



**COMMISSION EUROPÉENNE**

DIRECTION GÉNÉRALE  
POLITIQUE RÉGIONALE  
Développement thématique, impact, évaluation et actions innovatrices  
**Évaluation et additionnalité**

**Nouvelle période de programmation 2007-2013**

**ORIENTATIONS INDICATIVES SUR LES METHODES  
D'EVALUATION**

**EVALUATION PENDANT LA PERIODE DE PROGRAMMATION  
(EVALUATION IN ITINERE OU EN CONTINU)**

**Document de travail n° 5**

**VERSION PROVISoire**

**Avril 2007**

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.</b>	<b>INTRODUCTION: OBJECTIFS, CHAMP D'APPLICATION ET STRUCTURE DU DOCUMENT DE TRAVAIL.....</b>	<b>3</b>
<b>2.</b>	<b>NATURE DE L'EVALUATION: DE L'EVALUATION INTERMEDIAIRE A L'EVALUATION IN ITINERE .....</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>RESPONSABILITES EN MATIERE D'EVALUATION IN ITINERE .....</b>	<b>8</b>
3.1	RESPONSABILITES DES ÉTATS MEMBRES .....	8
3.2	RESPONSABILITES DE LA COMMISSION.....	10
<b>4.</b>	<b>PLANIFICATION DU PROCESSUS D'EVALUATION IN ITINERE.....</b>	<b>11</b>
4.1	AXES DE L'EVALUATION IN ITINERE .....	11
4.2	PLANS D'EVALUATION .....	13
<b>5.</b>	<b>GESTION DU PROCESSUS D'EVALUATION IN ITINERE.....</b>	<b>14</b>
5.1	TACHES DE GESTION.....	14
5.2	PRINCIPES CLES .....	16
5.3	NORMES DE QUALITE.....	17
ANNEXE 1.	Orientations pour l'élaboration d'un plan d'évaluation.....	18
ANNEXE 2.	Normes de qualité.....	19
ANNEXE 3.	Liste de documents de référence .....	20

## 1. Introduction: objectifs, champ d'application et structure du document de travail

Le 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, souligne que le rôle de **la Commission est de fournir des orientations indicatives**<sup>1</sup> sur les futures évaluations (article 47, paragraphe 5)<sup>2</sup>. Le présent document méthodologique a donc vocation à servir de document de référence en la matière. Les autorités d'États membres<sup>3</sup> sont invitées à l'utiliser de manière souple, en adaptant les orientations formulées à leurs propres besoins notamment en matière d'informations, de stratégie ou de gestion.

**EVALSED** - l'outil en ligne et interactif pour l'évaluation du développement socio-économique (<http://www.evaled.com>) - élaboré pour le compte de la Commission fournit des conseils additionnels et des exemples de bonnes pratiques, notamment en ce qui concerne les méthodes d'évaluation et les normes de qualité.

Le présent document est principalement destiné aux autorités nationales, régionales et locales appelées à gérer les interventions des Fonds structurels et du Fonds de cohésion en 2007-2013, notamment celles qui organisent, coordonnent et réalisent des évaluations. Les autorités de gestion qui le souhaitent pourront communiquer ce document à des évaluateurs externes, afin de les aider dans l'exécution de leurs tâches (section 5.1).

Le règlement 1083/2006 distingue trois types d'évaluations, selon que celles-ci interviennent avant (ex ante), pendant ou après (ex post) la période de programmation (article 47, paragraphe 2).

Quant à la fonction des évaluations, l'article 47, paragraphe 2, fait une distinction entre celles qui sont de nature stratégique (effectuées « afin d'étudier l'évolution d'un programme ou d'un groupe de programmes par rapport aux priorités communautaires et nationales ») et les évaluations de nature opérationnelle (menées « afin d'étayer le suivi d'un programme opérationnel »), ces deux types d'évaluation pouvant faire l'objet d'un même rapport d'évaluation.

Le présent document de travail concerne les évaluations menées pendant la période de programmation, qu'elles soient de nature stratégique ou opérationnelle. Le terme « **évaluation in itinere ou en continu** »<sup>4</sup> y sera utilisé, bien que le règlement 1083/2006

---

<sup>1</sup> Conformément à la procédure prévue à l'article 103 du règlement 1083/2006.

<sup>2</sup> Sauf indication contraire, tous les articles cités dans le présent document de travail sont tirés du Règlement (CE) n° 1083/2006 du Conseil du 11 juillet 2006 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>3</sup> À moins que des autorités de gestion ou des comités de suivi (dont les fonctions sont abordées à la section 5.1) ne soient spécifiquement mentionnés, les termes suivants sont utilisés indifféremment pour décrire le rôle et les activités des États membres en général : « États membres », « autorités des États membres », « administration des États membres » ou « décideurs » (plus généralement défini comme "société civile").

<sup>4</sup> Conformément à l'article 86 du règlement (CE) n° 1698/2005 du Conseil du 20 septembre 2005 concernant le soutien au développement rural par le Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader), le terme « évaluation in itinere » est utilisé dans un contexte large et recouvre les évaluations à mi-parcours et les évaluations ex post.

n'utilise pas ce terme. Les évaluations ex ante<sup>5</sup> et ex post font l'objet de documents de travail distincts.

Le document de travail se fonde sur l'expérience des États membres relative à l'évaluation à mi-parcours et à sa mise à jour (dénommée "évaluation finale" en France) pour la période 2000-2006, en tenant compte du contexte réglementaire de la période 2007-2013<sup>6</sup>, des règles d'évaluation générales exposées dans le règlement financier<sup>7</sup> (article 27, paragraphe 4) et de ses modalités d'application<sup>8</sup> (article 21).

Il comprend quatre parties :

- La première examine les expériences antérieures relative à l'évaluation à mi-parcours et à sa mise à jour, en montrant comment les enseignements tirés ont influencé la logique d'ensemble, les principes directeurs et les caractéristiques principales de l'évaluation in itinere 2007-2013 ;
- La deuxième partie expose les exigences réglementaires de la période 2007-2013, notamment en ce qui concerne le rôle et les responsabilités des États membres et de la Commission en matière d'évaluation in itinere ;
- La troisième partie expose les orientations principales de l'évaluation in itinere et décrit comment le processus d'évaluation peut être planifié et conçu afin de répondre au mieux aux besoins stratégiques ou opérationnels des décideurs ;
- Enfin, la quatrième partie fournit des indications relatives à la gestion du processus d'évaluation in itinere en décrivant les principes-clés et les normes de qualité applicables.

---

<sup>5</sup> Commission européenne (2006) : Nouvelle période de programmation 2007-2013, Orientations indicatives sur les méthodes d'évaluation : évaluation ex ante, Document de travail No. 1.

