

**The European Union Instrument for Pre-accession Assistance**

# **Evaluation of IPA Cross Border Co-operation Programmes 2007-2013**

**Contract N°2015/366156/1**

**FWC COM 2011 - Lot 1 – Studies and Technical Assistance in all Sectors**

**EuropeAid/129783/C/SER/Multi**

## **Rapport Final d'évaluation – résumé analytique**

*24 février 2017*

### **Equipe d'évaluation**

**Paul Georis (Team Leader)**

**Bernard O'Sullivan (Senior Expert)**

**Iain Mackie (Senior Expert)**

**Zehra Kacapor Dzihic (Junior Expert)**



## RÉSUMÉ ANALYTIQUE

L'objectif de cette évaluation est d'analyser les résultats de la coopération transfrontalière (CTF) dans les Balkans occidentaux dans le cadre de l'Instrument d'Aide de Pré-adhésion (IAP) 2007-2013 afin d'en tirer des enseignements pour les programmes 2014-2020 ("IPA II"), notamment afin d'améliorer les cadres de performance. L'évaluation se fonde sur les critères du Comité d'Aide au Développement de l'OCDE auxquels s'ajoutent la cohérence et la valeur ajoutée, et comporte 27 questions (QE : Questions d'évaluation).

### Aperçu de la CTF pour la période 2007-2013

L'IAP 2007-2013 couvrait sept pays coopérant par le biais de 11 programmes CTF, le montant total alloué par l'UE étant de près de 100m€. L'objectif général de la CTF 2007-2013 consistait à *promouvoir de bonnes relations de voisinage, à renforcer la stabilité, la sécurité et la prospérité dans l'intérêt mutuel de tous les pays concernés et à encourager leur développement équilibré et durable*. En octobre 2016, 84,8m€ avaient été octroyés dans le cadre des 11 programmes, dont 321 subventions octroyées par appels à propositions (69,9m€), 12 projets stratégiques bénéficiant d'une attribution directe (4,5m€) et une Assistance technique (AT) directement concédée aux structures opérationnelles (10,6m€). En-dehors de l'AT, 82,4% des montants alloués aux priorités de CTF ont été contractés (90m€) et 56,1m€ ont été déboursés, correspondant à un taux de paiement de 62,4%. L'évaluation a mis en lumière la difficulté à obtenir et à organiser les données financières au niveau des projets et des programmes, certains montants étant parfois contradictoires ou lacunaires. Les chiffres actualisés pour les contrats et les paiements par programme, par pays ou pour l'ensemble de la CTF, devraient être disponibles à tout instant par un simple clic de souris, à des fins d'analyse et d'évaluation et dans le souci d'assurer une bonne gestion des bases de données des projets et des programmes.

### Évaluation des résultats des programmes CTF 2007-2013

**Pertinence** : Les programmes CTF 2007-2013 ont été, dans une large mesure, pertinents par rapport aux besoins des zones frontalières tels qu'identifiés dans leur analyse situationnelle. L'accent a été placé sur le développement socio-économique durable et reflète les défis rencontrés par les communautés frontalières (chômage élevé, déclin des populations, infrastructure insuffisante, faiblesse de l'environnement des entreprises, marginalisation, etc.). Les programmes recouvraient partiellement les quatre objectifs du règlement de mise en œuvre de l'IAP : très peu d'activités programmées, par exemple, ont porté sur l'efficacité et la sécurité des frontières (3<sup>ème</sup> objectif de la CTF) et aucune n'a traité du crime organisé (élément du 2<sup>ème</sup> objectif de la CTF). Néanmoins, en dépit de l'accent "plus étroit" placé sur les besoins socio-économiques, les fonds limités se sont éparpillés pour couvrir un vaste paysage thématique. Bon nombre de projets se sont penchés sur des problèmes frontaliers pertinents, mais leur conception était marquée par l'absence d'un élément transfrontalier spécifique (voir réponses aux QE 1, 2 et 8).

