

PROGRAMMES OPERATIONNELS EUROPEENS
ET
CONTRAT DE PROJETS ETAT-REGION
POITOU-CHARENTES
2007-2013

PLAN REGIONAL D'EVALUATION

VERSION DU 22 NOVEMBRE 2007



SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	2
1. COORDINATION REGIONALE DE L'EVALUATION	3
1.1. Organisation de l'évaluation	3
1.1.1. Champ de l'évaluation.....	3
1.1.2. Critères de recours à l'évaluation.....	3
1.1.3. Articulation entre suivi et évaluation.....	4
1.2. Mise en œuvre de l'évaluation.....	5
1.2.1. Evaluation interne ou externe	5
1.2.2. Association du partenariat dans la mise en œuvre de l'évaluation	5
1.3. Mécanismes de validation des rapports et de suivi des recommandations.....	5
1.4. Modalités de publication et de mise à disposition des rapports.....	5
1.5. Organisation régionale de l'évaluation.....	6
1.5.1. Le Comité Régional Unique de Suivi et d'Evaluation	6
1.5.2. Comité restreint Etat Région	7
1.5.3. Comité de pilotage technique.....	8
1.5.4. Articulation entre le niveau régional et le niveau national	8
1.6. Ressources.....	8
1.6.1. Ressources humaines allouées	8
1.6.2. Programmes de formation.....	9
1.6.3. Financement	9
1.7. Mécanisme de modification éventuelle du plan d'évaluation.....	9
2. ACTIVITES D'EVALUATION SPECIFIQUES	10
2.1. Evaluations 2007 menées ou en cours.....	10
2.2. Evaluations 2008	10
3. ANNEXE - GUIDE METHODOLOGIQUE.....	11
3.1. Dispositions générales relatives au processus d'évaluation.....	11
3.1.1. Définition et objectifs de l'évaluation	11
3.1.2. Types d'évaluation	12
3.1.3 Outils de l'évaluation	13
3.2. Articulation entre suivi et évaluation	13
3.3. Evaluation interne ou externe	14
3.4. Les critères d'appréciation de la qualité des rapports d'évaluation (critères MEANS)	14

1. COORDINATION REGIONALE DE L'EVALUATION

1.1. ORGANISATION DE L'EVALUATION

1.1.1. Champ de l'évaluation

Le choix stratégique de l'Etat et de la Région est un plan d'évaluation ouvert, c'est-à-dire un plan évolutif sur l'ensemble de la période 2007-2013. Les thèmes évalués porteront sur des enjeux spécifiques, mis en évidence par le diagnostic régional, les évaluations ex-ante et les évaluations stratégiques environnementales ou la mise en œuvre des programmes.

Les évaluations peuvent être thématiques, territoriales, transversales. Elles seront de préférence communes aux programmes opérationnels européens (FEDER, FSE, FEADER et FEP¹) et au Contrat de Projets Etat-Région (CPER), du fait de la proximité des axes d'interventions et des financements.

Aux priorités thématiques des programmes opérationnels européens et du Contrat de Projets Etat-Région, s'ajoutent des priorités transversales, issues en particulier des Conseils européens de Lisbonne (2000) et de Göteborg (2001) : la croissance et l'emploi, le développement durable, l'innovation au sens large², la cohésion territoriale.

Un regard particulier sera porté sur l'environnement et notamment sur les modalités de mise en œuvre de critères d'éco-conditionnalité et de dispositions correctrices proposées par les évaluations environnementales des PO et du CPER.

Les évaluations conduites porteront sur les grands projets du CPER et les axes des PO, sur un ou plusieurs thèmes prioritaires ou transversaux retenus par le Comité Régional Unique de Suivi et d'Evaluation (CRUSE). Elles s'appuieront sur les indicateurs quantitatifs et qualitatifs définis dans les différents programmes concernés.

1.1.2. Critères de recours à l'évaluation

Plusieurs cas de recours à l'évaluation peuvent être distingués :

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

Les services concernés de l'Etat et de la Région doivent s'assurer du renseignement continu des indicateurs de réalisation, de résultat, et d'impact, selon les modalités de mise en œuvre définies pour les PO et le CPER.