<sup>6</sup> Règlement (CE) n° 1083/2006 du Conseil du 11 juillet 2006 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 et Règlement (CE) no 1828/2006 de la Commission du 8 décembre 2006 établissant les modalités d'exécution du règlement (CE) no 1083/2006 du Conseil portant dispositions générales sur le Fonds européen de développement régional, le Fonds social européen et le Fonds de cohésion, et du règlement (CE) no 1080/2006 du Parlement européen et du Conseil relatif au Fonds européen de développement régional.

<sup>7</sup> Règlement (CE, Euratom) n° 1605/2002 du Conseil du 25 juin 2002 portant règlement financier applicable au budget général des Communautés européennes.

<sup>8</sup> Règlement (CE, Euratom) n° 2342/2002 de la Commission du 23 décembre 2002 établissant les modalités d'exécution du règlement n° 1605/2002 du Conseil portant règlement financier applicable au budget général des Communautés européennes.

L'**évaluation intermédiaire** dont il est question dans ce règlement consiste à évaluer et à examiner les ressources humaines et financières affectées à un programme ainsi que les résultats obtenus, afin de vérifier leur conformité avec les objectifs fixés. Elle doit être effectuée régulièrement, selon un calendrier permettant de prendre en considération les résultats de cette évaluation dans toute décision sur la reconduction, la modification ou la suspension du programme. L'**évaluation in itinere** tient compte de ce calendrier flexible mais garantit une souplesse encore plus grande en permettant d'adapter la conception et la portée de l'évaluation aux besoins internes, et doit être vue dans un contexte plus large de planification et de gestion du processus d'évaluation (section 2).

## 2. Nature de l'évaluation: de l'évaluation intermédiaire à l'évaluation in itinere

L'objectif général d'une évaluation de la politique de cohésion est d'«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 eu égard aux problèmes structurels spécifiques des États membres et régions concernés, compte tenu de l'objectif de développement durable et des dispositions législatives communautaires pertinentes en matière d'impact environnemental et d'évaluation environnementale stratégique » (Article 47, § 1).

Dans le règlement 1083/2006, la notion d'évaluation intermédiaire, étroitement liée aux impératifs réglementaires, fait place à une conception de l'évaluation en cours de période de programmation qui est plus souple et plus orientée vers les besoins : l'**évaluation in itinere (ou en continu)**. La nouvelle approche se fonde sur les expériences passées et les enseignements qui en ont été tirés.

### Encadré n° 1: Enseignements tirés des expériences passées

L'évaluation des Fonds Structurels au cours de la mise en œuvre des programmes n'est pas un concept nouveau. Cette notion a été introduite – sous le terme d'évaluation à mi-parcours – avec la période de programmation 1994-1999 et a été reprise en 2000-2006.

Les évaluations à mi-parcours effectuées en 2003<sup>9</sup> ont été organisées et gérées de manières très diverses. Elles se sont caractérisées par des approches et des concepts très variés, qui dépendaient en grande partie des traditions institutionnelles des différents États Membres. Même si certaines solutions se sont révélées plus efficaces que d'autres, une amélioration qualitative des rapports d'évaluation (notamment en ce qui concerne l'analyse des aspects organisationnels relatifs à la mise en œuvre) et un plus grand engagement des autorités responsables ont généralement été constatés. Cet exercice a démontré que les capacités d'évaluation et les connaissances des administrations des États Membres s'étaient améliorées en la matière, et a correspondu à un pas de plus dans la coopération avec la Commission. Certaines faiblesses ont malgré tout été décelées, notamment :

- la rigidité des délais, qui a fréquemment conduit à un lancement prématuré des évaluations (notamment lorsque les interventions des fonds structurels avaient démarré de manière tardive) et à une poussée de la demande sur le marché de l'évaluation ;
- des spécifications trop larges, couvrant l'ensemble des interventions des fonds structurels ou bien des aspects aussi variés et complexes que la stratégie, l'efficacité ou les questions de mise en œuvre.

Certaines évaluations ne comportaient donc pas d'analyse approfondie des points importants, en ce qui concerne notamment les résultats obtenus, et n'étaient pas suffisamment adaptées aux besoins spécifiques des administrations des États Membres.

Le principal enseignement tiré de cette expérience a été qu'une approche plus souple, fondée sur les besoins des décideurs, était nécessaire.

Cette approche a été testée - dans une certaine mesure – lors de la mise à jour de l'évaluation à mi-parcours en 2005. Tout en se fondant sur les acquis de l'évaluation à mi-parcours, les États Membres ont restreint le champ de l'évaluation afin de privilégier des aspects insuffisamment examinés auparavant (notamment en ce qui concerne les résultats obtenus), au lieu de traiter tous les aspects à la fois comme en 2003. Conformément aux engagements pris par la Commission en matière de subsidiarité et de proportionnalité, un canevas minimal a été établi, les autorités de gestion étant chargées de définir les éléments

<sup>9</sup> Commission européenne (2004). L'évaluation à mi-parcours des interventions des Fonds structurels: rapport de synthèse sur les activités dans les États membres.

supplémentaires qu'elles souhaiteraient prendre en compte lors de la mise à jour en vue d'une meilleure exécution des programmes financés par les fonds structurels.

Parallèlement à la mise à jour, certains États membres ont décidé sur une base volontaire de lancer des évaluations spécifiques centrées sur des thèmes stratégiques tels que l'innovation ou l'environnement.

Bien non tenus par l'obligation de procéder à une évaluation à mi-parcours de l'intervention des Fonds Structurels en 2004-2006, la majorité des nouveaux États Membres ont tout de même décidé de participer activement à cet exercice dans le but de développer les capacités et les connaissances de leurs administrations en matière d'évaluation et de recenser les bonnes pratiques pour une gestion de l'évaluation basée sur la demande interne, notamment par la mise en place de plans d'évaluation.

De manière générale, les évaluations menées dans l'UE 25 pendant la période 2004-2006 ont fourni des informations importantes sur la manière d'accroître la valeur ajoutée de la politique de cohésion et d'améliorer son fonctionnement. L'analyse des résultats obtenus a contribué de manière significative à la programmation future.

Sur la base des enseignements tirés, des capacités développées en 2000-2006 et des défis actuels et futurs, l'approche de l'évaluation en cours de période de programmation a donc été dûment modifiée avec l'adoption des dispositions réglementaires pour 2007-2013<sup>10</sup>.

**L'évaluation in itinere** est un processus qui se compose d'une série d'évaluations. Son objectif principal est le suivi en continu de la mise en œuvre, de l'exécution des programmes opérationnels et des changements dans leur environnement extérieur. Elle permet ainsi de mieux comprendre et d'analyser les réalisations et résultats obtenus ainsi que les améliorations quant aux impacts à long terme des interventions, tout en proposant si nécessaire les mesures correctives qui s'imposent.