**Cohérence** : Bien que pour la plupart des programmes CTF la cohérence avec d'autres projets de soutien ait été considérée comme importante, les exemples de complémentarité ou de coordination sont assez limités tant au niveau des programmes que des projets. Les Comités de suivi ont placé l'accent sur la *cohérence interne* des programmes (entre projets CTF) plutôt que sur la *cohérence externe* avec d'autres actions nationales, régionales, locales ou avec des actions financées par d'autres bailleurs de fonds. Ceci s'explique par l'approche adoptée de faire coïncider la sélection de projets aux priorités/ mesures du programme, par l'absence de mécanismes permettant de vérifier les synergies et par le manque d'une vision permettant d'optimiser le potentiel de la CTF pour tirer parti d'autres financements, par exemple en publiant des détails relatifs aux actions de bailleurs de fonds sur les sites web du programme de sorte à permettre aux acteurs d'identifier correctement les opportunités de financement complémentaire (voir réponse à la QE3).

**Efficacité** : En l'absence d'un système de suivi et de rapports de gestion efficace et étant donné la quasi absence d'évaluation menée au niveau des programmes, il n'est pas possible de mesurer avec exactitude les résultats atteints ni d'évaluer de manière rigoureuse le respect des objectifs. Néanmoins, les rapports externes disponibles ainsi que les constats établis sur la base de l'échantillon de projets fournissent de nombreux exemples de projets couronnés de succès sur le plan des résultats individuels. On peut raisonnablement affirmer que tous les programmes ont produit des résultats probants dans les domaines du renforcement du développement socio-économique, de la résolution de questions environnementales et de l'intensification des contacts transfrontaliers, ce qui a contribué à l'objectif général de la CTF. Même si de nombreux projets n'ont de fait pas intégré une véritable dimension transfrontalière, chaque programme comprend des exemples de projets ayant contribué à la compréhension mutuelle et à un engagement commun quant à l'avenir de la zone frontalière (voir réponses aux QE 4 et 5).

**Efficience** : Le fait que les pays bénéficiaires aient réussi à établir et à faire fonctionner des structures de contrôle et de gestion complexes constitue un résultat remarquable. Étant donné que l'évaluation a été menée à bien avant la clôture définitive de la période 2007-2013, certains projets doivent encore être attribués et mis en œuvre. Il n'en reste pas moins que les ressources limitées de la CTF auraient pu être mieux gérées. Le taux de passation des contrats a été affecté par des désengagements et la moyenne témoigne de variations importantes entre pays partenaires (de 52,8% pour AL-XK à 99,8% pour HR-BA). L'AT pour la gestion des programmes, avec un taux de 10% d'affectation, représente des frais fixes élevés, ce qui reflète en partie les mécanismes de gestion complexes requis pour la mise en œuvre des programmes et des projets impliquant deux pays ainsi que les exigences administratives posées par les règlements IAP. Comme les frais généraux constituent en grande partie des frais fixes, la question de la rentabilité se pose (le programme HR-ME n'a, par exemple, financé que 18 projets). Les appels à propositions ont été bien conçus, mais n'ont pas suffisamment prêté attention à la dimension transfrontalière, que ce soit dans les lignes directrices ou dans le processus de sélection. Les capacités en matière de préparation et de mise en œuvre des projets étaient variables, les ONG étant de manière générale mieux équipées que d'autres catégories de bénéficiaires. Les Secrétariats techniques conjoints (STC) et leurs antennes ont été fortement appréciés par les bénéficiaires sur lesquels ils comptaient pour remplir leurs obligations en matière de gestion. La participation à la CTF reste un défi dans certaines communautés moins privilégiées, en particulier pour traduire les idées de projet en applications réelles. L'AT régionale "CBIB" a été jugée très utile par les structures opérationnelles (SO) et les STC (voir réponses aux QE 6, 7, 9, 10 et 11).

