chargée du CRSN) sera le chef de file responsable de l'élaboration du système d'indicateurs.

6.1.1. L'intégration à la programmation

La mise au point du système d'indicateurs doit être **intégrée à la conception du programme le plus en amont possible**. La nécessité de disposer de définition et de modalités de quantification des objectifs précises peut en effet sensiblement contribuer à la qualité de la programmation. En outre, l'expérience prouve qu'un système d'indicateurs est efficace quand il commence à mesurer la mise en oeuvre du programme dès son origine.

6.1.2. Mise en place et gestion partenariale

Les utilisateurs potentiels des informations apportées sont les parties prenantes qui ont chacune leurs domaines des responsabilités et leurs besoins distincts. Par conséquent, tous les indicateurs ne sont pas utiles à tout le monde. Les utilisateurs-types sont les suivants :

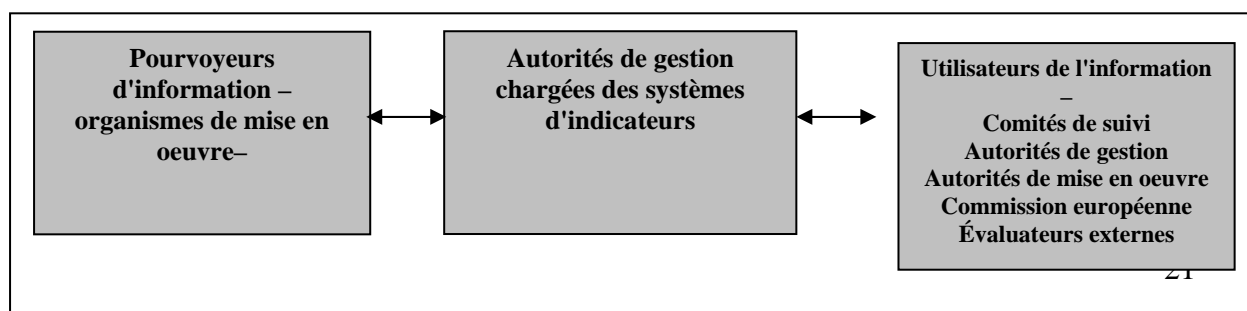
- organismes de mise en oeuvre, promoteurs de projets,
- autorités de gestion,
- comités de suivi,
- Commission européenne,
- Parlement européen et parlements nationaux,
- évaluateurs externes,
- grand public, y compris les associations et mouvements citoyens.

La mise au point d'un système d'indicateurs doit se faire autant que possible en partenariat avec les **fournisseurs et les utilisateurs potentiels d'information**. Les informations disponibles et les systèmes de suivi existants doivent être mobilisés, tout en veillant à identifier les autres indicateurs susceptibles de répondre aux besoins d'information identifiés.

Les utilisateurs pourraient utilement être réunis de façon régulière par l'autorité responsable de la conception du système d'indicateurs, sous la forme d'un **groupe de travail** périodique par exemple. Ce groupe de travail, s'il s'avère efficace lors de la phase de planification et de programmation, pourrait évoluer au cours de la mise en oeuvre du programme en **plate-forme de suivi** plus formelle, **en particulier pour les plus importants des programmes de l'objectif « Convergence »**. Cette plate-forme pourrait être chargée des contrôles de qualité ou d'autres améliorations.

La participation d'un ou de plusieurs **experts** extérieurs pourrait également s'avérer utile. L'expérience a par ailleurs montré, notamment pour les grands programmes incluant un grand nombre de parties prenantes, qu'il est très utile de fixer les procédures et les définitions dans un manuel de l'utilisateur.

Figure 6.1 : Pourvoyeurs et utilisateurs du système d'indicateurs





Les principaux **pourvoyeurs d'information** en matière d'indicateurs sont les organismes de mise en oeuvre mettant en oeuvre les programmes sur le terrain. Leur participation est une garantie quant au réalisme de la conception du système : ils connaissent bien les possibilités et les limites pratiques de la collecte de données. Ils peuvent être utiles pour l'identification des canaux de collecte ou pour faire part de suggestions en matière de quantification initiale des indicateurs. Les futures autorités de gestion auraient tout intérêt à s'assurer que les informations existantes sont bien utilisées ou alors s'entendre avec les utilisateurs quant aux nouvelles données susceptibles d'améliorer la gestion ou la prise de décision.