L'approche proposée souligne la nécessité d'un lien plus étroit entre, d'une part, le suivi et l'évaluation<sup>11</sup>, et, d'autre part, entre ces deux aspects très souvent interdépendants et la prise de décision (sections 3 et 4).

Le suivi régulier d'un programme devrait permettre de disposer d'informations relatives aux aspects organisationnels ou opérationnels (réalisations et résultats obtenus, absorption financière et qualité des mécanismes de mise en œuvre), éléments utiles pour procéder à une évaluation dans le cas, par exemple, de difficultés réelles ou potentielles.

Toutefois, les informations concernant certains aspects stratégiques tels que l'impact socio-économique ou les changements dans les priorités communautaires, nationales ou régionales ayant une incidence sur les programmes opérationnels ne peuvent être fournies par le système de suivi (ou monitoring) ou déduites de celui-ci. Elles requièrent donc un suivi régulier sous forme d'évaluation. Dans ce cas, les données de suivi peuvent servir de source d'informations initiale ou additionnelle mais devront faire l'objet d'un traitement

---

<sup>10</sup> Règlement (CE) n° 1083/2006 du Conseil du 11 juillet 2006 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>11</sup> Pour plus de détails, consulter le document de travail n°2 : Commission européenne (2006): Nouvelle période de programmation 2007-2013, Orientations indicatives sur les méthodes d'évaluation: indicateurs pour le suivi et l'évaluation.

complémentaire afin d'être intégrées dans les analyses ou les rapports relatifs aux aspects stratégiques concernés.

À la lumière de ce qui précède, l'évaluation doit donc être conçue et entreprise en fonction des besoins internes des États Membres. Les difficultés réelles ou potentielles (ou toute autre information) révélées par le système de suivi<sup>12</sup> peuvent déclencher une évaluation, à moins qu'elle ne soit entreprise pour apprécier l'impact socio-économique ou tout autre aspect stratégique ou opérationnel ne pouvant être analysé uniquement à partir des données de suivi.

Les États Membres devront faire preuve d'initiative dans ce domaine : en veillant à établir un lien étroit entre le suivi et l'évaluation et en définissant la périodicité / régularité de ces exercices afin de garantir l'obtention en continu d'informations et d'analyses susceptibles d'être utilisées à des fins de gestion. L'élaboration et la mise en place de plans d'évaluation est fortement recommandée de ce point de vue (voir section 4.2, annexe 1).

Le règlement 1083/2006 prévoit des dispositions souples en matière de **champ thématique, de conception et de calendrier** de l'évaluation en continu<sup>13</sup>.

A l'intérieur de ce cadre flexible, les États membres ne sont pas tenus de se limiter à des évaluations relatives aux programmes opérationnels. Ils sont ainsi encouragés à procéder à des évaluations par thèmes, axes prioritaires, groupes d'actions, grands projets ou certains domaines propres à plusieurs programmes opérationnels (comme pour les interventions du FSE) ou à un programme spécifique, ainsi qu'à des évaluations de leurs cadres de référence stratégiques nationaux (CRSN). Une démarche de ce type permettrait de limiter les doubles emplois en évaluant en une seule fois un aspect commun à plusieurs programmes opérationnels. Elle posséderait en outre l'avantage de mesurer les interactions entre programmes opérationnels et d'offrir une vision d'ensemble permettant d'analyser leurs effets combinés ou en association avec tout autre outil de politique nationale ou communautaire. Ces évaluations devraient être entreprises lorsqu'elles apportent une valeur ajoutée à la gestion des interventions des Fonds structurels et de cohésion ou lorsqu'elles favorisent la cohérence et la pertinence des stratégies adoptées.

Pour les États membres et la Commission, promouvoir une telle approche globale de l'évaluation in itinere pour la période 2007-2013 et veiller à ce qu'elle soit appliquée de manière cohérente constitue un défi majeur.

---

<sup>12</sup> Si un État membre en décide ainsi, les systèmes de suivi des Fonds structurels et du Fonds de cohésion peuvent contribuer au suivi des incidences sur l'environnement, au sens de l'article 10 de la directive 2001/42/CE du Parlement européen et du Conseil du 27 juin 2001 relative à l'incidence de certains plans et programmes sur l'environnement.

<sup>13</sup> A l'intérieur de ce cadre flexible, il y a deux cas spécifiques pour lesquels une évaluation est plus précisément prévue par le règlement 1083/2006 – section 3.1

### 3. Responsabilités en matière d'évaluation in itinere

Conformément aux **principes de subsidiarité et de proportionnalité** (Article 13), les États membres sont responsables du suivi des programmes opérationnels, de la réalisation des évaluations in itinere et de la conduite des actions correctives nécessaires.

La Commission peut également effectuer des évaluations in itinere à son initiative et en partenariat avec les États membres. Toutefois, conformément aux principes rappelés ci-dessus, elle ne conduira de telles évaluations qu'à la condition qu'elles soient strictement nécessaires et plus efficaces que les évaluations entreprises par les États Membres (cas des évaluations stratégiques à dimension communautaire, par exemple).

#### 3.1 Responsabilités des États membres

**Encadré n° 2 :** *Règlement (CE) n° 1083/2006 du Conseil du 11 juillet 2006 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*

*« Article 48.3*

#### **Responsabilités des États membres**

Pendant la période de programmation, 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 conformément à l'article 33. Les résultats de ces évaluations sont transmis au comité de suivi du programme opérationnel et à la Commission. »

*Article 33.1*

#### **Révision des programmes opérationnels**

À l'initiative de l'État membre ou de la Commission en accord avec l'État membre concerné, les programmes opérationnels peuvent être réexaminés et, le cas échéant, le reste du programme révisé, dans l'un ou plusieurs des cas suivants :

- a) à la suite de changements socio-économiques importants;
- b) pour renforcer ou adapter la prise en compte de changements importants dans les priorités communautaires, nationales ou régionales;
- c) à la lumière de l'évaluation visée à l'article 48, paragraphe 3; ou
- d) à la suite de difficultés de mise en œuvre.

Le règlement 1083/2006, qui contient des dispositions souples en ce qui concerne le champ thématique, la conception et le calendrier d'exécution de l'évaluation in itinere,



prévoit deux cas spécifiques dans lesquels cette évaluation incombe aux États membres (article 48, paragraphe 3) :

- a) Lorsque les systèmes de suivi révèlent un écart significatif par rapport aux objectifs initialement fixés

Les autorités de gestion et les comités de suivi – dans leur rôle relatif à la qualité de la mise en œuvre des programmes opérationnels (article 66)- doivent suivre régulièrement les indicateurs physico-financiers prévus à l'article 37.1.c (indicateurs de réalisations et de résultats définis par axes prioritaires<sup>14</sup>) et, le cas échéant, tout autre indicateur établi aux différents niveaux de programmation, PO ou CRSN. Ce processus doit s'appuyer sur une analyse qualitative, critique et interactive relative aux progrès accomplis, aux principaux résultats et aux autres facteurs ayant pu jouer un rôle dans la mise en œuvre. Une approche qualitative devrait systématiquement être appliquée lorsqu'une quantification s'avère impossible.