Si un écart significatif apparaît, une analyse interne sera effectuée conjointement pour en déterminer les causes. Deux cas de figure se présentent alors :

- Premier cas : l'écart peut être expliqué ; un plan d'action est alors mis en œuvre.
- Second cas : l'origine de l'écart ne peut pas être déterminée, ou les actions mises en œuvre pour résorber l'écart restent sans effet : il conviendra alors de proposer en CRUSE une évaluation menée par un cabinet extérieur.

¹ Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), Fonds Social Européen (FSE), Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural (FEADER) et Fonds Européen pour la Pêche (FEP).

² Innovation technologique, économique, sociale, institutionnelle, organisationnelle, etc

Par notion d'écart significatif, on entend tout écart constaté entre la valeur réalisée et l'objectif fixé d'un indicateur, à un instant donné ou bien sur une période donnée, écart qui pourra être mesuré en pourcentage. Ce dispositif suppose que cet écart soit défini en amont spécifiquement pour chaque indicateur, en lien avec le service chargé du suivi de l'indicateur. Le dépassement de cet écart constituera alors une alerte.

b) Lorsqu'une révision majeure des PO ou du CPER est proposée

L'article 48 paragraphe 3 du règlement CE 1083/2006 établit un lien explicite entre l'évaluation et la révision des PO. La révision du PO doit être précédée d'une évaluation. Il en va de même pour le CPER.

Seront considérées comme constituant une « révision majeure », les redistributions financières entre axes prioritaires des PO ou grands projets du CPER, les révisions majeures de leurs objectifs, les fortes réorganisations du processus de mise en œuvre.

c) A mi-parcours

Une évaluation devra être réalisée à mi-parcours des programmes, soit en 2010. Cette évaluation sera de portée générale.

d) Au regard des besoins régionaux ou sur des thèmes définis au niveau national

Le partenariat Etat/Région s'autorise par ailleurs à effectuer des évaluations qui répondent à des besoins régionaux ou sur des thèmes définis au niveau national. Le CRUSE, sur proposition d'un de ses membres ou du comité restreint Etat-Région, peut décider de la réalisation de ces évaluations.

1.1.3. Articulation entre suivi et évaluation

L'articulation entre le suivi et l'évaluation se fera grâce à :

➤ **Des outils : un tableau de bord régional et des plans d'actions**

Un tableau de bord régional élaboré à cet effet rassemblera les indicateurs de contexte, de réalisation, de résultats et d'impacts. Plusieurs de ces indicateurs constitueront la base d'un système d'alerte qui contribuera à renforcer le lien entre suivi et évaluation. En effet, le renseignement de ce tableau garantit l'obtention en continu d'informations et d'analyses susceptibles d'être utilisées à des fins de gestion. Sa périodicité de mise à jour dépendra de la nature de chaque indicateur.

Le lien entre suivi et évaluation sera également renforcé par la mise en œuvre de plans d'actions à l'issue des évaluations. Ces plans faciliteront le suivi des actions et des recommandations avec les résultats obtenus durant la gestion du ou des programmes concerné(s).

➤ **Une organisation pilotée par l'Etat et la Région**

L'organisation régionale, et notamment la mise en place du Comité Régional Unique de suivi et d'évaluation (CRUSE), commun au CPER et aux PO, permettra de renforcer les liens entre suivi et évaluation (cf. 1.5 et Document de mise en œuvre pour les programmes opérationnels).

1.2. MISE EN ŒUVRE DE L'ÉVALUATION

1.2.1. Evaluation interne ou externe

L'évaluation peut être externalisée auprès de prestataires privés ou d'universitaires, afin de pouvoir apporter un regard indépendant et critique sur la politique mise en œuvre. Chaque évaluation devra faire l'objet d'un cahier des charges. Le recours à un ou plusieurs experts pourra être envisagé, selon l'objet de l'évaluation.

Dans le cas d'une évaluation menée en interne, il conviendra de veiller à l'indépendance de l'évaluateur. A cet effet, un mandat précis lui sera donné.

Les évaluations pourront s'appuyer sur des informations fournies par les services de l'Etat (notamment l'INSEE) et de la Région.

