

L'EUROPE  
S'ENGAGE EN  
**NORMANDIE**

# **Evaluation à mi-parcours du programme FEDER- FSE+ FTJ 2021-2027 – *Etape 2 : Evaluation de la mise en œuvre***



RÉGION  
**NORMANDIE**  
[www.normandie.fr](http://www.normandie.fr)

Cette évaluation a été cofinancée par l'Union Européenne

[www.europe-en-normandie.eu](http://www.europe-en-normandie.eu)



## Etape 2 : évaluation de la mise en œuvre du programme

11 mars 2025

### Rapport Final

#### Table des matières

|                                                                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1- Cadrage de l'évaluation.....                                                                                                                                    | 3  |
| 2- Outils mobilisés .....                                                                                                                                          | 3  |
| 3- Réponses aux questions évaluatives.....                                                                                                                         | 6  |
| QE 1. Quel bilan peut-on tirer de la mise en œuvre du programme sur la période 2021-2024 ?                                                                         | 6  |
| QE 2. Dans quelle mesure les moyens mobilisés dédiés au pilotage, à la gestion, au suivi à l'animation ont-ils permis d'assurer une mise en œuvre efficace ? ..... | 22 |
| QE 3. Les actions d'accompagnement sont-elles suffisamment pertinentes et utiles ? .....                                                                           | 36 |
| 4- Principaux constats et enjeux de mise en œuvre.....                                                                                                             | 47 |
| 5- Pistes de recommandations .....                                                                                                                                 | 49 |

# 1- Cadrage de l'évaluation

Ce rapport final s'inscrit dans le cadre de l'étape 2 des travaux évaluatifs menés depuis juillet 2024.

Cette étape vise à approfondir l'analyse des moyens déployés pour assurer la gestion et la mise en œuvre de la programmation 2021-2027. Elle s'attache à examiner plusieurs dimensions clés : le pilotage stratégique, la gestion opérationnelle, les dispositifs de communication et d'accompagnement des porteurs de projets.

L'objectif est de dresser un bilan des pratiques et des ressources mobilisées, en identifiant les points forts et les éventuels axes d'amélioration.

# 2- Outils mobilisés

L'évaluation repose principalement sur des outils qualitatifs. L'approche méthodologique a privilégié des entretiens semi-directifs avec les parties-prenantes du programme afin d'offrir une vision nuancée des pratiques et perceptions.

## Entretiens avec les services de la Région et ses partenaires

| Structures                 | Postes                                                                                     | Participants                          | Date de l'entretien |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|---------------------|
| Conseil Régional – DEI     | Responsable outil SI                                                                       | Philippe Champert                     | 11/12/2024          |
| Conseil Régional – DEIEnt  | Chargée d'animation/communication sur les fonds européens<br>Directrice Adjointe de la DEI | Axelle Ehkirch<br>Barbara Léplivier   | 18/12/2024          |
| Conseil Régional – DEESTRI | Chargé de projets                                                                          | Otmane Khaif                          | 04/12/2024          |
| Conseil Régional – DEEDD   | Instructrice-gestionnaire                                                                  | Mélissa Dequillbecq                   | 05/12/2024          |
| Conseil Régional – DAT     | Chargée de projet – chargée de gestion                                                     | Suzanne Leveillard<br>Claire Sicamois | 05/12/2024          |
| Conseil Régional – DCP     | Directeur Adjoint                                                                          | Fabrice Saint                         | 02/12/2024          |
| Conseil Régional – DEESTRI | Cheffe du service tourisme                                                                 | Anaïs Lebot                           | 05/12/2024          |
| Conseil Régional – DFTLV   | Chargée de projets-Animation FSE+                                                          | Gwenaëlle Dollé                       | 09/12/2024          |
| Conseil Régional – DFTLV   | Directeur Adjoint<br>Responsable service FSE                                               | Aurélien Maillard<br>Isabelle Linglin | 23/12/2024          |
|                            | CREAN : Responsable                                                                        | Bénédicte Feuger                      | 09/01/2024          |

|                                                |                                             |                    |            |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------|--------------------|------------|
| <b>Centres Europe<br/>Direct : CREAN, CRIJ</b> | CRIJ : Chargée de mission<br>Europe         | Mme Céleste Rouyer | 09/01/2024 |
|                                                | Maison de l'Europe de<br>l'Eure : Directeur | Mikayil Tokdemir   | 13/01/2024 |

#### Entretiens avec les bénéficiaires

| Intitulé du projet                                                                  | Structure                                                                                    | OS            | Participants                             | Date de l'entretien |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|------------------------------------------|---------------------|
| Agence régionale de l'orientation et des métiers de Normandie                       | Directrice Adjointe<br>Responsable du<br>département<br>Ressources                           | 4.6<br>(FSE+) | Vanessa Roffé<br>Nathalie Voisin         | 08/11/24            |
| Projet de méthanisation à la ferme en injection de biométhane sur le réseau GRDF    | COLIN BIOGAZ<br>Gérant de l'EARL                                                             | 2.2           | Paul Colin<br>Hervé Colin                | 21/11/24            |
| Espace de Coworking Hybride                                                         | Filature d'Evreux<br>Président Directeur<br>Général                                          | 1.2           | R Durand                                 | 27/11/24            |
| Renaturation de la ferme des marais à Montmartin sur Mer                            | Conservatoire de<br>l'espace littoral<br>Délégué de rivages<br>Normandie                     | 2.4           | Jph Deslandes                            | 02/12/24            |
| Drone XTR                                                                           | Drone XTR<br>Responsable<br>développement<br>Président<br>fondateur                          | 1.1           | Antoine Lafarge<br>Jean-François<br>Adam | 04/12/24            |
| Centre de tri inter-départemental                                                   | Normantri<br>Directeur Général                                                               | 2.6           | Damien Cossart                           | 04/12/24            |
| Rouen Normandie Mobilité intelligente pour tous                                     | Métropole de<br>Rouen<br>Responsable<br>services<br>contractuelles et<br>financiers externes | 2.8           | Nathalie Chatel                          | 05/12/24            |
| Projet d'aménagement et de développement durable du centre-bourg de Beuvron-en-Auge | Mairie de Saint-<br>Sylvain<br>Maire                                                         | 5.2           | Régis Croteau                            | 05/12/24            |
| NIGERMAT Investissement productif pour l'amélioration de la performance énergétique | NIGERMAT<br>PDG                                                                              | 8.1           | Stéphane Pariche                         | 11/12/214           |
| SMAC Le Normandy                                                                    | Ville de Saint Lô<br>Chargée de<br>subventions et de                                         | 4.6           | Justine Launey                           | 19/12/24            |

|                                                      |                                                                                                            |            |                                   |          |
|------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------------------------------|----------|
|                                                      | suivi des marchés publics                                                                                  |            |                                   |          |
| Museum d'Histoire Naturelle                          | Commune du Havre<br>Directeur Aménagement et maitrise d'ouvrage<br>Responsable administratif et budgétaire | 4.6        | Kenny Broudic<br>Caroline Desbois | 20/12/24 |
| Ecole de production (dossier en cours d'instruction) | Ecole des Semeurs                                                                                          | 4.5 (FSE+) | Marie Cécile Pennequin            | 09/01/24 |
| École de production (dossier en cours d'instruction) | Ecole de production-métropole havraise                                                                     | 4.5 (FSE+) | T Decout                          | 09/01/24 |

### Benchmark

Un benchmark a été réalisé avec deux autres régions : Auvergne-Rhône-Alpes (AURA) et Hauts-de-France (HDF) afin d'enrichir l'analyse et de comparer les pratiques. A cet effet deux entretiens ont été réalisés, (William Biajoux, Chargé de mission animation et pilotage du programme FEDER/FSE+/FTJ 2021-2027 - Région Auvergne-Rhône-Alpes et Thomas SPRIET, Direction Europe, Responsable de département – Région Hauts-de-France).

L'objectif est de mettre en perspective les choix stratégiques et organisationnels de la Région Normandie avec ceux de ces deux territoires, en identifiant des convergences, des divergences et d'éventuelles bonnes pratiques transférables.

### Analyse documentaire

La présente évaluation a été alimentée par une lecture de différents documents :

- Le DOMO dans sa version de septembre 2024 ;
- Le guide des procédures ;
- Les fichiers de suivi de la programmation :
  - Fichier Excel « Suivi programmation FEDER FSE+ FTJ 21-27 »
  - Fichier Excel « Suivi certification FEDER FSE+ FTJ 21-27 »
  - Fichier Excel « Délais paiement »
  - Fichier Excel « Suivi délais instruction »

### 3- Réponses aux questions évaluatives

**QE 1. Quel bilan peut-on tirer de la mise en œuvre du programme sur la période 2021-2024 ?**

**Compréhension de la QE :**

Cette question vise à tirer des conclusions sur la mise en œuvre du programme (sélection et exécution des projets, gestion financière, suivi...) sur la période 2021-2024 afin d'identifier les éventuels points d'amélioration pour la suite de la période de programmation. Il sera également question d'analyser la pertinence des modalités de financement (taux de cofinancement, OCS...) notamment le dispositif « expérimental » d'avances dans le cadre de la programmation 2021-2027.

**Critères d'analyses :**

- Adéquation des instruments de mise en œuvre (critères de sélection, d'éligibilité, instruments financiers, approches territoriales) ;
- Capacité des process d'instruction des dossiers (et plus largement du circuit de gestion) à garantir une gestion efficace des demandes d'aides et de paiements ;
- Adaptation des modalités de financement (avances, taux de cofinancements, OCS) proposées.

**Outils mobilisés pour répondre à la QE :**

- Entretiens avec les services instructeurs
- Entretiens avec les bénéficiaires
- Benchmark

**Réponse à la QE :**

**1. Analyse des performances de programmation et paiement**

En décembre 2024, le taux de programmation global est de 31% pour un total de 384 dossiers répartis comme suit :

- 159 885 626 € de FEDER programmé soit un taux de FEDER programmé de 41% pour 351 dossiers ;
- 7 369 876€ de FTJ programmé soit un taux de programmation de 7% pour 11 dossiers programmés ;
- 13 409 617€ de FSE+ programmé soit un taux de programmation de 16% pour 22 dossiers.

Les situations restent hétérogènes en fonction des objectifs spécifiques / thématiques :

- Une grande partie des projets (155) sont financés au titre de la thématique « *transformation économique innovante et intelligente* » avec une majorité de dossiers au titre de l'OS 1.1 *Recherche et innovation* (130)
- Au titre de la priorité 2, les dossiers programmés le sont principalement au titre de l'OS 2.7 *Protection de la nature et biodiversité* (90) et de l'OS 2.1 *Mesures d'efficacité énergétique* (33).

| Priorité     | Maquette UE          | Coût total programmé | UE programmé         | Nombre de projets | Taux de programmation |
|--------------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>1</b>     | <b>155 402 943 €</b> | <b>129 477 520 €</b> | <b>72 413 558 €</b>  | <b>155</b>        | <b>47 %</b>           |
| 1.1          | 91 602 943 €         | 94 308 512 €         | 52 398 757 €         | 130               | 57 %                  |
| 1.2          | 21 000 000 €         | 4 982 418 €          | 2 413 832 €          | 7                 | 11 %                  |
| 1.3          | 42 800 000 €         | 30 186 590 €         | 17 600 970 €         | 18                | 41 %                  |
| <b>2</b>     | <b>123 000 000 €</b> | <b>155 624 316 €</b> | <b>41 707 508 €</b>  | <b>141</b>        | <b>34 %</b>           |
| 2.1          | 42 500 000 €         | 43 950 285 €         | 16 665 568 €         | 33                | 39 %                  |
| 2.2          | 36 500 000 €         | 52 900 358 €         | 4 969 613 €          | 11                | 14 %                  |
| 2.4          | 10 000 000 €         | 1 731 001 €          | 1 384 801 €          | 4                 | 14 %                  |
| 2.6          | 10 000 000 €         | 24 523 641 €         | 1 426 343 €          | 3                 | 14 %                  |
| 2.7          | 24 000 000 €         | 32 519 031 €         | 17 261 182 €         | 90                | 72 %                  |
| <b>3</b>     | <b>12 850 000 €</b>  | <b>6 556 042 €</b>   | <b>3 675 542 €</b>   | <b>2</b>          | <b>29 %</b>           |
| 2.8          | 12 850 000 €         | 6 556 042 €          | 3 675 542 €          | 2                 | 29 %                  |
| <b>4</b>     | <b>48 900 000 €</b>  | <b>70 356 562 €</b>  | <b>23 087 591 €</b>  | <b>10</b>         | <b>47 %</b>           |
| 4.6          | 48 900 000 €         | 70 356 562 €         | 23 087 591 €         | 10                | 47 %                  |
| <b>5</b>     | <b>47 800 000 €</b>  | <b>74 484 039 €</b>  | <b>19 001 428 €</b>  | <b>43</b>         | <b>40 %</b>           |
| 5.1          | 32 200 000 €         | 60 954 150 €         | 15 667 680 €         | 31                | 49 %                  |
| 5.2          | 15 600 000 €         | 13 529 889 €         | 3 333 748 €          | 12                | 21 %                  |
| <b>6</b>     | <b>85 101 755 €</b>  | <b>25 696 895 €</b>  | <b>13 409 617 €</b>  | <b>22</b>         | <b>16 %</b>           |
| 4.5          | 25 000 000 €         | 5 616 319 €          | 3 361 272 €          | 20                | 13 %                  |
| 4.6          | 11 000 000 €         |                      |                      |                   |                       |
| 4.7          | 49 101 755 €         | 20 080 576 €         | 10 048 345 €         | 2                 | 20 %                  |
| <b>7</b>     | <b>102 599 125 €</b> | <b>16 669 697 €</b>  | <b>7 369 876 €</b>   | <b>11</b>         | <b>7 %</b>            |
| 8.1          | 102 599 125 €        | 16 669 697 €         | 7 369 876 €          | 11                | 7 %                   |
| <b>Total</b> | <b>575 653 823 €</b> | <b>478 865 071 €</b> | <b>180 665 120 €</b> | <b>384</b>        | <b>31 %</b>           |

Tableau 1 Etat de la programmation par OS, décembre 2024, données Région, traitement EDATER

En comparant avec la période précédente, on remarque que **si le taux de programmation pour le FEDER fin 2024 est proche de celui observé en 2016**, à savoir de 41% (hors AT) contre 39% lors de la période précédente, **l'écart est significativement plus important pour le FSE** avec un taux de programmation de 16% contre 50% durant la période précédente.

On remarque par ailleurs **une situation inversée entre la priorité qui couvre les thématiques « innovation, compétitivité et numérique » et les autres priorités (transition environnementale et territoires)** soulignant ainsi une programmation massive sur les OS 1 et 5 et, a contrario, les difficultés de démarrage sur l'OS 2 pour cette nouvelle programmation.

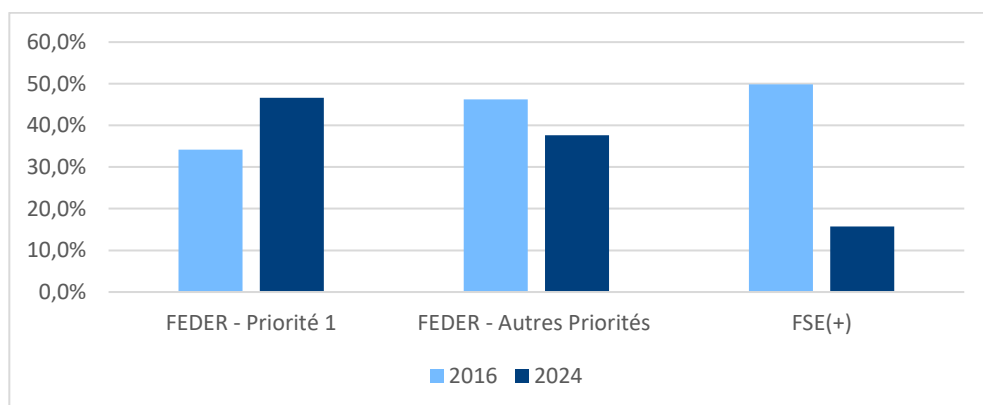


Figure 1 Comparaison de l'état d'avancement, programmation 2014-2020 et 2021-2027, traitement EDATER

Pour la période 14-20, il convient également de souligner **la forte différence qui était observée entre le programme Basse-Normandie qui présentait un niveau d'avancement très élevé (62% pour le FEDER et 55% pour le FSE) tandis que le programme Haute-Normandie était particulièrement en retard de**

programmation pour le FEDER, plus spécifiquement sur les thématique biodiversité & patrimoine ainsi que sur le développement urbain durable.

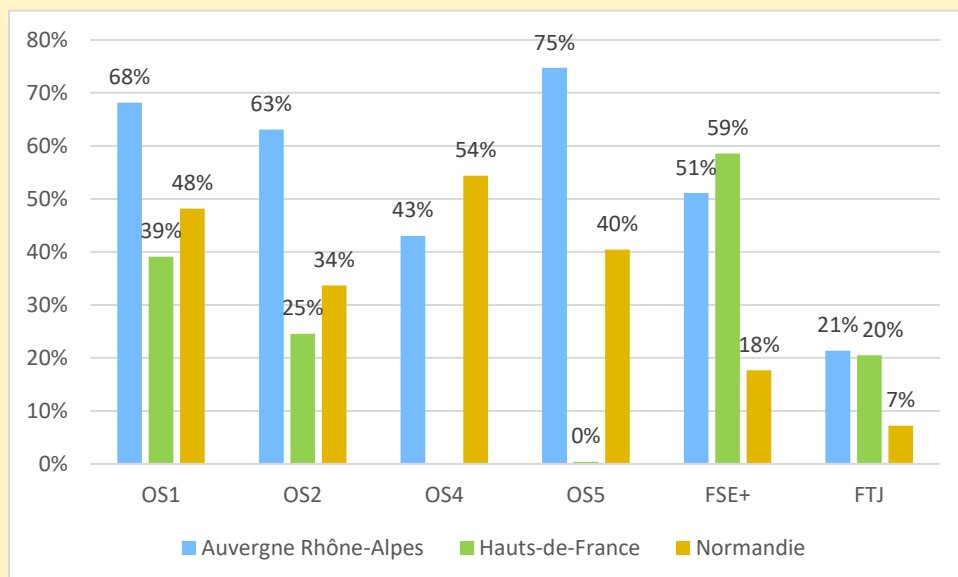
En ce qui concerne les paiements, en décembre 2024, 16 493 983€ de FEDER ont été payés soit un taux de paiement de 4%. Pour ce qui concerne le FSE+, 5 293 052€ de FSE+ ont été payés soit un taux de paiement de 6%. Enfin, 667 000€ de FTJ ont été payés, soit un taux de paiement de moins d'1%.

**On observe des performances très proches entre les deux périodes pour la dynamique de paiement FEDER**, à savoir de 4% de la maquette contre 5% lors de la période précédente pour le FEDER et de 6% contre moins de 1% pour le FSE. Par ailleurs, si le retard pris en ce qui concerne la programmation FSE+ est important en montant, le décalage de programmation est limité et impactera probablement peu les paiements. A noter également le très bon taux de paiement qui avait été atteint sur le volet transition pour le programme Bas-Normand (20% fin 2016 et près de 30% fin 2017) lorsque globalement, le programme Haut-Normand restait en dessous de 1% de paiement quelle que soit la thématique considérée.

### Retour ... sur le Benchmark régional

Au mois d'octobre 2024<sup>1</sup> le taux de programmation FEDER en Normandie (26%) se situait très légèrement en dessous de la moyenne française (29%), la France se situant elle-même dans la moyenne européenne (28%). Le programme normand présentait en revanche un retard certain concernant le FSE+ (0% contre 33% pour la France et 34,5% au niveau européen) et le FTJ (4% contre 21% pour la France et 31% au niveau européen).