**Impact** : La diversité des objectifs et les défauts de ciblage au stade de la programmation se sont reflétés dans les appels à proposition et dans la sélection de projets, ce qui a entraîné une réduction de l'impact potentiel. Étant donné que les fonds attribués reflètent la population totale des pays et non les régions transfrontalières éligibles, les zones disposant de frontières plus courtes ont généralement tiré un bénéfice proportionnellement plus grand du financement CTF. Le nombre de frontières explique aussi pourquoi certains pays ont été plus avantagés que d'autres. Le Monténégro emporte la part de lion (19m€) et sa capitale Podgorica participait dans quatre programmes des cinq programmes impliquant le pays. Les subventions CTF ont été essentiellement optimisées par l'absorption des fonds. Par secteur (hors AT), ce sont l'environnement (30%) et le tourisme (21%) qui ont bénéficié des plus grandes dotations. Comme pour l'efficacité, l'absence de données cohérentes sur la performance et d'évaluations au niveau des programmes ne permet pas d'avoir une image plus détaillée de l'impact. De manière générale, le programme CTF a fortement accru la visibilité du soutien de l'UE dans les régions éligibles; elle aurait été plus forte encore si les Structures Opérationnelles avaient fourni de plus amples informations au sujet des projets sur les sites web de leur programme et si elles avaient utilisé les réseaux sociaux pour informer/ tenir au courant les bénéficiaires et les parties prenantes. Les structures de gestion 2007-2013 ont jeté de solides fondations pour l'IAP II, mais le renouvellement des contrats d'AT aux Structures Opérationnelles met en péril certains acquis (voir réponses aux QE 12, 14, 15, 16 et 17).

**Durabilité** : La préparation commune des programmes CTF ainsi que l'établissement et le fonctionnement des Comités de suivi conjoints ont rapproché les administrations des pays participants tout en renforçant les capacités de ces dernières pour la gestion future des programmes CTF et des fonds structurels. Au niveau des

projets, la durabilité n'a pas joui d'une place de premier plan dans la conception des appels à propositions. Dans l'ensemble, les bénéficiaires n'ont pas accordé grande attention à la viabilité des partenariats, leur engagement en matière de durabilité se limitant aux résultats du projet. Il n'en reste pas moins que là où les programmes ont été particulièrement couronnés de succès dans la création de liens transfrontaliers entre le secteur de la société civile et les autorités locales (contribuant à l'impact du programme, voir réponse à la QE15), la perspective de nouveaux appels à propositions a contribué à assurer la survie de ces partenariats (renforçant ainsi la durabilité). Les partenariats se maintenant en dehors du contexte spécifique des programmes CTF sont néanmoins plus rares (voir réponses aux QE 13 et 18).

**Valeur ajoutée UE:** En raison des ressources (nationales ou locales) limitées mises à la disposition des régions transfrontalières pour leur développement, les activités de CTF n'auraient pas eu lieu sans le soutien de l'UE. À cet égard, les programmes ont indéniablement contribué au développement des zones frontalières. Par contre, la CTF n'a pas été intégrée avec succès aux programmes de soutien national et aux initiatives d'autres bailleurs de fonds et n'a donc pas apporté de valeur ajoutée aux politiques en cours et/ou aux interventions connexes. Néanmoins, la "mesure d'incitation à la coopération" a représenté une valeur ajoutée pour les communautés transfrontalières, ce qui est particulièrement utile au soutien des relations de voisinage. Le programme CTF a également exposé les communautés en périphérie aux exigences de financement des bailleurs de fonds (voir réponse à la QE 19).

### Évaluation de la qualité de conception de la CTF 2014-2020

L'objectif général de la CTF dans le cadre de l'IAP II est de "*promouvoir des relations de voisinage de qualité, d'encourager l'intégration à l'Union et de favoriser le développement socio-économique*". Dans un tel contexte, les pays participants ont été invités à placer l'accent dans leur programme sur un maximum de 4 priorités thématiques (sur 8). Le total des fonds alloués pour les 8 programmes CTF est de 79m€.

**Enseignements tirés de la période 2007-2013 :** L'introduction d'une autorité contractante par projet, d'un seul budget par programme et d'un contrat par projet simplifieront et amélioreront la mise en œuvre des projets. La transition opérée au départ de l'IAP I a été accompagnée d'une division en deux modèles de gestion – que l'autorité contractante soit une DUE (gestion directe) ou l'UCFC au sein de la SO (gestion indirecte) – ce qui a donné lieu à certaines anomalies sur le plan de la préparation des appels à propositions, la sélection des projets et le suivi des programmes et des projets. Cela également réduit l'appropriation locale dans le cadre de la gestion directe. L'AT est actuellement mise en œuvre au travers de contrats de service avec les SO ce qui semble avoir entravé l'efficacité de la gestion. Les programmes ont respecté le nombre limite de priorités thématiques, mais cherchent néanmoins encore à aborder autant de questions que possible sur la base de l'analyse de la situation; l'utilisation des ressources est donc diluée et non pas concentrée comme en était l'intention. Les programmes font plus régulièrement référence aux autres activités nationales/ de bailleurs de fonds, mais la programmation ne se fait toujours pas de manière intégrée. Les programmes CTF sont isolés dans les zones frontalières éligibles (voir réponse à la QE 20).