1.2.2. Association du partenariat dans la mise en œuvre de l'évaluation

La composition du CRUSE (cf. 1.5-1) permettra d'associer un large partenariat au suivi et à l'évaluation des PO et du CPER, tout particulièrement les représentants du monde économique et du monde associatif.

Par ailleurs, des enquêtes auprès des bénéficiaires ainsi que des consultations du public pourront être effectuées.

1.3. MECANISMES DE VALIDATION DES RAPPORTS ET DE SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Le rapport d'évaluation sera présenté par l'évaluateur et validé par le comité de pilotage technique spécifique à l'évaluation, présidé par un expert. Il sera ensuite présenté en CRUSE, pour approbation. Une attention particulière sera portée aux recommandations et au plan d'action découlant de l'évaluation. La présentation des travaux pourra être organisée comme suit :

- présentation méthodologique par le cabinet,
- présentation des résultats et recommandations par un expert (président du comité de pilotage technique).

Un tableau de suivi des recommandations proposées par l'évaluateur sera mis en place par le comité restreint Etat-Région (cf. 1.5-2). Un bilan post-évaluation des suites données aux recommandations sera élaboré par ce dernier puis présenté au CRUSE.

1.4. MODALITES DE PUBLICATION ET DE MISE A DISPOSITION DES RAPPORTS

Après validation du CRUSE, les rapports et les synthèses des évaluations seront adressées à l'instance nationale d'évaluation et à la Commission européenne. Ils feront l'objet d'une large diffusion en région, en prenant soin de privilégier des supports dématérialisés. Un format permettant une meilleure communication (synthèse, quatre pages, diaporama...) sera prévu. Les travaux d'évaluation seront diffusés a minima sur les sites Internet de l'Etat, de la Région et sur le site Internet dédié à la communication sur les fonds européens en région. Une partie du site sera d'ailleurs consacrée au suivi et à l'évaluation. Les dates des CRUP et CRUSE, les bilans annuels ainsi que les évaluations menées y seront consultables.

Un dispositif de communication sera mis en place par le comité restreint Etat-Région tout au long du processus d'évaluation afin de garantir la transparence. Il devra notamment permettre d'informer les acteurs sollicités sur le déroulement de l'évaluation. Cette communication pourra se faire également au sein des CRUP ainsi que des instances de l'Etat (Comité de l'Administration Régional) et de la Région. Les informations seront régulièrement transmises aux services concernés.

1.5. ORGANISATION REGIONALE DE L'EVALUATION

1.5.1. Le Comité Régional Unique de Suivi et d'Evaluation

En Poitou-Charentes, un Comité régional unique de suivi et d'évaluation (CRUSE), commun aux différents programmes opérationnels et au CPER, est institué. Il sera coprésidé par le Préfet de région et la Présidente du Conseil Régional ou, à défaut, leurs représentants.

➤ **Composition du comité**

a) Des membres de plein droit, participant aux décisions :

- le Préfet de région, coprésident ;
- la Présidente du Conseil Régional, coprésidente ;
- les Préfets de département ;
- les Présidents des Conseils Généraux ;
- les Présidents des Communautés d'Agglomération ;
- le Président du CESR ;
- les Présidents des Chambres consulaires régionales (agriculture, métiers, commerce et industrie) ;
- le Trésorier-Payeur Général de région.

b) Des membres consultatifs associés :

- les représentants de la Commission européenne ;
- les représentants de la DIACT, du Ministère de l'Intérieur, de l'Outre-mer et des collectivités territoriales, du Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Emploi, du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche ;

c) Des représentants régionaux et locaux des partenaires économiques et sociaux, du secteur associatif ainsi que ceux chargés de la promotion de l'égalité entre les femmes et les hommes et de l'économie sociale dont, notamment :

- l'Association Poitou-Charentes-Nature ;
- la Confédération de l'Artisanat et des Petites Entreprises du Bâtiment (CAPEB) ;
- le Pôle Mobilité et Transports Avancés (MTA) ;
- le Pôle des Eco-Industries de Poitou-Charentes ;
- l'Union Professionnelle Artisanale (UPA) ;
- la SCOP Entreprises Poitou-Charentes (Urscop) ;
- Agro-bio Poitou-Charentes ;
- le Centre des jeunes dirigeants d'entreprises ;
- la Chambre Régionale de l'Economie Sociale Poitou-Charentes (CRES) ;
- l'Association Régionale des organismes sociaux pour l'Habitat en Poitou-Charentes ;
- l'Union des Industriels des Métiers de la Métallurgie (UIMM) ;
- les membres du Comité de pilotage régional de l'innovation ;

d) Seront également associés aux travaux du comité :

