

UNION EUROPÉENNE  
UNANIEZH EUROPA



**L'Europe s'engage  
en Bretagne** / Avec les Fonds européens  
structurels et d'investissement



## REGION BRETAGNE

### **Plan d'évaluation du programme opérationnel Bretagne FEDER-FSE 2014-2020**

**n° CCI : 2014FR16M2OP003**

**et dispositions communes  
avec les plans d'évaluation  
FEADER et FEAMP**

***«Assurer l'atteinte de la performance  
dans la mise en œuvre  
des programmes européens en Bretagne  
pour accompagner  
la transition économique et durable de son territoire.»***

**Version finale  
issue de la consultation écrite  
du Comité de suivi**

**- Décembre 2015 -**

**Plan d'évaluation du programme opérationnel Bretagne  
FEDER FSE 2014-2020**

**et dispositions communes**

**avec les plans d'évaluation FEADER et FEAMP 2014-2020**

**«Assurer l'atteinte de la performance  
dans la mise en œuvre des programmes européens en  
Bretagne pour accompagner la transition économique et  
durable de son territoire.»**

**Sommaire**

1.	Contexte, objectifs et champ du plan d'évaluation.....	3
1.1	Contexte de la mise en place du plan d'évaluation 2014-2020.....	3
1.2	Objectifs et rôle du plan d'évaluation.....	3
1.3	Contenu et champ du plan d'évaluation.....	4
2.	Gouvernance et définition des responsabilités pour le suivi du plan d'évaluation .....	6
2.1	L'Autorité de gestion .....	6
2.2	Les Comités techniques de mise en œuvre des études d'évaluation.....	7
2.3	Le Comité de pilotage régional d'évaluation plurifonds.....	7
2.4	Le Comité régional de suivi plurifonds .....	8
2.5	Les évaluateurs indépendants .....	8
3.	La mise en œuvre du plan d'évaluation dans un contexte d'analyse de la performance des programmes européens.....	9
3.1	La création du plan d'évaluation .....	9
3.2	La prise en compte, la validation, la révision et le suivi du plan d'évaluation .....	9
4.	Les outils d'analyse de la performance à la disposition de l'Autorité de gestion.....	10
4.1	Le système d'indicateurs du programme .....	10
4.2	Le cadre de performance.....	11
4.3	Les tableaux de bord de suivi d'activité : un lien fort à établir entre suivi et évaluation en continu.....	12
4.4	La mise en place d'évaluations.....	13
5.	L'animation du système de suivi et d'évaluation.....	17
5.1	Le renseignement des indicateurs et la stratégie de mise en place d'un système de reporting et de collecte de données .....	17
5.2	La sensibilisation des bénéficiaires .....	18
5.3	Stratégie pour assurer l'utilisation, la diffusion et la communication des évaluations.....	18
5.4	Qualité des travaux d'évaluation .....	19
6.	Le programme indicatif d'évaluation FEDER FSE : périodes 2014-2018 et 2019-2023 .....	21
6.1	Un programme d'évaluation du PO FEDER-FSE en deux étapes .....	21
6.2	Une articulation avec les autres démarches d'évaluation .....	22
7.	Les ressources nécessaires à la mise en place du plan d'évaluation.....	24
7.1	Le budget du plan d'évaluation.....	24
7.2	Les ressources humaines allouées à la mise en œuvre du plan d'évaluation .....	24

# **1. Contexte, objectifs et champ du plan d'évaluation**

---

## **1.1 Contexte de la mise en place du plan d'évaluation 2014-2020**

En s'inscrivant dans une logique de pilotage par la performance de l'utilisation des Fonds structurels et d'investissement européens (FESI)<sup>1</sup>, l'Union Européenne souhaite que l'analyse de la réussite des programmes 2014-2020 soit directement basée sur les réalisations et résultats obtenus, qu'elle porte non seulement sur les moyens, mais aussi sur l'efficacité des dépenses, par rapport à des objectifs définis pour chaque programme européen.

Dans ce contexte de logique de performance et d'approche par les résultats, l'évaluation et plus particulièrement les évaluations d'impact représentent une part fondamentale du cycle de la programmation 2014-2020. Cette importance se matérialise à travers l'obligation réglementaire pour les autorités de gestion de concevoir, en début de programmation, un plan d'évaluation qui encadre les évaluations requises par la réglementation (Art 56 et 114 du règlement UE n°1303/2013)<sup>2</sup>.

L'analyse de la performance devra être envisagée tout au long de la programmation, sous 4 angles :

- 1. Le suivi du système des indicateurs des programmes**, avec le suivi et le rendu compte régulier de leur avancement (tableaux de suivi des indicateurs financiers, avancement des réalisations et avancement des résultats), notamment auprès du Comité de suivi ;
- 2. L'analyse du cadre de performance** : l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de performance conditionnera le déblocage de la réserve de performance ou une éventuelle suspension des paiements en 2019, voire des corrections financières en 2025 ;
- 3. Le suivi permanent de l'activité des programmes**, grâce aux tableaux de bord de suivi ;
- 4. L'analyse de la performance des programmes**, à travers les évaluations d'impact permettant d'identifier si les changements attendus sont au rendez-vous.

Cette approche sous-tend une attention constante et multiple de la performance à tous les stades du cycle de la programmation : de sa stratégie à sa mise en œuvre, du suivi à l'évaluation ainsi qu'au travers du dialogue avec les partenaires.

## **1.2 Objectifs et rôle du plan d'évaluation**

L'objectif du plan d'évaluation est d'analyser la performance et la mise en œuvre globale des programmes dont l'Autorité de gestion a la responsabilité.

En soutenant la production dans les meilleurs délais des informations et données nécessaires à la gestion des programmes, de la meilleure qualité possible, il doit remplir les objectifs suivants :

---

<sup>1</sup> Les FESI sont constitués des cinq fonds suivants : le Fonds européen de développement régional (FEDER), le Fonds social européen (FSE), le Fonds de cohésion (FC) (qui ne concerne pas la Bretagne), le Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER) et le Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP).

<sup>2</sup> Règlement UE n°1303/2013 du Parlement Européen et du Conseil du 17 décembre 2013 portant dispositions communes aux Fonds Européens Structurels et d'Investissement (FESI) – Cf. liste des documents de référence présentée en Annexe 1.

- Mesurer l'efficacité (atteinte des objectifs fixés et des indicateurs de résultat), l'efficience (optimisation des ressources financières) et l'impact (contribution au développement régional) des programmes ;
- Accompagner la gestion des programmes, en servant de support à la mise en place d'actions correctrices et de décisions d'évolution de chaque programme ;
- Définir la stratégie choisie pour évaluer l'atteinte des résultats des programmes européens gérés par l'Autorité de gestion ainsi que l'impact des priorités et objectifs spécifiques de chaque programme ;
- Faciliter la synthèse des résultats et veiller enfin à ce que les évaluations fournissent les données nécessaires aux Rapports Annuels de Mise en Œuvre (RAMO), aux rapports d'avancement, aux rapports finaux ainsi qu'aux synthèses à transmettre à la Commission.

Le plan d'évaluation devra ainsi faciliter les travaux de synthèse définis selon le règlement UE n°1303-2013, à effectuer par l'Autorité de gestion, l'Etat ou la Commission :

#### Travaux de synthèse réalisés par l'Autorité de gestion

- ✓ Art 50 : Rapports Annuels de Mise en Œuvre et rapport final des programmes Opérationnels de chaque Autorité de gestion ;
- ✓ Art 114 : Rapport résumant les résultats des évaluations effectuées pendant la période de programmation et les principaux résultats et réalisations du programme opérationnel.