**Pertinence :** La sélection des priorités CTF reflète les besoins des zones transfrontalières, mais ne se traduit pas en objectifs précis ni en résultats ciblés. Comme pour l'IAP I, les programmes CTF tentent d'aborder la carence d'investissement national à long terme dans les régions frontalières éligibles. Les objectifs et les résultats généraux et spécifiques sont identifiés, mais la formulation est très générale, ce qui affaiblit la logique d'intervention (voir réponses aux QE 21 et 22).

**Cadre de performance :** La hiérarchie des objectifs et des mesures n'a pas été solidement établie au cours de la programmation (les objectifs ne sont que la somme des mesures. Au contraire, ces dernières devraient être les moyens au travers desquels les objectifs sont atteints). Les objectifs couvrent un éventail trop large de problématiques et les indicateurs associés ne sont pas suffisamment spécifiques, mesurables ou réalistes. Ces carences peuvent être résolues en mettant au point un cadre global établissant un lien entre objectifs,

mesures et activités et une hiérarchie d'indicateurs de produits, résultats et impact. Les aspects pratiques de l'application de ce cadre peuvent être abordés dans les appels à propositions (voir réponses aux QE 23 et 24).

### Recommandations

R1 : La CTF pour la période 2021-2027 (que nous dénommerons en abrégé par 'IAP III') devrait **continuer** au titre d'élément distinct de l'assistance pré-adhésion, comme étant le seul instrument multilatéral des Balkans occidentaux ayant pour objectif essentiel l'amélioration des relations de voisinage et une approche spécifique des zones frontalières en tant que telles.

R2 : L'enveloppe CTF dans l'IAP III devrait être **élargie** à des niveaux plus viables, en doublant au minimum les fonds actuellement alloués (bon nombre des recommandations qui suivent dépendent d'un budget plus substantiel ce qui, à son tour, ne peut se justifier que par un meilleur établissement des priorités et par des projets de plus grande qualité et d'impact renforcé).

R3 : La Commission devrait vérifier s'il convient que la CTF soit **intégrée** dans les programmes sectoriels nationaux dans le cadre de l'IAP III, afin de résoudre le manque de connexion entre la CTF et le reste de l'IAP, les programmes nationaux et les actions financées par d'autres bailleurs de fonds : sur le plan **thématique**, en traitant les "effets frontaliers" comme étant un principe transversal dans tous les documents du programme IAP (sur le même pied que l'intégration du genre, la participation de la société civile, etc.) afin de mettre en évidence les besoins des régions frontalières et en exigeant des liens explicites vers les programmes CTF dans les documents de programmation sectoriels de l'IAP (par ex. Environnement, Compétitivité) et vice versa; et/ou sur le plan financier, en réservant des dotations CTF spécifiques pour les priorités thématiques de programmes sectoriels *pertinents*.

R4 : La Commission devrait envisager par ailleurs de passer à une base **bilatérale ou trilatérale (voire même quadrilatérale)** pour les programmes CTF en fonction de ce qui conviendrait le mieux au secteur et à la région frontalière. Par exemple, comme la pollution de l'air et de l'eau ne respecte pas les frontières administratives, le programme environnemental en Serbie pourrait établir une disposition CTF pour faire face aux besoins et aux opportunités sur la frontière contigüe RS-BA-ME.

### Gestion du programme

R5 : Il conviendrait d'assurer la **cohérence dans toute la région au moment d'assigner et d'exécuter les tâches** au sein des structures de gestion de la CTF, notamment au travers d'une approche commune pour l'évaluation et la sélection des demandes de projets (concerne la dimension transfrontalière et les synergies/ la valeur ajoutée), encadrée par une formation obligatoire et un manuel STC commun pour tous les pays bénéficiaires avec des adaptations mineures au contexte de chacun d'eux que lorsque cela est nécessaire (voir Recommandations R10, R11, R13 et R22-25).

R6 : **L'accent devrait être plus fortement** placé sur un ensemble d'objectifs et de résultats plus précis et mieux ciblés afin d'offrir une plus haute probabilité d'impact socio-économique durable dans les régions frontalières.