D'autres **pourvoyeurs d'information** sont les organismes publiant les statistiques officielles. Ils peuvent être utilisées pour définir les indicateurs de contexte décrivant une situation de base au début d'une intervention ou pour quantifier les bases de référence d'autres indicateurs.

6.1.3. Principe de proportionnalité

Le règlement introduit le concept de la proportionnalité (art. 13). L'échelle du programme opérationnel devrait en effet être adaptée au cadre du système d'indicateurs proposé. Pour ce qui concerne la mesure des impacts en particulier, les méthodologies utilisées devraient être fonction de l'importance des interventions.

Les systèmes d'indicateurs complexes (ceux des programmes de l'objectif « Convergence » en particulier) ayant un nombre élevé de priorités et de mesures seront dans la pratique plus difficiles à gérer que les systèmes des programmes de taille plus réduite. **Toute la difficulté consiste à concevoir des systèmes d'indicateurs aussi complexes que nécessaire et aussi petits que possible dans les circonstances spécifiques d'un programme particulier.** Le but n'est pas de couvrir de manière homogène tous les programmes et tous les objectifs. Les indicateurs d'impact et de résultats doivent couvrir les priorités et mesures qui représentent la part majoritaire des dépenses ou qui revêtent une importance stratégique particulière du point de vue des objectifs du programme ou des besoins d'information des utilisateurs potentiels.

6.1.4. Contrôle-qualité

La Commission suggère aux autorités compétentes d'effectuer contrôle-qualité des indicateurs définis pour un programme donné. Ce contrôle porte d'une part sur le système d'indicateurs et sur les questions de :

- Couverture
- D'équilibre et
- Commodité de gestion du système ;

Et d'autre part sur chaque indicateur en utilisant les critères de qualité suivants :

- pertinence,
- sensibilité,
- disponibilité,
- et coûts.

6.1.5. La cohérence entre le cadre de référence stratégique national (CRSN) et les programmes opérationnels

L'autorité responsable du cadre de référence stratégique national de même que les autorités de gestion des programmes opérationnels auraient tout intérêt à vérifier, lorsque cela s'avère nécessaire, la cohérence entre les indicateurs du CRSN et ceux des programmes opérationnels.

Au cours de la période de mise en œuvre, il pourra être utile de favoriser un échange d'expériences ou une coordination entre programmes opérationnels ou entre programmes cofinancés par un autre Fonds, comme le Fonds social européen.

6.1.6. La cohérence avec les indicateurs des politiques communautaires

Le caractère plus stratégique de la période de programmation 2007-2013 trouve également appui sur le renforcement des liens entre les programmes des Fonds structurels et les autres politiques communautaires. Les systèmes d'indicateurs doivent mettre en évidence ces liens, en prenant en compte les indicateurs de suivi existants et en fixant des objectifs en rapport avec le déroulement politique de ces stratégies, comme la stratégie européenne pour l'emploi par exemple. Plusieurs illustrations entrant dans le champ politique de la stratégie pour l'emploi sont fournis en annexe 2.

6.1.7. Le rôle de l'évaluation ex ante

Le document de travail n° 1 développe les orientations relatives à l'évaluation ex ante. Pour ce qui concerne les indicateurs de réalisation, de résultat et d'impact ainsi que leurs objectifs, ce document souligne que ce sont de préférence les autorités compétentes qui doivent les proposer et qu'ils devraient comprendre une estimation de l'impact probable en termes d'emplois créés. L'évaluateur devra vérifier la pertinence des indicateurs définis et de la quantification proposée sur la base de l'expérience passée et de critères de référence adaptés.

La mise au point d'indicateurs d'impact est une tâche complexe et parfois quasi-impossible pour les concepteurs du programme. Dans le cadre de l'évaluation ex ante, les évaluateurs devront donc parfois produire un travail complémentaire si les valeurs de référence ou l'expérience antérieure n'offrent pas une base suffisamment solide pour définir et quantifier les indicateurs d'impact.

L'évaluateur devra également vérifier la chaîne causale entre les réalisations, les résultats et les impacts et émettre éventuellement des recommandations afin de l'améliorer.

Les concepteurs comme les évaluateurs devront faire en sorte que le système d'indicateurs reste toujours gouvernable et utilisable. À cet égard, l'évaluateur pourra être amené à travailler avec les autorités compétentes sur un niveau d'indicateurs très détaillé qui n'apparaîtra pas obligatoirement au sein du programme opérationnel, mais qui sera utile à l'autorité de gestion ou aux organismes de mise en œuvre lors du déroulement du programme.