#### Travaux de synthèse réalisés par l'Etat membre

- ✓ Art 52 : Rapports d'avancement de l'accord de partenariat par chaque Etat membre pour 2017 et 2019.

#### Travaux de synthèse réalisés par la Commission

- ✓ Art 53 : rapport résumant les Rapports Annuels de Mise en Oeuvre soumis par les Etats ;
- ✓ Rapport stratégique 2017-2019.

Dans l'objectif d'améliorer la qualité des évaluations réalisées pendant la période du programme, d'éviter toute duplication de travaux et de veiller à la bonne utilisation des résultats obtenus, les méthodes de recueil des données nécessaires aux études d'évaluation seront identifiées et mises en cohérence.

### **1.3 Contenu et champ du plan d'évaluation**

Le plan d'évaluation précise :

- L'objectif général, le contenu et le champ couvert par le plan
- Les modalités de mise en œuvre et de gouvernance de l'évaluation
- Les fonctions d'évaluation (responsabilités clairement définies pour le suivi et la qualité des activités d'évaluation tout au long du cycle d'évaluation)
- Les méthodes d'évaluation retenues
- Les sources d'expertise en évaluation (interne, externe...)
- Le programme de formation pour les personnes traitant de l'évaluation au sein de l'Autorité de gestion
- Une liste indicative des évaluations à réaliser et les données à collecter
- Le calendrier indicatif global des évaluations proposées
- Les modalités d'utilisation et de valorisation des résultats des évaluations
- La stratégie visant à assurer l'utilisation et la communication des évaluations
- Les ressources humaines impliquées et le budget prévisionnel dédié à l'évaluation.

Le plan d'évaluation concernant le programme Opérationnel (PO) FEDER-FSE 2014-2020 pour la Bretagne est établi par la Région Bretagne, Autorité de gestion du programme.

Comme le permet le règlement UE n°1303-2013 (considérant introductif n° 54)<sup>3</sup>, et pour une meilleure articulation avec les autres FESI en région, notamment avec le FEADER et le FEAMP, dont les plans d'évaluation font partie intégrante des programmes opérationnels, le présent plan d'évaluation présente des dispositions communes avec les plans d'évaluation de ces deux fonds sur des thématiques d'études transversales.

Il pourra également présenter des dispositions communes avec le CPER, notamment sur des thématiques relevant des mêmes objectifs.

Il est également envisageable que le plan puisse intégrer des évaluations mutualisées avec d'autres Régions qui souhaiteraient travailler sur un objet d'étude spécifique ou des problématiques communes.

---

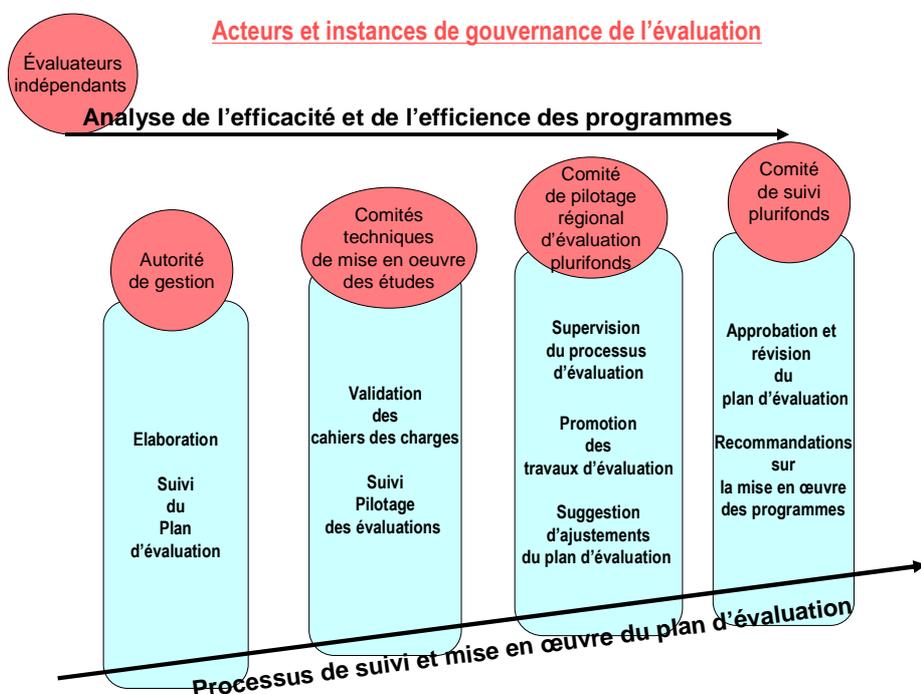
<sup>3</sup> « Ledit plan d'évaluation devrait pouvoir porter sur plusieurs programmes. »

## 2. Gouvernance et définition des responsabilités pour le suivi du plan d'évaluation

Afin de mener les activités d'évaluation, il est nécessaire d'identifier les différents acteurs et les instances de gouvernance de l'évaluation, leurs responsabilités, ainsi que les modalités de coordination entre leurs différentes tâches. Le dispositif régional d'évaluation s'appuiera sur :

- l'Autorité de gestion qui met en place le dispositif et les ressources nécessaires pour mettre en oeuvre cette démarche et accompagner les acteurs impliqués ;
- des instances techniques : des Comités techniques de mise en oeuvre des études d'évaluation ;
- un Comité de pilotage régional d'évaluation plurifonds ;
- une instance décisionnelle : le Comité régional de suivi plurifonds ;
- des évaluateurs indépendants.

Les intervenants dans le processus d'évaluation ainsi que leur rôles respectifs dans le déroulement de ce processus sont les suivants :



### 2.1 L'Autorité de gestion

L'Autorité de gestion présente au Comité de suivi un plan d'évaluation et propose des ajustements éventuels à chaque Comité de suivi. Elle veille aux bonnes conditions de déroulement des évaluations et rend compte de l'exécution du plan d'évaluation.

L'Autorité de gestion met en place les ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation du plan d'évaluation (cf. 7. Les ressources) et à l'appui technique utile aux démarches d'évaluation (formations, guide indicateurs, appui méthodologique, etc...). Elle nomme un référent chargé de la mise en oeuvre du plan d'évaluation.

Elle veille également en matière d'appui technique, à l'articulation avec les actions engagées au titre du programme national d'assistance technique dans le domaine de l'évaluation (programme Europ'Act).

Pendant toute la période de programmation, l'Autorité de gestion veille à ce que les évaluations de chaque programme dont elle a la responsabilité soient effectuées sur la base du plan d'évaluation et que chacune des évaluations fasse l'objet d'un suivi approprié.

## **2.2 Les Comités techniques de mise en œuvre des études d'évaluation**

Pour chaque étude engagée, ces Comités techniques de mise en œuvre des études sont constitués par des membres désignés et qualifiés suivant le champ de l'évaluation.

Les missions de chaque Comité sont les suivantes :

- Il suit toutes les activités d'évaluation et les résultats issus de la mise en œuvre du plan d'évaluation ;
- Le Comité amende et valide les cahiers des charges, sélectionne les évaluateurs externes, assure le suivi et la mise en œuvre des évaluations en veillant aux bonnes conditions de déroulement des travaux ainsi qu'au respect du cahier des charges des études ;
- Il réceptionne les livrables et vérifie la recevabilité des rapports d'évaluation avant leur présentation au comité de suivi.