Sur la base de cette analyse, une décision devra être prise<sup>15</sup> quant à savoir le problème constaté constitue ou non un écart significatif par rapport aux objectifs initialement fixés. Un tel écart (réel ou potentiel) nécessite une analyse du problème et de ses causes afin d'aboutir à des recommandations présentant des actions correctrices. Il est pour cela indispensable que le système de monitoring fasse l'objet d'une planification et d'un suivi régulier afin de permettre d'apporter en temps utile les modifications nécessaires aux PO<sup>16</sup>.

L'analyse et l'utilisation des informations du système de suivi sont à rapprocher de la préparation des rapports annuels de mise en œuvre des PO telle que prévue à l'article 67 et à l'annexe XVIII du Règlement 1828/2006. En fonction des caractéristiques particulières d'un programme et notamment de sa taille, **un écart de 10 à 20% par rapport aux objectifs ou valeurs cibles<sup>17</sup> initialement fixés** pourrait être considéré comme le seuil de déclenchement d'une évaluation.

- b) Lorsqu'une révision des programmes opérationnels est proposée

L'article 48, paragraphe 3, établit un lien explicite entre l'évaluation et la révision des programmes opérationnels (prévue à l'article 33).

Le réexamen voire la révision des programmes opérationnels (article 33, paragraphe 1) peuvent être avoir diverses justifications, telles des changements socio-économiques importants intervenus dans l'environnement du programme, des changements majeurs

---

<sup>14</sup> Y compris les indicateurs clés recommandés dans les publications suivantes : Commission européenne 2006, Nouvelle période de programmation 2007-2013, Orientations indicatives sur les méthodes d'évaluation, Indicateurs pour le suivi et l'évaluation, Document de travail No. 2 et comme stipulé à l'annexe XVIII du Règlement 1828/2006

<sup>15</sup> Le rôle des gestionnaires est développé dans la section 5.1

<sup>16</sup> Des progrès quant aux réalisations et résultats attendus – tels qu'ils apparaissent au travers du système de suivi- ne conduisent pas nécessairement à l'impact escompté. Une évaluation peut alors s'avérer nécessaire pour tenter de mesurer et d'expliquer cette situation (section 2).

<sup>17</sup> Ainsi que le stipule l'annexe XVIII du règlement 1828/2006, les valeurs cibles annuelles sont optionnelles au niveau de programme et requises au niveau des axes prioritaires.

dans les priorités communautaires, nationales ou régionales, des difficultés majeures de mise en œuvre, ou lorsque le suivi d'un programme opérationnel révèle des écarts importants par rapport aux objectifs initialement fixés. Dans ces quatre cas, il conviendrait que la révision du programme opérationnel soit précédée d'une évaluation. Toute proposition de révision d'un programme opérationnel devrait se faire sur la base d'un processus de suivi régulier –appuyé par des considérations qualitatives et des discussions analytiques (qui pourraient se tenir par exemple lors d'un comité de suivi) - et d'une évaluation en continu.

La Commission suggère de retenir le principe selon lequel une évaluation est nécessaire dans les cas où la révision des PO porte sur des changements majeurs qu'ils soient

- **financiers** (par exemple en cas de redistribution de fonds entre différents axes, l'autorisation de la Commission étant alors nécessaire) ;
- **liés au contenu** (par exemple, lors de la révision des objectifs du programme opérationnel ou de l'un de ses axes prioritaires) ;
- **liés à la mise en œuvre** (par exemple, lors de la mise en place de nouveaux processus de mise en œuvre ou d'une réorganisation significative de processus déjà existants).

Pour des modifications mineures ou techniques, il n'apparaît pas nécessaire de s'appuyer sur les résultats d'une évaluation spécifique.

**En dehors des deux cas prévus à l'article 48, paragraphe 3, dans lesquels l'évaluation est spécifiquement requise par le règlement 1083/2006, la Commission encourage les États membres à effectuer d'autres évaluations qui répondent, compte tenu de leur champ d'application, de leur conception et de leur calendrier, à des besoins internes. Ces derniers pourraient utilement être détaillés dans les plans d'évaluation établis par les États Membres ou les autorités de gestion (section 4.2, annexe 1).**

### *3.2 Responsabilités de la Commission*

**Encadré n° 3:** *Règlement (CE) n° 1083/2006 du Conseil du 11 juillet 2006 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*

#### *Article 49*

##### **Responsabilités de la Commission**

1. La Commission peut effectuer des évaluations stratégiques.
2. La Commission peut effectuer, à son initiative et en partenariat avec l'État membre concerné, des évaluations liées au suivi des programmes opérationnels lorsque leurs réalisations s'écartent de manière significative des objectifs initialement prévus. Les résultats des évaluations sont transmis au comité de suivi du programme opérationnel.

La Commission peut lancer une évaluation de certains programmes opérationnels (ou d'une partie de ces programmes, tels des axes prioritaires ou de grands projets) lorsque le

suivi révèle des écarts importants par rapport aux objectifs initialement fixés. Cette évaluation doit être réalisée à temps afin que ses résultats puissent être pris en compte lors d'une adaptation éventuelle du programme opérationnel. La Commission doit de plus travailler en partenariat avec l'État Membre concerné en vue d'échanger toute information utile (comme les données de suivi) et d'assurer une suffisante prise en compte des recommandations.

La Commission peut également procéder de sa propre initiative à l'évaluation stratégique de certains programmes opérationnels (ou de toute partie de ces programmes), de stratégies nationales ou de thèmes stratégiques revêtant une importance particulière dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie de Lisbonne ou en faveur du développement durable. Elle peut utiliser les résultats de ces évaluations dans son rapport stratégique mentionné à l'article 30.

En plus de la réalisation de ses propres évaluations, la Commission est chargée de définir les orientations relatives aux méthodes et techniques d'évaluation ainsi qu'à l'analyse des données (section 1). Elle continuera également à soutenir le renforcement des capacités administratives et l'échange d'expériences entre États Membres dans le domaine de la conception et la gestion des systèmes de suivi et d'évaluation, tant au niveau des stratégies que des programmes opérationnels eux mêmes.