Le document de travail cité pourra utilement être consulté afin d'obtenir plus de détails à ce propos.

6.2. La mise en oeuvre des interventions structurelles

Pendant la mise en oeuvre des programmes des Fonds structurels et de cohésion, l'utilisation d'indicateurs rend nécessaire la prise en compte de questions relatives à la fiabilité des méthodes de collecte de données, aux modalités de présentation des informations au comité de suivi ou à leur utilisation dans les rapports annuels relatifs à la mise en oeuvre.

6.2.1. La collecte des données

La collecte des données du programme incombe aux organismes de mise en oeuvre et aux autorités de gestion. L'expérience donne un aperçu de la façon dont les indicateurs peuvent être consolidés ou être améliorés. L'étroite association des utilisateurs d'informations au cours de la phase de démarrage d'un programme est gage d'accroissement de la commodité du système d'indicateurs et de rationalisation des méthodes de collecte de données.

Le risque d'exiger un trop grand nombre de données est réel aussi bien pour les administrations publiques que pour les porteurs de projets.

Il appartiendra à l'autorité de gestion de vérifier périodiquement la fiabilité des informations collectées afin de leur donner en tant que de besoin une nouvelle orientation.

6.2.2. La présentation des données au comité de suivi

Les comités de suivi veillent à ce que la mise en oeuvre des Fonds structurels et de Cohésion soient efficaces. Ils ont pour mission d'examiner les progrès réalisés, en particulier le degré d'accomplissement des objectifs de chacune des priorités fixées (cf. premier type d'indicateurs-clés). Par conséquent, les comités de suivi devront être consultés sur le système d'indicateurs lors de la phase de conception comme au lancement de la mise en oeuvre du programme dans le but de :

- vérifier que, dans son ensemble, le système d'indicateurs a été conçu correctement ;
- et définir de quel type d'information il aura lui-même besoin.

Le comité de suivi devra se concentrer sur les questions de stratégie de façon à orienter la décision de l'autorité de gestion sur les données - financières, matérielles ou procédurales - à présenter au comité. Dans la plupart des cas, ce seront des données financières agrégées ou des informations relatives aux indicateurs d'impact et de résultats qui seront attendues.

Les membres du comité de suivi ont des visions très différentes des programmes des Fonds structurels. En particulier pour les programmes complexes de l'objectif « Convergence », l'utilisation et la compréhension d'informations fournies par le système d'indicateurs peuvent s'avérer difficiles. Dès lors, les autorités de gestion devraient, lors de la présentation au comité de suivi des données relatives aux indicateurs :

- placer les informations quantitatives dans leur contexte qualitatif,
- réduire le volume d'informations fournies au regard de l'expérience actuelle,
- présenter les informations de façon standardisée,
- entreprendre des analyses préliminaires mettant en lumière les informations critiques
- et utiliser les techniques de présentation appropriées.

6.2.3. Les rapports annuels de mise en oeuvre

L'autorité de gestion soumettra un rapport annuel relatif à la mise en oeuvre à la Commission européenne dans un délai de six mois à compter de la fin de chaque année civile complète de mise en oeuvre. Ce rapport annuel décrit en détails l'état d'avancement de la mise en oeuvre en comparaison de l'année passée. Ce rapports doit comprendre les éléments suivants :

- description du contexte de mise en oeuvre des interventions;
- modalités de mise en oeuvre financière des interventions;
- progrès accomplis dans la réalisation des priorités, en ayant recours aux indicateurs de suivi adoptés.

En ce qui concerne les indicateurs physiques, les rapports devraient utiliser des indicateurs au niveau des priorités et des programmes, ainsi que les indicateurs-clés convenus dans les programmes respectifs. Les valeurs des indicateurs d'impact pourront être ajoutées en fonction de leur disponibilité.

Le rapport relatif à la mise en oeuvre est l'occasion d'apporter des informations non seulement à la Commission, mais aussi aux autres parties prenantes, y compris les porteurs de projets. Des mesures appropriées de retour d'information et de publicité devraient à cet effet être mises en place. Ces considérations permettent de tirer une conclusion importante :

L'utilisation et l'amélioration de l'ensemble des indicateurs dans le cadre du système de suivi représentent une tâche permanente de la période de programmation. La Commission souligne à ce propos la nécessité d'établir et de développer les capacités administratives nécessaires, en particulier au sein des autorités de gestion.

