

**Rapport d'évaluation
d'impact**

Fonds FEDER-FSE-IEJ

2014 - 2020

0. Contexte et méthode de l'évaluation d'impact	P.3
1. Analyse sur pièces	P.7
· Macrovision	P.8
· Analyse par OT	P.13
2. Visites d'évaluation	P.100
3. Sondage	P.129
4. Etude de cas	P.136
5. Focus Group	P.203
6. Conclusions et recommandations	P.220

0

Contexte et méthode de l'évaluation d'impact

4 programmes opérationnels pour les régions fusionnées en 2016

Le cadre des fonds européens structurels et d'investissements (FESI) prévoit une gestion décentralisée d'une partie des financements mise à disposition de la France. Ainsi, pour la période 2014-2020, les Régions Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine étaient autorités de gestion des FESI.

L'évaluation en cours ne concernera qu'une partie des FESI existants :

- Le fonds européen de développement régional (FEDER) ;
- Le fonds social européen (FSE) ;
- L'Initiative pour l'emploi des jeunes (IEJ)
- Les fonds supplémentaires REACT EU ajoutés au FEDER et FSE en réponse à la crise sanitaire de 2019.

La création de la nouvelle Région au cours du CFP n'ayant pas entraîné de refonte des programmes opérationnels (PO) d'ores et déjà en cours de réalisation, le territoire compte ainsi 4 PO distincts, prenant en compte les objectifs et spécificités des différents territoires d'application :

- PO FEDER/FSE/IEJ Champagne Ardenne ;
- PO FEDER/FSE/IEJ Lorraine et Massif des Vosges ;
- PO FEDER Alsace ;
- PO FSE & IEJ Alsace.

Cette organisation des programmes se retrouve aussi dans l'organisation de la Région Grand Est pour l'instruction des projets et la gestion des fonds au sein de la Délégation aux Fonds Européens. Ainsi la direction est composée d'un service Croissance, Emploi et Transition Juste pour l'instruction des demandes par les porteurs.

L'évaluation d'impact : obligation réglementaire mais surtout outil d'analyse des réalisations et des besoins pour le cadre 2021-2027 :

Outil d'analyse à postériori, l'évaluation d'impact doit permettre d'analyser le rôle des financements européens dans les changements constatés sur le territoire, autant pour les bénéficiaires que pour les porteurs de projets. Ce type d'analyse permet d'identifier les bonnes pratiques et points d'alertes à prendre en compte pour afin de renforcer l'ampleur et l'effet levier des programmations à venir.

Evaluation de l'impact des thématiques communes aux différents PO

Dans ce contexte, la Région Grand Est souhaite évaluer l'impact des 5 grandes thématiques communes aux différents programmes opérationnels mis en place avec le soutien des fonds structurels et d'investissement :