La comparaison fin 2024 réalisée avec les deux autres Régions ayant fait l'objet d'une analyse comparative montre que la situation a peu évolué avec un taux de programmation FEDER normand (43%) se situant entre celui d'Auvergne-Rhône-Alpes (66%) et celui des Hauts-de-France (27%) et un retard encore marqué sur le FSE+ et FTJ (voir graphique ci-dessous).



L'analyse plus approfondie et les entretiens réalisés montre que la Région Normandie a pu, à l'instar des autres AG programmer relativement rapidement et massivement sur l'OS1 *Une Europe plus intelligente*. La programmation en Auvergne-Rhône-Alpes est très élevée sur l'ensemble des Objectifs

<sup>1</sup> [Open Data Portal for the European Structural Investment Funds - European Commission](#) | [Cohesion Open Data](#)

Spécifiques composant cet OS, avec même un taux supérieur à 100% sur l'OS 1.3 mais observe une diminution de la dynamique de projets de RDI (hors infrastructures). La programmation est quant à elle moins dynamique en Hauts-de-France du fait de la mise en place d'AAP, de difficultés rencontrées dans l'articulation avec certains financements nationaux (OS 1.1 *Recherche et innovation*) et d'une forte sélectivité sur l'OS 1.3 *Croissance, compétitivité et emploi* (malgré une enveloppe très conséquente). La programmation sur l'OS 1.2 *Connectivité numérique* apparaît de son côté très bonne (50%).

Concernant l'OS 2 *Une Europe plus verte*, le programme Auvergne-Rhône-Alpes se caractérise par un risque de sur-programmation sur l'OS 2.1 (logements sociaux et bâtiments publics) et un bon dynamisme sur l'OS 2.7 *Protection de la nature et biodiversité*. Un démarrage effectif est observé sur l'OS 2.2 *Energies renouvelables* avec un taux de plus de 26% d'engagement sur le Biogaz, la cogénération / récupération et PV en autoconsommation). Les OS 2.4 *Adaptation au changement climatique* et 2.8 *Mobilité urbaine* durable présentent une dynamique inférieure à la Normandie, malgré une ouverture plus importante du périmètre d'intervention et une absence totale de programmation sur l'OS 2.6 *Economie circulaire* liée à la suspension des paiements de la CE (non-respect de la condition favorisant la révision du SRADDET). Une suppression de cet OS 2.6 est d'ailleurs envisagée dans le cadre de la révision à mi-parcours. La programmation en Hauts-de-France est en retrait sur l'OS2, que ce soit sur le volet climat (inondations) et biodiversité que sur les objectifs spécifiques traitant des questions énergétiques (à noter la programmation à venir sur des instruments financiers, voir ci-après). L'OS 2.8, doté de 115 M€, présente quant à lui une bonne dynamique, profitant d'un périmètre d'intervention élargi (pistes cyclables, pôle d'échange, ligne de bus...).

La Normandie présente une programmation plus dynamique qu'Auvergne-Rhône-Alpes sur l'OS 4 *Une Europe plus sociale*, en particulier sur les projets phares de sites touristiques et patrimoniaux. Concernant l'OS 5 *Une Europe plus proche des citoyens*, la forte dynamique en Auvergne-Rhône-Alpes résulte notamment de conditions de mise en œuvre assouplies en matière de développement territorial intégré, les Hauts-de-France ont gardé un processus plus complexe (voir section suivante).

La dynamique du FSE+ s'avère bonne pour les deux programmes examinés, principalement liée à une mise en œuvre rapide du Plan Régional de Formation (sécurisant le risque de Dégagement d'Office) et une continuité d'intervention vis-à-vis des jeunes NEET (cf. IEJ sur 2014-2020) en Hauts-de-France et pour Auvergne-Rhône-Alpes, le financement effectif de l'accompagnement à la création/reprise d'entreprises en plus des investissements dans la formation professionnelle (voir également la mobilisation d'OCS sur ce sujet).

La programmation FTJ en Normandie présente également un certain retrait. Au-delà d'enjeux d'organisation interne et d'animation territoriale (voir QE 2 et 3 suivantes), on constate que les Plans territoriaux Auvergne-Rhône-Alpes et Hauts-de-France présentent un périmètre d'intervention plus large, que ce soit géographique ou au regard des types d'actions ciblées, en dehors des projets ciblant la transition énergétique et transformation / diversification des filières clés. La stratégie d'intervention d'AURA ouvre plus largement le spectre d'intervention à différentes actions visant à « Créer les conditions favorables d'implantation et accompagner les projets d'implantation ou de relocalisation des entreprises », que ce soit la promotion de l'entrepreneuriat, les infrastructures d'accueil ou même de formation (plateaux techniques). Cette possibilité est également ouverte dans le plan Hauts-de-France même si moins détaillé : « espaces ayant vocation à accueillir des activités économiques ».

La stratégie d'intervention semble par ailleurs particulièrement complète et précise dans le plan Hauts-de-France sur l'économie circulaire et le développement des chaînes de valeurs. Ceci laisse penser que la stratégie d'intervention était particulièrement mûre lors de la rédaction de ce plan, la Région Hauts-de-France ayant réalisé un gros travail de concertation en amont, avec les partenaires nationaux, sectoriels et territoriaux, sur de grands projets industriels. La programmation en AURA repose quant à elle plus sur le dynamisme du tissu de PME régionales innovantes, ainsi que des projets transversaux.

## Délais d'instruction

Pour rappel, l'Autorité de gestion se doit d'avoir la capacité d'instruire les demandes d'aides et de les programmer avec des délais contrôlés. Ces derniers sont indiqués au sein du guide des procédures : « *Le service dispose d'un délai de bonne gestion de 60 jours calendaires pour réaliser l'instruction de la demande d'aide européenne, à partir de la date de recevabilité du dossier* »<sup>2</sup> et leur non-respect impacte la gestion de la maquette et les délais de paiements.

| Nombre de dossiers déposés par année |     |
|--------------------------------------|-----|
| 2022                                 | 92  |
| 2023                                 | 145 |
| 2024                                 | 113 |

Comme le montre le graphique ci-dessous, on observe une nette diminution des délais d'instruction (de 185 à 72 jours en moyenne) et de vote (de 113 à 55 jours en moyenne) entre 2023 et 2024. Cette évolution positive suggère **une amélioration des processus de gestion qui reste toutefois au-delà du délai de référence de bonne gestion fixé à 60 jours calendaires**. A noter toutefois que les calculs réalisés ici prennent comme date de départ la transmission de la demande par le bénéficiaire (dépôt dans EDA) et non la date de sa recevabilité. Le calcul intègre ici le temps d'attente de potentielles demandes de documents complémentaires de la part de l'instructeur. Par ailleurs, les délais très importants de vote (entre date d'avis d'instruction et la date de programmation) mériteraient d'être explorés plus finement dans le système d'information (*quelle pratique effective dans le renseignement de ces dates ?*). En effet, ces durées ne semblent pas refléter la perception des principaux responsables du programme.

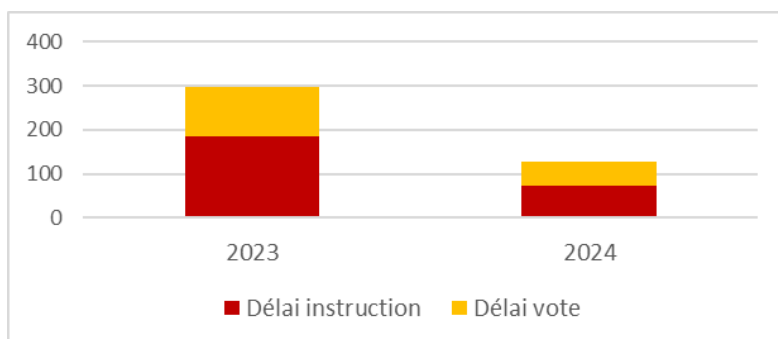


Figure 2 Moyenne des délais d'instruction et de vote des dossiers (déposés en 2023 et 2024) en nombre de jours, données Région, traitement EDATER

**NB :** Les délais d'instruction présentés ci-dessus représentent la période écoulée entre la date de transmission de la demande par le porteur de projet et la date de l'avis d'instruction émis par les services. Les délais de vote mesurent l'écart entre la date de l'avis d'instruction et celle de la dernière décision. Il s'agit d'une moyenne exprimée en nombre de jours calendaires, ce qui inclut de fait les week-end et jours fériés. L'addition des deux durées constitue les délais de programmation.

Les délais de traitement pour les projets déposés en 2022, voire avant, ne sont pas analysés car un certain nombre de dossiers ont été déposés en anticipation, avant même la validation du programme.

**In fine, la moitié des dossiers dépasse les 166 jours de délai de programmation (instruction + vote), 90% des dossiers étant au-dessus de trois mois de délai.**

<sup>2</sup> Guide des procédures, Espace des aides

En revanche, **23 des dossiers ont des délais inférieurs, parmi lesquels 18 dossiers programmés au titre de l'OS 1.1 Recherche et innovation** : les dossiers relevant du soutien à la Recherche ou des projets collaboratifs semblent avoir fait l'objet d'un processus d'instruction efficient, probablement du fait de la préparation amont (cf. CPER) ou de la relative standardisation du dispositif de soutien. A contrario, les durées d'instruction apparaissent significativement et systématiquement plus longues sur d'autres thématiques (OS 1.2 *Connectivité numérique*, 2.1 *Mesures d'efficacité énergétique*, 2.7 *Protection de la nature et de la biodiversité* ou encore 5.1 *Développement des zones urbaines*). La complexité et nouveauté de certains dossiers (ex. maisons de santé), mais également la possible surcharge de travail (rénovation énergétique et contrat de gestion N2000) figurent parmi les facteurs potentiellement explicatifs.

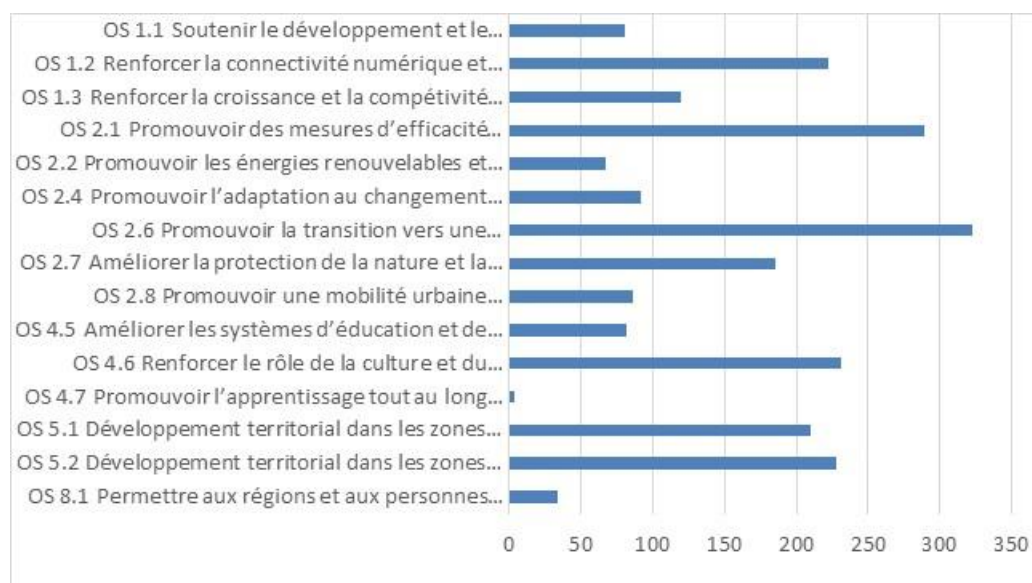


Figure 3 Moyenne des délais d'instruction (hors vote CP/CRP) des dossiers déposés en 2023 et 2024 en nombre de jours, données Région, traitement EDATER

Les délais d'instruction présentent néanmoins une variabilité importante selon les opérations et oscillent entre moins d'un jour (pour une opération) à plus de 220 pour une autre. Cette tendance s'observe également pour les délais de programmation (allant de 45 à 248 jours). Cette disparité est confirmée par les entretiens menés avec certains bénéficiaires et reflète d'une part la diversité des projets soumis (en termes de complexité) et d'autre part l'influence des facteurs contextuels (niveau de préparation des dossiers, disponibilité des ressources dédiées à leur traitement et ce notamment en 2023 dans un contexte de superposition : clôture de la programmation 2014-2020 et démarrage de la programmation 2021-2027). Cela souligne la nécessité d'identifier les étapes et critères qui contribuent à ces écarts afin d'harmoniser davantage les délais et d'optimiser l'efficacité des processus.

De plus, l'un des bénéficiaires a signalé l'absence de retour concernant une demande d'aide et ce malgré plusieurs échanges avec la Région. Cette situation, bien qu'isolée, met en lumière **l'importance de renforcer la communication et le suivi des dossiers afin de garantir une transparence et de maintenir la confiance des porteurs de projets.**

### Analyse des délais de paiement

L'article 74 du Règlement 2021/1060 précise que l'AG « *veille, sous réserve de la disponibilité des fonds, à ce qu'un bénéficiaire reçoive le montant dû dans son intégralité et au plus tard 80 jours à compter de la date de présentation de la demande de paiement par le bénéficiaire ; le délai peut être interrompu si les*

informations présentées par le bénéficiaire ne permettent pas à l'autorité de gestion de déterminer si le montant est dû ».

| Nombre de demandes de paiement par année |    |
|------------------------------------------|----|
| 2023                                     | 8  |
| 2024                                     | 51 |

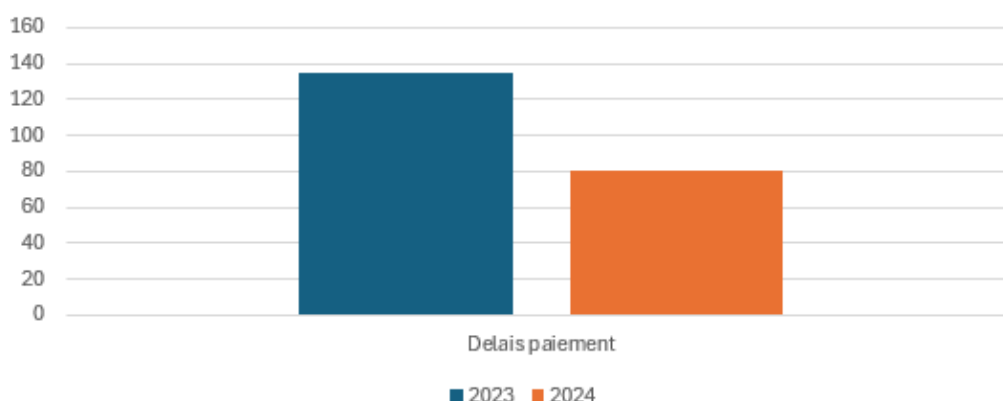


Figure 4 Moyenne des délais de prise en charge et de paiement des dossiers en nombre de jours, données Région, traitement EDATER

NB : Les délais de paiement mesurent l'écart entre la date de début d'instruction d'un dossier complet et celle du paiement. Il s'agit d'une moyenne exprimée en nombre de jours calendaires, ce qui inclut de fait les week-end et jours fériés. Les délais ici présentés sont ceux issus d'un calcul réalisé par le système d'information (EDA) et les informations transmises ne permettent pas de vérifier la précision du calcul (déduction du temps d'attente de pièces complémentaires dans le calcul du délai).

Comme le montre le graphique ci-dessus, **les délais de paiement (hors avances) sont longs** avec 134 jours en 2023 (année de clôture des paiements 2014-2020 et de démarrage de la programmation 2021-2027) à 80,7 jours en 2024, soit un respect des délais réglementaires fixés à 80 jours en voie d'être atteint. 55% de ces dossiers ont toutefois des délais de paiement (différence entre la date de paiement et la date de réception de la demande) potentiellement supérieurs à 80 jours. Ce constat interroge sur la gestion des délais de paiement dans un contexte où ces derniers vont s'intensifier.

Au même titre que pour les délais d'instruction, les délais pour obtenir un dossier complet varient d'une opération à l'autre (allant de moins d'une journée à plus de 200 jours). Ces longs délais sont observables principalement sur les opérations d'aménagement et requalification d'espaces publics et de préservation de la nature et de la biodiversité, à savoir sur les OS 5.1/5.2 et 2.7. Cela peut s'expliquer par la complexité des opérations.

## 2. Adéquation des instruments de mise en œuvre

### Modalités de sélection

On constate un équilibre entre le recours aux AAP et au dépôt au fil de l'eau. Les AAP offrent un cadre structuré permettant de sélectionner des projets alignés avec les priorités stratégiques, toutefois leur temporalité peut limiter la réactivité des porteurs potentiels et nécessite parfois un accompagnement renforcé des porteurs, comme cela peut être le cas sur l'OS 5.2 Développement des zones non urbaines.

Les entretiens menés ont mis en avant que certains AAP étaient en attente depuis plus d'un an, ce qui soulève plusieurs interrogations. Une partie du problème réside dans l'obligation de saisie directe en candidature et ce, sans accompagnement préalable des porteurs de projets. Cette absence d'encadrement peut créer **un effet d'appel d'air et un volume important de dépôts dont une proportion significative s'avère mal calibrée ou inéligible. Le temps nécessaire pour rejeter les projets pose également question** : les rejets sont souvent liés à des insuffisances qualitatives ou de budget. Par ailleurs, les rejets doivent être traités en Commission Permanente ce qui rallonge une nouvelle fois les délais.

A l'inverse, **le dépôt au fil de l'eau se distingue par sa flexibilité, mais cette modalité ne permet pas à l'AG de travailler sur la planification, ni la remontée de projets. Peu d'AMI ont été mis en place**, mais on en identifie notamment sur le numérique (OS 1.2) alors même qu'il s'agit d'une thématique historiquement soutenue par les fonds UE en Normandie. Ces derniers ont permis de mieux identifier les besoins spécifiques des territoires et de repérer des projets novateurs, mais cette approche est nécessairement plus chronophage. Il convient de souligner que **des AMI auraient également pu être envisagés sur des nouveaux sujets, tels que le FTJ (OS 8.1) ou l'économie circulaire (OS 2.6) afin de faire remonter des projets et identifier des porteurs potentiels**. L'exemple de la stratégie adoptée en Hauts de France est à ce titre intéressante (voir ci-après).

| OS  | AAP | Fil de l'eau | AMI | IF |
|-----|-----|--------------|-----|----|
| 1.1 |     | x            | x   |    |
| 1.2 |     |              | x   |    |
| 1.3 |     | x            |     | x  |
| 2.1 |     | x            |     |    |
| 2.2 |     | x            |     |    |
| 2.4 | x   |              |     |    |
| 2.6 |     | x            |     |    |
| 2.7 | x   | x            |     |    |
| 2.8 |     | x            |     |    |
| 4.6 |     | x            |     |    |
| 5.1 | x   |              |     |    |
| 5.2 | x   |              |     |    |
| 4.5 | x   |              |     |    |
| 4.6 | x   |              |     |    |
| 4.7 | x   |              |     |    |
| 8.1 | x   | x            |     |    |

Tableau 2 Modalités de mise en œuvre par OS, source : DOMO, traitement EDATER

*NB : Ce tableau présente une vue synthétique des modalités de mise en œuvre retenues pour chaque objectif spécifique. Les informations sont extraites du DOMO dans sa version du 30/09/24.*

Globalement, on observe, d'un OS à l'autre, des exigences variables en matière de modalités de sélection, qui ne semblent pas toujours proportionnées aux défis rencontrés en matière de programmation. Par exemple, les critères de sélection et d'éligibilité pour les OS 2.4 *Adaptation au changement climatique* et 2.6 *Economie circulaire* apparaissent potentiellement restrictifs (voir évaluation étape 1). Si cette sélectivité témoigne d'une volonté de garantir la qualité et l'impact des projets, elle doit néanmoins être équilibrée. **Une approche trop restrictive peut en effet limiter la mobilisation des porteurs de projets et freiner la consommation des crédits alloués** en particulier dans les thématiques où la demande est déjà limitée.