R7 : Les autorités nationales devraient renforcer la disponibilité et la qualité des **statistiques locales et régionales, de même que leurs capacités d'analyse**. Ce point pourrait comprendre la réalisation d'études préliminaires pour préparer la programmation 2021-2027 financée dans le cadre de l'axe prioritaire AT. Les autorités nationales devraient par ailleurs assurer que les ministères sectoriels compétents soient pleinement engagés dans le processus de programmation.

R8 : Le futur cadre réglementaire de l'IAP III devrait obliger à un **processus de définition de priorités lors de la phase de synthèse SWOT**. Les pays bénéficiaires devraient hiérarchiser leurs besoins/ opportunités les plus

pressants qui devraient être soutenus par le biais des programmes CTF. Ils devraient aussi convenir de centrer leurs fonds sur 3 ou 4 priorités fondamentales. Les autres besoins identifiés pourraient être renvoyés vers des alternatives offertes par des bailleurs de fonds potentiels / des sources de financement nationales.

R9 : **Les appels à propositions thématiques** devraient cibler un nombre restreint de questions prioritaires ayant un contenu transfrontalier élevé dans le cadre de l'objectif spécifique (*voir réponse à la QE 27 pour de plus amples détails*).

R10 : La **définition de la coopération transfrontalière** (*"mise en œuvre conjointe d'activités entre partenaires, contribuant à une intensification durable des liens et des partenariats transfrontaliers et/ou à l'élimination des obstacles aux frontières en vue d'un développement socio-économique durable"*) devrait être codifiée dans toutes les futures lignes directrices à l'attention des candidats dans le cadre de l'IAP II (et dans le règlement de mise en œuvre de l'IAP III).

R11 : La dimension transfrontalière devrait jouir d'un **poids plus grand** lors du processus de sélection: davantage de points devraient être attribués aux demandes de projets ayant un contenu transfrontalier plus élevé; la signification d'une CTF véritable et durable doit être promu avec plus vigueur; le processus d'évaluation doit être amélioré (sélection & orientation des évaluateurs, formation des évaluateurs et des membres du comité d'évaluation) et les Comités de suivi conjoints doivent s'assurer que les projets présélectionnés ont été rigoureusement évalués sur le plan du contenu transfrontalier.

R12 : Sous réserve d'une enveloppe de financement plus généreuse dans le cadre de l'IAP III (*voir R2*), les appels à propositions devraient être **constitués de deux lots**, pour établir une taille minimale (à savoir 100.000€) pour la plupart des subventions, tout en conservant un montant spécifique pour le financement d'actions à petite échelle ayant un élément transfrontalier fort pour des bénéficiaires moins expérimentés. Un **scénario alternatif** de soutien aux projets à petite échelle comprendrait une/ des subvention(s) à des organisations non gouvernementales expérimentées et aptes à redistribuer les aides (*voir R16*).

R13 : Dans le cadre de la recommandation visant à établir une enveloppe de financement plus généreuse dans le cadre de l'IAP III (*voir R2*), un **accroissement du nombre et de la taille de projets stratégiques** devrait être identifié lors de la phase de programmation en recourant à des critères de sélection transparents, en particulier si la R3 concernant une intégration des documents d'action national/transfrontalier se concrétisait.

R14 : Lors des appels à propositions, le processus de sélection devrait accorder un poids plus grand aux projets mettant en évidence la **valeur ajoutée**, en particulier sur le plan des synergies avec les stratégies existantes de développement national/local ou avec les actions financées par d'autres bailleurs de fonds. Les SO devraient publier des informations au niveau du programme sur les actions de financement de l'UE/ multilatérales et bilatérales afin de maintenir les bénéficiaires potentiels au courant des sources de financement complémentaires.

R15 : En supposant que l'enveloppe CTF soit suffisante pour entreprendre des projets d'infrastructure lourde qui soient viables (*voir R2*), la Commission devrait établir une **Facilité de Préparation de projet CTF (FPPC)** pour préparer des projets transfrontaliers stratégiques en vue de leur financement, en travaillant en étroite collaboration avec le *Western Balkans Investment Framework* (WBIF) et avec les Facilités de Préparation de projet nationales, en lien avec les politiques nationales/ de l'UE/ d'autres bailleurs de fonds. Cette facilité pourrait constituer une voie d'accès pour les projets d'investissement émanant du niveau local, national ou même macro-régional (ex. Stratégie Danube).