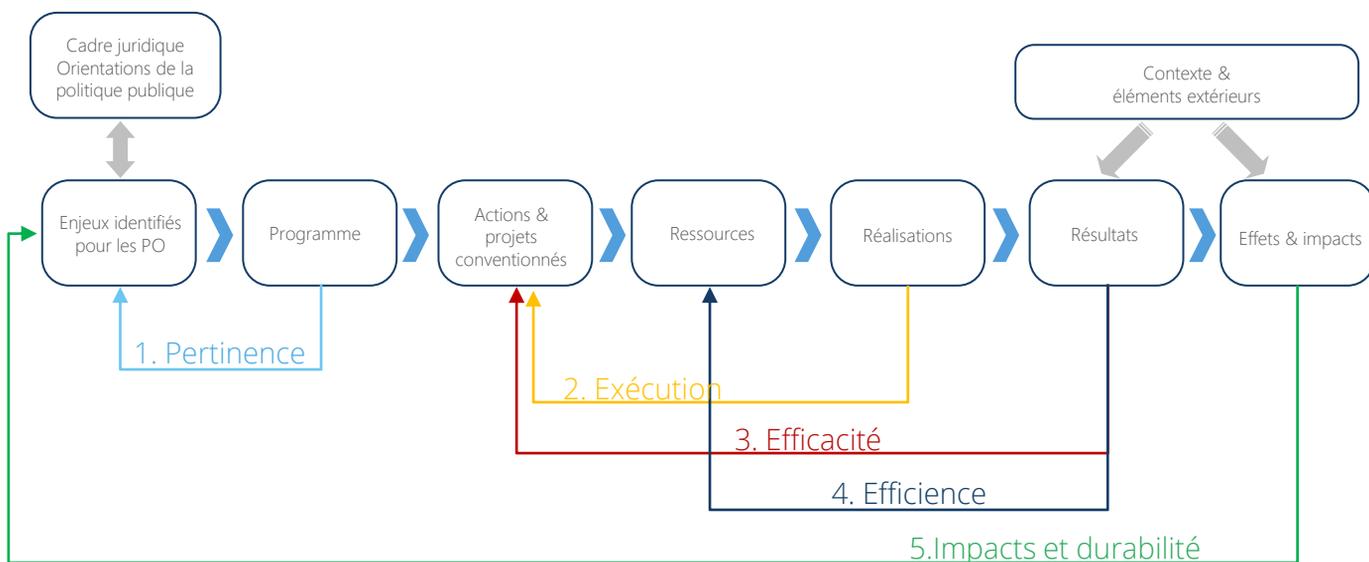
1. Entreprises, innovation, économie sociale et solidaire (ESS) et développement économique ;
2. Environnement et transition énergétique ;
3. Aménagement du territoire, Massif des Vosges, volet urbain/territoires et THD numérique ;
4. Formation, emploi, orientation, jeunesse et ESS (sous l'angle formation/emploi) ;
5. Stratégie 2020, principes horizontaux et approche transversale numérique.

L'évaluation des fonds de la Région Grand Est doit permettre de faire émerger les impacts des financements mis en place depuis 2014 et des éléments de recommandations pour le travail d'autorité de gestion des fonds du cadre 2021-2027.

De manière concrète, il s'agira de :

- Objectiver les résultats tangibles et mesurables constatés à date et les mettre en perspective par rapport aux enjeux mentionnés dans les PO 2014-2020 et par rapport aux changements structurants survenus pendant la période ;
- Identifier la part de changement imputable aux fonds européens dans l'évolution intervenue sur les différents territoires.