L'OS 1.3 *Croissance, compétitivité, emploi* mobilise des instruments financiers (via marché public ou contractualisation directe en ce qui concerne Bpifrance) qui nécessitent de fait un travail de préparation et de contractualisation plus conséquent. Cette approche, bien qu'adaptée aux objectifs de l'OS, entraîne des délais plus longs avant l'engagement effectif des fonds notamment en cas de mise en concurrence<sup>3</sup>. Ce recours aux IF permet toutefois de maximiser l'effet levier des fonds publics, mais également d'accélérer la mise en œuvre ultérieure. On observe que **la stratégie de mobilisation des IF reste assez mesurée avec 4 outils abondés pour 15 M€ et un cinquième à venir** (de garantie pour 3 millions d'Euros), **soit un maximum de 2% de l'enveloppe FEDER** (hors AT) concentré sur l'OS 1.3. Il apparaît que la plupart des Autorités de gestion ont une ambition supérieure à la Région Normandie, y compris sur d'autres thématiques sur la compétitivité des entreprises (voir encadré Benchmark).

### Approches territoriales

Contrairement à la programmation 2014-2020, et à la suite du constat d'un effet de « captation » de certains EPCI, les approches territoriales ne sont plus mises en œuvre via des AMI avec une sélection de territoires mais à travers des AAP. **Cette ouverture plus large offre l'opportunité d'élargir l'accès aux financements notamment aux porteurs de projets moins outillés pour répondre aux exigences administratives des fonds européens.** L'entretien mené avec la DAT a mis en lumière que, malgré les idées reçues, certains porteurs tirent pleinement parti de ces dispositifs et ce grâce à l'accompagnement assuré par les équipes de la Région. Toutefois, **l'AAP n'est pas forcément le plus adapté pour les territoires ruraux et nécessite un accompagnement renforcé en amont du dépôt de dossier.** En ce sens, une réflexion est en cours pour mettre en place un AMI ou un dispositif au fil de l'eau pour l'OS 5.2 *Développement des zones non urbaines*. Par ailleurs, les entretiens ont mis en lumière que, **lors de la programmation 2014-2020, un réseau dédié permettait aux territoires d'échanger sur des problématiques communes et de partager les expériences**, des points réguliers étaient également organisés avec la Direction Europe notamment autour de l'axe urbain. Ces dispositifs d'échange et de coordination n'ont pas été reconduits à ce stade dans le cadre de la nouvelle programmation, ce qui limite la visibilité des porteurs sur les potentialités offertes par le FEDER.

### Modalités de contractualisation

En ce qui concerne les modalités de contractualisation, on observe une forte présence de projets pluriannuels :

- Au titre de l'OS 2.7 *Protection de la nature et de la biodiversité* notamment les contrats Natura 2000 (ce qui explique le recours aux avances dans ce cadre, voir plus haut).
- Au titre de la priorité 1 *Promouvoir une transformation économique innovante et intelligente*, le financement des opérations liées à l'incubation et l'ESS, repose sur de la contractualisation annuelle, dans de rares cas, pluriannuelles.
- Au titre des priorités 4 *Valoriser les patrimoines culturels et touristiques* et 5 *Développement des territoires* et notamment le domaine de la santé, certains projets d'investissement intègrent des dépenses de fonctionnement ce qui entraîne des paiements échelonnés sur plusieurs années.

Les modalités de contractualisation pluriannuelle présentent des avantages notamment en termes de visibilité et de stabilité sur les financements pour les bénéficiaires et pour l'AG mais également des inconvénients : le prolongement des délais, l'augmentation de la charge administrative, ...

<sup>3</sup> A noter toutefois qu'à fin 2024, 15 millions d'euros ont été programmés sur quatre instruments financier.

### Retour ... sur le Benchmark régional

Les autres programmes analysés présentent des similitudes avec l'approche normande en matière de panachage d'instruments de mise en œuvre.

Bien que fortement préconisés par la Commission européenne, les Appels à Projets semblent être mobilisés avec parcimonie par les Autorités de Gestion. Ces derniers sont principalement utilisés lorsqu'il est nécessaire de restreindre le champ d'intervention et assurer une sélectivité (ex : subvention aux entreprises). Cette option est toutefois peu mobilisée en Auvergne-Rhône-Alpes car les AAP peuvent au contraire générer beaucoup de candidatures, de déception et in fine de travail pour traiter les rejets de candidature. La restriction des conditions d'éligibilité est ainsi privilégiée.

La Région Hauts-de-France utilise de manière plus substantielle les AAP, ce de manière historique, mais a souhaité limiter sur 21-27. Elle réalise désormais un gros panachage d'instrument au sein même des OS (instrument financiers, dispositif régional au fil de l'eau complété par des AAP thématiques ...), parfois même pour un type d'action donné. Dans le cas de nouveaux sujets ou encore d'un besoin d'assurer une meilleure visibilité sur les opportunités de financement, la Région peut également opter pour des AAP (ex. NEETs, Friches, équipement de santé, réseaux énergétiques...) mais peut également opter pour des Appels à Manifestation d'Intérêt, plus souples à gérer. Elle a ainsi lancé plusieurs AMI dans les domaines couverts par le FTJ, en particulier l'économie circulaire, afin d'identifier des nouveaux partenariats et projets potentiellement éligibles<sup>4</sup>. → Il convient à ce titre de noter que l'AMI n'embarquait pas de périmètre géographique spécifique, cette question étant traitée dans un second temps (financement Feder ou FTJ).

La mobilisation d'instruments financiers constitue également un levier fortement utilisé par ces deux Régions. En Auvergne-Rhône-Alpes, 55 millions de FEDER ont déjà été engagés sur deux outils clés, à savoir le prêt innovation (Bpifrance), et le Fonds Régional Avenir Industrie Auvergne-Rhône-Alpes (UI Investissement). Ces fonds sont particulièrement sécurisés, bénéficiant de l'expérience 14-20 des gestionnaires et portant sur une volumétrie in fine relativement limitée de dossiers (contrairement à de la garantie ou du prêt d'honneur par exemple).

La Région Hauts-de-France présente une approche plus diversifiée en matière d'instruments financiers. Ses engagements sur l'OS1 *Une Europe plus intelligente* restent mesurés à ce stade (garantie France Active Garantie avec 14,5 Millions d'Euros de FEDER, fonds transmission Bpifrance et un fonds en participation ou quasi-participation en cours d'abondement). Elle a en revanche une ambition forte sur l'OS avec plusieurs instruments en cours de construction : financement de la rénovation énergétique du parc privé (mis en place par le SPEE, déploiement d'une offre de prêt à taux zéro et garantie sous forme de tiers financement), financement de la filière hydrogène, la méthanisation et le photovoltaïque via un instrument de prise de participation. Le prolongement de l'outil CAP 3RI pourrait également bénéficier d'abondement FEDER (OS 2.6 *Economie circulaire*).

En matière d'approche territoriale, on observe deux approches radicalement différentes entre les deux programmes étudiés. A l'instar de nombreuses Régions, y compris Normandie, Auvergne-Rhône-Alpes a souhaité adopter une logique beaucoup plus ouverte que sur 2014-2020, le seul prérequis pour les territoires étant d'avoir une contractualisation avec la Région. Ceci a permis de faciliter grandement la programmation côté AURA mais avec un risque manifeste de sur-programmation, que ce soit sur l'OS 5.1 *Développement des zones urbaines* que 5.2 *Développement des zones non urbaines*. Ce risque a conduit l'Autorité de gestion à resserrer les critères dans le DOMO et faire de la sélection plus forte des projets.

<sup>4</sup> [Fonds pour une Transition Juste : l'Europe accompagne la décarbonation des Hauts-de-France - REV3](#)  
[Sept appels à manifestation d'intérêt pour accompagner l'économie circulaire - REV3](#)

En Hauts-de-France, la mise en œuvre d'AAP que ce soit sur l'OS 5.1 que le 5.2 a fortement retardé le démarrage de la programmation sur cet OS. Concernant l'OS 5.1, les ITI sont également mobilisés mais désormais restreints à deux agglomérations (contre 19 en 2014-2020) et qui ont pour seule prérogative la présélection des dossiers. Le taux de programmation est pour ces raisons quasi-nul fin 2024.

### 3. Analyse des modalités de financement

Le taux maximal de cofinancement est de 60% sur toutes les priorités, il varie toutefois selon les thématiques. Au 13 novembre 2024, on compte 28 dossiers parmi les 386 programmés à moins de 50 000€ de fonds UE. On retrouve ces dossiers sur les OS 1.1 (3 dossiers), OS 2.7 (20 dossiers), OS 4.5 (4 dossiers) et OS 4.7 (1 dossier).

| Priorités et OS                                                          | Taux moyen de cofinancement |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Total Priorité 1 : Transformation économique</b>                      | <b>56%</b>                  |
| OS 1.1 - Recherche et l'innovation                                       | 56%                         |
| OS 1.2 - Connectivité numérique                                          | 52%                         |
| OS 1.3 - Croissance, compétitivité et emploi                             | 58%                         |
| <b>Total Priorité 2 : Soutien à la protection de l'environnement</b>     | <b>27%</b>                  |
| OS 2.1 - Mesures d'efficacité énergétique                                | 38%                         |
| OS 2.2 - Énergies renouvelables                                          | 9%                          |
| OS 2.4 - Adaptation au changement climatique                             | 80%                         |
| OS 2.6 - Économie circulaire                                             | 6%                          |
| OS 2.7 - Protection de la nature et la biodiversité                      | 53%                         |
| <b>Total Priorité 3 : Mobilité urbaine durable</b>                       | <b>56%</b>                  |
| OS 2.8 - Mobilité urbaine durable                                        | 56%                         |
| <b>Total Priorité 4 : Patrimoines culturels et touristiques</b>          | <b>33%</b>                  |
| OS 4.6 - Culture et tourisme                                             | 33%                         |
| <b>Total Priorité 5 : Besoins de développement des territoires</b>       | <b>26%</b>                  |
| OS 5.1 - Développement zones urbaines                                    | 26%                         |
| OS 5.2 - Développement zones non urbaines                                | 25%                         |
| <b>Total Priorité 6 : Élévation et adaptation des compétences</b>        | <b>53%</b>                  |
| OS 4.5 - Systèmes d'éducation et de formation                            | 60%                         |
| OS 4.6 - Éducation ou formation inclusive et de qualité                  | -                           |
| OS 4.7 - Apprentissage tout au long de la vie                            | 50%                         |
| <b>Total Priorité 7 : Transition juste en vallées de Seine et Bresle</b> | <b>44%</b>                  |
| OS 8.1 - FTJ                                                             | 56%                         |

Tableau 3 Taux moyen d'intervention, données Région, décembre 2024

Comme précisé lors de la première étape de l'évaluation, **il n'a pas été identifié de pilotage du taux d'intervention UE à la priorité ou à l'OS mais projet par projet**. Comme le montre le graphique et le tableau ci-dessus, à ce stade le taux d'intervention varie fortement de fait d'un OS à l'autre. Si les bénéficiaires interrogés lors de l'évaluation ont globalement obtenu les financements souhaités, il convient de mettre en lumière que le taux d'intervention est parfois très faible (près de 10% pour l'OS 2.2 *Energies renouvelables*, et près de 6% pour l'OS 2.6 *Economie circulaire*). **De faibles taux d'intervention peuvent avoir plusieurs impacts sur la mise en œuvre, et ce à différents niveaux :**

- Pour le porteur de projet : une difficulté de mobilisation des ressources complémentaires et une complexité accrue du montage financier ;

- Pour l'AG : un risque de sous-consommation des fonds ;
- Pour les agents : une augmentation de la charge administrative.

Montant UE, Montant Région, Montant Etat, Montant Privé et Montant Autres publics (autofinancement public compris) par OS

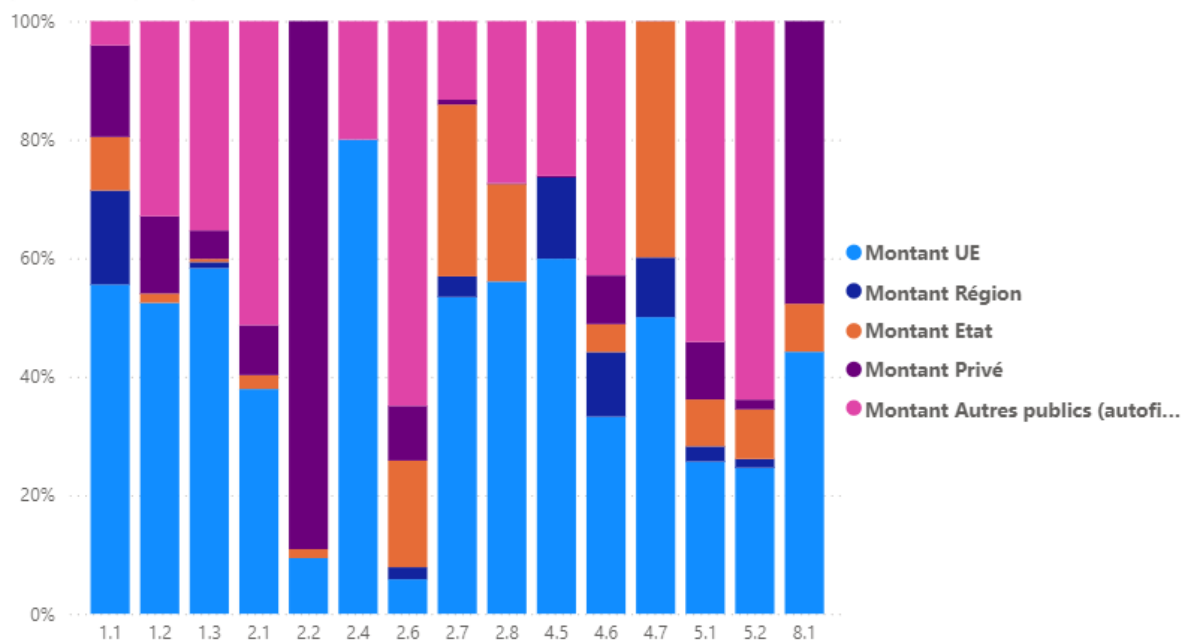


Figure 5 Cofinancements des projets par OS, données Région, traitement EDATER

## Avances

Pour rappel, le dispositif d'avances est ouvert pour plusieurs OS et certaines typologies de bénéficiaires rappelés ci-après. Son taux est fixé à 25% du montant maximal de la subvention.

| OS                                                                                                                                                                              | Typologie de bénéficiaire concerné                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| OS 1.2 - Renforcer la connectivité numérique et tirer pleinement parti des avantages de la numérisation au bénéfice des citoyens, du territoire et de l'ensemble de ses acteurs | Associations, communes et TPE/PME                                                         |
| OS 2.1 - Promouvoir des mesures d'efficacité énergétique et réduire les émissions de gaz à effet de serre                                                                       | EPCI de moins de 150 000 habitants                                                        |
| OS 2.2 - Promouvoir les énergies renouvelables et de récupération                                                                                                               | Associations                                                                              |
| OS 2.4 - Promouvoir l'adaptation au changement climatique, la prévention des risques et la résilience aux catastrophes                                                          | Associations                                                                              |
| OS 2.6 - Promouvoir la transition vers une économie circulaire                                                                                                                  | Associations                                                                              |
| OS 2.7 - Améliorer la protection de la nature et la biodiversité, les infrastructures vertes en particulier dans l'environnement urbain et réduire la pollution                 | Associations, collectivités et groupements de collectivités de moins de 150 000 habitants |
| OS 4.6 - Renforcer le rôle de la culture et du tourisme dans le développement économique, l'inclusion sociale et l'innovation sociale                                           | Communes (de moins de 10 000 hab) et associations                                         |

Tableau 4 OS et bénéficiaires concernés par le système d'avances, DOMO V6, p.7

En décembre 2024, 19 projets ont reçu une avance dont 18 projets sur l'OS 2.7 *Protection de la biodiversité et de l'environnement* pour un montant UE de 407 525€ soit 1,6% de l'enveloppe UE accordée à l'OS. Le dernier projet à avoir bénéficié d'une avance est positionné sur l'OS 4.6 pour un montant de

147 500€. En somme, depuis le début de la programmation, 555 k€ d'avances FEDER ont été versées. Ainsi, **ce dispositif a été peu mobilisé jusqu'à présent et cela peut s'expliquer par plusieurs facteurs :**

- Très peu de dossiers programmés sur les OS 1.2 *Connectivité numérique*, 2.2 *Energies renouvelables*, 2.4 *Adaptation au changement climatique* et 2.6 *Economie circulaire* ;
- Une possibilité ouverte à peu de porteurs : peu d'associations ou de (petites) communes émergeant sur ces volets du programme (en dehors des associations sur l'OS 2.7). Ce type de structure se positionne proportionnellement plus sur l'OS 5 et le FSE+ ;
- Des possibilités pas nécessairement connues des porteurs : le guide du porteur souligne en effet qu'aucune avance sur fonds FEDER et FSE+ n'est attribuée (page 13). Le DOMO laisse ouvert cette possibilité sur les OS précités mais reste très prudent (« Les modalités de paiement (avances éventuelles, acomptes, soldes) seront laissées à l'appréciation du service instructeur »)
- Des contraintes de calendrier imposées aux bénéficiaires : une demande d'acompte doit être réalisée dans un délai de 12 mois maximum après le démarrage du projet. Cette exigence se révélait d'autant plus contraignante que pour les premiers dossiers programmés, les dépenses pouvaient avoir été engagées début 2022 tandis que les dossiers ont été programmés en fin d'année. Les délais prévus dans la convention étaient donc déjà écoulés au moment du conventionnement et du possible versement de l'avance.

Cette disposition est probablement à revoir, à l'instar de ce qui a été fait dans d'autres Régions (voir Benchmark), ce d'autant plus dans un contexte de contraintes budgétaires accrues, que ce soit pour la Région (qui finance en parallèle des avances sur fonds propres) que pour les collectivités et associations bénéficiaires. Il est toutefois important de souligner que **les avances n'étant pas prises en compte pour le calcul du dégagement d'office, il peut être risqué de systématiser une telle pratique**. Le retour d'expérience montre que les Régions mobilisant fortement cette disposition présentent en parallèle une forte dynamique de programmation et de paiement UE, notamment via la mise en œuvre rapide de gros projets (R&D, subvention entreprises, marché formation...) et la mobilisation de taux de cofinancement UE élevés.

### Options de Coûts Simplifiés (OCS)

En matière d'OCS, et comme précisé en pages 6-7 du DOMO, l'AG se réserve la possibilité de recourir aux OCS prévues par le RPDC (articles 54 à 56), à savoir :

- Le financement à taux forfaitaires pour les coûts indirects ;
- Les frais de personnel directs ;
- Le financement à taux forfaitaires pour les coûts éligibles autre que les frais de personnel directs.