R16 : Sous réserve d'une enveloppe plus généreuse (*voir R2*), les SO devraient lancer des appels à propositions afin d'identifier **les ONG expérimentées pour mettre en œuvre des projets à petite échelle et innovants dans des zones reculées**, en aidant les bénéficiaires potentiels à développer des liens transfrontaliers et à transformer des concepts en propositions viables. Ce processus pourrait inclure la redistribution des subventions.

R17 : Pour permettre aux candidats potentiels de planifier leurs activités et d'améliorer ainsi la qualité de leur projet, chaque autorité contractante devrait publier un **calendrier des appels à propositions** pour la période restante 2014-2020, en déterminant quand les appels seront lancés et quels thèmes seront couverts (*voir R29*). Ce principe devrait également être adopté pour la période 2021-2027.

R18 : Une **période maximale** pour l'évaluation et la sélection de projets et la passation de contrats devrait être introduite et communiquée aux bénéficiaires via les sites web du programme / de CBIB+ ainsi que dans les lignes directrices à l'attention des demandeurs. Les Comités de suivi devraient superviser ce calendrier, identifier les causes de retard et suggérer des actions pour y remédier.

### **Assistance technique**

R19 : Afin de soutenir les activités de CBIB+ (établissement des priorités et renforcement des synergies avec les politiques nationales, cadre de performance, diffusion et capitalisation) et d'aider les SO et les bénéficiaires (potentiels) à accéder aux meilleures pratiques pouvant leur servir de source d'inspiration, la Commission devrait mandater le projet INTERACT pour que la **base de données 'Keep EU Cooperating'** inclue également les projets IAP-IAP.

R20 : Là où la CTF pourrait clairement tirer avantage d'approches cohérentes, et standardisées pour l'ensemble de la région, les propositions CBIB+, après débat avec les DUE et les SO et accord de leur part, devraient être officiellement appuyées et communiquées aux autorités contractantes par la DG NEAR au travers de son Directeur de sorte que ces modifications soient **adoptées et intégrées dans tous les programmes CTF**. Cela concerne potentiellement tous les aspects de la mise en œuvre, y compris la préparation des appels, la formation des évaluateurs, les cadres de performance, les indicateurs communs, etc..

R21 : Afin de reconnaître et de renforcer leur rôle *de facto*, avant et pendant la mise en œuvre, les STC et leurs antennes devraient être requalifiés de **"Bureaux d'Assistance CTF"**, leur seule mission et leur seul objet devant être le soutien aux bénéficiaires potentiels et réels lors de la préparation et de l'exécution de projets de haute qualité.

R22 : Les "Bureaux d'Assistance CTF" devraient chercher à fournir un soutien plus pratique et proactif aux bénéficiaires lors de la **préparation des projets**, notamment en organisant régulièrement des ateliers sur ce thème, en facilitant l'identification de partenaires et en fournissant un retour d'informations sur les propositions les plus prometteuses, en particulier dans les régions reculées. La portée précise du soutien dépendrait de la réponse à la R12, au sujet du recours à des ONG expérimentées pour la préparation des projets

R23 : Les STC et leurs antennes (les "Bureaux d'Assistance CTF") devraient maintenir leur soutien aux bénéficiaires pendant la phase **de mise en œuvre des projets**, en intervenant au titre de facilitateurs/mentors, notamment en les conseillant au sujet des procédures d'appel d'offres secondaires et des exigences établies par le nouveau cadre de performance.

R24 : CBIB+ devrait préparer des **modèles simplifiés pour les procédures d'appel d'offres secondaires**, qui puissent s'appliquer aux marchés attribués sur la base d'une seule offre et aux procédures de négociation compétitive lancées par les bénéficiaires des subventions de tous les programmes CTF.

R25 : La DG NEAR devrait élaborer une **politique commune en matière de ressources humaines STC** pour l'IAP III. Celle-ci devrait faire partie des conditions contractuelles et être appliquée à l'ensemble des programmes et donc par toutes les autorités contractantes.