6.3. L'évaluation

Les indicateurs représentent une source d'information importante alimentant les différentes phases d'évaluation.

Rappel de définition

La **pertinence** évalue le lien entre l'objectif recherché et le problème à résoudre.

L'efficacité compare ce qui a été fait à ce qui était initialement prévu; autrement dit, elle compare les réalisations, les résultats et les impacts réels à ceux qui étaient attendus ou estimés.

L'efficience représente le ratio entre les réalisations, résultats et/ou impacts et les ressources mobilisées pour y parvenir (notamment les moyens financiers).

L'utilité vérifie si l'impact d'une intervention est adapté aux besoins de la société et au problème à résoudre (elle néglige toute référence aux objectifs affichés).

La **durabilité** évalue la capacité des effets d'une intervention à durer à moyen ou à long terme après que le financement d'une intervention a cessé.

Les indicateurs sont le plus souvent utilisés pour mesurer des ratios d'efficacité ou d'efficience et peuvent être calculés à chaque stade de la programmation (au niveau du programme global, des priorités ou des mesures/actions), soit en termes de réalisations, de résultats et d'impact.

Tableau : Indicateurs d'efficacité et d'efficience à un niveau de programmation donné

Objectifs	Indicateurs	Efficacité	Utilisation rationnelle des ressources (efficience)
Mesure/action	Réalisation financière/physique	Réalisation effective/prévue	Réalisation par rapport au coût
Priorité	Résultat (impact)	Résultats effectifs/prévus	Résultat par rapport au coût
Programme	Impact (résultats)	Impact effectif/prévu	Impact par rapport au coût

Les tâches de l'évaluation ex ante relatives aux indicateurs sont décrites à la rubrique 6.1.6 ci-dessus.

Les **évaluations** en cours de programmation devraient examiner le degré d'efficacité et d'efficience dans le secteur sélectionné ou en rapport avec un thème donné sur la base des indicateurs rassemblés par le système de suivi et/ou par des travaux de terrain appropriés. Elles devraient également évaluer la qualité, la pertinence et le degré de quantification des indicateurs, soit au niveau du programme dans son ensemble, soit au niveau de l'un de ses composantes ou pour des objectifs horizontaux.

Enfin, l'**évaluation ex post** - effectuée par la Commission - se concentrera, outre l'évaluation finale de l'efficacité, sur les questions d'utilité et de durabilité. Les indicateurs d'impact et de résultats seront à ce stade du programme les indicateurs les plus importants. À cet effet, les évaluations ex post mobiliseront-en plus des données de suivi - des méthodes spécifiques. La Commission aura besoin de l'étroite collaboration des autorités de gestion afin d'assurer le succès de cette évaluation, au travers notamment la fourniture de données.

6.4. Les indicateurs au cours du cycle de vie d'un programme - synthèse

Le tableau suivant résume le rôle et la fonction des indicateurs aux différentes étapes du cycle de vie d'un programme. Il vise à attirer l'attention des principales parties prenantes quant à l'importance des indicateurs lors de la conception, de la mise en oeuvre et de l'évaluation efficaces des programmes.