Au-delà, l'AG peut proposer d'autres OCS qui seront utilisées dans les cas :

- Lorsque le coût total éligible de l'opération ne dépasse pas 200 000€, l'utilisation d'OCS est obligatoire (dans le respect des obligations fixées à l'article 53). Cela ne concerne pas certaines opérations qui entrent dans le champ de la recherche et de l'innovation.
- Lorsqu'une OCS a été définie applicable dans le cadre d'un autre type de financement européen ou national pour le même type d'opération ou de bénéficiaire.

| OCS possibles par OS et DI |                                | Commentaires                                                                                                                                                                          |
|----------------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OS 1.1                     | DI 028 et 029                  | Pour les seuls coûts indirects et limités aux projets d'innovation collaboration et Normandie innovation                                                                              |
| OS 1.2                     | DI 013, DI 016, DI 018, DI 019 | Une partie des dépenses de fonctionnement finançable sous forme d'OCS (taux de 20% sur les coûts d'investissements), facteurs d'attractivité pour les porteurs                        |
| OS 1.3                     | DI 025                         | Réservé à l'ESS                                                                                                                                                                       |
| OS 2.1                     | DI 42                          | Deux barèmes pour la rénovation des logements sociaux                                                                                                                                 |
| OS 2.2                     | DI 46                          | Prévue sur le DI 46 « <i>Animation, ingénierie territoriale, observation, acceptabilité sociale et implication des citoyens</i> »                                                     |
| OS 2.4                     | DI 58                          | Mobilisation du taux pour couvrir les dépenses de personnels ou 40% pour les autres dépenses directes et indirectes                                                                   |
| OS 2.6                     | DI 75, DI 79                   | Financement des dépenses de personnel uniquement si couvertes par une OCS                                                                                                             |
| OS 2.7                     | DI 78                          | Possibilité de bénéficier d'OCS pour couvrir tous les autres frais directs (déplacement, frais professionnels) et/ou indirects (dépenses administrative set de personnel habituelles) |
| OS 4.5                     | DI 134, 149, 150 et 151        | Possibilité d'appliquer l'une des OCS prévues dans le DOMO                                                                                                                            |
| OS 4.6 (FSE+)              | DI 136, 149, 150               | Possibilité d'appliquer l'une des OCS prévues dans le DOMO                                                                                                                            |
| OS 4.7                     | DI 139, 151                    | BSCU pour les formations qualifiantes et préparatoires (taux de 50% de FSE+) et la rémunération des stagiaires de la formation professionnelle                                        |

Tableau 5 OCS proposées par OS et DI, DOMO, traitement EDATER,

Plusieurs options de coûts simplifiés sont mobilisables sur une majorité des OS du programme (voir tableau ci-dessous).

Les options les plus ambitieuses se concentrent toutefois sur l'OS 2.1 *Mesures d'efficacité énergétique* et les deux barèmes pour la rénovation énergétique ainsi que les barèmes pour la formation professionnelle. **En dehors de ces deux barèmes, seuls les taux forfaitaires réglementaires sont utilisés, avec parcimonie** : restriction à des types d'actions spécifiques (ex. projet d'innovation sur l'OS 1.1, ESS sur l'OS 1.3...). L'utilisation des taux permettant de couvrir des dépenses autres que les coûts indirects (cf. 20% pour les coûts de personnel ou 40% pour tous les coûts autres que personnel) reste a priori très limitée (OS 1.2 *Connectivité numérique*, 2.6 *Economie circulaire* et 2.7 *Protection de la nature et de la biodiversité*).

**La stratégie de mobilisation de ces possibilités reste par ailleurs assez peu lisible**, l'information généralement fournie (DOMO, AAP...) est la suivante : « *les projets peuvent bénéficier d'une option de coûts simplifiés (OCS) pour couvrir tous les autres frais, directs et/ou indirects du projet, en fonction de la nature des dépenses présentées.* »

Les bénéficiaires ont ainsi la possibilité d'optimiser leur plan de financement au regard des possibilités et dans le cas où ce dernier est suffisamment avantageux.

**Le programme normand ne reprend par ailleurs pas d'OCS existant** (par exemple Horizon Europe ou fournie par la DG Emp) **ou de barèmes salariaux** tel que dans d'autres Régions (AURA, Occitanie notamment). L'option repose sur le paiement sur la base d'un projet de budget pour les projets de moins de 200 K€ mis en œuvre, mais à la marge (sur deux ou trois dossiers). Cette dernière peut être pertinente pour des petites actions récurrentes, à l'instar des projets d'orientation financés au titre de l'OS 4.5 FSE+.

Les retours des entretiens avec les services instructeurs et les bénéficiaires mettent pourtant en lumière les avantages de ce recours (ex : le BSCU mis en place sur la base d'un coût moyen par logement au titre de l'OS 2.1) : l'allègement de la charge administrative, l'accélération des process, ...

### Retour ... sur le Benchmark régional

En matière de cofinancement, il apparaît que ces deux Régions assurent un pilotage à la priorité et se permettent donc de dépasser les seuils maximums en fonction des projets. On observe ainsi des taux bien supérieurs à 60% pour des opérations portées par des acteurs (publics) dans différents domaines : OS 1.1 (équipements publics), OS 1.3 (accompagnement entrepreneuriat/transmission), OS 2.4 *Adaptation au changement climatique* et 2.7 *Protection de la nature et de la biodiversité*, l'OS 5.2 *Développement de zones non urbaines* et le FTJ. D'autres projets sont susceptibles de bénéficier de niveaux d'intervention beaucoup plus restreints, en particulier sur les OS 1.2 *Connectivité numérique*, OS 1.3 *Croissance, compétitivité et emploi* (subvention directe), OS 2.1 *Mesures d'efficacité énergétique* (construction de bâtiment), 2.2 (ENR) ou encore OS 5.1 *Développement des zones urbaines*.

La programmation Hauts-de-France présente également des taux d'intervention plus élevés pour le FSE+ avec des opérations soutenues à 70% voire 80%. Un renforcement de cette stratégie est d'ailleurs acté via l'ouverture au règlement STEP sur le FSE+ permettant un financement à 100% donc efficace sur le DO. A l'inverse, on observe des taux de cofinancement plus bas pour le FSE+ concernant la Région AURA (orientation et réussite scolaire, ESS...).

Au global, les taux de cofinancement apparaissent plus élevés dans ces Régions pour le FEDER : respectivement 39,3% et 40,7% pour le FEDER en Hauts-de-France et Auvergne-Rhône-Alpes (contre 36,8% en Normandie). Il est également intéressant de noter la forte différence de niveaux d'intervention entre les OS1 et OS2/OS5 pour la Normandie, soulignant ici le peu d'interventions directes auprès des entreprises sur l'OS1 et les plafonnements appliqués sur l'OS2 et l'OS5. A l'inverse la Région AURA a peu restreint ses niveaux d'intervention, avec in fine un fort niveau d'engagement, voire sur-programmation (cf. rénovation des logements ou encore le développement urbain).

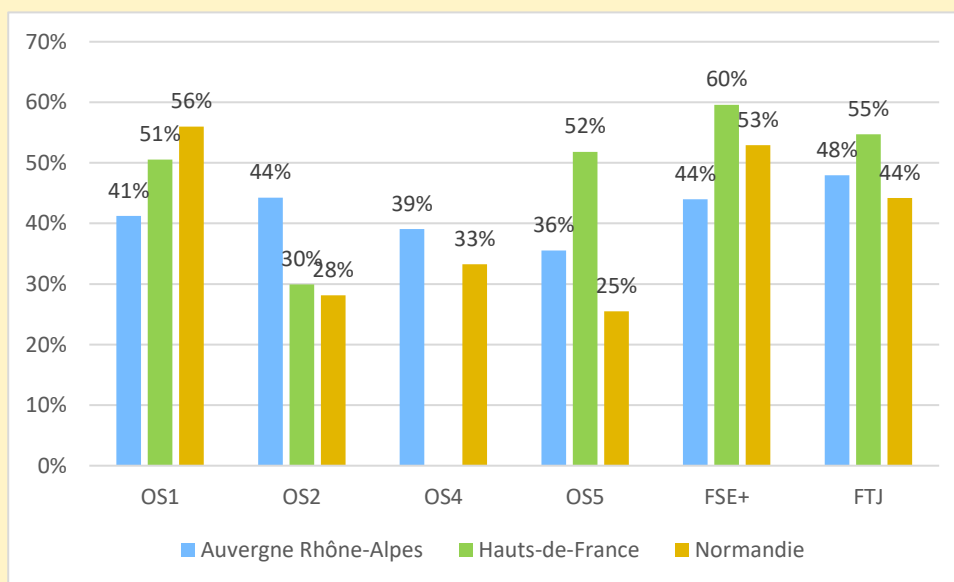


Figure 6 Taux d'intervention moyen par Objectif Stratégique / fonds par Région, traitement EDATER

La mobilisation des coûts simplifiés constitue également un point important de facilitation de la programmation.

A ce titre, la Région Auvergne-Rhône-Alpes a mis en place quatre barèmes standards de coûts unitaires destinés à la formation, ainsi qu'un barème pour la rémunération des stagiaires. Pour le FEDER, deux barèmes pour la rénovation énergétique (logement sociaux et bâtiments publics) ont été adoptés et enfin deux barèmes sur les frais de personnel applicables à l'ensemble des dossiers FEDER et FSE+. A

noter que la mise en place de barèmes salariaux reste complexe en matière d'acceptabilité et pourrait en partie expliquer la dynamique à la baisse sur les projets de RDI. Pour certains projets (FSE+, étude/ingénierie/animation...), la combinaison BSCU salarial et 40% pour couvrir tous les autres coûts du projet est appliquée.

Les échanges avec Hauts-de-France ont également souligné l'apport des OCS, en particulier les barèmes formation et rénovation énergétique qui ont permis de fournir un cadre lisible et sécurisé dès le début de la programmation.

La logique est de proposer des avances pour la quasi-totalité des dossiers (sauf par exemple une maîtrise d'ouvrage Région ou encore si le délai entre conventionnement et paiement éventuel sont trop proches). Cette avance est en moyenne de 20% mais peut être abaissée à 10%. La répartition des avances fonds régionaux et européens se détermine avec un objectif de consommer fonds européens en priorité (selon la solidité du porteur et bien entendu la présence ou non de cofinancement régional dans le dossier...).

En Hauts-de-France, la mobilisation d'avances apparaît beaucoup plus cadrée et laissée à discrétion de l'AG. Des avances peuvent ainsi être proposées à hauteur de 20%, principalement pour les petites structures. A l'instar de Normandie, des exigences ont été initialement fixées sur leur utilisation dans un temps délimité, mais qui ont été rapidement enlevées car soulevant trop de problèmes (blocage, besoin de faire des avenants calendaires...).

## QE 2. Dans quelle mesure les moyens mobilisés dédiés au pilotage, à la gestion, au suivi à l'animation ont-ils permis d'assurer une mise en œuvre efficace ?

### Compréhension de la QE :

Cette question évaluative vise à savoir dans quelle mesure les moyens (financiers, RH, ...) dédiés au pilotage, à la gestion, au suivi, à l'animation et à la communication du programme sont suffisants et permettent d'assurer une mise en œuvre efficace et efficiente.

### Critères d'analyses :

- Analyse de l'adéquation entre les moyens mobilisés et les résultats du programme
- Capacité de l'outil de gestion et de suivi (EDA) à permettre une gestion efficace des fonds

### Outils mobilisés pour répondre à la QE :

- Entretiens avec les services instructeurs
- Entretiens avec les bénéficiaires
- Benchmark
- Analyse documentaire

### ▪ Analyse de l'organisation

L'organisation de l'Autorité de gestion relève d'une organisation dite « décentralisée » : les missions d'instruction sont ainsi confiées aux directions opérationnelles avec l'appui de la DEI, précisément du service Pilotage des fonds Européens et du service Appui réglementaire et contrôle interne. En pratique, et de manière synthétique, les missions se répartissent de la façon suivante :

### Légende :

|              |  |
|--------------|--|
| Responsable  |  |
| Supervision  |  |
| Appui        |  |
| Consultation |  |

|                                                  | DIROP<br>(chargé de<br>projet) | DIROP<br>(chargé de<br>gestion) | Responsable<br>de service | DEI (Appui<br>pilotage)               | DEI (Appui<br>Réglementaire<br>et Contrôle<br>interne)              | Pôle<br>Communication<br>de la DEI |
|--------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------|
| <b>Animation et communication</b>                |                                |                                 |                           |                                       |                                                                     |                                    |
| Elaboration des<br>outils de<br>communication    |                                |                                 |                           |                                       |                                                                     |                                    |
| Rédaction des<br>AAP                             |                                |                                 |                           |                                       | Vérification de la<br>conformité aux<br>exigences<br>réglementaires |                                    |
| Diffusion des<br>AAP                             |                                |                                 |                           | Appui du<br>réfèrent<br>communication |                                                                     |                                    |
| <b>Demande d'aide</b>                            |                                |                                 |                           |                                       |                                                                     |                                    |
| Réception de la<br>DA                            |                                |                                 |                           |                                       |                                                                     |                                    |
| Vérification de<br>la recevabilité<br>du dossier |                                |                                 |                           |                                       |                                                                     |                                    |

|                                                            |                                                  |                                                    |  |                                                         |                                                                |  |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|--|
| Analyse de l'éligibilité de la DA                          |                                                  |                                                    |  | Chargé de projet coordination référent                  | Sollicité au besoin par le référent SPFE                       |  |
| Instruction du plan de financement                         |                                                  |                                                    |  |                                                         |                                                                |  |
| Analyse des risques de conflits d'intérêts et/ou de fraude |                                                  |                                                    |  |                                                         | Information de l'instructeur si suspicion de conflit d'intérêt |  |
| Vérification de la cohérence des indicateurs               |                                                  |                                                    |  | Responsable Indicateur                                  |                                                                |  |
| Conclusion de l'instruction                                |                                                  |                                                    |  | Contrôle qualité (échantillon) + contrôle de conformité | Contrôle aides d'Etat et commande publique (échantillon)       |  |
| <b>Programmation</b>                                       |                                                  |                                                    |  |                                                         |                                                                |  |
| Préparation des CRP                                        |                                                  |                                                    |  |                                                         |                                                                |  |
| Programmation des dossiers                                 | Préparation du projet de délibération            |                                                    |  | Signature du CR du CRP                                  |                                                                |  |
| Notification au porteur                                    |                                                  |                                                    |  |                                                         |                                                                |  |
| <b>Suivi des opérations</b>                                |                                                  |                                                    |  |                                                         |                                                                |  |
| Echéancier des DP                                          | Détermination du montant des crédits de paiement |                                                    |  | SPFE                                                    |                                                                |  |
| Suivi et information des bénéficiaires                     |                                                  |                                                    |  | Suivi global et échanges avec les services instructeurs | Appui technique                                                |  |
| Pilotage de la performance                                 |                                                  |                                                    |  | Suivi global de l'avancement des indicateurs            |                                                                |  |
| Analyse des dépenses et ressources                         |                                                  |                                                    |  |                                                         |                                                                |  |
| Vérification des indicateurs                               |                                                  |                                                    |  | Responsable Indicateur                                  |                                                                |  |
| Visites sur place                                          |                                                  | Possibilité de prévoir des vérifications sur place |  | Elaboration d'un plan de contrôle annuel                |                                                                |  |
| Rédaction du certificat de service fait                    |                                                  |                                                    |  |                                                         |                                                                |  |
| Calcul de l'aide à verser                                  |                                                  |                                                    |  | Appui technique                                         |                                                                |  |
| Finalisation du CSF                                        |                                                  |                                                    |  |                                                         | Contrôle puis validation                                       |  |
| Contrôle qualité et conformité avant paiement              |                                                  |                                                    |  | Contrôle qualité                                        | Contrôle conformité + contrôle thématique marchés publics      |  |
| Paiement de l'aide                                         |                                                  |                                                    |  |                                                         |                                                                |  |

NB : Certains agents occupent à la fois le poste d'instructeur et de gestionnaire.

Pour évaluer les points forts et les limites de cette organisation, un benchmark et des entretiens ont été réalisés auprès des chargés de projets et des chargés de gestion (voir Outils mobilisés, p. 2). Ces échanges ont mis en lumière les atouts de cette structuration, notamment pour les instructeurs / chargés de projets, affectés à un objectif spécifique (ou à certains domaines d'interventions), qui bénéficient de **compétences techniques solides et d'une connaissance approfondie des thématiques et des écosystèmes régionaux**. Cette expertise favorise une meilleure identification des besoins territoriaux et renforce la qualité des interactions avec les porteurs de projets et in fine la qualité intrinsèque des projets (y.c. pour vérifier les critères de sélection). L'organisation décentralisée présente également l'avantage d'éviter la double instruction dans le cadre des cofinancements Région, grâce à la mise en place d'une convention unique (et un SI unique à travers EDA...) ce qui, de fait, simplifie les processus et réduit les délais de traitement. Cet avantage est quelque peu amoindri du fait de la stratégie de décroisement des financements opérée pour un certain nombre de types d'action. L'avantage porte également sur la **visibilité et le suivi du projet pour les porteurs**. Ces derniers ont en effet un interlocuteur unique permettant d'éviter le risque de messages contradictoires (apparemment vécu par le passé par certains responsables de la Région).

En revanche, cette organisation fortement décentralisée conduit à **créer des petites équipes**, y compris pour les gestionnaires (traitement des demandes de paiement), travaillant de **manière assez segmentée**, donc potentiellement avec une sous optimisation des ressources humaines. Par ailleurs, chaque direction gère ses projets comme elle gère ses crédits régionaux, mais comme certains agents ont plus ou moins d'expérience, leur niveau d'expertise sur les fonds européens peut être variable, ce qui peut être problématique en particulier dans le cadre d'équipes restreintes sur une direction. Il a également été noté que certains projets impliquent la mobilisation de plusieurs directions (ex. DCP et DAT via les mécanismes contractuels) ce qui implique une forte coordination.

En ce qui concerne les liens avec la DEI, celle-ci assure, pour rappel, un accompagnement transversal auprès de l'ensemble des directions. Elle se distingue par sa double mission : le pilotage stratégique des fonds européens et l'appui en matière de réglementation et de contrôle interne. **L'accompagnement proposé par la DEI est jugé enrichissant et structurant**. Les acteurs consultés ont souligné le rôle déterminant de la coordinatrice/du coordinateur des fonds européens de la DEI, qui assure une interface efficace avec la DEI lorsque nécessaire et veille à recenser les difficultés rencontrées au sein des différents services. Cette centralisation des problématiques au niveau des directions contribue ainsi à une meilleure harmonisation des pratiques.

Enfin, en matière d'instances de décisions, on compte le comité de programmation qui valide les projets éligibles au financement européen et la commission permanente, qui intervient en approbation des opérations.. Cette double validation des dossiers peut ajouter une contrainte calendaire conséquente.

### Retour ... sur le Benchmark régional

En Région Hauts-de-France, si les directions opérationnelles sont en général chargées de l'instruction des dossiers, dans le cadre de la mise en place de leur dispositif de soutien, la vérification des demandes de paiement est réalisée par des pools de gestionnaires couvrant plusieurs OS, voire priorités, et rattachés aux Pôles thématique / DGA.

De même, en Nouvelle-Aquitaine ou l'Occitanie, les gestionnaires mais également les instructeurs sont rassemblés au sein de deux ou trois pôles thématiques principaux rattachés aux Directions Générales Adjointes, par exemple compétitivité & innovation, transition environnementale & territoire ou encore formation & l'emploi. Cette structuration permet de mutualiser les compétences, de favoriser une gestion plus transversale et de maintenir une certaine souplesse organisationnelle. Cela permet également une bonne coordination entre les thématiques et permet une optimisation des ressources humaines en fonction des cycles et pic d'activité de manière différenciée entre OS.

A noter que pour toutes ces Régions, la direction Europe est amenée à gérer, voire instruire certains dossiers, en premier lieu les dossiers en maîtrise d'ouvrage Région, mais également sur des thématiques où seuls quelques gros dossiers sont anticipés et pour lesquels la constitution d'une équipe dédiée apparaît peut être efficient, voire risqué au regard de leur complexité (exemple OS 2.8 *Mobilité urbaine durable*, OS 5.1 *Développement des zones urbaines* si mobilisation d'un OI ou encore le FTJ, à l'instar de ce qui avait été fait pour REACT'UE). L'existence d'une telle activité au sein des directions Europe permet à celles-ci de garder un certain niveau de pratique et de pouvoir venir en appui des équipes thématiques en cas de surcharge de travail.

### Focus FTJ :

La gestion du FTJ en Normandie mobilise un nombre important d'acteurs, ce qui contribue à complexifier et alourdir le processus de mise en œuvre : l'AD Normandie joue un rôle central en assurant la remontée des projets et en formulant un avis technique (à l'image d'un organisme intermédiaire – sans subvention globale), la DEESTRI assure l'instruction et les paiements et la DEI doit exercer un contrôle plus rigoureux que pour le FEDER au regard du flou réglementaire sur le FTJ.