- les services de l'Etat en région suivants : DRTEFP, DRIRE, DRAF, DIREN, DRE, DRAC, DRCA, Rectorat, DRCE, DRRT, DRT, DRDF, DRAM ;
- les services du Conseil Régional ;
- les gestionnaires de subvention globale ;
- les Agences de l'eau Loire-Bretagne et Adour-Garonne ;
- l'ADEME ;
- OSEO Poitou-Charentes ;
- les Députés européens ;
- les membres du Comité des Régions ;
- le CNASEA Poitou-Charentes ;
- les Groupes d'action locale LEADER.

Cette liste pourra être complétée lors des réunions du comité régional unique de suivi et d'évaluation.

➤ **Attributions dans le domaine de l'évaluation**

- approuve le plan prévisionnel d'évaluation et les propositions d'évaluations annuelles ;
- peut proposer des thèmes d'évaluations ;
- valide les cahiers des charges des évaluations à engager ;
- désigne les chefs de projets chargés de piloter ces évaluations ;
- valide les évaluations après présentation ;
- propose les modalités de diffusion et de communication des travaux ;
- établit un bilan annuel des évaluations menées et des suites données aux recommandations (sur la base de travaux réalisés par le comité restreint Etat-Région – cf. paragraphe 1.5-2) ;
- valide les bilans post-évaluation réalisés par le comité restreint Etat-Région.

Le CRUSE se réunira au moins une fois par an.

1.5.2. Comité restreint Etat Région

➤ **Composition du comité**

Les services de l'Etat :

- SGAR : Bureau de gestion des programmes nationaux et européens (PNE) et mission Prospective, étude, évaluation, communication (PEEC)
- DIREN (Direction Régionale de l'Environnement)
- Le ou les services techniques de l'Etat compétents ou disposant de capacité d'expertise dans le cadre de l'objet de l'évaluation

Les services de la Région :

- Direction Innovation, Développement, Evaluation : Service Fonds Européens et Service Coordination des programmes, Evaluation, Etudes
- Le ou les services techniques de la Région compétents ou disposant de capacité d'expertise dans le cadre de l'objet de l'évaluation

➤ **Attributions dans le domaine de l'évaluation**

- élabore le tableau de bord des indicateurs, avec une attention particulière sur les indicateurs d'alerte ;
- analyse les écarts éventuels et détermine les suites à donner en interne (mesures de gestion, contrôle, actions correctrices...), dans le respect des circuits de procédure et des compétences de chacun ;
- propose au CRUSE des thèmes d'évaluations ;
- rédige le cahier des charges de chaque évaluation et le propose au comité de pilotage technique constitué pour chaque évaluation (cf. 1.5-3) ;
- peut formuler des recommandations ;
- élabore un tableau de suivi des évaluations ;
- élabore un tableau des recommandations et du plan d'action ;
- élabore les bilans post-évaluations (bilan du plan d'actions et des recommandations mises en œuvre) ;
- communique tout au long de l'évaluation ;
- assure le secrétariat des comités de pilotage technique.

1.5.3. Comité de pilotage technique

Un Comité de pilotage technique sera instauré pour chaque évaluation. Il sera appuyé par le comité restreint Etat-Région qui en assurera le secrétariat. Il comprendra une ou plusieurs personnes qualifiées, parmi lesquelles sera désigné le président, sur les questions d'évaluation et de développement durable, ainsi que sur la thématique concernée. Il associera les services de l'Etat et de la Région concernés.

Une première proposition de cahier des charges lui sera présentée par le comité restreint pour validation avant adoption par le CRUSE.

1.5.4. Articulation entre le niveau régional et le niveau national

Un dispositif national d'évaluation sera piloté par une instance co-animée par l'Etat (DIACT) et l'Association des Régions de France (ARF).