Ses membres :

La composition de chaque Comité est déterminée par l'Autorité de gestion. Le Comité se compose :

- d'une représentation de l'Autorité de gestion ;
- d'une représentation des Directions opérationnelles de la Région Bretagne et des services de l'Etat concernés par l'évaluation ;
- des évaluateurs indépendants de l'Autorité de gestion sollicités pour la réalisation de l'étude d'évaluation (à compter de leur sélection) ;
- de toute autre partie prenante concernée par la thématique de l'évaluation ;
- le cas échéant, des personnalités désignées à titre d'experts thématiques ou de l'évaluation. Ces experts seront sélectionnés sur la base des critères suivants :
  - Expérience reconnue en matière d'évaluation des fonds européens ;
  - Expérience reconnue sur les questions liées à la thématique évaluée ;
  - Très bonnes connaissances des problématiques bretonnes liées à la thématique évaluée.

Les consultations écrites (électroniques) seront privilégiées pour limiter les déplacements.

## **2.3 Le Comité de pilotage régional d'évaluation plurifonds**

Pour favoriser la cohérence des activités d'évaluation, les travaux seront soumis à un Comité technique régional d'évaluation dans le cadre d'une approche à la fois spécifique à chaque Fonds ESI, mais également plurifonds.

Ce Comité technique régional d'évaluation plurifonds est une instance consultative qui accompagne sur le plan opérationnel les processus d'évaluation et permet de faciliter et de coordonner la consultation des parties prenantes. Les membres de ce Comité technique contribuent par des compétences spécialisées et une expertise adéquate à s'assurer de la disponibilité des données, des informations et contacts pertinents pour les évaluateurs et d'une manière générale à assurer la qualité des évaluations.

Il se réunit au moins une fois par an ou, si besoin, plus fréquemment en fonction du rythme des évaluations engagées ou en fonction des besoins.

### Ses missions :

- Il suit toutes les activités d'évaluation et les résultats issus de la mise en oeuvre du plan d'évaluation et peut émettre des recommandations à l'Autorité de gestion concernant la mise en oeuvre du programme ainsi que l'évaluation et le suivi des actions prises à la suite de ces recommandations.
- Il veille à la bonne articulation des démarches d'évaluation des Fonds ESI, y compris pour les volets déconcentrés des programmes nationaux, notamment dans le but d'optimiser l'évaluation de la contribution des programmes aux objectifs de la stratégie UE 2020.
- Il est destinataire du tableau d'avancement des indicateurs et peut émettre des recommandations ou des ajustements auprès de l'Autorité de gestion sur le programme d'évaluation.
- Il assure la promotion des travaux d'évaluation et la diffusion des bonnes pratiques d'évaluation et peut suggérer des actions de formation ou sensibilisation.

### Ses membres :

Sa composition est représentative des parties prenantes à la mise en oeuvre des programmes. Il inclut l'Autorité de gestion et d'autres personnes impliquées dans l'exécution du programme, des représentants d'autres fonds ESI ainsi que des experts des institutions statistiques et de recherche et autres personnes qualifiées selon les travaux à conduire.

Ses membres permanents sont :

- le Directeur général des Services de la Région Bretagne, Co-président du Comité Régional de l'Évaluation, (ou son représentant) ;
- le Secrétaire Général pour les Affaires Régionales de Bretagne, Co-président du Comité Régional de l'Évaluation, (ou son représentant) ;
- la Directrice du CESER de Bretagne (ou son représentant) ;
- les services de la Région et de l'État concernés par la mise en oeuvre des programmes européens et leurs évaluations.

Au cas par cas, en fonction des sujets d'actualité, le Comité régional d'évaluation peut inviter des personnalités désignées à titre d'experts thématiques de l'évaluation à participer aux travaux, des représentants de la maîtrise d'ouvrage des actions évaluées à venir présenter leur activité.

## **2.4 Le Comité régional de suivi plurifonds**

Le Comité de suivi examine et approuve les plans d'évaluation des programmes, leurs modifications et leur mise en oeuvre.<sup>4</sup>

Sur la base des résultats des évaluations qui lui sont présentées, le Comité de suivi participe au dialogue que ces résultats engendrent. Il peut également émettre des recommandations sur la mise en oeuvre des programmes.

## **2.5 Les évaluateurs indépendants**

Les évaluateurs sont des entités indépendantes des Directions chargées de la mise en oeuvre du programme au sein de l'Autorité de gestion.

Leur fonction première est d'apporter et de formuler un jugement de valeur argumenté sur l'efficacité et l'efficience du programme ainsi que des préconisations pour éclairer l'Autorité de gestion dans la mise en oeuvre du programme.

Ils présentent les résultats de leurs travaux au comité de pilotage de l'étude. Ils préparent également une synthèse écrite de ces résultats à l'attention du comité technique régional d'évaluation.

---

4 Source : Règlement intérieur du Comité de Suivi validé lors du Comité de suivi du 25 février 2015.

### **3. La mise en œuvre du plan d'évaluation dans un contexte d'analyse de la performance des programmes européens**

---

Le plan d'évaluation sera mis en œuvre par le Service coordination transversale pluri-fonds (SCOFE) intégré à la Direction des Affaires Européennes et Internationales (DAEI) de la Région Bretagne. Ce service coordonne la mise en œuvre des missions de l'Autorité de gestion plurifonds pour la période de programmation 2014-2020.

Ce processus se décline en plusieurs phases :

#### **3.1 La création du plan d'évaluation**

Le Service coordination transversale pluri-fonds élabore le plan d'évaluation sur la base de la réglementation européenne, dans un dialogue avec les services FEDER, FSE et l'ensemble des services instructeurs des fonds européens.

Le plan d'évaluation est présenté pour approbation au Comité de suivi, au plus tard un an après l'approbation du programme opérationnel de chaque fonds (art 114 et 100 du règlement UE n°1303-2013). Ce Comité examine les principaux résultats attendus ainsi que le planning proposé pour les évaluations, avant de valider le plan d'évaluation.

#### **3.2 La prise en compte, la validation, la révision et le suivi du plan d'évaluation**

La mise en œuvre du plan d'évaluation est examinée annuellement par le Comité de suivi et peut faire l'objet d'une révision à la demande de l'Autorité de gestion ou du Comité de suivi, sur la base :

- des données de réalisation du programme, traitées et commentées par le service en charge du suivi et d'évaluation (notamment dans le Rapport annuel de mise en œuvre) ;
- des autres sources de données et informations témoignant des difficultés de mise en œuvre du programme ou des besoins de l'exercice, comme précisé dans la section 3.3 du présent plan d'évaluation (lien suivi / évaluation).

Abordant les grandes lignes de la feuille de route de l'évaluation pour la période, le plan d'évaluation pourra être complété par des documents annexes qui apporteront notamment des précisions d'ordre méthodologique ou qui aideront au suivi du programme FEDER-FSE.

Le Comité de suivi contribue également à donner suite aux conclusions des évaluations (Art.110 du règlement UE n°1303-2013).

## 4. Les outils d'analyse de la performance à la disposition de l'Autorité de gestion

---

Comme précisé dans la section 1.1, l'analyse de la performance du programme devra s'envisager tout au long de la programmation, sous 4 angles. Pour répondre à ces enjeux, l'Autorité de gestion disposera des outils de pilotage suivants :

### 4.1 Le système d'indicateurs du programme

Un système d'indicateurs permettant de mesurer la performance des fonds a été mis en place pour chaque priorité du programme.