De plus, la stratégie de la Normandie concernant le FTJ, contrairement à celle d'autres Régions, apparaît moins ouverte et davantage ciblée. Bien que certaines opportunités aient été identifiées dans le PTTJ, celles-ci ne sont pas pleinement exploitées en matière de communication et d'animation.

Cette situation s'explique par un cadrage stratégique fortement centré sur la décarbonation et les grandes entreprises, ce qui limite de fait la diversité des projets potentiellement soutenables. Ce positionnement peut s'expliquer par l'expertise spécifique de l'animation FTJ de l'AD Normandie en matière de décarbonation ainsi que par les orientations initiales fixées par l'exécutif régional. Cette approche restreint l'accès aux financements pour d'autres types d'acteurs et secteurs, et limite l'impact potentiel de FTJ sur le territoire.

La Région mobilise 190 postes dédiés (tout ou partie) à la gestion des fonds européens, correspondant à près de 120 équivalents temps plein (ETP), soit un ratio d'environ 1 ETP pour gérer 5 millions d'Euros de fonds européens (AT comprise).

Le coût annuel de ce personnel est estimé à près de 6 millions d'Euros, ce qui représente environ 4% des montants UE programmés sur 2024, soit **un ratio acceptable mais qui sur une période de 7 ans pourrait se révéler onéreuse sur la durée** : extrapolée à une période de 7 ans, ces dépenses de gestion (hors financement du SI et autres prestations externes) représenterait 7% des montants totaux du programme normand.

Le tableau suivant présente une analyse de la répartition des ETP par direction concernée. Il est important de souligner que cette répartition dépend nécessairement en partie des enveloppes à gérer mais elle est également impactée par la quantité potentielle de dossiers à traiter et de leur complexité (cf. Aides d'Etat, marché publics, etc.).

| Direction                                                                     | Nombre de postes | Nombre d'ETP | ETP moyen par poste | Répartition                                                                                     | Enveloppe (FEDER/FSE+/FTJ)    |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| DAN (Aménagement Numérique)                                                   | 7                | 7            | 1,00                | 7 plein temps                                                                                   | 21 M€                         |
| DAT (Aménagement des Territoires)                                             | 10               | 8,4          | 0,84                | 7 plein temps, 3 mi-temps                                                                       | 33,7 M€                       |
| DCP (Culture et Patrimoine)                                                   | 12               | 2,4          | 0,20                | 1 plein temp, 2 temps partiels et 9 contributions à la marge                                    | 28,6 M€                       |
| DEEDD (Energies, Environnements et Développement Durable)                     | 47               | 19,5         | 0,41                | 13 plein temps, 12 temps partiel et 22 contributions à la marge (chargé projets et encadrement) | 131,4 M€                      |
| DEESTRI (Economie, Enseignement Supérieur, Tourisme, Recherche et Innovation) | 60               | 38,25        | 0,64                | 11 temps plein, 43 temps partiel et 6 à la marge (encadrement uniquement)                       | 245,3 M€ (FEDER et FTJ)       |
| DMI (Mobilités et Infrastructures)                                            | 8                | 2,38         | 0,30                | 2 plein temps + 6 fonctions encadrement / support à la marge                                    | 7,8 M€                        |
| DGA Transports et Aménagement du territoire / Mission santé                   | 4                | 1,34         | 0,34                | 3 temps partiel et 1 contribution à la marge                                                    | 10,6 M€                       |
| DFTLV (Formation Tout au Long de la Vie)                                      | 11               | 11           | 1,00                | 11 plein temps                                                                                  | 85,1 M€ (FSE+)                |
| DEI (Europe et International)                                                 | 28               | 27,8         | 0,99                | 27 plein temps, 1 temps partiel                                                                 | 12,1 M€ (en gestion directe*) |
| DFAP (Direction des Finances et Appui au Pilotage)                            | 3                | 1,5          | 0,50                | 1 plein temps, 1 temps partiel et 1 à la marge (encadrement)                                    | -                             |
| <b>Total</b>                                                                  | <b>190</b>       | <b>119,5</b> | <b>0,63</b>         |                                                                                                 | <b>575,6 M€</b>               |

Tableau 6 Nombre d'ETP par direction, données Région, traitement EDATER

NB : Le nombre d'ETP à la DEI comprend également les missions « pilotage », « contrôle » et (\*) à la marge l'instruction des dossiers en maîtrise d'ouvrage régionale.

La répartition des ETP en Normandie montre une concentration notable au sein de la DEESTRI et de la DEEDD, une situation similaire à celle observée lors de la programmation 2014-2020. Cette configuration est cohérente avec les enveloppes financières allouées aux thématiques correspondantes qui nécessitent des ressources importantes pour leur gestion et animation. On constate que certains agents mobilisés sur la gestion des fonds européens le sont parfois faiblement (à hauteur de 5%, 10%, 15% ou encore 20%), ce qui peut potentiellement impacter la continuité du travail ou encore l'efficacité : la gestion des fonds européens nécessite une maîtrise fine des procédures et des réglementations qui peut être limitée par une implication partielle et donc un faible effet d'apprentissage. Par ailleurs, **l'organisation à l'intérieur de chaque direction peut être plus ou moins dispersée en fonction de la variabilité des thématiques traitées et services concernés** (4 au sein de la DEEDD, voire 5 au sein de la DEESTRI).

On observe parfois une certaine disparité dans la répartition des ressources humaines allouées à la gestion des fonds. A ce titre, la DFTLV et la DAN semblent bien dotées au regard de leur enveloppe, de même que la DMI (mobilité) mais reflètent le besoin d'un minimum d'équipe mobilisée, qu'elle que soit la taille de l'enveloppe concernée. A l'inverse, la DCP, la mission Santé, voire DFTLV (voir ci-après) paraissent relativement moins dotées en termes de chargés de projets.

Par ailleurs, **l'analyse des typologies de postes et la répartition entre chargés de projets et gestionnaires, permet d'apporter certaines interrogations.** Ainsi, la DFTLV semble proportionnellement peu dotée en chargés de projets. Or dans la perspective d'une ouverture du FSE+, il est nécessaire d'assurer un travail d'animation et d'accompagnement des porteurs plus important que dans le cas d'une programmation essentiellement mise en œuvre via quelques marchés publics (cf. Plan Régional de Formation). Il apparaît notamment qu'une seule personne assure le travail d'animation/accompagnement des porteurs sur l'ensemble des dispositifs des OS 4.5 et 4.6 (orientation, découverte professionnelle, raccrochage scolaire...).

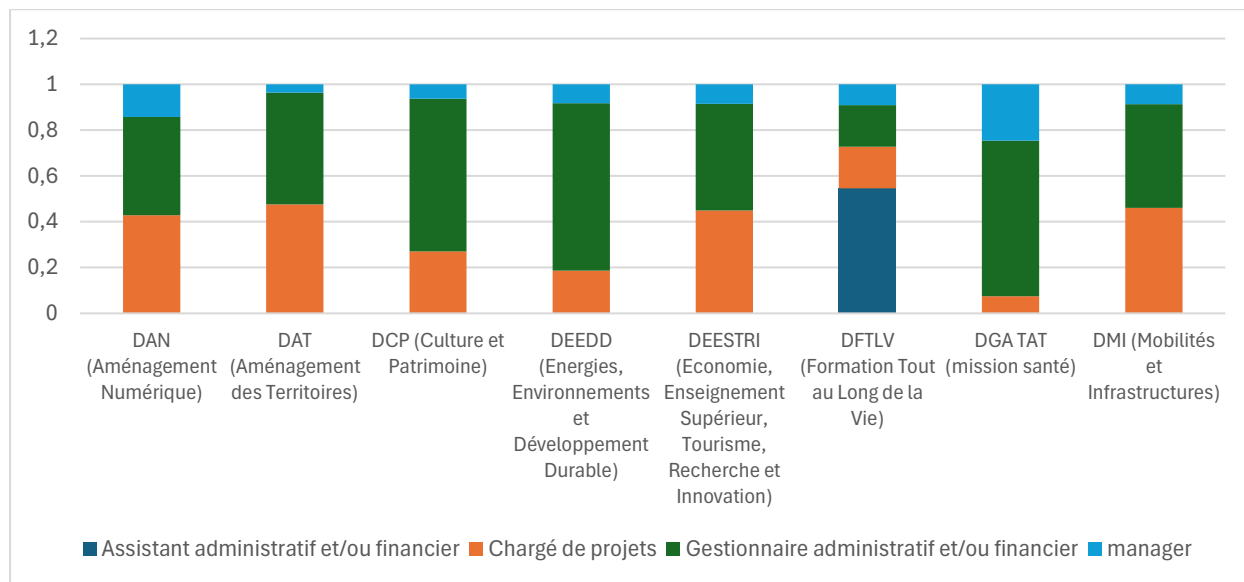


Figure 7 Répartition par poste des effectifs (en ETP) pour chaque direction, données Région, traitement EDATER

NOTA : les assistants administratifs sont de catégorie C lorsque les gestionnaires sont de catégorie B mais leurs travaux portent sur la dimension gestion/contrôle des dossiers tous les deux.

Ceci constitue également une limite potentielle au déploiement de certaines interventions de la priorité 2 *Protection de l'environnement*, du fait d'un effectif relativement limité sur la partie animation / instruction pour la DEEDD qui porte de nombreuses différentes thématiques d'intervention, certaines entre elles étant assez spécifiques et présentant des difficultés de programmation (ENR, littoral,

économie circulaire...). L'ampleur du travail d'animation à réaliser sur le FTJ mériterait également d'être considérée au regard des effectifs mobilisés (Région et AD Normandie). Avec un responsable à temps plein, deux chargés de projets et deux gestionnaires regroupés à la DEESTRI, la configuration apparaît pertinente au regard de la stratégie initiale qui consistait à financer quelques grosses projets portés par des entreprises. Mais cette configuration apparaît moins adaptée dans le cas où la programmation serait élargie à plus de porteurs potentiels et thématiques variées.

#### Retour ... sur le Benchmark régional

En comparaison, la Région Auvergne-Rhône-Alpes compte un peu plus de 100 ETP dédiés à la gestion des fonds UE pour un programme de 880 millions d'euros (soit environ 8M€ / ETP). Cela peut s'expliquer par la forte centralisation de la gestion de ce programme. A contrario, en Hauts-de-France, où l'organisation est plus proche de celle de la Normandie, on compte 200 ETP dédiés à la gestion des fonds européens pour un programme de 1,36 milliards d'euros. On remarque ainsi que la taille de l'enveloppe conséquente en Haut de France lui permettrait de générer des économies d'échelle en termes de RH (environ 6,8 M€ / ETP) mais ce dimensionnement maîtrisé est également susceptible de découler de son organisation / mutualisation des équipes en pôle thématique. On retrouve ainsi des ratios plutôt favorables pour les programmes Nouvelle-Aquitaine (5,6 M€ / ETP millions par ETP) et Occitanie (6,6 M€ / ETP) qui ont des enveloppes financières comparables à la Normandie (mais pas de FTJ).

#### Des formations jugées pertinentes

Un certain nombre de formations (pouvant être réalisées à plusieurs reprises) sont proposées aux équipes par la DEI, incluant à la fois des cycles généralistes (gestion et suivi des projets FEDER, principes horizontaux, ...) et des modules plus techniques (aides d'Etat, ...). Les acteurs interrogés soulignent que leurs retours sont régulièrement pris en considération pour enrichir les cycles de formation ultérieurs. De plus, l'organisation des formations permet de renforcer les compétences des équipes tout en harmonisant les pratiques entre les différents services. **Le plan de formation est perçu comme de plus en plus complet, en particulier grâce à son adaptation aux évolutions réglementaires et à l'intégration des enseignements tirés de la programmation 2014-2020.**

La diversité des formations proposées et la prise en compte régulière des retours des acteurs pour ajuster les cycles de formation renforcent in fine les capacités des équipes à répondre aux exigences de gestion et pilotage des fonds européens et permettent d'optimiser les pratiques.

Il a été noté que pour certains chargés de projets ou gestionnaires expérimentés, une majeure partie de du contenu de formation était déjà maîtrisé mais au final, **leur participation permettait un partage d'expérience, qui est d'autant plus important que les équipes sont assez segmentées.** Les contrôles et audits opérés sont également considérés comme formateurs.

Un autre retour d'entretien souligne l'apport sur le niveau d'expertise du personnel mobilisé (aides d'Etat, analyse d'un plan de financement...) qui in fine leur sert plus globalement dans leur travail, que ce soit dans le cadre des dossiers avec financement européen ou non.

L'intégration de la fonction comptable pour la programmation 2021-2027 a imposé la mise en place de nouvelles modalités de contrôle interne. Celles-ci tirent leur inspiration des mécanismes déployés lors de la programmation 2014-2020. L'Autorité de gestion a revisité et ajusté certains contrôles AC afin de préserver un haut niveau de sécurisation en les adaptant aux exigences spécifiques du cycle de vie des dossiers. Ce dispositif, conçu pour mieux cibler les actions de contrôle, poursuit un double objectif : accroître l'efficacité et l'efficience des processus opérationnels tout en consolidant la maîtrise des risques.

Le dispositif de contrôle est alors structuré de la façon suivante :

- Les contrôles de conformité et de qualité qui interviennent à chaque étape du cycle de gestion ;
- Les contrôles récurrents qui ciblent les risques liés à la commande publique et aux aides d'Etat ;
- Les contrôles périodiques, ajustés annuellement en fonction des retours de l'analyse des risques.

L'ensemble de ces contrôles sont réalisés via les téléservices de l'EDA et s'appuient sur des grilles dédiées. Pour rappel et comme le montre le tableau en pages 22-24 :

Les contrôles avant programmation sont de trois ordres :

- Le contrôle de conformité avant programmation réalisé par le SPFE ;
- Le contrôle qualité avant programmation, réalisé par le chargé de projet coordination du SPFE en charge du suivi de l'OS sur lequel est instruit le dossier ;
- Le contrôle thématique aides d'Etat réalisé par les chargés de projet du SARCI.

Les contrôles au moment du CSF sont de deux ordres :

- Le contrôle de qualité avant paiement réalisé par le chargé de projet coordination du SPFE en charge du suivi de l'OS sur lequel est instruit le dossier ;
- Le contrôle de conformité avant paiement réalisé par le pôle contrôle interne du SARCI.

Ainsi, la DEI assure une double mission : le pilotage stratégique des fonds européens et l'appui en matière de réglementation et de contrôle interne. La prise en charge du contrôle qualité et interne par la DEI (deux services distincts) peut engendrer, selon les perceptions, un sentiment de sur-contrôle et de redondance, pouvant marginalement créer des inquiétudes sur les aptitudes professionnelles des gestionnaires. Par ailleurs, les échanges avec la DEI, principalement réalisés par voie électronique (afin de garantir la traçabilité des processus), peuvent être perçus comme procéduriers par certains agents, et ce, malgré la réactivité des services de la DEI. Pour autant les retours de certains entretiens ont souligné au contraire **la plus-value de cette supervision, permettant de sécuriser le plus en aval possible leur dossier** et éviter des déconvenues lors des processus de paiement, voire d'audit.

**Les processus de contrôle mis en place s'avèrent être solides et rigoureux** (contrôle systématique par le SPFE et le SARCI) afin de garantir un haut niveau de sécurisation tout au long du cycle de gestion. L'objectif est de préserver la qualité des contrôles et de limiter leur impact sur les délais de traitement. Cependant, **la complexité inhérente à ces dispositifs ne peut être ignorée**. La chaîne de validation, particulièrement exigeante, repose sur une succession d'étapes qui inclut notamment l'approbation préalable par les supérieurs hiérarchiques des Directions Opérationnelles du travail réalisé par les instructeurs et gestionnaires. Si cette organisation vise à réduire les risques et à renforcer la fiabilité des processus, elle engendre néanmoins une charge administrative qui peut peser sur la fluidité globale de la gestion.

Les acteurs interrogés lors des entretiens menés ont mis en avant le renforcement de l'expertise et le travail de sécurisation de la DEI lors de ces dernières années et ce notamment en s'appuyant sur les enseignements tirés de la programmation 2014-2020. Cette démarche de capitalisation, notamment sur

les retours des contrôles réalisés a permis de mieux cerner les risques et d'ajuster les pratiques de gestion et de sécurisation des fonds.

Toutefois, malgré cela, **l'échantillonnage pour le contrôle interne de conformité n'est, à ce stade, pas encore appliqué** pour deux types de contrôles : le contrôle de conformité à l'instruction, réalisé par le SPFE (renforçant de facto le rôle de superviseur de la DEI), et le contrôle de conformité avant paiement, effectué par le SARCI. Bien qu'ils s'agissent de contrôles de « complétude », ces derniers reposent sur une logique systématique. Par conséquent, un même dossier peut faire l'objet de plusieurs contrôles à différentes étapes du processus (si l'on ajoute les contrôles par échantillonnage) ce qui peut ralentir les processus d'instruction et paiement. Ces éléments sont à appréhender dans un contexte où les paiements effectués restent encore limités mais où leur volume est amené à s'intensifier dans les prochains mois de programmation. La montée en charge des demandes de paiement, tout en ayant un volume de contrôles qualités et thématiques encore important à réaliser à l'instruction, est susceptible d'engendrer une tension plus accrue sur la mobilisation des équipes.

Toutefois, les contrôles renforcés mis en place permettent de maintenir un taux d'erreur en dessous des 2% :

|      | PO bas-normand | PO haut-normand |
|------|----------------|-----------------|
| 2018 | 1,49 %         | 2,98 %          |
| 2019 | 5,19 %         | 5,99 %          |
| 2020 | 0,76 %         | 0,13 %          |
| 2021 | 3,48 %         | 2,82 %          |
| 2022 |                | 1,00 %          |
| 2023 |                | 1,42 %          |
| 2024 |                | 1,21 %          |

Figure 8 Taux d'erreur par année, données Région

#### Retour ... sur le Benchmark régional

La Région Hauts-de-France réalise également un contrôle de cohérence lors de l'instruction par le service pilotage des fonds mais pas de contrôle ex ante de la part de leur service de contrôle interne. A ce stade, la vérification est systématique en attendant un retour d'expérience suffisant. Les demandes de paiement font l'objet de contrôle interne systématique en attendant un premier bilan permettant de réaliser un échantillonnage des dossiers.

La Région Nouvelle-Aquitaine réalise également des contrôles post-instruction (contrôle ciblé risque et contrôle qualité) mais sur une sélection de dossiers sur la base de la notation issue de la matrice des risques.

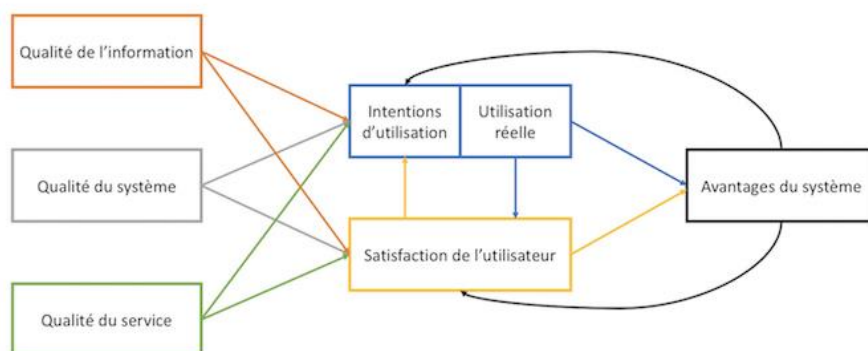
A l'inverse, la Région Auvergne-Rhône-Alpes ne faisait jusqu'à présent pas de vérification à l'instruction, en dehors de la validation du supérieur hiérarchique (n+1), ce dernier rattaché à la direction Europe (chef de service) ayant a priori une connaissance suffisamment fine des fonds européens et de la réglementation. Ce dernier peut néanmoins solliciter l'aide du contrôle interne ou de leur prestataire externe sur un dossier ou aspect spécifiques (aides d'Etat, marché public...).