<i>Indicateurs au cours du cycle de vie d'un programme</i>	
<i>Étape du programme</i>	<i>Recommandations relatives au système d'indicateurs</i>
<i>Élaboration du programme</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Analyse socio-économique et environnementale : définition des indicateurs de contexte</i>
<i>Définition de la stratégie et des priorités du programme</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Définition des objectifs au niveau du programme et des priorités – établissement des indicateurs de réalisations, de résultats et d'impact et des indicateurs-clés</i>
<i>Dispositions relatives à la planification de la mise en oeuvre</i>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conception du système de suivi : traitement des données informatiques, contrôle-qualité des indicateurs,</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Conception du système d'évaluation : planification de l'évaluation, description des données des indicateurs nécessaires pour évaluer le programme, sélection des indicateurs, informations sur celles devant faire l'objet d'une évaluation spécifique • Établissement des règles et des conditions de coopération efficace entre les deux systèmes
Intégration de l'évaluation ex ante	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation ex ante parallèlement à la conception du programme • Étroite collaboration entre évaluateurs et concepteurs du programme, en ce qui concerne le système d'indicateurs, le suivi et les dispositions relatives à l'évaluation • Examen des recommandations du rapport d'évaluation et des modalités de leur prise en compte dans la conception du programme
Mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte et mise à jour des informations sur les indicateurs et transfert aux utilisateurs; • Processus d'amélioration continue du fonctionnement du système de suivi • Mise en oeuvre d'évaluations chemin faisant (on-going)
Rapport annuel de mise en oeuvre	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des données des indicateurs sélectionnés et de leur interprétation préliminaire pour les rapports annuels - lien possible entre l'exercice d'évaluation chemin faisant et le rapport annuel de nature à améliorer le processus de décision
Préparation des informations pour le comité de suivi	<ul style="list-style-type: none"> • Compilation des informations sur les indicateurs et des progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés - apport régulier de données au comité de suivi
Évaluation chemin faisant (on going)	<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation du fonctionnement du programme, en ce qui concerne les priorités ou certains thèmes particuliers en recourant éventuellement aux indicateurs • Examen des indicateurs liés à un réexamen possible de la stratégie du programme • Examen éventuel du fonctionnement du système de suivi (qualité des indicateurs, de la collecte des données et de leur transfert aux utilisateurs)
Évaluation ex post (Commission)	<ul style="list-style-type: none"> • Apport de données en provenance du système de suivi (indicateurs de réalisations et de résultats, éventuellement) pour conduire l'évaluation • Analyse de l'impact (et éventuellement des résultats) du programme - utilisation possible de modèles macroéconomiques

ANNEXE I : INDICATEURS-CLÉS POUR LE FEDER ET LE FONDS DE COHÉSION

Les indicateurs figurant dans la liste ci-dessous devraient être intégrés au système d'indicateurs pour chaque programme opérationnel. La liste a été établie afin de refléter les priorités communautaires en conformité avec les Orientations Stratégiques Communautaires et avec la structure de codification des interventions (règlement [] de la Commission sur la mise en œuvre de règlement 1083/2006).

Les informations devraient être mises à jour dans des rapports annuels, de préférence en agrégeant les différents programmes opérationnels (ou au niveau du CRSN, si possible). Les États membres devraient utiliser les informations disponibles au moment de l'approbation du projet (résultats prévus).

OBJECTIFS «CONVERGENCE» ET «COMPÉTITIVITÉ ET EMPLOI»

Au niveau du programme

(1) Emplois créés,

Définition : emplois directs créés bruts, en équivalents temps plein,

Source : système de suivi

(2) dont : hommes

(3) dont : femmes

Au niveau des champs thématiques

(choisis en dehors du système de codification)

Recherche et développement technologique (01 – 05, 07)

(4) nombre de projets de RDT

(5) nombre de projets de coopération entreprises –instituts de recherche

(6) nombre de poste de chercheurs créés (de préférence 5 ans après le commencement du projet)

Aide directe à l'investissement des PME (08)

(7) nombre de projets,

(8) dont nombre de jeunes pousses (*start-up*) aidées (au cours des deux premières années après leur création)

(9) emplois créés (brut, équivalent temps plein)

(10) investissement (en millions d'euros)

Société de l'information (10 - 15)

(11) nombre de projets,

(12) population supplémentaire ayant accès aux réseaux à large bande

Investissements dans le secteur des transports (16, 17, 20 – 23, 25)

- (13) nombre de projets,
- (14) km de routes nouvelles,
- (15) dont RTE
- (16) km de routes reconstruites
- (17) km de voies de chemins de fer nouvelles
- (18) dont RTE
- (19) km de chemins de fer reconstruits
- (20) Valeur de gain de temps en Euro / an généré par des projets de construction et de reconstruction de routes (fret et passagers),
- (21) Valeur de gain de temps en Euro / an généré par des projets de construction et de reconstruction de voies de chemins de fers (frets et passagers)
- (22) Population supplémentaire desservie par un réseau de transport urbain amélioré

Energie renouvelable (39-42)

- (23) nombre de projets
- (24) capacité supplémentaire de production d'énergie renouvelable (MWh)

Environnement (44-47, 50)

- (25) Population supplémentaire concernée par un dispositif dans le secteur de la distribution des eaux
- (26) Population supplémentaire concernée par un dispositif de traitement des eaux usées
- (27) Nombre de projets de traitements des déchets
- (28) Nombre des projets visant à l'amélioration de la qualité de l'air
- (29) Surfaces réhabilitées (km²)

Changements climatiques (16-17, 39-43, 49, 52)

- (30) Réduction des gaz à effet de serre (CO₂ et équivalents, kt)