3 types d'indicateurs (réalisation, financiers et de résultats) répartis au sein des deux catégories suivantes, vont permettre de mesurer la performance des fonds :

#### 4.1.1 Des indicateurs de suivi opérationnels d'activité

Ces indicateurs sont utilisés pour le pilotage et le suivi de la programmation. Il s'agit :

- ✓ Des **indicateurs financiers** qui permettent de mesurer l'évolution de la programmation financière et de la réalisation. Ils présentent les montants effectivement dépensés et certifiés au niveau agrégé pour chaque axe du programme.
- ✓ Des **indicateurs de réalisation** liés aux opérations soutenues. Ils sont pertinents au regard des actions envisagées, réactifs, mesurables et interprétables. Ils sont renseignés au plus tard lors de l'achèvement de l'opération financée.

Ces valeurs doivent permettre de quantifier les réalisations cumulées des interventions soutenues dans le cadre d'une priorité afin de permettre une évaluation des progrès accomplis. Ils sont renseignés par les bénéficiaires sur la base du niveau réalisé de l'indicateur.

#### 4.1.2 Des indicateurs de suivi stratégique

- ✓ Ces indicateurs permettent de suivre en continu la stratégie poursuivie par le programme. Ils correspondent à des **indicateurs de résultats** rattachés pour le programme FEDER-FSE Bretagne à chaque objectif spécifique du programme. Ils permettent également de préparer les travaux d'évaluation en orientant les évaluations d'impact.

Des indicateurs de résultat sont proposés pour chaque priorité et visent à mesurer les effets du programme sur le développement du territoire et/ou les bénéficiaires. Ils sont spécifiques à chaque programme, ils reflètent le changement attendu dans un contexte donné.

Il convient de rappeler ici qu'un indicateur mesure un phénomène mais ne l'explique pas. Il ne permet pas d'apprécier la contribution du programme par rapport aux facteurs externes ; seule l'évaluation d'impact permet cela.

## 4.2 Le cadre de performance

Les programmes européens 2014-2020 sont caractérisés par une nouveauté : l'établissement d'échéances et de cibles claires et mesurables, qui déterminent la performance de ces programmes.

Chaque autorité de gestion a élaboré **son cadre de performance** en sélectionnant les indicateurs financiers et quelques indicateurs de réalisation du programme. Ces indicateurs ouvrent la majorité des ressources allouées (puis effectivement programmées) à chaque priorité. Le cadre de performance ne comprend pas d'indicateurs de résultat.

Il définit les étapes à franchir et précise les cibles à atteindre pour chaque priorité de chaque programme, et permet ainsi de vérifier l'accomplissement des objectifs et le respect des orientations stratégiques choisies.

Pour chaque indicateur financier et de réalisation inscrit dans le cadre de performance, **une valeur intermédiaire** (à atteindre au 31 décembre 2018), et **une valeur cible** (à atteindre au 31 décembre 2023), ont été fixées.

**Des examens formels de performance seront menés par la Commission à deux reprises durant la période de programmation : en 2019 et en 2025 :**

### ⌚ En 2019

Une première analyse formelle du cadre de performance sera menée par la Commission (sur la base du Rapport Annuel de Mise en Oeuvre 2018), afin d'examiner l'atteinte des cibles intermédiaires fixées pour les indicateurs financier et de réalisation inscrits dans le cadre de performance.

**L'analyse des valeurs intermédiaires de ces indicateurs permettra de débloquent ou non une réserve de performance, correspondant à 6% des ressources de chaque programme.** En cas de décalages très importants, la Commission européenne se réservera le droit d'envisager une suspension des paiements.

### ⌚ En 2025

Pour chaque indicateur retenu dans le programme (indicateur financier, de réalisation et de résultat), **une valeur cible** à atteindre au 31 décembre 2023 a été renseignée. Elle sera examinée formellement par la Commission en 2025, sur la base du rapport final.

Si les valeurs cibles des indicateurs financiers et de réalisation ne sont pas atteintes, et si toutes les mesures correctives nécessaires ne sont pas mises en œuvre pour remédier aux lacunes constatées, la Commission européenne peut se réserver le droit d'ajuster la programmation (Art. 22 du règlement UE n°1303-2013).

Il est à noter que dans l'optique de préparer ces examens formels et afin d'évaluer la capacité du programme à atteindre les objectifs cibles 2018, une première vérification de l'atteinte des objectifs sera menée dès 2016. Les résultats de cette analyse permettront d'envisager éventuellement la proposition de recommandations en matière de programmation.

Le programme FEDER-FSE Bretagne comporte :

- 42 indicateurs de réalisation, dont 6 inscrits au cadre de performance ;
- 4 indicateurs financiers inscrits au cadre de performance ;
- 9 indicateurs de résultat.

Les indicateurs du cadre de performance du PO FEDER-FSE de Bretagne sont présentés en Annexe 2.

### 4.3 Les tableaux de bord de suivi d'activité : un lien fort à établir entre suivi et évaluation en continu

L'évaluation en continu est un processus global d'évaluations mené pendant toute la durée du programme.

Il est donc intimement lié au système de pilotage des programmes, lui-même basé sur un système d'indicateurs.

La constatation de décalages substantiels entre les valeurs réalisées et prévisionnelles calculées pour un indicateur pourra être facteur déclencheur de la mise en place d'une étude d'évaluation.

La finalité est de pouvoir proposer des ajustements ou mesures correctives du programme au fur et à mesure de son avancement.

Les objectifs principaux de la mise en place de ces indicateurs sont :

- le suivi continu et conjoint de la mise en œuvre et de l'exécution des programmes ;
- l'analyse des réalisations et résultats obtenus ;
- l'appréciation des progrès accomplis en direction des impacts attendus.

Il est par conséquent indispensable de renforcer les liens non seulement entre suivi et évaluation mais aussi entre suivi/évaluation et prise de décision (pilotage).

#### 4.3.1 Les tableaux de bord et outils de suivi

Différents tableaux de bord et outils de suivi seront mis en place à cet effet par l'Autorité de gestion, dans l'optique de suivre les éléments de la performance suivants :

- **Le suivi financier et le rythme de programmation**
  - des tableaux de bord d'avancement financier (rythme de programmation, de réalisation, risques liés au dégageant d'office) et des outils de suivi des modalités de mise en œuvre (délais d'instruction et de paiement...etc) ;
- **Le suivi d'activité et de la performance des programmes**
  - des tableaux de bord de suivi des indicateurs du programme, indicateurs de réalisations et indicateurs de résultat ;
  - des tableaux de bord de suivi de la contribution au cadre de performance des indicateurs par axe ;
- **Le suivi de l'évolution du contexte opérationnel des programmes**
  - Un tableau de suivi de quelques indicateurs clefs de contexte, en lien direct avec les objectifs de la stratégie UE 2020, qui sera alimenté sur la base de données nationales et européennes (données Eurostat).

Ces tableaux de bord pourront être complétés par d'autres tableaux de bord opérationnels permettant de rendre compte des actions menées en continu sur certains champs du programme, comme ceux relatifs au plan de communication ou au plan d'évaluation.

Parallèlement, un dispositif d'alerte sera mis en place afin de pouvoir identifier rapidement les écarts entre les objectifs réalisés et les objectifs prévisionnels.

Le suivi des tableaux de bord est ainsi étroitement corrélé au plan d'évaluation. En fonction de l'avancement de la programmation, des écarts constatés entre objectif intermédiaire, objectif

cible et objectif réalisé ainsi que du déclenchement éventuel du système d'alerte, des évaluations spécifiques pourront être mises en place.