## ▪ Outils SI

Les différents outils informatiques mobilisés par la Région dans le cadre de la gestion des fonds européens sont :

- La solution Aiden© de la société MGDIS, baptisée en Normandie **Espace Des Aides (EDA)**, qui représente une évolution du système PROGOS déjà utilisé sur la période 2014-2020 en remplacement de l'outil Synergie créé au niveau national. Cet outil permet une dématérialisation intégrée, complète et sans rupture, depuis le dépôt initial (portail des aides pour les porteurs de projets) jusqu'à la justification de l'aide versée, tout le cycle de vie du dossier et les échanges documentaires ;
- Une base d'information, SharePoint « **Club des Fonds européens** », partagé avec l'ensemble du personnel de la Région impliqué dans la mise en œuvre des fonds européens ;
- A cela s'ajoute deux outils complémentaires, non spécifiquement destinés à la gestion des fonds européens mais mobilisés pour assurer l'interopérabilité avec les activités et le système de gestion de la Région à savoir le système de gestion intégré financière et RH Grand Angle© permettant d'assurer le versement des aides aux bénéficiaires ainsi que l'imputation budgétaire et l'outil métier de la DFTLV pour le suivi des formations (et participants).

L'évaluation de la qualité et efficacité du système mise en place repose sur l'appréciation de l'interaction entre les fonctionnalités proposées par les outils, leur interdépendance, mais également de l'information saisie dans ces outils et de l'utilisation effective par les parties-prenantes, en l'occurrence bénéficiaires, instructeurs et contrôleurs.



L'appréciation du système d'information mis en place repose principalement sur le recroisement des entretiens réalisés à plusieurs niveaux (porteurs de projets, instructeur et le chargé de projet système d'information au sein de la DEI). Différents volets du système d'information ont été discutés dans le cadre des entretiens.

## ▪ Qualité et ergonomie de l'interface pour les bénéficiaires

L'interface bénéficiaire EDA constitue un des volets du système ayant fait l'objet de modifications les plus structurales par rapport à l'ancien système. Celle-ci a été rapidement déployée et pu faire l'objet de premiers tests lors des pré-demandes de subventions dès 2022, ce malgré l'impact de la cyber-attaque.

Les retours d'entretiens soulignent une ergonomie usagers beaucoup plus fluide par rapport à l'ancien système qui fonctionnait depuis 20 ans, et se révélait peu fiable, ni ergonomique. Les porteurs interrogés, qu'ils soient primo-bénéficiaires ou au contraire rompus à l'exercice, font ainsi un retour positif sur

l'ergonomie du portail des aides et saisie d'information, et l'absence de rubriques peu compréhensibles à renseigner (hormis certaines questions types égalité homme-femme, qui dans certains cas n'ont pas de sens...).

La réalisation de sessions d'une heure de présentation du module de dépôt de demande de paiement constitue également une plus-value pour les nouveaux bénéficiaires et contribue à améliorer la qualité de l'information saisie. Par ailleurs, les instructeurs soulignent le fait que les porteurs reviennent moins vers eux sur des questions de saisie de leur dossier que par le passé.

Un porteur souligne toutefois avoir rédigé son offre sous Word puis rencontré des difficultés à faire rentrer « dans les bonnes cases » les informations. L'absence de vision d'ensemble des lignes (écran par écran) permettant par ailleurs difficilement d'avoir une vision d'ensemble. Il a également été noté l'absence d'enregistrement automatique des éléments saisis.

- Fonctionnalité du Bloc instruction / gestion

Lors de l'évaluation de l'assistance technique du programme 2014-2020, les agents des directions opérationnelles avaient émis des avis plutôt négatifs (confirmés lors des entretiens réalisés dans le cadre de cette évaluation) sur le logiciel Progos et énoncé une faible ergonomie, la rigidité du cadre et des fonctionnalités parfois inadaptées.

Les modifications apportées sur EDA semblent avoir amélioré l'ergonomie et les fonctionnalités mais en conservant un niveau de rigidité élevé. Ce choix d'un outil relativement peu flexible est justifié par un apport accru en termes de gage de sécurité et de traçabilité, en particulier en cas d'audit. Cette rigidité est encore critiquée par certains utilisateurs notamment ceux ayant pratiqué d'autres outils par le passé (PRESAGE, MDFSE...).

La logique « pas à pas » peut conduire à réaliser de multiples allers-retours mais permet de réaliser une vérification complète et progressive des pièces. De cette manière, si une pièce est manquante ou information mal renseignée, il n'est plus possible de poursuivre le travail sur les étapes ultérieures lorsque dans le cadre du précédent outil, ces défaillances n'étaient parfois révélées que lors du paiement (et son blocage...).

Un retour utilisateur, coté direction opérationnelle, semble souligner une certaine difficulté à gérer la non-recevabilité des dossiers (obligation de qualifier la demande comme recevable puis de stopper le processus d'instruction). La saisie du rapport d'instruction, également en logique « écran par écran » peut se révéler contraignante pour certains, notamment si la rédaction a été, au préalable, réalisée sur Word (ou autre document texte). Plus globalement, le gage de traçabilité peut effectivement impliquer une certaine lourdeur des process.

Le renseignement des indicateurs ne semble pas poser de problème majeur. Il est toutefois noté que chaque indicateur est fléché sur un (ou plusieurs) Domaine d'Intervention. L'instructeur peut qualifier l'indicateur comme « non pertinent / applicable » afin de ne pas bloquer le process. A l'inverse, il ne semble pas possible de renseigner un indicateur qui n'aurait pas été initialement fléché sur un DI donné. Il apparaît également qu'aucun dispositif de contrôle de cohérence ne soit (problème d'unité, valeur aberrante, incohérence entre deux indicateurs liés ou encore doublon...) paramétré à ce stade directement dans l'outil. La vérification et éventuels retraitements doivent ainsi se faire manuellement.

Les retours concernant le contrôle de dépenses et les paiements sont à ce stade limités du fait de la faible avancée de programmation, a fortiori pour les appels de fonds. Toutefois, aucune difficulté majeure ne semble avoir été identifiée ou redoutée.

▪ Gestion électronique des documents / stockage / historique

Le SI permet en théorie de passer en logique 100% dématérialisée. Lors des entretiens, quelques limites ont toutefois été soulignées :

- L'outil de signature électronique n'a pas été activé au sein de la plateforme EDA, les bénéficiaires sont donc invités à signer leurs documents, les scanner et les télécharger via leur espace. Toutefois, un certain nombre d'entre eux semblent encore renvoyer par courrier les conventions signées et autres documents clés.
- La capacité de stockage des documents téléchargés est limitée (en nombre et en poids maximum). Bien que cette capacité ait été récemment augmentée, il est possible que certaines limites soient encore rencontrées pour certains projets complexes. Les bénéficiaires peuvent être conduits à déposer des pièces complémentaires dans d'autres onglets que ceux destinés aux documents principaux, afin de contourner ces restrictions.
- Par ailleurs, l'outil ne propose pas à ce stade d'espace de stockage de justificatifs permettant de préparer au fur et à mesure une future demande de paiement.
- Enfin, cette pratique peut, dans certains cas, limiter la gestion des historiques (voir ci-dessous).

▪ Echange avec les parties-prenantes

L'outil EDA embarque un module « Les échanges » comme moyen de communication entre les agents de la Région et les bénéficiaires sous forme d'un fil de discussion enregistrée. Chaque échange est relatif à une demande de financement ou de paiement. Les bénéficiaires sont alertés de nouveaux messages ou réponses à leurs propres messages par email. Ceci ne semble pas être le cas pour les instructeurs et gestionnaire coté Région. Ces derniers doivent donc se rendre sur leur espace EDA pour voir sur leur espace si des nouveaux messages ont été transmis par les bénéficiaires.

**Illustration du module échange**

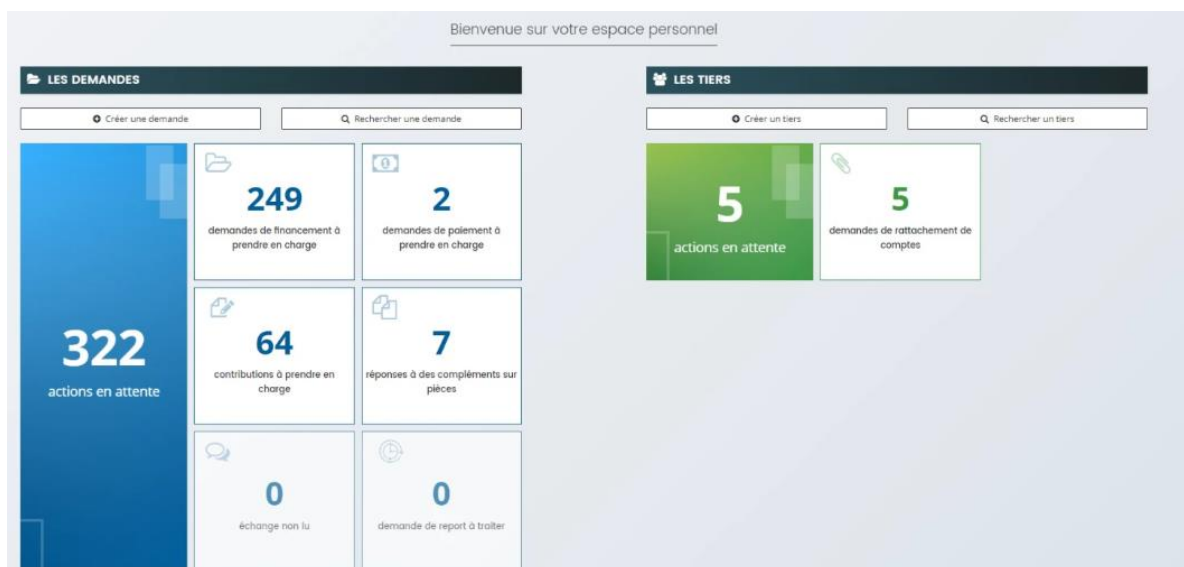
Dans la pratique, les retours d'entretien soulignent que les échanges directement par email, sans passer par le module dédié EDA, sont encore nombreux que ce soit avec les bénéficiaires ou entre responsables de la Région (supérieur, contrôleurs...). Dans certains cas, une copie de ces échanges est téléchargée dans

EDA afin de ne pas perdre cet historique d'échange. Cette pratique apparaît peu opportune mais semble encore ancrée chez certains gestionnaires, probablement par habitude (programmation 2014-2020).

- Pilotage et valorisation

Le premier niveau de pilotage concerne les instructeurs et chargé de gestion. A cet égard, l'outil propose un tableau de bord en page d'accueil (voir ci-dessous). Il permet ainsi à l'instructeur / chargé de gestion d'avoir une vision synoptique des évolutions de l'ensemble des dossiers dont il a la responsabilité : nouvelles demandes d'aides, demande de paiement, échanges avec les bénéficiaires...

Il est important de souligner à cet égard qu'une visite journalière sur cet espace personnel est préconisée par les responsables SI et la DEI, ce qui n'est apparemment pas systématiquement appliquée.



À un niveau plus agrégé, le système ne propose pas encore d'outil embarqué. Le service élabore donc des tableaux de bord mensuels à partir de requêtes spécifiques permettant de visualiser les dossiers transmis, ceux pris en charge, les demandes de paiement arrivant à échéance, etc.

Cependant, ces tableaux de bord ne constituent pas un système permettant d'identifier et d'alerter sur d'éventuels dossiers en difficulté, et encore moins un outil de planification. Il n'est en effet pas possible en l'état d'apprécier un potentiel de demandes de paiement à traiter dans les semaines à venir ou au cours du prochain trimestre, en fonction du nombre de demandes déposées ou en cours de dépôt, ainsi que celles susceptibles d'être déposées à court terme (en valorisant les échéanciers de paiement définis lors du conventionnement).

Un tel système doit permettre aux responsables hiérarchiques dans les directions opérationnelles et au service de pilotage de la DEI d'anticiper les problématiques de charge de travail et d'être plus réactifs face aux dossiers bloqués. De la même manière, le pilotage qu'il soit financier ou sur les indicateurs ne peut être à ce stade réalisé que par des exports et retraitements à façon. Certaines informations saisies dans EDA étant parfois peu voire pas valorisables en l'état (ex. principes transversaux).

**Retours d'expériences des bénéficiaires et instructeurs :**

- *Les services instructeurs vérifient de manière régulière (deux à trois fois par semaine par exemple) s'il existe de nouvelles demandes d'aide déposées dans le logiciel, à l'aide du tableau de bord des dossiers non pris en charge, directement via l'EDA (Demandes 21-27 non PEC (« B7r\_Xlq9S »)).*

### QE 3. Les actions d'accompagnement sont-elles suffisamment pertinentes et utiles ?

#### Compréhension de la QE :

Cette question vise à savoir si les actions d'accompagnement (animation, communication...) sont suffisamment nombreuses et adaptées. Il s'agit de savoir si ces actions facilitent l'accès aux sources de financement européens pour les porteurs de projet potentiels. Cette question doit également permettre de savoir si les actions mises à disposition des bénéficiaires ont été (sont) utiles et pertinentes.

#### Critères d'analyses :

- Adéquation aux besoins des bénéficiaires (satisfaction des bénéficiaires, impact des actions d'accompagnement)
- Accessibilité de l'accompagnement
- Coordination des différents acteurs impliqués dans l'accompagnement

#### Outils mobilisés pour répondre à la QE :

- Entretiens avec les services instructeurs des DIROPS
- Entretiens avec les bénéficiaires
- Entretien responsable communication DEI et avec la Chargée de projets- Animation FSE+
- Entretien avec point Europe Direct (CREAN et CRIJ Caen)
- Benchmark

#### Réponse à la QE :

##### Animation et information sur le programme auprès des porteurs de projets potentiels

La Région Normandie a consacré, dès le démarrage de la nouvelle programmation 2021-2027, une place très importante à la diffusion de l'information sur les fonds européens dont elle a la gestion et à l'accompagnement des porteurs de projet au dépôt des candidatures.

Le **site internet L'Europe en Normandie** recueille l'ensemble des informations sur la programmation des fonds. Pour favoriser l'accessibilité de l'information, un effort considérable a été mis sur la production d'infographies et schémas explicatifs. La page dédiée aux financements par thématique illustre cette démarche en regroupant **les différents domaines d'intervention des fonds européens**.

Chaque thématique est accompagnée d'une image représentative, ce qui facilite la navigation et permet aux utilisateurs de visualiser rapidement les domaines qui les intéressent. Les thématiques abordées, telles que l'enseignement supérieur, le développement économique, l'agriculture, et l'environnement, montrent la diversité des financements disponibles et leur pertinence pour différents secteurs.

## Rechercher un financement européen

### Appels à projets

Cliquez sur la thématique souhaitée pour découvrir les appels à projets en cours :



Orientation, formation, emploi



Développement territorial

Ainsi, grâce à cette **interface structurée et visuellement attractive**, L'Europe en Normandie permet de :

- Accéder facilement aux informations sur les différentes thématiques de financement.
- Visualiser rapidement les domaines d'intérêt grâce aux images associées.
- Comprendre les opportunités offertes par les fonds européens grâce à des infographies claires.
- Participer à des webinaires et accéder à leurs replays pour approfondir ses connaissances et se former aux règles de gestion.

L'animation de ce dernier est assurée par deux **chargées de communication** rattachées à la Direction Europe et International qui font le lien avec les différentes DIOPS. Elles assurent la mise à jour du site internet et des réseaux sociaux rattachés.

Des webinaires, disponibles en replay sur le site, sont organisés pour les porteurs afin de présenter les appels à projets, connaître les règles de gestion, approfondir des thématiques.

Les chargées de communication produisent également **divers supports pédagogiques** pour accompagner les porteurs de projets du début à la fin de leur collaboration.

Parmi ces supports, on trouve le **Guide du porteur et des tutoriels détaillant les processus de soumission des demandes de subvention sur EDA ainsi que les demandes de paiement.**

## Les outils à disposition des porteurs



**Guide des porteurs de projets  
FEDER FSE+ FTJ 2021-2027**  
(entièrement dématérialisé,  
disponible sur le site Europe en  
Normandie)



**Guides des indicateurs 2021-2027**  
(entièrement dématérialisés,  
disponibles sur le site Europe en  
Normandie)



**Kit de publicité  
FEDER FSE+ FTJ 2021-2027**  
(entièrement dématérialisé, disponible sur  
le site Europe en Normandie)



**Tutoriel « Mon état récapitulatif des  
dépenses et des ressources : Mode  
d'emploi ! » et sa notice**, accompagnés des  
modèles d'annexes préremplies (Excel)



[www.europe-en-normandie.eu](http://www.europe-en-normandie.eu)



Prévu pour 2025, des tutoriels traiteront également des obligations de publicité associées aux projets financés.

**Ainsi, un éventail d'outils et de supports est proposé pour aider les bénéficiaires** : cela inclut des tutoriels vidéo, des guides détaillés, des kits pédagogiques et des webinaires interactifs.

Ces ressources couvrent divers aspects des fonds européens et leur utilisation, offrant ainsi des instructions exhaustives et des étapes faciles à suivre.

**Le site Internet "Europe en Normandie" constitue la ressource centrale** avec des tutoriels décomposant les processus complexes en étapes simples.

**Ces supports sont particulièrement appréciés pour leur clarté et leur capacité à rendre l'information accessible, même pour les non-initiés, facilitant ainsi la compréhension et le suivi des processus complexes.**

Via le site internet il est aussi possible de souscrire à la **newsletter** mensuelle. Elle est envoyée à près de 5000 destinataires avec un taux d'ouverture de 55% : elle représente un outil crucial pour informer les parties prenantes.

**Cette capacité à ajuster en continu les processus, notamment en rendant le site plus navigable et en élaborant des fiches thématiques plus détaillées, démontre une volonté de simplification et de clarification. L'accessibilité des outils et des démarches est plus adaptée aux réalités des porteurs de projet.**

En termes d'évènement, le lancement de la nouvelle programmation des fonds européens 2021-2027 réalisé en ligne en novembre 2022 a permis de présenter les fonds européens et ses principes de simplification des informations, des ressources...

En 2024 la première édition des **étoiles de l'Europe en Normandie** a été organisée en collaboration avec les points Europe Direct du territoire : il s'agit d'une cérémonie qui vise à récompenser les projets « phare » financés par les fonds européens. Le partenariat avec les **points Europe Direct** a été renforcé pour la programmation 2021-2027 afin de faire rayonner davantage sur l'ensemble du territoire ce qui est soutenu par les programmes FEDER/FSE+/FTJ. Le but étant de toucher des personnes qui ne s'intéressaient pas à l'UE et donc d'étendre la connaissance de l'UE. Le « Collectif Normand et Européen » rassemblant les trois Europe Direct a été sollicité par la Région Normandie pour proposer des événements ou des actions conjointes avec des structures qui ont une vocation à l'Europe. Actuellement leur cahier de charge prévoit de réaliser annuellement :

- **une action par département**
- **une action collective régionale.**



Il apparaît que la Région déploie une large gamme d'actions pour assurer l'animation et la diffusion d'informations concernant les fonds européens.

**La communication multicanale incluant le site web, les réseaux sociaux et les newsletters permet de toucher une large audience et de garantir que les informations importantes parviennent aux porteurs de projet.** Cette stratégie diversifiée assure la couverture de différents segments de bénéficiaires, adaptant les messages et les formats en fonction des préférences et besoins des utilisateurs.

**Des sessions de sensibilisation, dédiées à des thématiques spécifiques comme les obligations de publicité et les règles ponctuelles,** permettent aux gestionnaires de se tenir informés des évolutions réglementaires et d'acquérir des compétences spécialisées sur des sujets clés, garantissant une conformité parfaite et une gestion optimale des projets.

**Ces formations continues améliorent significativement la capacité des gestionnaires à fournir un appui pertinent et à jour aux porteurs de projets,** développant une expertise fine qui se traduit par un accompagnement plus efficace et adaptatif.