Cette instance aura trois missions :

- la conduite en propre d'un cadre national d'évaluation portant sur un petit nombre de thématiques ou de politiques, analysées au plan national ou à l'échelle d'un ensemble de régions volontaires,
- une contribution aux dispositifs régionaux d'évaluation, sous forme de conseils méthodologiques, d'échanges de bonnes pratiques, de mise à disposition d'experts, etc,
- une consolidation des travaux menés aux échelles nationales ou régionales, au travers de synthèses destinées à l'information des partenaires, du Parlement français, de la Commission européenne et plus largement du public.

Le CRUSE pourra également approfondir des évaluations menées au niveau national, si les enjeux régionaux le justifient.

1.6. RESSOURCES

1.6.1. Ressources humaines allouées

- Unité évaluation SGAR

- DIREN (Direction Régional de l'Environnement)
- DIDE (Direction Innovation, Développement, Evaluation)

Les services concernés par les thématiques de l'évaluation seront associés.

1.6.2. Programmes de formation

Parallèlement aux formations nationales, des formations pourront être mises en place au niveau régional voire interrégional.

1.6.3. Financement

Au titre des PO, il est prévu un taux d'intervention des crédits d'assistance technique à hauteur de 100 %. Il faudra déterminer les contreparties Etat et Région. Pour information, le budget prévisionnel 2008 de la DIDE en matière d'évaluation des politiques contractuelles est de 75 000 € (sous réserve du vote du budget régional). L'Etat devrait intervenir dans des proportions identiques sous réserve de l'inscription des crédits dans le Budget Opérationnel de Programme (BOP) concerné.

1.7. MECANISME DE MODIFICATION EVENTUELLE DU PLAN D'EVALUATION

S'agissant d'un plan d'évaluation ouvert, les thèmes d'évaluation feront l'objet d'une actualisation annuelle. Les thèmes seront choisis au fur et à mesure, notamment via le système de suivi et d'alerte.

Toute modification éventuelle sera proposée par le comité restreint Etat-Région et entérinée par le CRUSE.

2. ACTIVITES D'EVALUATION SPECIFIQUES

2.1. EVALUATIONS 2007 MENEES OU EN COURS

- Evaluation ex-ante du PO FEDER : (rapport final du 21 décembre 2006)
- Evaluation stratégique environnementale du PO FEDER (rapport final du 21 décembre 2006)
- Evaluation stratégique environnementale du CPER (en cours)

2.2. EVALUATIONS 2008

Thématique « innovation » : évaluation portant sur les impacts des outils et des structures existantes (structures de transfert de technologies, incubateur,...).

Thématique « développement durable » : évaluation des suites opérationnelles de l'évaluation stratégique environnementale du CPER 2007-2013 (travail d'évaluation s'inscrivant dans la durée).

3. ANNEXE - GUIDE METHODOLOGIQUE

3.1. DISPOSITIONS GENERALES RELATIVES AU PROCESSUS D'EVALUATION

3.1.1. Définition et objectifs de l'évaluation

L'évaluation est une démarche dont la finalité est d'apprécier l'atteinte ou non des objectifs ayant présidé à l'élaboration de la politique ou de l'intervention (opération/programme), en vue d'améliorer l'action publique dans son ensemble. L'évaluation est donc avant tout un outil d'aide à la décision.

L'évaluation est :

- globale ou thématique ;
- partenariale ;
- programmée ;
- externe, interne ou mixte ;
- transparente et utile.

Elle n'est ni un contrôle ni un audit. Elle doit présenter des recommandations et le cas échéant un plan d'action.

Selon l'article 47-1 du règlement CE n° 1083/2006, l'objectif de l'évaluation 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 Etats membres et régions concernés et compte tenu de l'objectif de développement durable et des dispositions législatives communautaires pertinentes en matière d'impact environnemental et d'évaluation environnementale stratégique ».

Elle concerne également le CPER et vise à en améliorer la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience au regard des objectifs fixés au niveau européen, national et régional ainsi que des caractéristiques et des enjeux du territoire local.

L'évaluation doit donc être mise au regard de la situation initiale du territoire présentée dans le diagnostic commun au CPER et aux programmes opérationnels européens.