Schéma de fonctionnement des questions évaluatives

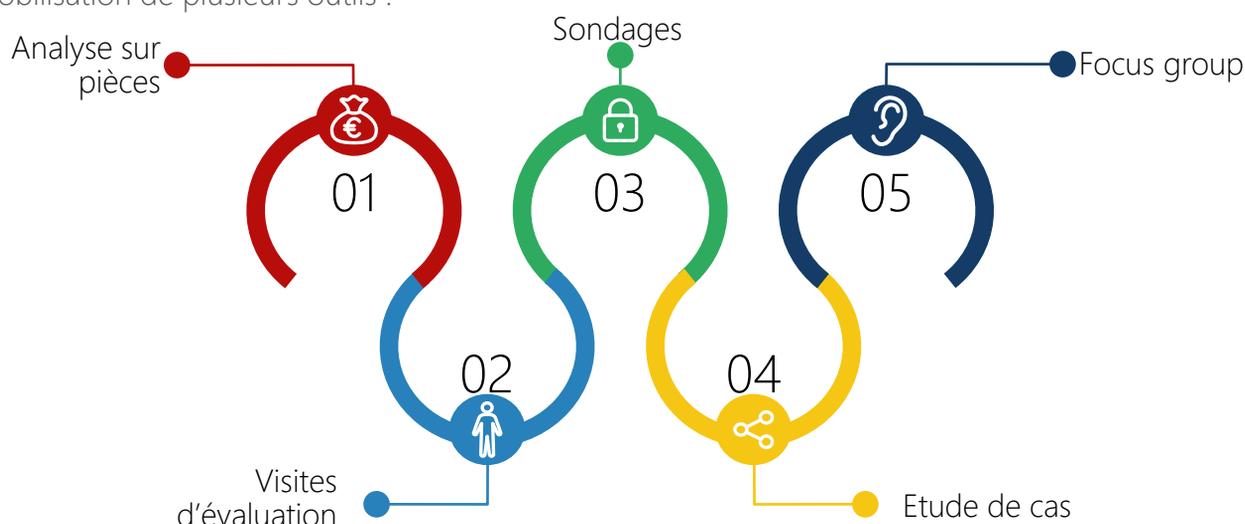


Dans le cadre de cette évaluation, si l'analyse des projets nous permettra de répondre en partie aux 4 premières questions, il s'agira avant tout de se concentrer sur l'impact, c'est-à-dire l'ensemble des effets attendus ou non qui peuvent être attribués au cofinancement européen des projets.

Plusieurs types d'effets sont identifiables dans le cadre des analyses d'impacts :

- ➔ **Effets sur les publics cibles** : impacts qualitatifs du projet sur la situation des publics éligibles et/ou les utilisateurs dans le cas d'équipements, etc.
- ➔ **Effet volume** : impacts sur l'intensité ou la durée des actions, il s'agit d'identifier si les porteurs ont envisagé de renforcer leurs projets à l'aune d'un financement européen ;
- ➔ **Effet périmètre** : impacts sur la zone d'intervention des projets, sur le nombre d'actions mises en place, il s'agit de mesurer si le financement européen permet d'agrandir ou d'élargir les interventions financées ;
- ➔ **Effet d'exemplarité** : impacts sur la diffusion des projets, leur essaimage sur le territoire ou le développement de projets de nature similaire, permettant d'envisager ou de caractériser un passage à l'échelle ;
- ➔ **Effet levier** : impacts sur les crédits alloués à ces projets, sur le rôle du fonds européen dans la mobilisation de financement d'autres natures ;
- ➔ **Effet processus** : influence du projet cofinancé sur son environnement, sur les politiques publiques de manière pérenne ;
- ➔ **Durabilité de l'action** : mesure de la pérennité des interventions cofinancées par les fonds européens.

La méthodologie d'intervention dans le cadre de cette évaluation d'impact repose sur un mix entre évaluation quantitative (dont les données sont issues des indicateurs remontées dans le cadre du suivi des fonds FEDER/FSE/IEJ assuré par la Région Grand Est, et des données fiables et facilement consultables auprès de sources jugées comme acceptables, et une évaluation qualitative reposant sur la mobilisation de plusieurs outils :



Etape 1 : Analyse sur pièces

L'objectif est de disposer de données agrégées permettant de dégager des tendances et d'avoir une vue d'ensemble, cela permet de comparer des données entre projets.

Nous nous baserons ici sur les données issues de Synergie ainsi que les documents à disposition de l'autorité de gestion (rapports précédents, RAMO, etc.).

Etape 2 : Visites d'évaluation

Il s'agit d'une analyse détaillée de la mise en œuvre d'un projet, sur place avec les porteurs. La méthode présente l'avantage de pouvoir interroger les différentes parties prenantes d'un projet et de croiser les visions. Face au nombre important de projets et de porteurs, la sélection ne pourra cependant pas être exhaustive.

Etape 3 : Sondages

En corrélation de l'analyse des pièces, les sondages permettront de collecter de nombreuses informations auprès d'un nombre importants d'acteurs.

Dans le cadre de l'évaluation d'impact FEDER-FSE Grand Est, il s'agira de réaliser à minima un sondage auprès de l'ensemble des porteurs, associés à d'autres sondages spécifiques concernant certains objectifs spécifiques ou aspects de la mise en place de la programmation.

L'obtention d'une liste de contacts exhaustive et à jour sera cependant complexe pour un fonds en action depuis 7 ans.

Etape 4 : Etude de cas

Sur la base de la richesse de documents à disposition, il s'agira de mettre en perspective les éléments des étapes précédentes afin de croiser les objectifs de la politique publique, des projets et l'impact des réalisations cofinancées.