R26 : DUE devraient passer en revue (évaluation de risque) et, le cas échéant, amender les **contrats d'AT avec les SO** pour s'assurer qu'ils sont comparables aux contrats de services conclus avec les bureaux de consultance privés en termes de vérifications, de contrôles et d'audits (entre autres, proportionnés par rapport aux risques d'irrégularités), en particulier en ce qui concerne les autorisations de dépenses accessoires.

### **Cadre de performance**

R27 : La DG NEAR devrait exiger de toutes les autorités contractantes et des structures opérationnelles de révision **du cadre de performance CTF**, comportant 7 éléments / étapes (R28-R35).

R28 : Les futurs **appels à propositions devraient viser** à augmenter l'impact des financements limités et à établir des bases solides pour le cadre de performance. Les objectifs des appels devraient cibler une région **spécifique, un groupe particulier et/ou un thème précis** dans le cadre de l'objectif spécifique du programme.

R29 : Chaque SO, dans le cadre d'un dialogue avec l'autorité contractante, devrait préparer un **plan de travail pour les appels à propositions à venir**, prévus pour chaque objectif spécifique. Ce plan qui, par la suite, sera exécuté par l'autorité contractante (*conformément à la R17*) pourrait être soumis à l'accord des Comités de suivi.

R30 : Les SO devraient élaborer un **cadre de performance pour chaque appel**, avec l'aide de CBIB+.

R31 : Lorsqu'ils **attribuent des notes aux propositions**, les évaluateurs devraient prendre en compte les cibles que le demandeur se propose d'atteindre en cours et en fin de projet (afin d'établir un lien entre indicateurs et processus d'évaluation).

R32 : Les bénéficiaires devraient être tenus **d'améliorer la qualité des cadres de performance de leur projet** (cadres logiques et indicateurs) avant la signature du contrat.

R33 : **Les bénéficiaires devraient être tenus de calculer la valeur des indicateurs et de fournir des éléments de preuve à cet égard** (au niveau des produits, des résultats et des impacts) dans le cadre de leur obligation de suivi et de reporting, avec le soutien des STC.

R34 : **Les autorités contractantes devraient partager les données relatives à la performance avec les (équipes concernées au sein des) SO**, afin que ces dernières puissent analyser les constats, procéder à leurs propres vérifications et aux missions de suivi (en concertation avec les STC), présenter leurs conclusions aux Comités de suivi (notamment par le biais des rapports annuels de mise en œuvre) et transférer l'information sur le plan de l'évaluation et de la programmation. Ce processus pourrait être accompagné de la mise sur pied d'un **système de gestion de l'information (SGI)**, afin de partager et compiler automatiquement les données.

R35 : Les SO devraient publier des informations au sujet de la performance des programmes sur **leurs sites web**.

R36 : Il est nécessaire de renforcer **le rôle de coordination de la DG NEAR** notamment en ce qui concerne la réalisation d'analyse de la performance générale de la CTF dans les Balkans occidentaux, avec des bilans périodiques et des comparaisons des programmes CTF. À titre prioritaire, la Commission devrait rapprocher ses systèmes de recueil et d'organisation de données financières de base (montants contractés et déboursés au niveau des projets) sur les programmes CTF, au moyen des nombres CRIS et du SGI. Elle aurait ainsi une image complète et précise disponible en un seul point.

R37 : Les cadres de performance de chacun des programmes devraient être retravaillés lors de la **révision à mi-parcours en 2017**, afin de les rendre plus réalistes et plus solides. La Commission devrait amender le modèle de **Rapport annuel de mise en œuvre (annual implementation report - AIR)** par la même occasion,



afin de faire spécifiquement référence au cadre de performance du programme, et non pas uniquement aux indicateurs dans l'accord-cadre.

R38 : Les SO devraient réaliser des **évaluations de programme** pendant le cycle de vie de leurs programmes IAP II.

R39 : Les SO devraient suivre de près les **autres programmes de coopération territoriale et de CTF** (Interreg, instrument européen de voisinage) et leurs évaluations sur le plan des enseignements retenus.

R40 : Tous les principaux acteurs (DG NEAR, CBIB+, DUE et SO) devraient développer une **culture de la performance**, centrée sur les leçons tirées de l'expérience, la capitalisation des résultats et l'utilisation des constats du suivi et des évaluations pour cibler les ressources sur les communautés et les besoins prioritaires dans les régions frontalières.