Quatre objectifs sont communs aux PO et au CPER :

- améliorer la qualité et l'efficacité de l'intervention publique,
- faire de l'évaluation un outil stratégique,
- rendre des comptes,
- défendre les politiques européennes.

L'évaluation cherche à :

- apprécier le plus objectivement possible les effets du programme ou de la politique sur la société et le territoire : quels sont les résultats mesurables ? Quels sont les effets directs ou indirects ?
- comprendre le processus de mise en œuvre de cette politique : comment les agents responsables de la mise en œuvre se sont-ils organisés ? En quoi cette organisation a-t-elle favorisé ou gêné l'atteinte des objectifs ?

- aider les décideurs à porter un jugement de valeur sur la politique ou le programme évalué : la politique choisie a-t-elle permis d'apporter une réponse aux problèmes à l'origine de son lancement ?

Les évaluations visent ainsi à examiner :

- La **pertinence** des interventions : les objectifs assignés répondent-ils bien aux besoins identifiés dans le diagnostic initial ?
- La **cohérence** des interventions : elle peut être interne (elle vérifie que les objectifs au sein d'un programme ne sont pas contradictoires entre eux) ou externe (pour mesurer l'articulation de la politique évaluée avec d'autres politiques).
- L'**efficacité** des interventions : cela implique d'étudier le rapport entre les objectifs et les résultats, et vérifier si les résultats attendus sont atteints.
- L'**efficience** des interventions : il s'agit de comparer les actions menées et leurs effets aux moyens et ressources utilisées en mettant en relation le coût des interventions et leur efficacité.
- La **finalité** et l'**utilité** qui mesurent les impacts obtenus au regard des objectifs initiaux.

En plus des questions évaluatives habituelles, il est intéressant d'examiner pour les PO européens la « valeur ajoutée communautaire ». Ce concept peut être défini sur la base des critères suivants :

- cohésion sociale et économique,
- valeur ajoutée obtenue de la politique mise en œuvre en relation avec les priorités communautaires,
- valeur ajoutée du financement en termes d'additionnalité et d'effet levier,
- valeur ajoutée de la méthode des fonds européens, notamment le partenariat, la planification pluriannuelle, la bonne gestion financière,
- valeur ajoutée résultant des échanges d'expériences et de la mise en réseau du niveau européen, national ou régional.

3.1.2. Types d'évaluation

L'article 47-2 du règlement CE 1083/2006 distingue trois types d'évaluations, selon que celles-ci interviennent avant (ex-ante), pendant (évaluation intermédiaire ou à mi-parcours) ou après (ex-post) la période de programmation.

L'évaluation ex-ante est une analyse préalable à l'adoption d'un programme afin d'en anticiper la pertinence au regard des besoins.

L'évaluation intermédiaire se situe généralement à mi-parcours du programme et apporte des éléments critiques sur les premiers résultats du programme. Elle a pour fonction de réorienter le programme et d'en améliorer la mise en œuvre.

L'évaluation ex-post est une évaluation finale. Elle reprend l'ensemble du programme de son lancement à son achèvement et permet d'en mesurer et d'en analyser les impacts globaux.

Pour les nouvelles contractualisations 2007-2013, une évaluation *in itinere* (ou en continu) s'ajoute aux évaluations ex-ante, à mi-parcours et ex-post. L'évaluation *in itinere* est un processus qui se compose d'une série d'évaluations. Elle est encadrée par 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, ainsi que par le document de travail n° 5 de la Commission « *Orientations indicatives sur les méthodes*

d'évaluation – Evaluation pendant la période de programmation (Evaluation in itinere ou en continu) ».

L'évaluation *in itinere* est plus souple que la notion d'évaluation intermédiaire et est davantage orientée vers les besoins. Son objectif principal est un suivi régulier de la mise en œuvre des programmes ainsi que des changements de leur environnement extérieur. Les évaluations doivent être engagées suffisamment tôt pour permettre la prise en compte de leurs conclusions et recommandations, surtout si le suivi identifie un écart significatif par rapport aux principaux objectifs initiaux.

L'évaluation en continu vise également à suivre l'évolution du contexte, et donc à apprécier la pertinence de la stratégie des programmes par rapport à un environnement évolutif.