### Évaluation de la satisfaction des bénéficiaires

**Au regard des différents entretiens menés auprès de bénéficiaires, les résultats montrent que les bénéficiaires apprécient l'effort de communication, notamment via le site "L'Europe en Normandie" et les webinaires organisés.** Les supports pédagogiques tels que le "Guide du porteur" et les tutoriels, ainsi que les webinaires disponibles en replay, sont particulièrement appréciés pour leur clarté et leur accessibilité.

**Par ailleurs, disposer d'une chargée de communication dédiée sur chaque site (Rouen et Caen) optimise la couverture géographique et la disponibilité pour les porteurs de projet.** Cela permet également une meilleure compréhension des contextes locaux et d'apporter des réponses plus adaptées aux spécificités régionales de ces porteurs de projet.

Les indicateurs de satisfaction révèlent un niveau élevé de satisfaction, notamment concernant la disponibilité des webinaires en replay et les divers supports d'information.

Voici quelques données quantifiables :

- Le site "L'Europe en Normandie" a enregistré plus de 10 000 visites par mois depuis sa refonte, avec une augmentation de 20% de visiteurs réguliers.
- Les webinaires organisés ont été suivis en direct par en moyenne 200 participants, avec des replays atteignant jusqu'à 800 vues par webinaire.
- Les tutoriels vidéo ont en moyenne 500 vues chacun, avec des retours très positifs sur leur clarté et leur utilité.
- Les enquêtes de satisfaction menées par la Région Normandie montrent que 85% des répondants considèrent les informations fournies comme "très utiles" et 90% trouvent les supports d'information "clairs et compréhensibles".
- La newsletter envoyée à près de 5000 destinataires avec un taux d'ouverture de 55% représente un outil crucial pour informer les parties prenantes et maintenir un lien constant avec les bénéficiaires.

Malgré les multiples canaux de diffusion utilisés (site internet, webinaires, mails, téléphones), **certaines collectivités en particulier celles moins connectées aux réseaux principaux d'informations, peuvent éprouver des difficultés d'accès direct aux informations pertinentes ou privilégier une approche directe pour favoriser la cohésion territoriale et une répartition plus équitable des ressources sur les territoires.**

#### Retour ... sur le Benchmark régional

Les comparaisons avec des initiatives similaires dans d'autres régions montrent que la Normandie se situe parmi les meilleures pratiques en termes de satisfaction des bénéficiaires grâce à ses outils pédagogiques exhaustifs et ses supports clairs.

La Région Hauts-de-France organise des sessions de formation, des ateliers et des webinaires pour informer les porteurs de projets des opportunités de financement et les guider à travers les processus de demande.

A titre de comparaison, la Région Auvergne-Rhône-Alpes a mis en place un guichet unique pour centraliser toutes les informations concernant les financements européens. Ce guichet unique permet une navigation simplifiée et une mise à jour régulière des informations, ce qui facilite grandement l'accès des porteurs de projets, même dans les zones rurales éloignées. En plus de ce dispositif, des permanences itinérantes sont organisées dans les territoires afin d'assurer un contact direct et personnalisé avec les porteurs de projets pour répondre à leurs questions et les accompagner dans leurs démarches. Ces initiatives permettent de réduire significativement les barrières à l'accessibilité des fonds européens et d'assurer une répartition équitable des ressources sur l'ensemble du territoire régional.

À cette diffusion de l'information s'ajoute un appui important aux DIROPS.

Afin d'améliorer la communication et la gestion des fonds européens, **le Service Pilotage des Fonds Européens organise des formations continues pour les gestionnaires et instructeurs de fonds européens.** Ces formations visent à maintenir les équipes informées sur les procédures en vigueur et à garantir une adéquation avec les attentes des porteurs de projets. **Le Wiki Club des fonds européens joue un rôle crucial en facilitant la centralisation et la transmission des informations entre la DEI (Direction Europe et International), les agents instructeurs et gestionnaires des directions opérationnelles.**

Pour augmenter l'efficacité de la gestion décentralisée des fonds FEDER, FSE+ et FTJ, le Wiki inclut des ressources telles que le guide "pluri fonds du nouvel arrivant", des informations sur la comitologie, des versions des Programmes et du DOMO, ainsi que le suivi de la programmation FEDER FSE+ FTJ 2021-2027. **Les initiatives mises en place comprennent des programmes de formation pour familiariser les nouveaux gestionnaires aux exigences et procédures des fonds européens, ainsi que des réunions et ateliers réguliers qui favorisent l'échange de connaissances.**

**Les instructeurs possèdent une expertise approfondie des thématiques et des réalités du terrain**, ce qui permet un **accompagnement efficace des porteurs de projets**. De plus, **des efforts significatifs ont été faits pour cibler les porteurs de projets, faciliter l'accès à l'information et éviter les doublons de financements**. La **centralisation des conseils, de l'appui et des formations par la DEI assure une meilleure cohérence des interventions**. Cependant, certaines inquiétudes persistent quant à la visibilité de l'information, la complexité des processus et les retards dans l'instruction des dossiers. Un besoin d'harmonisation supplémentaire entre les différentes équipes de travail est également ressenti, même si l'absence de double instruction en cas de cofinancement régional est appréciée. Certaines règles sont par ailleurs jugées comme étant éloignées des réalités du terrain, nécessitant des adaptations pour mieux correspondre à divers contextes.

Nous nous sommes basés sur les échanges avec certaines DIROPS pour enrichir cette analyse avec le tableau suivant :

| OS                                             | Actions et observations                                                                                                                                                                                                                        | Résultats/remarques                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| OS 2.1<br>Mesures d'efficacité énergétiques    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Porteurs très ciblés</li> <li>- Travail direct avec les têtes de réseaux</li> <li>- Communication en collaboration avec l'UHSN</li> <li>- Relation directe avec les EPCI</li> </ul>                   | Communication et partenariat avec les principaux acteurs                                                                                                                                                                                                                                                  |
| OS 2.4<br>Adaptation au changement climatique  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recrutement en cours pour animer l'adaptation littoral</li> <li>- Stratégie en place : « Stratégie littoral pour demain hydro-sédimentaire » et « Stratégie littoraux 2027 » de l'État</li> </ul>     | Quelques divergences stratégiques potentielles, du fait de l'absence de stratégie partagée et multiplication des acteurs impliqués (DREAL, Conservatoire du littoral, Région, Agence de l'eau, ADEME...)                                                                                                  |
| OS 2.6<br>Economie circulaire                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Animation réalisée personnellement (60 % du temps sur le terrain)</li> <li>- Bonne connaissance des collectivités impliquées</li> </ul>                                                               | Communication inefficace, certaines collectivités restent inaccessibles                                                                                                                                                                                                                                   |
| OS 4.6<br>(FEDER)<br>Culture et tourisme       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ciblage de projets d'envergure régionale</li> <li>- Webinaire pour les structures intercommunales (accessible en replay)</li> <li>- Information bien réceptionnée, sollicitations modérées</li> </ul> | Malgré la conséquente augmentation de l'enveloppe (entre 14-20 et 21-27) gérée par les équipes, ces dernières se sont fortement mobilisées pour assurer un accompagnement individualisé et au plus près des acteurs, les entretiens font remonter une bonne réception de l'information sur le financement |
| OS 5.2<br>Développement des zones non urbaines | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail en amont avec les porteurs plutôt que via AAP</li> <li>- Porte d'entrée des fonds UE sur la santé (via le FEADER)</li> </ul>                                                                  | Petits porteurs réussissent parfois mieux que les grandes collectivités malgré des défis supplémentaires                                                                                                                                                                                                  |

|      |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | - FEDER ouvert à tout le territoire, malgré les complications pour les petits porteurs                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| FSE+ | Animation, information et accompagnement réalisée par une référente G. DOLLE, interlocutrice unique des porteurs avant que l'instruction ne démarre | Remplissage d'une fiche préprojet, réponse aux questions et un échange individuel à distance. Pour ce faire, la chargée d'animation s'appuie sur les collègues instructeurs avec qui elle échange en continu. Cependant, tout le travail en amont du dépôt des demandes de financement repose sur une seule personne ce qui peut fragiliser le process mis en place. |

L'impact des accompagnements des porteurs de projet et leur efficacité pour l'accès aux financements

La Région Normandie semble avoir mis en place des processus d'accompagnement robustes et bien définis pour les porteurs de projets. Les agents régionaux sont disponibles et réactifs, offrant un accompagnement personnalisé et ciblé, particulièrement pour les projets qui nécessitent des interactions plus complexes ou dès lors que les porteurs sont moins aguerris. Pour évaluer l'efficacité et l'impact de ces actions d'accompagnement, nous nous sommes appuyés sur des échanges avec certains instructeurs des directions opérationnelles (DIROPS), ainsi que sur les retours des porteurs de projets.

**Tableau récapitulatif des actions et résultats selon les objectifs spécifiques (OS)**

| O<br>S            | Projet/Retours de la<br>DIROPS | Actions et observations                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                                | Résultats/remarques                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| O<br>S<br>1.<br>2 | Filature d'Évreux              | - Création d'un espace de Coworking Hybride à Évreux.<br>- Projet approuvé en commission permanente avec une subvention de 283 600 € sur un coût total de 628 686 €.                                                                                                                                                                   |
|                   |                                | - Aide mesurée de la Région, relation régulière avec les agents.<br>- Réorientation vers le FEDER proposé par la Région suite au dépôt d'un dossier sur un AAP régional (le montant du projet justifiait la mobilisation du FEDER) le porteur n'avait pas identifié le FEDER et il est resté en contact avec son interlocuteur initial |
| O<br>S<br>2.<br>1 | Retour de la DIROPS            | - Porteurs de projets très ciblés.<br>- Travail direct avec les têtes de réseaux.<br>- Communication en collaboration avec l'UHSN.<br>- Relation directe avec les EPCI                                                                                                                                                                 |
|                   |                                | Bonne communication et partenariat avec les principaux acteurs, permettant une coopération étroite et ciblée.                                                                                                                                                                                                                          |
| FS<br>E           | Écoles de production           | - la Région et notamment le service FSE ont consacré des temps dédiés aux écoles de production pour les accompagner dans le basculement vers le soutien européen.                                                                                                                                                                      |

|                   |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                   |                                      | <p>- Les échanges avec les instructeurs sont réguliers et les interlocuteurs bien identifiés.</p> <p>En raison des différences entre écoles de production les retours peuvent être très divers (voir même antinomiques) : certaines, du fait de leur petite taille et de leur inexpérience dans les fonds européens, font remonter le besoin d'un accompagnement plus rapproché et individualisé.</p>                                                                                                               |
| O<br>S<br>5.<br>2 | Maison de santé pluriprofessionnelle | <p>- Travail en amont avec les porteurs plutôt que via des Appels à Projets (AAP).</p> <p>- Porte d'entrée pour les fonds UE sur la santé, via le FEADER.</p> <p>- FEDER ouvert à tout le territoire malgré les complications pour les petits porteurs.</p> <p>Les petits porteurs réussissent parfois mieux que les grandes collectivités bien équipées, démontrant que la rigueur et l'encadrement rendent les financements accessibles même aux structures les moins préparées initialement.</p>                 |
| O<br>S<br>4.<br>6 | Ville du Havre                       | <p>- Projet de réhabilitation du Muséum d'Histoire Naturelle.</p> <p>- Ciblage de projets d'envergure régionale.</p> <p>- Webinaire pour les structures intercommunales, accessible en replay.</p> <p>- Information bien réceptionnée, sollicitations modérées.</p> <p>Bonne réception de l'information concernant les financements, misant sur une collaboration efficace avec des acteurs bien informés. La proximité et les déplacements physiques de l'équipe gestionnaire sont particulièrement appréciés.</p> |
|                   | Ville de Saint Lô                    | <p>- Projet de réhabilitation et d'extension de la Scène de Musiques Actuelles "Le Normandy".</p> <p>- Ciblage de projets d'envergure régionale.</p> <p>- Webinaire pour les structures intercommunales, accessible en replay.</p> <p>- Information bien réceptionnée, sollicitations modérées.</p> <p>L'information sur le financement a été bien relayée et intégrée par les acteurs impliqués. La proximité et les déplacements physiques de l'équipe gestionnaire sont particulièrement appréciés.</p>          |

**Certaines initiatives spécifiques**, comme la Filature d'Évreux ou la Maison de santé pluriprofessionnelle, ont bénéficié d'une **bonne communication et d'un soutien adéquat tout au long de leur processus de réalisation**. Une tendance positive à **maintenir un équilibre entre petits et grands porteurs** est observée, malgré les défis supplémentaires que rencontrent les petites structures. Cela montre une adaptation et une flexibilité des agents régionaux pour soutenir divers types de projets avec succès.

Les programmes de formation constituent la pierre angulaire de cet accompagnement, fournissant aux gestionnaires les connaissances essentielles pour une gestion efficace et efficiente des projets. Cette formation continue et ciblée des gestionnaires et instructeurs de fonds européens a pour objectif de leur permettre de rester informés des dernières procédures et de répondre efficacement aux besoins des porteurs de projets. Les programmes de formation fournissent aux nouveaux gestionnaires les connaissances essentielles pour une gestion efficiente des projets.

### Efficacité des Actions d'accompagnement pour l'Accès aux Financements

Les actions d'accompagnement ont permis d'améliorer les taux de succès des candidatures aux financements européens. Cette amélioration est attribuée aux initiatives de formation, aux webinaires et à l'accompagnement personnalisé mis en place par la Région.

**Les témoignages des bénéficiaires indiquent une préparation améliorée des dossiers grâce à des sessions de formation et à des webinaires réguliers.**

L'initiative Étoiles de l'Europe en Normandie a été particulièrement appréciée pour son rôle dans la mise en avant de projets réussis, incitant à la participation de nouveaux porteurs. Les retours des utilisateurs, collectés via des entretiens, soulignent l'importance de ces initiatives pour renforcer la confiance des porteurs de projets.

Un nouveau système dématérialisé a été mis en place pour alléger les procédures administratives, incluant **un formulaire unique pour le dépôt des dossiers et un espace personnalisé pour la gestion des documents**. Malgré ces avancées, **certaines complexités administratives subsistent, comme l'indiquent les retours des utilisateurs. En particulier, les bénéficiaires moins expérimentés ressentent encore des difficultés face à certaines procédures, soulignant la nécessité de continuer à simplifier et à clarifier ces démarches.**

Des efforts significatifs ont été faits pour cibler les porteurs de projets, faciliter l'accès à l'information et éviter les duplications de fonds. Néanmoins, les processus administratifs restent complexes et lourds, avec des retards fréquents dans l'instruction et la validation des dossiers, freinant parfois l'avancement des projets. Par ailleurs, des mini-formations sont proposées par certaines directions opérationnelles permettant de traiter des sujets spécifiques à la thématique concernée (éligibilité de dépenses, aides d'Etat...). Enfin, la DEI organise régulièrement, une séance de travail d'une heure sur le process d'une demande de paiement et l'utilisation de l'outil EDA.

### **Retour ... sur le Benchmark régional**

Le Service Animation et Montage de Projets Européens (SAMPE) dans les Hauts-de-France est une équipe dédiée pour accompagner les porteurs de projets européens sectoriels : de l'idée au dépôt du dossier européen, le service aide les porteurs de projets à préparer leurs dossiers, à structurer leurs propositions et à naviguer dans les différentes procédures administratives et réglementaires des fonds européens. Il organise des séminaires, ateliers thématiques et sessions de formation pour informer les porteurs de projets sur les opportunités de financements européens.

En Auvergne Rhône-Alpes, la direction des fonds européens (DFE), à travers les services FSE et FEDER, assure un rôle d'information et d'accompagnement des porteurs de projets grâce à des référents thématiques. Elle s'appuie sur le service pilotage des programmes (PAP) pour la mise en œuvre du programme. Différentes actions sont mises en place pour répondre aux besoins régionaux, notamment des webinaires, des rendez-vous spécifiques avec les porteurs de projets, ainsi que des retours d'expérience des directions opérationnelles. Ces dernières ont pour mission de se rapprocher de la DFE

afin d'informer les porteurs, ou bien d'organiser des réunions conjointes pour une meilleure coordination et une information efficace des porteurs de projets.

#### Coordination des différents acteurs impliqués dans l'accompagnement

La collaboration entre la DEI, les DIROPS et autres acteurs est déterminante pour assurer une efficacité optimale des actions d'accompagnement. Des mécanismes de coordination bien établis permettent de garantir la cohésion et la fluidité des échanges.

Plusieurs points positifs ont pu être mis en exergue lors des entretiens :

- **Réunions de coordination régulières et comités de pilotage** : La Région a mis en place des réunions de coordination régulières et des comités de pilotage pour garantir une cohésion entre les différents acteurs. Cela permet de maintenir un suivi régulier des projets et de partager les meilleures pratiques.
- **Utilisation des fiches pré-projet** : Elles facilitent la coordination en amont, permettant de garantir l'éligibilité et d'identifier les problèmes potentiels avant la soumission des dossiers. Cela aide à sécuriser les porteurs et à optimiser le processus d'instruction.
- **Coordination renforcée avec les DIROPS et autres entités locales** : Le partenariat avec les points Europe Direct et le Collectif Normand et Européen renforce le rayonnement des actions régionales sur l'ensemble du territoire. Ces collaborations permettent également de proposer des événements ou des actions conjointes.
- **Évaluation de la fluidité des échanges entre les différents acteurs** : Les retours montrent que les systèmes de coordination sont généralement efficaces malgré un besoin d'harmonisation. L'utilisation de réunions de coordination et de partage d'informations contribue à cette efficacité.

De plus, les différentes DIROPS coordonnent autonomement les relations partenariales qui les lient aux acteurs thématiques propres à leur champ d'intervention. La décentralisation de l'instruction des dossiers au niveau des DIROPS constitue, de ce fait, un élément de force pour structurer les liens avec les acteurs externes à la collectivité. Ces derniers peuvent en effet dialoguer avec des interlocuteurs spécialisés dans leur domaine tout en ayant aussi la connaissance des fonds européens qui peuvent y être associés.

Les entretiens conduits avec les partenaires permettent d'apprécier les efforts mis en œuvre par la Région afin de renforcer la prise en compte des fonds européens auprès des acteurs du territoire. Cependant **deux points de progression très ciblés** ont pu être partagés :

1. La différence de calendrier des différentes sources de financement qui contribuent au soutien d'un projet peut engendrer des retards, voir même des blocages. Les entretiens avec plusieurs DIROPS mettent en évidence la **nécessité d'avoir une meilleure visibilité entre les soutiens prévus par les contractualisations territoriales (fonds régionaux de soutien aux collectivités) et les fonds européens**. Sur ce point il est davantage question de perfectionner la coordination entre acteurs internes à la Région pour pouvoir parler d'une seule voix avec les entités extérieures.
2. Bien que les interlocuteurs soient bien identifiés au niveau de la DEI, les **points Europe Direct** font remonter le **besoin d'une animation plus active du partenariat** qui les lie avec la Région : même si les contacts se passent bien, la fréquence des échanges et le pilotage de la collaboration pourraient être améliorés afin de mieux définir une feuille de route conjointe. Par ailleurs, la porte d'entrée est uniquement la DEI, et plus rarement les DIROPS : il serait souhaitable que les centres puissent disposer d'une liste de contacts actualisée pour bien orienter les porteurs de projet vers

les bons interlocuteurs ; par ailleurs il serait souhaitable qu'au moins la chargée d'animation du volet FSE+ soit davantage identifiée comme ressource, notamment sur le public jeune qui est l'une des cibles principales de ces acteurs.

### **Retour ... sur le Benchmark régional**

Les entretiens avec les autorités de gestion d'Hauts-de-France (HDF) et Auvergne-Rhône-Alpes (AURA) ont démontré que les approches choisies pour les modalités d'organisation internes peuvent avoir un impact sur la coordination avec les acteurs.

Si en AURA la coordination est facilitée par la centralisation, en HDF la décentralisation requiert un investissement plus important de chaque direction opérationnelle. Dans une configuration décentralisée il apparaît, donc, nécessaire d'avoir des échanges réguliers entre service Europe et directions opérationnelles.