Un exemple de tableau de bord de suivi d'un indicateur de réalisation intégré au cadre de performance est présenté en annexe 3.

#### *4.3.2 La mise en place d'un dispositif d'alerte*

Le dispositif d'évaluation sera complété par un dispositif d'alerte s'appuyant sur les indicateurs de réalisation du programme, permettant de déclencher des évaluations thématiques en cas de :

- retard de réalisation important d'une ou plusieurs mesures;
- résultats jugés insuffisants concernant l'atteinte des objectifs.

## **4.4 La mise en place d'évaluations**

Le plan d'évaluation permet également le lancement d'études d'évaluation, qui seront de deux ordres : réglementaires, ou non réglementaires émanant de décisions de l'Autorité de gestion. Le plan d'évaluation couvre la totalité de la période de programmation. Le Comité de suivi pourra le cas échéant réviser annuellement le plan d'évaluation des fonds européens en Bretagne, en l'adaptant aux besoins de la programmation.

La liste prévisionnelle détaillée des évaluations prévues au plan d'évaluation est présentée dans l'Annexe 8.

#### *4.4.1 Les obligations réglementaires*

L'évaluation se veut désormais être menée en continu en fonction des besoins évolutifs des programmes et non plus seulement selon un rythme préétabli comme dans les précédentes générations d'évaluation (évaluations ex ante, intermédiaire et ex post). Des évaluations d'impact réglementaires s'imposent ainsi à chaque Autorité de gestion.

Pour chaque programme, l'Autorité de gestion doit s'assurer que les travaux de suivi et d'évaluation réglementaires suivants sont réalisés (cf. liste des évaluations réglementaires en annexe 4) :

- A minima, une évaluation d'impact en cours de programmation permettant de mesurer l'impact du fonds européen sur l'atteinte des objectifs définis pour chaque priorité

L'annexe 8 du plan d'évaluation liste les questions évaluatives relatives aux 11 objectifs spécifiques du programme FEDER-FSE 2014-2020. Ces questions évaluatives pourront être précisées en cours de programmation et leurs éventuelles modifications seront soumises à la validation du comité de suivi.

- Une évaluation de la contribution des programmes aux objectifs fixés par l'Union Européenne dans sa stratégie Europe 2020

Pour répondre à cette obligation, il est proposé qu'une question évaluative cadre et introductive soit systématiquement posée sur ce sujet dans les cahiers des charges mis en place pour chacune des études d'évaluation : De quelle manière les actions faisant l'objet d'une évaluation contribuent-elles aux objectifs fixés par l'Union Européenne dans sa stratégie Europe 2020 ?

- Une évaluation de la contribution des programmes aux trois principes horizontaux retenus par la Commission européenne pour la programmation 2014-2020

- ✓ Le développement durable ;
- ✓ L'égalité des chances et la non-discrimination ;
- ✓ L'égalité entre les femmes et les hommes.

Chaque fiche-action du programme prend en compte ces principes horizontaux dans la mise œuvre des dispositifs et dans l'analyse préalable à la sélection des projets.

Afin de mesurer et analyser l'application transversale de ces principes horizontaux dans la mise en œuvre des programmes 2014-2020, le plan d'évaluation prévoit de les prendre en compte dans le cadre de chaque évaluation.

Dans ce cadre, comme pour les évaluations obligatoires relatives à la mesure de la contribution des programmes à la réalisation des objectifs de la stratégie Europe 2020, le plan d'évaluation prévoit des questions évaluatives cadres et introductives à chaque évaluation thématique, relatives à l'analyse de l'application des principes dits « horizontaux » au sein des programmes européens en Bretagne.

- Une évaluation de la mise en œuvre de la stratégie de communication du programme

La stratégie de communication plurifonds 2014-2020 pour la Bretagne précise les modalités d'évaluation des actions de communication mises en place tout au long de la programmation : *« Il s'agira de mesurer l'efficacité de la stratégie de communication régionale dans sa globalité, de mesurer la qualité de l'accompagnement et de l'information diffusée aux bénéficiaires mais également la perception du grand public sur l'intervention de l'Union européenne en Bretagne. »*

Les actions de communication seront analysées à l'aune d'indicateurs de réalisation (ils mesureront l'exécution de l'action et faciliteront un suivi régulier) et de résultat (ils estimeront l'effet direct et immédiat qui découlera de l'action de communication).

A cours de la période 2014-2020, trois phases de communication se succèdent :

⌚ 2014-2016	Phase de lancement
⌚ 2017-2019	Phase de mise en oeuvre
⌚ 2019-2023	Phase de bilan

Une évaluation de synthèse aura lieu à la fin de chacune des 3 phases. Cette évaluation devra, permettre de dresser un bilan général de la communication au regard des objectifs transversaux et des objectifs opérationnels, dans l'optique de réajuster si nécessaire la stratégie de communication.

- Une contribution à la rédaction des Rapports Annuels de Mise en Œuvre de 2016 à 2023, avec des analyses spécifiques menées en 2017 (évolution des indicateurs de résultat et analyse de la contribution des fonds aux objectifs liés au changement climatique) et en 2019 (description et analyse des progrès réalisés vers les objectifs du programme et contribution du programme à l'application de la stratégie de l'Union pour une croissance intelligente, durable et inclusive).
- Des évaluations spécifiques relatives au FSE et permettant de mesurer les effets induits par le programme et les changements survenus dans la situation des participants devront être menées.

Comme l'indique l'annexe 1 du règlement 1304/2013 relatif au Fonds social européen, *« les données relatives aux indicateurs de résultat communs à plus long terme concernant les participants ... sont communiquées dans les rapports annuels de mise en œuvre 2019 ainsi que dans le rapport final de mise en œuvre ».*

Le rapport annuel de mise en œuvre 2019 et le rapport final devront ainsi comporter chacun une analyse des indicateurs communs de résultats à plus long terme. Ces indicateurs ont pour objectif de mesurer les effets du projet six mois après la fin de la participation des personnes soutenues par le FSE. Ces données seront recueillies grâce à des enquêtes réalisées auprès d'un échantillon représentatif de participants. La validité interne de l'échantillon sera assurée de manière telle que les données pourront être généralisées au niveau de la priorité d'investissement. Le recueil des données ainsi que les analyses présentées dans ces deux rapports, qui porteront sur deux échantillons distincts composés de participants différents.

- Une contribution à l'examen de performance qui sera réalisée en 2019 par la Commission (analyse du cadre de performance).
- Une évaluation transversale des modalités de mise en œuvre de l'assistance technique des fonds sera réalisée en 2020. Elle visera à s'assurer que les modalités de mise en œuvre du FEDER et du FSE sont efficaces et efficientes. Elle permettra notamment d'identifier et d'expliquer les dysfonctionnements qui auraient pu être constatés sur des Objectifs Spécifiques en tension, mais également d'analyser les systèmes de gestion mis en place pour cette période de programmation.
- Les évaluations ex post seront réalisées par la Commission ou les Etats Membres, au plus tard le 31 décembre 2024. L'Autorité de gestion s'assurera de la transmission des informations et données nécessaires à la bonne réalisation de ces évaluations.