#### 4. Planification du processus d'évaluation in itinere

##### 4.1 Orientations de l'évaluation in itinere

La logique d'intervention et les orientations de l'évaluation in itinere peuvent varier en fonction des besoins spécifiques de chaque État Membre. La demande en matière d'évaluation peut ainsi provenir soit de questions de politique générale (d'ordre stratégique), soit de questions plus spécifiques (d'ordre plus opérationnel). En fonction de ces besoins, les évaluations peuvent être de nature stratégique ou opérationnelle, les deux dimensions pouvant également se combiner<sup>18</sup>.

**Encadré n° 4 :** Pour prendre en compte les besoins spécifiques des décideurs<sup>19</sup> et la nature des évaluations, la Commission propose de se limiter à l'un ou à plusieurs des points clés suivants :

- **Pertinence** des interventions des Fonds structurels et de cohésion (dont l'analyse des objectifs du CRSN ou d'un programme opérationnel et de leur bien-fondé au regard des changements dans le contexte social, économique et environnemental au cours de la période de programmation) ;
- **Cohérence des interventions** des Fonds structurels et de cohésion (l'objectif est notamment d'analyser les relations et les complémentarités entre les différents axes prioritaires d'un programme et de leur contribution respective aux objectifs globaux du PO). L'analyse peut également porter sur la cohérence des interventions et sur leurs synergies avec les politiques des États Membres et des régions ou avec d'autres politiques communautaires ;
- **Efficacité des interventions** des Fonds structurels et de cohésion (ce qui implique l'analyse des réalisations, résultats et impacts d'un programme et l'évaluation de leur conformité avec les objectifs

<sup>18</sup> Prière de se référer à l'article 47-2 et à la section 1 décrivant la nature des évaluations en continu.

<sup>19</sup> Pour plus de détails, consulter la publication suivante : Commission européenne (2006) : EVALSED: l'outil en ligne et interactif pour l'évaluation du développement socio-économique (publié sur Internet à l'adresse suivante: [www.evaled.com](http://www.evaled.com)).

fixés, dans le but de comprendre pourquoi ils sont soumis ou susceptibles d'être soumis à des variations ; une attention particulière devra alors être accordée aux variables qui expliquent les effets des interventions ou les écarts par rapport aux objectifs, en y incluant l'analyse des processus et des mécanismes de mise en œuvre) ;

- **Efficienc**e des interventions des Fonds structurels et cohésion : il s'agira de comparer les actions menées et leurs effets aux moyens et ressources utilisés, en mettant en relation le coût des interventions et leur efficacité. Ces analyses peuvent être réalisées en comparant le coût des programmes opérationnels considérés avec le coût d'interventions similaires, et en mettant l'accent sur des difficultés de mise en œuvre qui permettent de mesurer les améliorations en termes d'efficacité.

### *Évaluation de nature stratégique*

L'une des priorités de la nouvelle approche retenue pour 2007-2013 est d'évaluer la contribution de la politique de cohésion à la réalisation des objectifs de Lisbonne et de rendre cette contribution plus visible.

Dans ce contexte, l'évaluation in itinere peut estimer l'impact macroéconomique des interventions des Fonds structurels et de cohésion, le maintien de la pertinence et de la cohérence des stratégies au niveau national ou régional et proposer des ajustements en fonction des changements intervenus dans l'environnement socio-économique ou dans les priorités communautaires, nationales et régionales.

Elle peut également se concentrer sur des thèmes spécifiques qui revêtent une importance stratégique pour un programme opérationnel donné (innovation, société de l'information, développement des PME...) ou sur des priorités horizontales définies (égalité des chances, environnement). Le recensement de bonnes pratiques contribuera à améliorer l'orientation stratégique des interventions des Fonds structurels et de cohésion.

Les résultats de telles analyses pourraient permettre de contribuer à l'élaboration des rapports stratégiques mentionnés aux articles 29 et 30.

### *Évaluation de nature opérationnelle*

En plus de la dimension stratégique, les autorités de gestion devront considérer d'autres aspects plus opérationnels des interventions des Fonds structurels et de cohésion, relatifs notamment à la mesure, à l'évaluation ou à l'analyse des progrès dans la mise en œuvre des PO (section 3.1).

Ce type d'analyse doit notamment s'attacher à la qualité et à la pertinence des objectifs quantifiés<sup>20</sup>, étudier les données relatives à l'avancement physico-financier et formuler au besoin des recommandations sur la manière d'améliorer les performances d'un programme opérationnel, en termes d'efficacité et d'efficience<sup>21</sup> par exemple. Dans ce but,

<sup>20</sup> Dans ce contexte, exprimés principalement par des indicateurs de réalisations et de résultats ; les indicateurs d'impact étant plus adaptés aux considérations stratégiques.

<sup>21</sup> En matière d'efficience, l'évaluation peut également étudier les différentes manières d'atteindre les mêmes objectifs socio-économiques et de parvenir à un impact identique. Ces réflexions détaillées sur l'efficience doivent essentiellement être menées dans le cadre de l'évaluation ex ante, mais peuvent être approfondies dans l'évaluation in itinere, notamment lorsqu'une révision du programme opérationnel est proposée (section 3.1).

les systèmes d'indicateurs et de monitoring doit être conçus de telle façon qu'ils apportent les données quantifiées pertinentes en temps voulu. De plus, les conditions de l'interface entre l'évaluation et le suivi doit être définie à l'avance afin d'assurer un niveau d'information et d'analyse suffisant pour prendre les décisions en matière de gestion.

Ces évaluations doivent également s'attacher à l'analyse du fonctionnement des structures administratives et à la qualité des mécanismes de mise en œuvre, qui ont très souvent un impact significatif sur les performances d'un programme opérationnel.

#### **4.2 Plans d'évaluation**

Les évaluations réalisées pendant la période de programmation doivent – dans la mesure du possible – répondre aux besoins des décideurs lors de la mise en œuvre des interventions des Fonds structurels et de cohésion. En ce domaine, la planification est essentielle pour que cet objectif global puisse être atteint au cours de la mise en œuvre des programmes.

**Encadré n° 5 :** *Règlement (CE) n° 1083/2006 du Conseil du 11 juillet 2006 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*

*Article 48*

##### **Responsabilités des États membres**

1. Les États membres se dotent des moyens nécessaires pour effectuer les évaluations, organisent la production et la collecte des données nécessaires et utilisent les différents types d'information fournis par le système de suivi.  
Ils peuvent en outre élaborer, le cas échéant, dans le cadre de l'objectif convergence, conformément au principe de proportionnalité énoncé à l'article 13, un plan d'évaluation qui spécifie de manière indicative les activités d'évaluation à réaliser aux différents stades de la mise en œuvre.

La mise en place d'un **plan d'évaluation** est recommandé par la Commission non seulement pour l'objectif Convergence (tel que prévu à l'article 48-1) mais aussi pour l'objectif Compétitivité et Emploi comme pour l'objectif Coopération Territoriale Européenne, dans le respect du principe de proportionnalité (Article 13).