Le site de la Région HDF prévoit également d'illustrer de manière globale tous les acteurs de l'Europe en Région afin que tant les acteurs du territoire que les citoyens puissent facilement identifier les parties prenantes. Dans cette liste figurent les autorités de gestion des fonds mais aussi les centres d'information sur l'Europe, à savoir les maisons de l'Europe et les centres Europe Direct.

## 4- Principaux constats et enjeux de mise en œuvre

### Instruments de mise en œuvre

| Atouts                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Faiblesses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Un équilibre entre les AAP et la sélection au fil de l'eau qui permet à la fois de cadrer et structurer les initiatives autour de certains OS (AAP) mais également une certaine flexibilité dans le dépôt des projets (fil de l'eau) ;</p> <p>Un élargissement de l'accès aux financements (notamment pour les porteurs moins outillés) sur les approches territoriales.</p> | <p>Des AAP en attente depuis plus d'un an (saisie directe en candidature sans accompagnement préalable des porteurs de projets) dont la gestion s'avère in fine lourde pour une plus-value limitée.</p> <p>Pas de lancement d'AMI pour des thématiques pourtant nouvelles comme l'économie circulaire ou le FTJ permettant de sonder le terrain et identifier des projets/porteurs sans la lourdeur des AAP.</p> <p>Mobilisation d'instruments financiers moins conséquente que prévue.</p> |
| Opportunités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Menaces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>Une certaine maîtrise de la volumétrie de projets déposés / programmés permettant de continuer une programmation raisonnée et sélective sur certains OS.</p>                                                                                                                                                                                                                 | <p>Une difficulté à mobiliser les acteurs de terrain sur certaines thématiques du fait de la moindre visibilité des opportunités.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

### Modalité de financement

| Atouts                                                                                                                                   | Faiblesses                                                                                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Mise en place d'OCS sur plusieurs OS...</p> <p>Un dispositif d'avances ouvert pour plusieurs OS et typologies de bénéficiaires...</p> | <p>... mais des options qui restent limitées à certains OS et en grande majorité relevant de taux réglementaires</p> <p>Des taux de cofinancement UE faibles sur certains OS qui freinent significativement la programmation (ex. 2.2 et 2.6) ;</p> |
| Opportunités                                                                                                                             | Menaces                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>Possibilité de proposer des conditions de financement plus attractives si besoin (marge de manœuvre)</p>                              | <p>Un risque de sous-consommation des fonds sur certains OS</p> <p>Un dispositif d'avances peu mobilisé car contraignant et faisant porter un risque de Dégagement d'Office</p>                                                                     |

## Organisation interne et outils

| Atouts                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Faiblesses                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Des instructeurs qui disposent de compétences thématiques solides et une connaissance du terrain, ces derniers faisant office d'interlocuteurs privilégié tout au long de la vie des projets ;</p> <p>Des formations jugées pertinentes et qui permettent le partage d'expérience ;</p> <p>Un accompagnement de la DEI jugé enrichissant et structurant avec un poste de coordination entre DO et DEI qui apporte une vraie plus-value ;</p> <p>Des processus de contrôle rigoureux et systématique, le plus en amont possible ...</p> <p>Un outil SI (EDA) présentant une bonne ergonomie, en particulier pour les porteurs de projet, outil par ailleurs partagé avec les demandes de financements Région ;</p> | <p>Une organisation qui conduit à créer de "petites" équipes qui travaillent de manière assez segmentée, sans mutualisation et avec des niveaux d'expertise et de mobilisation sur les FESI variables entre DO (et un moindre partage de connaissance) ;</p> <p>Des délais d'instruction et de paiement encore élevés ;</p> <p>... Qui reposent sur une chaîne de validation exigeante et une relation DEI / DO parfois trop protocolaire (hors travail du coordinateur) ;</p> <p>Un SI qui ne propose pas d'outils pour le pilotage du programme, et dont les pratiques d'utilisation doivent encore être harmonisées et certaines processus allégés (ex. rejets) ;</p> |
| Opportunités                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Menaces                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <p>Assouplissement progressif du contrôle (échantillonnage, IA, etc.)</p> <p>Tendance à l'amélioration des délais d'instruction et de paiement</p> <p>Des recrutements récents ou à venir sur certains OS qui permettront d'accélérer la programmation</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Des agents mobilisés parfois faiblement sur la gestion des fonds UE, ce qui peut impacter la continuité du travail et l'efficacité ;</p> <p>Un potentiel de sous-optimisation des RH ou au contraire de pics importants / surcharge pour des équipes sous-dotées au sein de certaines DO (absence de mutualisation) ;</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

## Animation et accompagnement des porteurs

| Atouts                                                                                                                                                                                                                                        | Faiblesses                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Utilisation de fiches pré-projets ;</p> <p>Disponibilité des gestionnaires et lien de proximité avec les collectivités et les autres acteurs du territoire.</p>                                                                            | <p>Nécessité d'améliorer la coordination entre fonds européens et fonds régionaux ;</p> <p>Un partenariat avec les centres Europe Direct qui pourrait être renforcé.</p> |
| Opportunités                                                                                                                                                                                                                                  | Menaces                                                                                                                                                                  |
| <p>Un effort considérable mis sur l'accessibilité de l'information sur les fonds à un public large ;</p> <p>La décentralisation de l'instruction des dossiers permet de structurer les liens avec les acteurs externes à la collectivité.</p> |                                                                                                                                                                          |

## 5- Pistes de recommandations

### 1. Modalités de financement

#### 1.1 Optimiser le dispositif d'avances

##### Constat :

Le dispositif expérimental d'avances mis en place sur la période reste faiblement mobilisé malgré le contexte de contraintes budgétaires accrues pour la Région, les collectivités et associations bénéficiaires. Cette situation limite son impact en tant que levier de facilitation pour les porteurs de projets.

Cette possibilité est ouverte à peu de porteurs : peu d'associations ou de (petites) communes émergent sur les volets du programme où le dispositif est ouvert (en dehors des associations sur l'OS 2.7 « Améliorer la protection de la nature et la biodiversité »). Ce type de structure se positionne proportionnellement plus sur l'OS 5 « Répondre au besoin de développement des territoires normands » et le FSE+. Par ailleurs, ce dispositif n'est pas nécessairement connu par les porteurs, le guide du porteur de projet souligne qu'aucune avance FEDER ou FSE+ n'est attribuée.

De plus, une demande d'acompte doit être réalisée dans un délai de 12 mois maximum après le démarrage du projet, ce qui a pu être contraignant notamment pour les dossiers avec des dépenses engagées dès début 2022.

##### Recommandation :

- **Elargir de manière ciblée l'accès au dispositif d'avances FEDER et FSE+ à plus de porteurs :**
  - Pour les projets relevant de l'OS 5.2 « Encourager le développement social, économique et environnemental ailleurs que dans les zones urbaines » : certains porteurs sont les communes de taille modeste qui rencontrent souvent des contraintes de trésorerie mais le risque doit être sous-pesé au regard des montants importants d'aide de certains projets ;
  - Pour le FSE+ (ex. orientation, formation des jeunes) : compte-tenu du démarrage tardif de la programmation sur ce volet et des délais dans la mise en œuvre des AAP, cette disposition permettrait de renforcer la capacité des bénéficiaires à mettre en œuvre leurs projets. Toutefois, la capacité de ces structures à réaliser leurs remontées de dépenses selon les calendriers fixés et avec la qualité requise est parfois limitée (cf. voir ci-après).
- **Assouplir les contraintes calendaires**
  - Fixer le point de départ du délai de demande d'acompte à partir de la date de conventionnement plutôt qu'à la date de démarrage du projet permettrait d'assouplir le cadre et de le rendre plus réaliste ;
  - Définir un calendrier et un pilotage précis au niveau des Directions Opérationnelles (en lien avec la DEI) des CSF à réaliser à 4 et à 8 mois, ainsi que de l'envoi automatisé d'email d'alerte aux porteurs (« avez-vous bien anticipé votre demande de paiement prévue pour le XX/XX/XXX » ? *Souhaitez-vous vérifier certaines dépenses en amont ? ...* ») pour assurer la remontée de dépenses et amoindrir le risque de dégageant d'office ;
  - Adopter une approche évolutive en ajustant progressivement ces contraintes en fonction de la dynamique des paiements et du volume de dossiers traités.
- **Clarifier les règles d'attribution**

- Harmoniser la communication sur les modalités d'attribution des avances : s'assurer de la cohérence entre les différents documents de référence (DOMO, guide du porteur de projet, AAP).

### **1.2 Explorer la possibilité de mobiliser des Options de Coûts Simplifiés supplémentaires**

#### **Constat :**

Plusieurs OCS sont mobilisables, les plus ambitieuses se concentrent sur la rénovation énergétique et la formation professionnelle et permettant une simplification et sécurisation avérées de la programmation.

En dehors de ces deux barèmes, seuls les taux forfaitaires réglementaires sont utilisés mais la stratégie de mobilisation assez peu lisible. Le programme normand ne reprend par ailleurs pas d'OCS existant par ailleurs, ou de barèmes salariaux.

#### **Recommandation :**

- **Explorer l'intérêt d'utiliser des barèmes proposés par la Commission européen en ce qui concerne le FSE<sup>5</sup> :**
  - Pour les écoles de production et autre formation professionnelle du deuxième cycle de l'enseignement secondaire (cf. CAP/BEP...) : 9 890 euros/participant à une année d'enseignement formel pour la France, ce montant devant être ajusté avec un coefficient régional (en date de 2019 et pouvant être actualisé)
  - Pour des actions de conseil (ex. Actions de raccrochage, orientation, ...) : un barème horaire de 53,77 Euros (à ajuster également avec le coefficient régional). On note par ailleurs que ce montant de rapproche d'un calcul de type coût horaire moyen (voir ci-dessous) + taux de 40% pour intégrer l'ensemble des autres coûts éligibles
- **Réinterroger la possibilité de mobiliser des barèmes pour le remboursement des frais de personnel :** barème de coût horaire (ou mensuel si affectation à 100%) qui serait par exemple issu des données statistiques de l'INSEE, à savoir la base tous salariés<sup>6</sup>

## **2. Modalités de sélection**

### **Rééquilibrer l'utilisation des AAP et des AMI**

#### **Constat :**

Les AAP offrent un cadre structuré et permettent de garantir une sélection de projets alignés avec les priorités stratégiques. Toutefois, leur temporalité peut limiter la réactivité des porteurs. L'absence d'accompagnement en amont des porteurs, combinée à l'obligation de saisie directe des candidatures entraîne un fort volume de dépôts dont une proportion significative peut être mal calibrée ou inéligible. Les rejets doivent être traités en Commission Permanente ce qui allonge les délais.

<sup>5</sup> [Règlement délégué \(UE\) 2023/... de la Commission du 7 juillet 2023 complétant le règlement \(UE\) 2021/1060 du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne la définition des coûts unitaires, des montants forfaitaires et des taux forfaitaires, ainsi que des financements non liés aux coûts pour le remboursement des dépenses des États membres par la Commission](#)

<sup>6</sup> [Coût du travail et salaires – Les entreprises en France | Insee](#)

A l'inverse, les AMI apparaissent plus souples d'utilisation, en particulier pour tester le terrain et identifier des nouveaux projets/porteurs. Or peu d'AMI ont été mis en place sur la période alors même que des sujets sont nouveaux à l'instar du FTJ ou encore de l'économie circulaire.

**Recommandation :**

- **Restreindre les AAP sur des thématiques stratégiques où une mise en concurrence apporte une valeur ajoutée dans un contexte de tension de la ressource financière :**
  - Les projets d'innovation par exemple (OS 1.1 *Recherche et innovation*) afin de financer des solutions structurantes et à fort impact ;
  - Lancer des AAP thématiques ouverts sur le FEDER et le FTJ : par exemple « borne électrique / véhicules lourds » au titre de l'OS 2.8 *Mobilité durable* et du FTJ ou encore « innovation et compétitivité des PME » au titre de l'OS 1.3 *Compétitivité des PME* et du FTJ.
- **Lancer des AMI ou autre forme de sollicitation de terrain sur les thématiques émergentes**
  - Afin de renforcer la programmation sur les thématiques « nouvelles » et de mieux identifier les besoins et acteurs, lancer (courant 2025) des AMI, notamment sur les volets économie circulaire (OS 2.6 et FTJ), adaptation au changement climatique (2.4) ou encore sur l'aménagement de zone d'activité économique (FTJ).

### 3. Système d'information

**Constat :**

Si l'ergonomie générale de l'outil a été fortement améliorée par rapport à la période précédente certaines limites en matière de fonctionnalité mais également en matière d'utilisation de l'outil ont été identifiées.

**Recommandation :**

- **Intégrer des nouvelles fonctionnalités dans la gestion des dossiers**
  - Permettre la mise en place d'un mode d'enregistrement automatique des éléments saisis afin de sécuriser le renseignement d'un dossier ou demande de paiement pour les porteurs ;
  - Faciliter la qualification d'une demande comme non-recevable (saisie directe des éléments ayant conduit à écarter le dossier plutôt que de devoir passer en revue l'ensemble des éléments) ;
  - Activer l'outil de signature électronique pour les porteurs (et l'AG) ;
  - Créer un espace de stockage des justificatifs en logique coffre-fort permettant de préparer au fur et à mesure une future demande de paiement. Ceci permettrait par ailleurs aux gestionnaires de voir si les demandes de paiement sont suffisamment anticipées par les porteurs.
- **Développer des outils de pilotage du programme**
  - Mieux valoriser les données temporelles du circuit de gestion, via le calcul d'indicateurs et le système d'alerte en vue d'identifier plus rapidement des « dossiers en souffrance » : dossiers de demande déposée mais non pris en charge / bloquée en instruction, demande de paiement non remontée à date prévue, demande de pièces complémentaires n'ayant pas été transmise au bout d'un mois... ;
  - Mettre en place un tableau de bord de pilotage facilement actualisable permettant d'alerter de difficultés sur des dossiers (voir ci-dessus) mais aussi de planifier le travail d'instruction et de gestion des directions opérationnelles (et au niveau du contrôle interne) au regard du nombre de demandes d'aide et de paiement à traiter (déposées / en cours de saisie / prévues) ;
  - A ce titre, il serait également opportun que la direction Europe puisse récupérer - en dehors de l'outil EDA - un listing de prévisionnel de projets deux à trois fois par an (cf. projets identifiés par les DO mais pas encore déposés) ;

- Permettre la valorisation des principes transversaux du programme mais également le suivi des domaines de la S3 (nécessite un nouveau champ à renseigner) via des exports / requêtes dédiées, voire calcul d'indicateurs (% de projets ou montant contribuant à ...).

- **Accompagner certains changements de pratiques**

- Pousser les instructeurs et gestionnaires à une visite journalière de leur espace personnel, quitte à mettre en place un système de rappel (ex. email « *vous n'avez pas ouvert votre espace depuis 48h...* »)
- Renforcer les échanges avec les porteurs de projet via le module dédié EDA.

#### 4. Organisation

##### Constat :

L'organisation décentralisée conduit à créer de petites équipes, notamment pour les gestionnaires qui travaillent de manière assez segmentée. Par ailleurs, l'organisation à l'intérieur de chaque direction peut être plus ou moins dispersée en fonction de la variabilité des thématiques traitées et services concernés.

##### Recommandation :

- **Optimiser la répartition des gestionnaires pour renforcer la fluidité du traitement des dossiers**

- Regrouper les gestionnaires par pôle thématique plutôt que par direction pour permettre une allocation plus flexible des ressources humaines disponibles en fonction des besoins réels (et un partage d'expertise plus direct) ;  
Et/ou
- Proposer des formations aux fonds européens (et module dédié EDA) à de nouveaux gestionnaires de la Région afin de faciliter la suppléance en cas de difficultés de disponibilité des équipes UE.

- **Rééquilibrer les effectifs sur certains pôles**

- Ajuster la répartition des effectifs tant en volume que de répartition entre instructeurs et gestionnaire, en fonction des volumes de projet et des besoins d'accompagnement des porteurs. En particulier la mise en œuvre du FSE+ nécessite d'assurer un travail d'animation et d'accompagnement plus important que dans le cas d'une programmation mise en œuvre via marchés publics et à l'inverse un travail plus rationalisé de vérification de pièces (cf. éligibilité des participants, etc.). Aussi un rééquilibrage peut être réalisé.
- De même, il apparaît que certaines équipes UE au sein des directions opérationnelles apparaissent fortement dispersées (ex. DCP). Le recentrage du travail sur quelques temps pleins pourrait s'avérer plus efficace, tout en réservant deux ou trois personnes en suppléance.

#### 5. Communication et animation

##### 5.1 Accessibilité et diffusion de l'information :

##### Constat :

La diversité des outils et des canaux de communication utilisés, tels qu'internet, les réseaux sociaux et les newsletters, permet une large diffusion de l'information. Cependant, certains bénéficiaires, en particulier ceux issus de collectivités moins connectées, rencontrent encore des difficultés à accéder aux ressources pertinentes. Ce constat souligne la nécessité d'un accompagnement plus personnalisé pour ces publics spécifiques.

Pour ces collectivités éloignées ou moins bien connectées aux réseaux d'information, une approche plus directe, via des visites de terrain ou des sessions de formation délocalisées, pourrait s'avérer nécessaire. En effet, certaines collectivités et porteurs de projets, surtout ceux moins connectés aux réseaux principaux d'informations, continuent de rencontrer des difficultés d'accès aux informations pertinentes.

**Recommandations :**

- **Adopter des stratégies spécifiques pour cibler les collectivités isolées ou moins connectées**
  - Adopter des stratégies spécifiques pour cibler les collectivités isolées ou moins connectées, par le biais de visites sur le terrain et de formations délocalisées ;
  - Développer davantage de partenariats avec les collectivités locales et les acteurs de terrain pour une meilleure diffusion des informations et un accès élargi aux ressources ;

**5.2 Coordination et centralisation :**

Les collaborations avec les points Europe Direct et d'autres acteurs locaux doivent être davantage animées. De plus, il y a une nécessité d'une meilleure centralisation et diffusion des informations pour éviter les duplications et cibler efficacement les porteurs de projets.

**Recommandations :**

- **Renforcer la coordination et la diffusion de l'information auprès des relais territoriaux**
  - Augmenter la fréquence des échanges et réunions de coordination avec les points Europe Direct et/ou réajuster la feuille de route conjointe pour adopter des stratégies ciblant les collectivités isolées, telles que des visites de terrain et des formations délocalisées.
  - Mettre à jour régulièrement une liste de contacts pour orienter efficacement les porteurs de projet et intensifier l'animation des partenariats avec les points Europe direct pour assurer une couverture territoriale complète.

**5.3 Communication / animation du FTJ**

**Constat :**

Comme précisé lors de la première étape d'évaluation, la stratégie de la Normandie concernant le FTJ, contrairement à celle d'autres Régions, apparaît moins ouverte et davantage ciblée. Bien que certaines opportunités aient été identifiées dans le PTTJ, celles-ci ne sont pas pleinement exploitées en matière de communication et d'animation.

De plus, la mise en œuvre du FTJ en Normandie mobilise un panel d'acteurs, ce qui rend le processus plus complexe. L'AD Normandie occupe une place centrale avec l'identification des projets et la formulation d'un avis technique. La DEESTRI assure quant à elle l'instruction des dossiers et la gestion des paiements tandis que la DEI exerce un contrôle renforcé en raison du cadre réglementaire incertain.

**Recommandation :**

- **Renforcer la communication et élargir le périmètre d'intervention**
  - Renforcer la communication sur les opportunités de financement : secteurs et types d'actions éligibles (autre que la décarbonation et les entreprises industrielles). Mobiliser d'autres relais d'information et d'accompagnement tels que les réseaux consulaires, les fédérations professionnelles afin d'élargir la diffusion du dispositif et de toucher plus de public.



Votre correspondant pour cette mission :

**Hugo Thenint**

Directeur Edater

06 07 66 81 33

[thenint@edater.com](mailto:thenint@edater.com)