Prévention des risques (53)

- (31) nombre de projets,
- (32) nombre de personnes profitant des mesures de protection contre les inondations
- (33) nombre de personnes profitant des mesures de protection contre les incendies et autres mesures de protection

Tourisme (55-57)

- (34) nombre de projets,
- (35) nombre d'emplois créés

Éducation (75)

- (36) nombre de projets,
- (37) nombre d'étudiants bénéficiaires

Santé (76)

(38) nombre de projets

Questions urbaines

Si un État membre décide d'attribuer des fonds spécifiques aux questions urbaines en conformité avec art. 37.6 du règlement général sur les fonds structurels et de cohésion, les indicateurs-clés suivants devraient être appliqués à ces parties du programme :

Renouvellement urbain durable

(39) Nombre de projets soutenables améliorant l'attractivité des villes

Compétitivité

(40) Nombre de projets soutenant les entreprises, l'entrepreneuriat et les nouvelles technologies

Lutte contre l'exclusion

(41) Nombre de projets offrant des services de promotion de l'égalité des chances et de lutte contre l'exclusion sociale à l'attention des jeunes et des minorités

OBJECTIF DE COOPÉRATION

Coopération transfrontalière et coopération transnationale

Degré de coopération

- (42) Nombre de projets respectant **deux** des critères suivants : Développement commun, mise en oeuvre commune, personnel commun, financement commun
- (43) Nombre de projets respectant **trois** de critères suivants : Développement commun, mise en oeuvre commune, personnel commun, financement commun
- (44) Nombre de projets respectant **quatre** de critères suivants : Développement commun, mise en oeuvre commune, personnel commun, financement commun

Coopération transfrontalière

Nombre de projets

- (44) encourageant le développement du commerce transfrontalier
 - (45) favorisant l'utilisation commune d'infrastructures
 - (46) développant le partenariat dans le domaine des services publics
 - (47) réduisant l'isolement par un accès amélioré aux transports, aux réseaux et aux TIC
 - (48) encourageant et améliorant la protection et la gestion communes de l'environnement
-
- (49) Nombre de personnes participant à des activités communes d'enseignement ou de formation
 - (50) Nombre de personnes obtenant un emploi de l'autre côté de la frontière grâce au projet de coopération transfrontalière

Coopération transnationale

Nombre de projets relatifs :

- (51) à la gestion de l'eau
- (52) à l'amélioration de l'accessibilité
- (53) à la prévention des risques
- (54) au développement des réseaux d'innovation et de RDT

Coopération interrégionale

(56) Nombre de projets

ANNEXE II : INDICATEURS CLÉS ET DISPOSITIONS EN MATIÈRE DE SUIVI POUR LES PROGRAMMES COFINANCÉS PAR LE FSE

Le paragraphe 4.5. a présenté les deux types d'indicateurs devant jouer un rôle central dans le suivi et l'évaluation des programmes entre la Commission, les Etats membres et les autorités de gestion. En ce qui concerne les programmes cofinancés par le Fond Social Européen, il convient de souligner quelques particularités dérivant de sa mission spécifique.

1. Les indicateurs essentiels (ou «noyau d'indicateurs») relatifs aux objectifs

Dans ce premier cas, la principale spécificité à prendre en compte vient du fait que bon nombre des priorités cofinancées correspondent directement à des politiques concertées au niveau européen et dotées d'objectifs quantifiés et d'indicateurs communs. C'est le cas notamment pour la stratégie européenne pour l'emploi ou pour les plans d'actions nationaux (PAN) de lutte contre l'exclusion (ou d'inclusion sociale). Les programmes FSE doivent contribuer à la mise en œuvre de ces politiques et, quand la masse financière des axes prioritaires ou leurs caractéristiques stratégiques le permettent, les indicateurs de résultats adoptés pour qualifier les objectifs devraient être dérivés ou mis en relation avec ceux qui définissent ces politiques au niveau européen ou dans les PAN. Cette mise en correspondance (via, par exemple, des taux de couverture) devrait faciliter le suivi et l'évaluation de la contribution du FSE à ces politiques.

Evidemment une même exigence de coordination subsiste en ce qui concerne les indicateurs de contexte et les analyses qui les accompagnent. Les éléments de diagnostic déjà développés pour les méthodes ouvertes de coordination peuvent et devraient être le point de départ des programmes opérationnels.