Le plan d'évaluation vise principalement à fournir un cadre général pour l'évaluation in itinere et à garantir son utilisation efficace et intégrée comme outil de gestion pendant toute la phase de mise en œuvre.

À cet effet, un plan d'évaluation définit les dispositions générales relatives au processus d'évaluation in itinere dont les relations à établir entre le suivi et l'évaluation ou la périodicité/régularité de ces deux exercices (dans le contexte notamment des exigences réglementaires définies à l'article 48, paragraphe 3 – cf. sections 2 et 3.1). Les États Membres ont toute latitude pour identifier les domaines dans lesquels une évaluation pourrait être nécessaire dans ce cadre et pour décider des thèmes et calendrier à retenir. Certains États membres peuvent souhaiter inclure dans leur plan des éléments tels que le renforcement des capacités administratives en matière d'évaluation (programme de formation, par exemple), le budget global prévu pour les activités d'évaluation ou une

description des ressources humaines nécessaires pour garantir le bon fonctionnement de l'ensemble du processus.

Il est proposé que les plans d'évaluation couvrent la totalité de la période de programmation et comprennent des sections mises à jour et développées annuellement qui détaillent les activités d'évaluation et les études en cours. Ces sections –tout comme les plans dans leur ensemble- pourront faire l'objet de mises à jour en fonction des besoins des décideurs ou dans le cas où des évaluations spécifiques seront nécessaires au sens de l'article 48, paragraphe 3.

Il est prévu que le plan d'évaluation soit élaboré et approuvé par les autorités des États Membres responsables de programmes opérationnels ou du CRSN. La Commission suggère que de tels plans d'évaluation soient élaborés :

- au niveau national, pour ce qui concerne les dispositions générales relatives à la coordination nationale du processus d'évaluation in itinere dans l'Etat Membre concerné et aux activités d'évaluation couvrant des stratégies communes à plusieurs programmes opérationnels, sur la base de thèmes ou de politiques prioritaires ;

Et, s'il y a lieu (dans le respect du principe de proportionnalité énoncé à l'Article 13),

- au niveau de chaque programme, y compris quant aux modalités spécifiques de coordination qu'il pourrait introduire, afin de couvrir tout ou partie de ses activités.

La Commission recommande fortement la mise en place de **comités de pilotage des plans d'évaluation**, établis au niveau national ou couvrant les principaux programmes opérationnels. Ces comités devraient se composer des différentes parties prenantes (représentants de la société civile, des ministères et d'autres organes administratifs,...) et viser un rôle consultatif (aide à l'élaboration ou à la révision des plans d'évaluation par exemple). Ce rôle pourrait également être joué par les réseaux d'évaluation interministériels ou interservices lorsqu'ils existent au sein des administrations responsables des Fonds structurels et de Cohésion des différents États membres.

Compte tenu ce qui précède, la Commission recommande aux États membres d'adopter une démarche prospective, en élaborant leurs plans d'évaluation en même temps que leurs programmes opérationnels.

L'annexe 1 propose à cet effet des orientations pour l'élaboration des plans d'évaluation.

## **5. Gestion du processus d'évaluation in itinere**

### **5.1 Tâches de gestion**

Les **autorités de gestion** de chaque État Membre doivent jouer un rôle moteur dans la coordination du processus d'évaluation in itinere. Elles doivent :

- décider, en concertation avec le comité de pilotage (section 4.2), de la structure et du contenu du plan d'évaluation<sup>22</sup> (Annexe 1) de façon à garantir l'existence d'un cadre administratif facilitant sa mise en œuvre ;
- s'assurer que les données concernant le suivi des indicateurs physico-financiers soient recueillies et disponibles et analyser elles-mêmes ces données (sections 2, 3.1 et 4.1) ;
- décider –après avis du comité de suivi- de lancer des évaluations et d'y apporter les ressources nécessaires prélevées sur le budget d'assistance technique ;
- garantir que les objectifs de l'évaluation et les normes de qualités soient respectés ;
- soumettre les résultats de l'évaluation au comité de suivi et à la Commission.

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 (sous forme d'unités d'évaluation, par exemple<sup>23</sup>).

Le recours à des experts externes peut se faire de différentes façons, et notamment sous les deux formes suivantes :

- les autorités de gestion peuvent décider d'établir un **contrat-cadre** pour l'exécution de l'évaluation in itinere d'un programme opérationnel par des évaluateurs externes, pour la totalité ou l'essentiel de la période de programmation. Ce contrat-cadre ne devra toutefois pas se substituer aux tâches et responsabilités incombant aux autorités de gestion pour la mise en œuvre des programmes opérationnels ;
- les autorités de gestion peuvent au contraire conclure des **contrats individuels** pour des évaluations spécifiques, dont l'exécution se fera conformément aux exigences réglementaires (section 3.1) et/ou au plan d'évaluation (section 4.2, annexe 1), ou sur une base ad hoc pour répondre à des besoins internes.

L'expérience passée a montré combien il est important que les autorités de gestion développent des capacités d'évaluation en leur sein. Le respect du principe d'indépendance de l'évaluation sera mieux défendu si le recours à des tiers pour l'exécution des évaluations est doublé de fortes capacités internes pour la planification et le pilotage du processus d'évaluation et de l'aptitude à analyser les évaluations et à les utiliser dans le cadre de programmes opérationnels présent et futurs.

De plus, tant l'indépendance que la qualité des évaluations peuvent être améliorées en ayant recours à des **comités de pilotage pour chaque évaluation**<sup>24</sup> qui sont fortement recommandés par la Commission. Leur rôle doit être essentiellement technique pouvant se définir comme "guidant le processus d'évaluation". De tels comités de pilotage seraient, par exemple, chargé de lancer une évaluation spécifique sur la base du plan d'évaluation, d'élaborer un cahier des charges, d'identifier et de gérer tout risque associé au processus

---

<sup>22</sup> En ce qui concerne l'objectif Coopération territoriale européenne, il est recommandé que ce soit le comité de suivi qui élabore et approuve le plan d'évaluation.

<sup>23</sup> La Commission suggère qu'elles agissent indépendamment des autorités de gestion dans la réalisation des évaluations.

<sup>24</sup> Il faut noter que ces comités sont différents des comités de suivi des plans d'évaluation auxquels ils s'ajoutent le cas échéant (section 4.2).

d'évaluation et de fournir des informations ou des conseils utiles aux évaluateurs. Les membres du comité de pilotage comprendraient toutes les parties prenantes du programme opérationnel qui fait l'objet de l'évaluation, notamment des représentants de l'autorité de gestion (y compris de son unité d'évaluation, qui jouerait ici un rôle de coordination), d'autres ministères concernés, d'autorités régionales ou locales et de la société civile.