#### *4.4.2 Les évaluations non réglementaires émanant de décisions de l'Autorité de gestion*

Les évaluations spécifiques, non prévues réglementairement et présentées dans le plan d'évaluation, comprennent notamment des évaluations plurifonds sur des sujets transversaux, tels que l'évaluation de l'approche intégrée du développement territorial ou de la contribution des fonds européens au développement maritime de la Bretagne :

- Une évaluation du déploiement en Bretagne de l'approche intégrée du développement territorial

Afin de répondre à l'objectif de cohésion territoriale des programmes européens 2014-2020, fortement soutenu par l'Union Européenne, la région Bretagne a souhaité mobiliser des outils d'intégration (ITI FEDER, DLAL FEADER, DLAL FEAMP) au service des stratégies de territoires. Ces dispositifs et instruments seront évalués au cours de la programmation selon les deux angles d'approche suivants :

- ✓ une évaluation de la mise en œuvre opérationnelle de l'approche territoriale intégrée des FESI 2014-2020 ;
- ✓ une évaluation d'impact visant à mesurer l'effet levier de ces outils déployés dans les territoires sur le développement local.

Ces évaluations territoriales pourront être menées sous un angle plurifonds, dans l'optique de mesurer l'effet levier de l'ensemble des fonds européens (fonds Région et fonds Etat) déployés sur les territoires.

- Une évaluation de la contribution des fonds européens au développement maritime de la Bretagne ainsi qu'à la mise en œuvre de la stratégie maritime atlantique

Compte tenu de la diversité des domaines d'activité liés au développement maritime de la Bretagne, le plan d'évaluation prévoit une évaluation de la contribution et de l'effet levier des projets cofinancés par des fonds européens à ce développement, et notamment à la glaz économie. Cette évaluation portera également sur l'analyse de la contribution des fonds à la mise en œuvre de la stratégie maritime atlantique.

- Des évaluations spécifiques

Le travail de pilotage du programme consistera notamment en une analyse du suivi de la programmation et des indicateurs du programme.

C'est pourquoi, en fonction de l'atteinte ou non des objectifs fixés (valeurs cibles) pour chaque indicateur, des évaluations spécifiques pourront être initiées par l'Autorité de gestion.

Ces évaluations seront discutées en Comité de pilotage régional d'évaluation (cf. section 2.3), avant présentation en Comité régional de suivi plurifonds. Les discussions préalables à la programmation d'une évaluation doivent tenir compte de critères d'appréciation tels que : la preuve de la nécessité de l'évaluation, l'impact budgétaire des opérations évaluées, le contenu des questions évaluatives et le budget prévisionnel de l'évaluation programmée.

Ces discussions s'intègrent dans le processus de conception du projet d'évaluation qui a pour finalité d'aboutir à un cahier des charges, outil de base de lancement d'une évaluation. Ce cahier des charges devra :

- Documenter le contexte de l'intervention ;
- Définir les questions évaluatives ainsi que les critères de succès et les indicateurs utiles à l'évaluation ;
- Identifier les données nécessaires aux évaluations comprenant les données de suivi du programme et les données externes et valider les procédures de collecte ;
- Définir les méthodologies d'analyse ;
- Estimer le coût de l'évaluation.

#### *4.4.3 La planification des évaluations d'impact*

Ces évaluations devront être planifiées dans la seconde moitié de la mise en œuvre du programme, à partir du moment où les données nécessaires aux travaux d'analyse commenceront à être disponibles, qu'ils s'agisse de données statistiques externes (liste chômeurs, données fiscales...) ou de données internes issues du système de gestion intégré des programmes. Il est donc probable que les premières évaluations d'impact débutent à compter de 2017.

Il est par conséquent impératif de planifier en avance la collecte de ces données.

## **5. L'animation du système de suivi et d'évaluation**

---

Les activités d'évaluation sont placées sous la responsabilité de l'Autorité de gestion. Un dispositif de suivi et évaluation, piloté par le service coordination transversale pluri-fonds (SCOFÉ) en lien avec les services FEDER et FSE en charge de la mise en œuvre des fonds, est mis en place afin de :

- Définir des fiches indicateurs cadrant les modalités de renseignement des indicateurs spécifiques au programme ;
- Identifier et valider la disponibilité des données nécessaires aux évaluations et leurs sources : les données de suivi du programme, les données externes, les données issues de la statistique publique;
- Coordonner et valider les méthodes de collecte et de renseignement des données de suivi du programme (indicateurs de réalisation, indicateurs de résultats, indicateurs spécifiques) à travers un système d'information composé des outils informatiques nécessaires à la saisie des données, leur traitement et leur valorisation.
- Prendre connaissance des questions évaluatives communes du Cadre commun de suivi et d'évaluation et des indicateurs en lien avec celles-ci, définir des questions évaluatives, assorties de critères de jugement et d'indicateurs en gérant les propositions de nouveaux sujets d'évaluation qui permettront d'augmenter l'efficacité et l'efficience du programme ;
- Superviser les activités d'évaluation ;
- Prendre en charge la mise en œuvre des travaux d'évaluation : procédure de préparation des cahiers des charges en cas d'externalisation des travaux, sélection des prestataires externes, suivi des évaluations, réunions du comité de pilotage, comités techniques, transmission des données...
- Préparer et/ou organiser et/ou participer aux différentes instances de coordination du système de suivi et d'évaluation
- Préparer le rendu des travaux auprès du comité de suivi ;
- Préparer l'élaboration des rapports annuels de mise en œuvre.

### **5.1 Le renseignement des indicateurs et la stratégie de mise en place d'un système de reporting et de collecte de données**

Cette section du plan d'évaluation vise à expliquer les modalités d'alimentation des indicateurs de suivi de l'activité des programmes européens : Qui les renseigne, comment, quelle périodicité ?

#### *5.1.1 Pour les indicateurs de réalisations/résultat*

Les données sont renseignées par les services instructeurs en charge des dossiers sur la base d'informations demandées aux bénéficiaires lors de la constitution des dossiers de demande de subvention pour les estimations prévisionnelles, et au plus tard lors du solde de la subvention pour les réalisations effectives.

Ces données seront consolidées et valorisées via les systèmes d'information suivants :

- Pour le FEDER-FSE      Progos UE et SPADE
- Pour le FEADER      OSIRIS et ISIS
- Pour le FEAMP      OSIRIS

Elles sont centralisées par le Service coordination transversale pluri-fonds en charge de l'évaluation des programmes.

### *5.1.2 Pour les indicateurs de contexte et les indicateurs de contexte spécifiques*

L'Autorité de gestion s'assure du renseignement de ces indicateurs et mobilise, à cette fin, l'ensemble des sources identifiées (données Région issues des extractions de progiciels de suivi des fonds européens ou d'autres outils de suivi, données INSEE, sources statistiques émanant d'organismes externes spécialisés, données produites par les services de l'État, résultats des études d'impact, autres sources de données...).

Pour les indicateurs de contexte, les données Eurostat seront privilégiées.

L'annexe 8 du plan d'évaluation liste pour chaque évaluation proposée les sources de données qui seront mobilisées.

Le budget du plan d'évaluation prévoit les ressources nécessaires à la collecte de données complémentaires, dans le cas où les seules données gratuites ne seraient pas suffisantes.

## **5.2 La sensibilisation des bénéficiaires**

L'atteinte de la performance dans la mise en œuvre des programmes passe par l'accompagnement des porteurs de projet dès le début de la programmation dans le renseignement des indicateurs en insistant sur le changement de paradigme au travers des attentes sur les résultats des projets.

Un accompagnement spécifique (rencontres, outils dédiés...) à l'évaluation ainsi qu'au renseignement des indicateurs sera mis en place pour les bénéficiaires et les services instructeurs.

Parallèlement, un guide des indicateurs de réalisation et de résultat sera réalisé. Il fera l'objet d'une communication auprès de l'ensemble des bénéficiaires et des services instructeurs.