2. Les indicateurs-clés communs minimaux

Comme pour les autres Fonds, l'exigence consiste pour le FSE à collecter des données comparables d'un programme et d'une région à l'autre.

Dans un souci de simplification, ces indicateurs se concentrent à deux niveaux:

a) les principaux indicateurs communs sont présentés dans le règlement d'application et concernent la catégorisation des indicateurs financiers (engagements et dépenses effectives) ainsi que la qualification des bénéficiaires en fonction de leurs caractéristiques principales (age, sexe, statut sur le marché du travail, etc.).

b) les autres exigences en matière de comparaison devront principalement être satisfaites par le biais des systèmes de suivi déjà en place pour les politiques de l'emploi, de lutte contre l'exclusion et de l'éducation. C'est dans ces rapports qu'il devrait être possible de présenter de manière significative et suffisamment standardisée l'incidence et la contribution du FSE à la réalisation des objectifs politiques communs au niveau européen et spécifiques à chaque pays.

Il n'y a donc pas lieu de fournir ici une liste des indicateurs essentiels pour le FSE. Il est par contre nécessaire d'approfondir la compréhension commune de la signification des indicateurs adoptée dans le cadre de ces politiques et de renforcer le travail commun entre les services en charge du suivi des programmes FSE et les services en charge du suivi des PAN et autres politiques pertinentes. C'est au réseau de correspondants pour l'évaluation du FSE, animé par l'unité Evaluation de la DG EMPL que revient la tâche de développer les échanges de bonnes pratiques dans ce domaine.

References :

http://europa.eu.int/comm/employment_social/employment_strategy/docindic_en.htm

http://europa.eu.int/comm/employment_social/social_inclusion/indicators_en.htm

http://europa.eu.int/comm/education/policies/2010/back_indi_en.html"

Bibliographie

- **Règlement général sur les Fonds structurels et le Fonds de Cohésion**
Règlement (CE) n° 1083/2006 du Conseil fixant des dispositions générales sur le Fonds européen de développement régional, le Fonds social européen et le Fonds de cohésion, et abrogeant le règlement (CE) no 1260/1999
- **The Guide :**
Commission européenne, (2004). The GUIDE to the Evaluation of Socio-Economic Development. Disponible en ligne à l'adresse suivante www.evaled.info
- **Indicateurs structurels sur le site de Eurostat (suivi de la stratégie de Lisbonne) :**
www.europa.eu.int/comm/eurostat/strcuralindicators
- **La dimension territoriale du processus de Lisbonne/Gothenburg (projet ESPON)**
www.espon.lu/online/documentation/projects/cross_thematic/cross_thematic_147.htm
- **Les indicateurs du développement durable sur le site d Eurostat**
www.europa.eu.int/comm/eurostat/sustainabledevelopment
- **La société d'information**
UNDERSTAND (un projet d' INTERREG III C): "European Regions UNDER way towards STANDard indicators for benchmarking information society".
<http://www.understand-eu.net/>
- **Audit urbain**
<http://www.urbanaudit.org/>
- **Effets sur l'environnement :**
Ministère finlandais de l'environnement (Kati Berninger, 2003): How to assess environmentally beneficial effects of projects in EU Regional Development Programmes
- **Exemples d'indicateurs**
Commission européenne, (1999). Methodological Working Paper No. 3 for the 2000-2006 Programming Period: Indicators for Monitoring and Evaluation – an Indicative Methodology (*Document de travail méthodologique n° 3 pour la période de programmation 2000 - 2006 : Indicateurs pour le suivi et l'évaluation - méthodologie indicative*)
- *Information into Intelligence : Monitoring for Effective Structural Fund Programming. IQ-Net Thematic paper. July 2001 (Informations sur les renseignements : Suivi pour la programmation efficace des Fonds structurels, juillet 2001)*
- *Suivi & Evaluation. Some Tools, Methods & Approaches. World Bank, 2004 (Suivi et évaluation. Quelques outils, méthodes et approches. Banque mondiale, 2004).*
www.worldbank.org/oed/ecd

- Handbook on constructing composite indicator: Methodology and user guide. OECD, 2005. [www.oilis.oecd.org/olis/2005doc.nsf/LinkTo/std-doc\(2005\)3](http://www.oilis.oecd.org/olis/2005doc.nsf/LinkTo/std-doc(2005)3)
- How can we know if EU cohesion policy is successful? Integrating micro and macro approaches to the evaluation of Structural Funds. GEFRA 2006
www.gefra-muenster.de