Les **comités de suivi** doivent périodiquement procéder à l'examen de la qualité et des résultats de la mise en œuvre du PO en particulier pour ce qui concerne les résultats obtenus en termes physico-financiers. L'analyse et la discussion au sein du comité de suivi sont des facteurs-clés de la conduite de l'évaluation (section 3.1). Les comités de suivi doivent aussi être actifs dans l'analyse des résultats de l'évaluation et de ses recommandations de manière à les utiliser efficacement lors de leurs prises de décision.

## *5.2 Principes clés*

Comme énoncé dans le règlement 1083/2006, l'évaluation in itinere est régie par quatre principes fondamentaux :

### *Proportionnalité*

Ce principe (article 13) doit se retrouver dans le plan d'évaluation au travers du nombre et de la portée des évaluations proposées pendant la mise en œuvre du programme. Ces dernières doivent être proportionnelles à l'échelle et aux ressources du programme opérationnel ou aux « zones potentielles de risque » associées à sa mise en œuvre.

### *Indépendance*

Afin de garantir la crédibilité des résultats, les évaluations doivent être effectuées par des experts ou des organismes (internes ou externes) fonctionnellement indépendants des autorités de certification et d'audit (article 47, paragraphe 3). Conformément aux standards d'évaluation internationalement reconnus, la Commission recommande fortement que leurs activités soient aussi indépendantes des autorités de gestion.

Compte tenu de la nature interactive du processus d'évaluation, les évaluateurs doivent coopérer étroitement avec les autorités chargées de la planification et de la gestion des CRSN et des PO dans les États membres. Il est toutefois important qu'ils conservent leur indépendance tout au long du processus puisqu'ils sont appelés à fournir un avis d'expert sur différents éléments du CRSN ou du PO. Il est fondamentale que les autorités responsables respectent le fait que le rôle de l'évaluateur est d'émettre une critique constructive visant à améliorer la qualité des interventions.

Le caractère indépendant de l'évaluation peut aussi être renforcé par le recours à des comités de pilotage dans lesquels les parties prenantes sont représentées (sections 4.2 et 5.1).



### *Partenariat*

Le partenariat est essentiel pour la planification, l'élaboration et la réalisation des évaluations. Il est basé sur la consultation et la participation des parties prenantes en fournissant une base d'apprentissage, d'ouverture et de transparence tout au long du processus.

La consultation d'un large éventail de parties prenantes représentant, toutes les composantes de la société civile et des autorités régionales et locales doit faire partie de la méthodologie des rapports d'évaluation. Ces parties prenantes ont souvent une précieuse connaissance spécifique de la situation que les évaluateurs pourraient utilement mettre à profit pour évaluer la pertinence et la qualité de la stratégie et les performances des PO.

Dans ce contexte, il conviendra de veiller à la qualité et à la régularité des communications et des échanges d'informations entre la Commission et les autorités des États Membres.

### *Transparence*

Il conviendra que les rapports d'évaluation soient publiés, dans un souci de transparence et de stimulation du débat public, notamment quant aux conclusions de l'évaluation. La manière la plus facile de procéder consiste dans un premier temps au moins à publier le rapport d'évaluation sur le site Internet du CRSN, du PO ou de l'autorité de gestion.

### **5.3 Normes de qualité**

La Commission invite les autorités compétentes des États Membres à garantir la qualité de l'évaluation in itinere. EVALSED – l'outil en ligne et interactif pour l'évaluation du développement socio-économique ([www.evaled.com](http://www.evaled.com)) - définit des normes de qualité pour les rapports d'évaluation et le processus d'évaluation qui peuvent se révéler utiles.

Alors que les normes de qualité destinées aux rapports d'évaluation sont axées sur la qualité du produit final, celles qui concernent le processus fournissent une liste utile de bonnes pratiques destinées aux autorités chargées de conduire l'évaluation in itinere dans les États Membres. Leur utilisation peut contribuer au renforcement des capacités d'évaluation au sein des administrations, particulièrement dans celles n'ayant qu'une expérience limitée en matière de gestion des évaluations.

Ces normes de qualité sont présentées à l'Annexe 2.

## **ANNEXE 1. Orientations pour l'élaboration d'un plan d'évaluation**

Il est proposé de structurer les plans d'évaluation en deux parties principales :

### **I. Coordination**

Les plans d'évaluation doivent énoncer et clarifier les mécanismes généraux de coordination de l'évaluation in itinere. Cela comportant notamment les liens à établir avec le système de suivi (sections 2, 3.1 et 4.1), les principaux champs et critères de recours à l'évaluation, la mise en place d'un comité de pilotage pour le plan d'évaluation, la définition des ressources humaines à allouer, la qualité du système de contrôle, les modalités de publication et de mise à disposition des rapports et le mécanisme de modification éventuelle du plan d'évaluation. Certains États Membres souhaiteront peut-être y inclure d'autres activités liées à l'évaluation et devant également être définies à l'avance, telles que l'établissement de programmes de formation pour les coordinateurs ou pour les évaluateurs. Pour les plans élaborés au niveau national, on pourra définir les liens et complémentarités éventuels avec les plans d'évaluation relatifs aux programmes opérationnels. Les plans d'évaluation élaborés au niveau des programmes opérationnels peuvent être repris au sein du plan d'évaluation national, sous forme d'annexes.

### **II. Activités d'évaluation spécifiques**

Cette partie pourrait être mise à jour et développée annuellement, et comporter, en tant que de besoin <sup>25</sup>:

1. Liste indicative des évaluations à effectuer pendant la période de programmation (titres) ;
2. Champ d'analyse de chaque évaluation ;
3. Principales questions d'évaluation à prendre en compte ;
4. Utilisation potentielle de chaque évaluation (présentation et diffusion des résultats, suivi de l'utilisation des recommandations) ;
5. Calendrier indicatif ;
6. Evaluation interne ou externe ;
7. Ressources financières prévues pour chaque évaluation ;
8. Modalités de gestion (y compris comité de pilotage de l'évaluation – section 5.1).

---

<sup>25</sup> Certains sujets d'évaluation peuvent éventuellement être définis très en amont et pour l'ensemble de la période de programmation. De tels sujets pourraient porter notamment sur des questions spécifiquement identifiées lors de l'évaluation ex ante, ou recouvrir certains domaines à risque identifié sur la base de l'expérience passée dans les champs d'intervention pertinents.