## **5.3 Stratégie pour assurer l'utilisation, la diffusion et la communication des évaluations**

La dernière étape de l'évaluation consiste pour l'Autorité de gestion à s'approprier les résultats de l'évaluation ainsi qu'à les valoriser.

### *5.3.1 Utilisation des travaux d'évaluation*

Un calendrier global illustrant la façon dont les évaluations seront intégrées dans la mise en œuvre des programmes et les rapports sur le programme sera mis en place (cf. exemple en annexe 5).

L'utilité de l'évaluation doit être pensée dès sa conception, afin de favoriser la prise en compte de ses conclusions.

La phase de production des recommandations de l'évaluation s'effectue dans le cadre d'un dialogue entre les membres du comité de pilotage et l'équipe d'évaluation, de manière à privilégier des solutions adaptées au contexte institutionnel et à la mise en œuvre des politiques publiques concernées.

Les axes d'amélioration identifiés par l'équipe d'évaluation font également l'objet d'un dialogue avec la direction opérationnelle concernée de la Région Bretagne.

### 5.3.2 *Communication des travaux d'évaluation*

Les résultats des évaluations seront présentés en Comité de suivi et feront l'objet d'un échange notamment sur les suites à donner aux recommandations.

Les évaluations seront mises en ligne et feront l'objet d'un suivi des recommandations.

Les résultats des évaluations seront transmis, pour information, à la Commission européenne.

Les activités d'évaluation devront également être présentées dans une section dédiée du rapport annuel de mise en œuvre.

Une synthèse des résultats des évaluations sera ainsi réalisée pour chaque rapport annuel à partir de 2016 ainsi que pour le rapport de clôture du programme.

Les rapports de mise en œuvre améliorés de 2017 et 2019 fourniront des informations et résultats plus détaillés sur les travaux d'évaluation réalisés : ces rapports incluront des données de suivi et des résultats d'évaluation, conformément aux actes d'exécution. Le rapport d'évaluation ex-post transmis en 2023 devra couvrir l'ensemble des tâches prévues et des sujets d'évaluation. La préparation de l'évaluation ex-post devra débuter en 2020.

Les résultats des évaluations seront également valorisés dans le cadre des actions de communication accompagnant le programme. Ainsi, au-delà des activités de communication prévues par la réglementation, les activités d'évaluation feront l'objet d'une synthèse à destination d'un public plus large comprenant par exemple les acteurs du programme, les élus et les bénéficiaires.

## 5.4 **Qualité des travaux d'évaluation**

### 5.4.1 *Des standards de l'évaluation à respecter*

De manière à renforcer la qualité des travaux d'évaluation, ceux-ci devront se rapprocher des standards européens et français de l'évaluation, respecter les termes de référence pour les évaluations d'impact, et d'un point de vue déontologique, la guidance pour la qualité de pilotage des évaluations externes préconisée par la Commission ainsi que les principes de référence de la Société Française d'Evaluation.

Les cahiers des charges seront élaborés sur la base d'une trame qui présentera les mêmes rubriques pour chaque évaluation.

- Une rubrique spécifique dédiée au contexte de la thématique évaluée y sera notamment présentée.
- Un état de l'art des évaluations déjà réalisées sur les périodes de programmation précédentes, et notamment sur la période 2007-2013, sera demandé aux évaluateurs dans le cahier des charges de chaque évaluation. Les évaluateurs pourront mettre en avant les résultats et orientations donnés dans les études d'évaluation menées sur la période de programmation 2007-2013 et portant sur le même sujet que l'évaluation en cours, et réaliser ainsi une étude comparée de situations entre les deux périodes de programmation.
- Les critères de jugement de la qualité des évaluations menées y seront également listés. Les critères suivants pourront être retenus :
  - Qualité de la méthodologie (claire et concrète) proposée pour mener à bien l'évaluation ;
  - Réponses et solutions apportées aux questions évaluatives se basant en partie sur des données factuelles (statistiques relatives au secteur et/ou à la thématique étudiée ou sur des résultats d'enquête) ;

- Caractère opérationnel, concret et réaliste des solutions proposées pour améliorer l'impact des opérations financées, au travers d'une adaptation du programme opérationnel ;
- Qualité des solutions proposées pour prendre en compte les besoins des bénéficiaires des subventions européennes, dans le respect des stratégies opérationnelles de l'Autorité de gestion ;
- Respect des délais ;
- Modalités et qualité de restitution des travaux d'évaluation menés ;
- Respect des obligations de publicité européenne.

Une fois finalisés, les cahiers des charges seront soumis pour validation aux Comités techniques de mise en œuvre des études d'évaluation.

Par ailleurs chaque étude d'évaluation fera l'objet d'un questionnaire sur le processus d'évaluation après travaux permettant de recueillir auprès des acteurs impliqués et des évaluateurs un retour sur la qualité et les conditions de réalisation de l'évaluation dans le but d'améliorer les travaux suivants.

#### *5.4.2 Formation pour les personnes traitant de l'évaluation au sein de l'AG*

Au-delà de la sensibilisation des bénéficiaires des fonds européens à l'utilité et à l'utilisation des indicateurs, il importe que les représentants de l'Autorité de gestion soient également formés au suivi d'un système d'indicateurs ainsi qu'aux techniques d'évaluation spécifiques.

Pour ce faire, des formations internes seront dispensées dès 2015 aux utilisateurs des différents outils de suivi du cadre de performance.

Un budget dédié à des formations spécifiques qui seraient dispensées en externe est prévu dans le budget global du plan d'évaluation 2014-2020.

De plus, le chargé d'évaluation des programmes européens au sein de l'Autorité de gestion est membre du réseau « Suivi, performance et Evaluation des programmes 2014-2020 » animé par le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET).

Enfin, l'Autorité de gestion s'appuiera sur son expérience de copilotage avec les services de l'Etat du plan d'évaluation 2007-2013 FEDER-FSE, pour mener à bien les travaux d'évaluation du programme 2014-2020.

## **6. Le programme indicatif d'évaluation FEDER FSE : périodes 2014-2018 et 2019-2023**

---

### **6.1 Un programme d'évaluation du PO FEDER-FSE en deux étapes**

Comme précisé dans la section 3.4, l'Autorité de gestion élabore son plan d'évaluation sur la base d'évaluations réglementaires, qui peuvent être complétées par des évaluations complémentaires, en fonction des besoins spécifiques de l'Autorité de gestion, de l'avancement de la programmation et du déclenchement ou non du système d'alerte.

Dans l'optique de répondre aux exigences réglementaires, tout en optimisant le suivi des programmes gérés par l'Autorité de gestion, le plan d'évaluation peut s'articuler en deux phases :

#### **🕒 2014-2018 L'analyse de la performance des programmes et la préparation des évaluations d'impact qui seront menées dans la seconde phase**

Les travaux d'évaluation porteront dans cette première période sur:

- la structuration de la collecte des indicateurs de réalisations, de résultats et de contexte, qui devront permettre d'alimenter les RAMO 2017 et 2019 et de réaliser des évaluations d'impact dans la seconde étape du plan d'évaluation ;
- la préparation des conditions de réalisation des évaluations d'impact, notamment par l'élaboration de référentiels nécessaires à ce type d'évaluation ;
- l'analyse de l'efficacité du programme dans le but d'optimiser sa performance notamment d'ici fin 2018, avant l'examen de la performance du programme par la Commission européenne prévu en 2019 (par l'intermédiaire du rapport annuel de mise en œuvre à transmettre à la Commission au plus tard le 30 juin 2019).