3.1.3 Outils de l'évaluation

Les évaluations s'appuient sur différents types d'indicateurs.

- **Les indicateurs de contexte.**
- **Les indicateurs financiers** : ils permettent de suivre le niveau des engagements ainsi que le versement des fonds débloqués pour une opération, une mesure, ou un programme par rapport à son coût éligible.
- **Les indicateurs de réalisation** : ils permettent de suivre les réalisations. Ils sont mesurés en unité physiques ou monétaires. Ils doivent également permettre de suivre les priorités transversales.
- **Les indicateurs de résultats** : ils 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.
- **Les indicateurs d'impact** : ils permettent d'évaluer un programme. Ils se rapportent aux conséquences d'un programme, au-delà de ses effets immédiats.
- **Les indicateurs spécifiques aux priorités transversales des PO et du CPER** : ils sont qualitatifs sur le CPER.

3.2. ARTICULATION ENTRE SUIVI ET EVALUATION

Il est fondamental de ne pas confondre le suivi d'un programme et son évaluation.

Le suivi d'un programme se traduit par la mise en place d'un dispositif permanent qui permet de mesurer, généralement au plan physique et financier, l'avancement du programme. Il consiste à construire des tableaux de bord de suivi qui permettent de vérifier si les opérations décidées se réalisent conformément aux prévisions. Les tableaux de bord comportent des indicateurs simples, généralement quantitatifs et des calendriers (opérations et financements).

L'ensemble des tableaux de bord alimente la base de données de suivi, qui constitue le socle d'informations indispensables sur lequel l'évaluation va pouvoir se construire.

Si le suivi est indispensable à l'évaluation, celle-ci ne saurait se réduire à la simple lecture quantitative des tableaux de bord et des indicateurs, même assortie d'une analyse.

L'évaluation va bien au-delà, pour produire des analyses qualitatives qui permettent d'étayer le jugement évaluatif. L'évaluation porte sur la mise en œuvre du programme, l'évolution de son environnement socio-économique ou institutionnel, l'appréciation des résultats, son caractère incitatif et sa cohérence. Cela signifie que l'évaluation nécessite le recours à des

méthodes de type enquêtes, entretiens ou tables-rondes conduites auprès des décideurs, des agents en charge de la mise en œuvre et des bénéficiaires du programme.

Le lien entre suivi et évaluation doit être étroit mais pas absolu. L'évaluation repose en effet 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 réalisation et de résultats, auxquels s'ajoutent les indicateurs d'impact.

Les difficultés réelles ou potentielles (ou toute autre information) révélées par le système de suivi peuvent déclencher une évaluation. Le lien doit cependant être relatif. Ainsi, il convient de pouvoir lancer des évaluations sur des thèmes prioritaires sans qu'un indicateur d'alerte montre un écart par rapport à un objectif. L'évaluation ne doit pas être comprise comme un dispositif qui interviendrait uniquement en cas de difficulté. Il faut pouvoir lancer une évaluation y compris sur une thématique dont les résultats sont satisfaisants. En outre, il ne faut pas qu'il y ait automaticité entre un écart observé et le déclenchement d'une évaluation, si l'écart est facilement explicable en interne.

3.3. EVALUATION INTERNE OU EXTERNE

L'évaluation peut être externalisée, en particulier auprès de prestataires privés ou d'universitaires qui apportent un regard indépendant et critique dans le but d'améliorer la qualité des interventions. Pour recourir à des experts, le maître d'ouvrage peut conclure des contrats individuels pour des évaluations spécifiques (thématiques, territoriales...).

Dans le cas d'une évaluation interne, elle devra être menée de manière suffisamment indépendante. Ainsi, un mandat clair sera donné à l'évaluateur.

3.4. LES CRITERES D'APPRECIATION DE LA QUALITE DES RAPPORTS D'EVALUATION (CRITERES MEANS)

- Satisfaction des demandes,
- Pertinence du champ d'évaluation,
- Adéquation de la méthodologie,
- Fiabilité des données,
- Solidité de l'analyse,
- Crédibilité des résultats,
- Impartialité des conclusions,
- Clarté du rapport.