ANNEXE 2. Normes de qualité<sup>26</sup>

Qualité du <u>rapport</u> d'évaluation	Qualité du <u>processus</u> d'évaluation
<b>Satisfaction des besoins :</b> Le rapport d'évaluation répond de manière satisfaisante aux demandes d'information et correspond au cahier des charges.	<b>Cohérence des objectifs :</b> La stratégie ou le(s) programme(s) opérationnel(s) étaient cohérents et suffisamment clairs pour faciliter l'évaluation.
<b>Adéquation du champ d'application :</b> La raison d'être des interventions, les réalisations, les résultats, les impacts, les interactions avec d'autres domaines d'action et les effets imprévus ont été soigneusement étudiés (en fonction de la portée de l'évaluation et des questions d'évaluation spécifiques).	<b>Adéquation du cahier des charges :</b> Le cahier des charges était bien conçu, s'est révélé utile et n'a pas dû être révisé.
<b>Ouverture du procédé :</b> Les parties intéressées (parties prenantes, par exemple) ont été associées à la conception de l'évaluation et à la discussion sur les résultats, afin que leurs différents points de vue soient pris en compte.	<b>Attribution du marché :</b> La sélection a été menée de manière satisfaisante et le soumissionnaire retenu a été en mesure d'effectuer une évaluation de qualité.
<b>Adéquation de la conception :</b> La conception de l'évaluation était adaptée et adéquate pour obtenir les résultats nécessaires pour répondre aux principales questions posées par l'évaluation.	<b>Dialogue et retour d'information :</b> Un forum et un processus ouverts ont été créés et ont permis le dialogue avec les décideurs et les gestionnaires et le retour d'information dans le but d'améliorer la qualité de l'évaluation.
<b>Fiabilité des données :</b> Les données primaires et secondaires collectées ou sélectionnées sont adaptées et fiables par rapport à l'usage attendu.	<b>Adéquation des informations :</b> Les systèmes de suivi et de données nécessaires existaient et ont été rendus disponibles/utilisés par les administrations et les partenaires.
<b>Solidité de l'analyse :</b> L'analyse des données quantitatives et qualitatives est conforme aux règles de l'art et permet de fournir des réponses exactes aux questions posées par l'évaluation.	<b>Qualité de la gestion :</b> L'équipe d'évaluation a été bien gérée et bien soutenue.
<b>Crédibilité des résultats :</b> Les résultats sont logiques et justifiés par l'analyse des données et par des interprétations et des hypothèses adaptées.	<b>Diffusion efficace des résultats auprès des décideurs :</b> Les rapports d'évaluation/résultats de l'évaluation ont été diffusés auprès des membres des groupes de pilotage, des gestionnaires du programme et des autres décideurs, qui ont répondu de manière appropriée par des réactions/des observations formulées en temps utile.
<b>Caractère impartial des conclusions :</b> Les conclusions sont justifiées et ne sont pas partisans.	<b>Diffusion efficace auprès des parties prenantes :</b> Les rapports d'évaluation/résultats de l'évaluation ont été diffusés de manière satisfaisante auprès de tous les décideurs et ont été ciblés de manière à permettre que des enseignements soient tirés.
<b>Clarté du rapport :</b> Le rapport décrit le contexte et le but ainsi que l'organisation et les résultats de la stratégie ou du programme opérationnel de manière telle que les informations fournies sont clairement intelligibles. Un résumé détaillé dans l'une des principales langues de travail de la Commission favorise la diffusion des résultats de l'évaluation et l'échange de bonnes pratiques entre États membres.	
<b>Utilité des recommandations :</b> Le rapport fournit des recommandations qui sont utiles pour les décideurs et les parties prenantes et suffisamment détaillées pour pouvoir être mises en œuvre.	

<sup>26</sup> Normes de qualité élaborées sur la base de la Communication de M. le Président et de Mme Schreyer, C (2002) 5267/1 du 23 décembre 2002, Standards et bonnes pratiques d'évaluation et de la Communication à la Commission de Mme Grybauskaitė en accord avec le Président, SEC (2007) 213 du 21 février 2007, Répondre aux besoins stratégiques : renforcer l'usage de l'évaluation.

**ANNEXE 3. Liste de documents de référence**

Règlement (CE) n° 1260/1999 du Conseil du 21 juin 1999 portant dispositions générales sur les Fonds structurels

Directive 2001/42/CE du Parlement européen et du Conseil du 27 juin 2001 relative à l'incidence de certains plans et programme sur l'environnement

Règlement (CE, Euratom) n° 1605/2002 du Conseil du 25 juin 2002 portant règlement financier applicable au budget général des Communautés européennes

Règlement (CE, Euratom) n° 2342/2002 de la Commission du 23 décembre 2002 établissant les modalités d'exécution du règlement (CE, Euratom) n° 1605/2002 du Conseil portant règlement financier applicable au budget général des Communautés européennes

Communication à la Commission de M. le Président de Mme Schreyer, C (2002) 5267/1 du 23 décembre 2002, Standards et bonnes pratiques d'évaluation

Règlement (CE) n° 1698/2005 du Conseil du 20 septembre 2005 concernant le soutien au développement rural par le Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader)

Règlement (CE) n° 1081/2006 du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relatif au Fonds social européen et abrogeant le règlement (CE) no 1784/1999

Règlement (CE) n° 1082/2006 du Parlement européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relatif à un groupement européen de coopération territoriale (GECT)

Règlement (CE) n° 1083/2006 du Conseil du 11 juillet 2006 portant 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

Règlement (CE) n° 1084/2006 du Conseil du 11 juillet 2006 instituant le Fonds de cohésion et abrogeant le règlement (CE) no 1164/94

Règlement (CE) n° 1828/2006 de la Commission du 8 décembre 2006 établissant les modalités d'exécution du 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 du règlement (CE) n° 1080/2006 du Parlement européen et du Conseil relatif au Fonds européen de développement régional

Communication à la Commission de Mme Grybauskaitė en accord avec le Président, SEC (2007) 213 du 21 février 2007, Répondre aux besoins stratégiques : renforcer l'usage de l'évaluation

Commission européenne (2006) : Nouvelle période de programmation 2007-2013, Orientations indicatives sur les méthodes d'évaluation : évaluation ex ante, Document de travail No. 1

Commission européenne (2006): Nouvelle période de programmation 2007-2013, Orientations indicatives sur les méthodes d'évaluation: indicateurs pour le suivi et l'évaluation, Document de travail No. 2

Commission européenne (2004): Période de programmation 2000-2006, Documents de travail méthodologiques : Document de travail n° 9: Mise à jour de l'évaluation à mi-parcours des interventions des Fonds structurels

Commission européenne (2004): Période de programmation 2000-2006, Documents de travail méthodologiques : Document de travail n° 8: L'évaluation à mi-parcours des interventions des Fonds structurels

Commission européenne (2004): L'évaluation à mi-parcours des interventions des Fonds structurels : rapport de synthèse sur les activités dans les États membres

Commission européenne (2006): EVALSED: l'outil en ligne et interactif pour l'évaluation du développement socio-économique (publié sur Internet à l'adresse suivante: [www.evaled.com](http://www.evaled.com))