#### **🕒 2019-2023 L'analyse des résultats et les évaluations d'impact**

Les travaux porteront sur l'analyse et la valorisation des premiers résultats produits par le programme. Les évaluations d'impact seront réalisées pour chaque axe du programme.

Une attention particulière sera néanmoins maintenue sur le suivi des réalisations du programme, tout au long de la programmation, notamment en vue de la revue de performance qui sera menée à la clôture du programme.

Des évaluations spécifiques pourront également être déployées, en fonction des besoins inhérents à la gestion des programmes, ou en fonction des demandes des instances de gouvernance du plan d'évaluation.

Le calendrier des évaluations d'impact ainsi que la méthodologie retenue dépendront en grande partie des données disponibles. Il sera donc affiné ultérieurement et validé par le comité de suivi.

## 6.2 Une articulation avec les autres démarches d'évaluation

### 6.2.1 Le cadre possible de la mutualisation

La Commission européenne présente plusieurs pistes possibles de coordination en matière d'évaluation.

La coordination des différents travaux d'évaluation menés par une Autorité de gestion trouve son fondement dans l'article 56 du règlement n°1303-2013 qui préconise la réalisation d'un plan d'évaluation sur plusieurs programmes, grâce à la mutualisation des travaux d'évaluation, même si chaque programme dispose de son propre plan d'évaluation.

Dans une optique de recherche transversale de l'efficacité et avec le renforcement de la dimension évaluative au sein de la stratégie de pilotage des fonds européens, une synergie des travaux d'évaluation des Fonds ESI pourra être envisagée sur cette période de programmation.

### 6.2.2 Les enjeux et l'intérêt de la coordination et de la mutualisation des plans d'évaluation

L'articulation du plan d'évaluation du FEDER-FSE avec d'autres démarches d'évaluation présente de multiples intérêts :

- Des problématiques communes pourront être abordées dans les travaux d'évaluation, notamment concernant les priorités horizontales ou des enjeux transversaux aux Fonds ESI contribuant aux objectifs de l'UE 2020. Il est prévu dans ce cadre que des questions cadre et introductives à chaque évaluation menée, seront posées sur ces deux sujets.
- De même, afin de mesurer l'impact transversal des fonds européens sur le déploiement de la stratégie de spécialisation intelligente ou l'approche territoriale intégrée en Bretagne, des évaluations plurifonds pourront être menées.
- Une démarche intégrée de l'évaluation devrait permettre de disposer d'une quantité de données plus adaptée aux travaux d'évaluation, parfois insuffisante au niveau de chaque PO.
- De plus, des évaluations communes et transversales, qu'elles soient plurifonds, territoriales ou thématiques devraient engendrer une meilleure visibilité et lisibilité globale de l'impact des fonds européens en région et permettre ainsi d'adapter la stratégie de communication.
- Enfin, une mutualisation des plans d'évaluation entre les programmes devrait également permettre de mettre en œuvre des évaluations plus efficaces, en bénéficiant d'économies d'échelle pour des études d'évaluation parfois onéreuses.

L'objectif n'est pas ici de diminuer les moyens d'action en matière d'évaluation, mais de répondre de manière plus intégrée en matière de préparation, d'accompagnement et de valorisation des résultats des évaluations.

Ces travaux de mutualisation pourront ainsi concerner des travaux d'études de méthodologie, voire d'acquisition de données.

### 6.2.3 *Les conséquences concrètes pour le plan d'évaluation du programme FEDER-FSE 2014-2020*

Le plan d'évaluation du programme FEDER-FSE 2014-2020 présente ainsi des dispositions communes avec les plans d'évaluation du FEAMP, du FEADER, du CPER, tout en autorisant la possibilité de mener des évaluations transversales avec les programmes de CTE, voire avec les autres programmes sectoriels ayant des impacts en Bretagne ainsi qu'avec les politiques publiques régionales.

Il présente une approche intégrée de l'évaluation des fonds européens investis en Bretagne, sans tenir compte des monographies régionales qui seront éventuellement déclinées ultérieurement dans des évaluations monofonds prévus par les Autorités Nationales (exemple des monographies régionales qui seront mises en place pour le FEAMP).

- **Mutualisation des évaluations avec les évaluations des politiques régionales de la région Bretagne**

Une mise en cohérence du plan d'évaluation des FESI avec la stratégie d'évaluation des politiques publiques menées par le Conseil régional de Bretagne pourra être envisagée, dans une optique de lisibilité globale de l'action publique en Bretagne.

Il est proposé dans ce cadre que le service coordination des fonds européens de la région Bretagne soit associé à la définition et au suivi de toutes les évaluations relatives à la mise en œuvre de stratégies régionales auxquelles contribueraient le FEDER ou le FSE.

Une telle articulation pourra notamment être envisagée dans le cadre de la mise en place de la S3. En effet, les fonds ESI doivent contribuer de manière significative au développement de la stratégie de l'innovation en Bretagne.

De plus, le programme opérationnel accompagne grâce à l'action 2.2.4 «Structurer la gouvernance et le suivi de la S3» l'évaluation de cette stratégie. Cette action contribuera donc de manière intrinsèque et de par sa nature même, à l'évaluation intégrée de la stratégie de développement de l'innovation en Bretagne.

Cette mutualisation est également envisagée pour évaluer de manière transversale l'impact de la territorialisation des crédits FESI en Bretagne.

- **Mutualisation avec les programmes de CTE**

De même, les évaluations réalisées pour le PO régional Bretagne pourraient être articulées avec des évaluations de l'impact des programmes de la coopération territoriale européenne en Bretagne (ex : stratégie maritime atlantique).

- **Mutualisation avec le CPER**

Le plan d'évaluation peut également prévoir des synergies avec le plan d'évaluation du CPER, sur des thématiques similaires.

- **Mutualisation avec d'autres régions**

Le règlement permet des évaluations mutualisées avec d'autres régions, qui souhaiteraient travailler sur un objet d'étude ou des problématiques communes. A ce stade, aucune étude n'est prévue.

**Une description indicative des travaux d'évaluation prévus dans le programme FEDER-FSE est présentée en annexe 8.** Les annexes 6 et 7 présentent respectivement la liste indicative des travaux d'évaluation prévus dans les programmes FEADER et FEAMP, tels qu'ils sont présentés à la date d'élaboration du plan d'évaluation.

## **7. Les ressources nécessaires à la mise en place du plan d'évaluation**

---

### **7.1 Le budget du plan d'évaluation**

Le coût total des études peut varier sensiblement suivant la durée de l'étude, le champ, la disponibilité des informations, la méthodologie employée.

Suivant l'expérience acquise au cours de la mise en œuvre des programmes précédents, le montant des études varie de 30 à 100 K€ en coût total exceptionnellement plus pour certaines estimations concernant les études d'impact.

Le budget détaillé indicatif du plan d'évaluation FEDER-FSE est présenté en annexe 9.

Sur la base de ce budget, **une enveloppe globale d'environ 1,1 M€** devrait être mobilisable sur le budget de l'Assistance technique du programme FEDER-FSE pour mener à bien les travaux d'évaluation.

### **7.2 Les ressources humaines allouées à la mise en œuvre du plan d'évaluation**

L'Autorité de gestion met en place les ressources internes nécessaires à la préparation, à la mise en œuvre et à la valorisation des évaluations, en mobilisant des agents dont les tâches sont entièrement ou partiellement ciblées sur cet appui à l'évaluation ou sur des travaux connexes, notamment au sein du service de coordination transversale pluri-fonds (1 ETP).