L'étude de cas est intéressante dans son ciblage d'une thématique, cependant, il s'agit de rester prudent sur les capacités de généralisation en matière de recommandations.

Etape 5 : Focus group

L'exercice du focus group avec des porteurs mais aussi des bénéficiaires du projet permet de confronter la diversité des opinions et de tester des hypothèses auprès d'un panel diversifié d'acteurs.

Cependant, l'évaluateur devra rester vigilant à la sincérité de l'expression dans une période de renouvellement des fonds et la capacité des porteurs à analyser leurs pratiques.

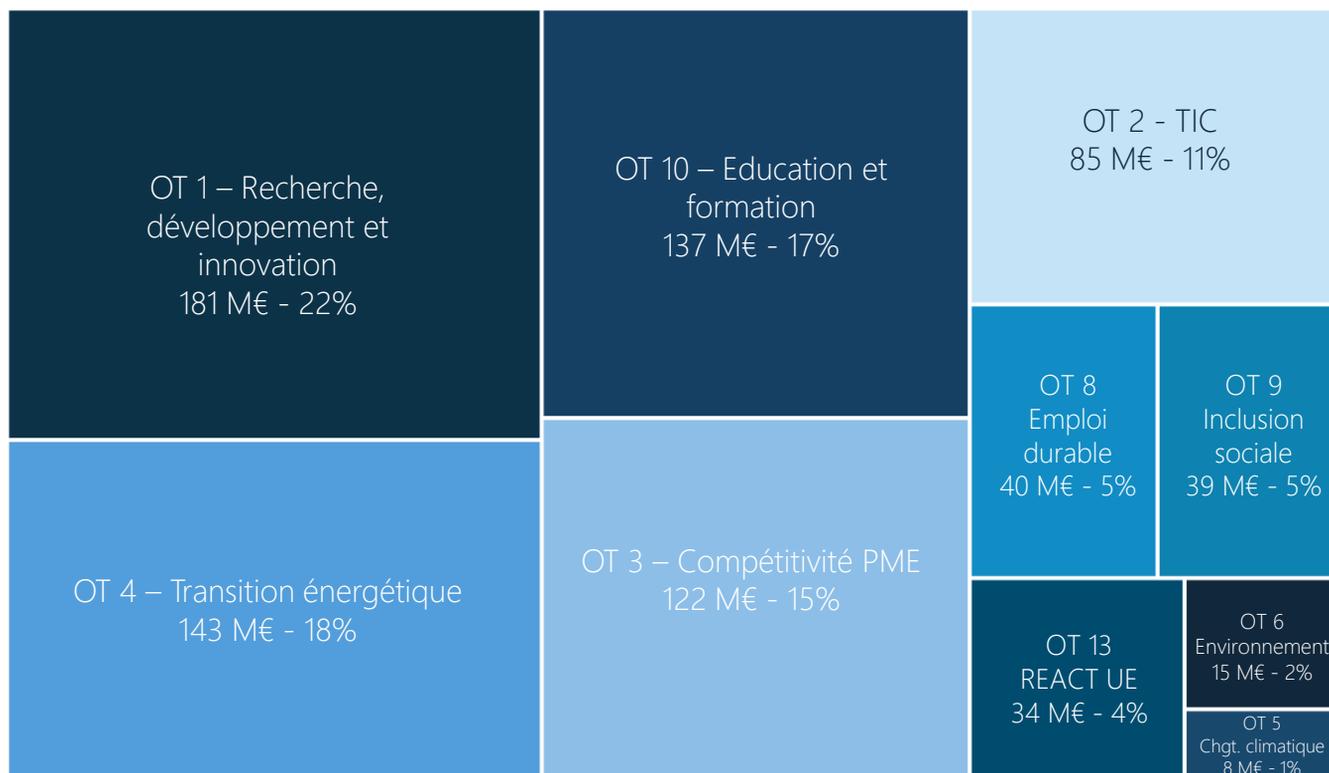
1

Analyse sur pièces

1

Analyse sur pièces – Macrovision Au 31/12/2021

Répartition des montants programmés par objectif thématique

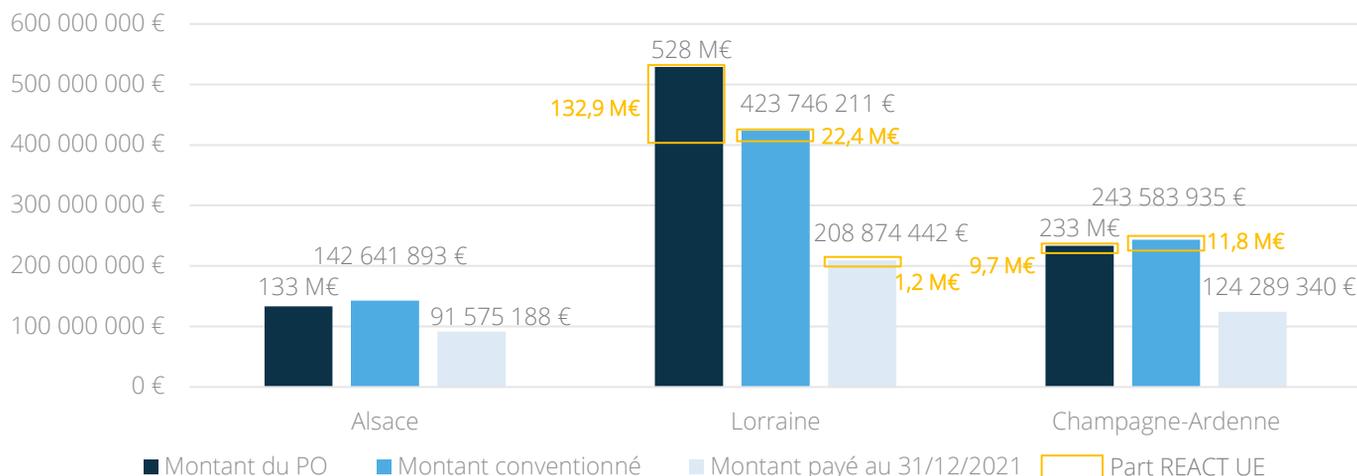


En termes de priorités de programmation pour l'ensemble de la Région Grand Est, 4 des axes représentent la grande majorité des financements alloués aux projets :

- L'objectif thématique n°1 - Recherche, développement et innovation (FEDER) qui représente une partie égale des 3 programmations des anciennes régions (Alsace : 24%, Lorraine : 23% et 21% pour la Champagne Ardenne) ;
- L'objectif thématique n°4 - Transition énergétique (FEDER) qui représente près de 20% de la programmation de la grande région avec cependant de véritables différences entre les 3 programmations. Ainsi, la Lorraine a orienté 21% de sa programmation disponible pour ces projets alors que les autres régions y consacrent une part bien moins importante : 15% en Champagne Ardenne et 12% en Alsace ;
- L'objectif thématique n°3 – Compétitivité PME (FEDER) : dont les orientations financières sont relativement similaires en termes de part au sein des anciens PO, allant de 16% en Lorraine, 15% en Champagne Ardenne et 13% pour l'Alsace ;
- L'objectif thématique n°10 – Education et formation (FSE) : dont les fonds ont majoritairement été utilisés par la Région dans le cadre de la mise en place des programmes de formations régionaux. L'Alsace y a consacré près du quart des financements alloués (24%) alors que la Lorraine 17% et la Champagne Ardenne 13%.

Concernant les fonds REACT UE, ces derniers ont été répartis entre 2 des anciens PO de la Région mais au bénéfice de tout le Grand Est, la partie FEDER à destination du PO lorrain tandis que la partie FSE en direction du PO de Champagne Ardenne, ces montants faisant ainsi varier la répartition des priorités en fin de programmation.

Montants disponibles, conventionnés et payés au 31 décembre 2021



En cumulé des 4 programmes opérationnels de la période 2014-2020, la nouvelle Région Grand Est disposait d'une enveloppe d'un total de 895 279 793€ dans le cadre des fonds en gestion régionale FEDER, FSE, IEJ et REACT UE.

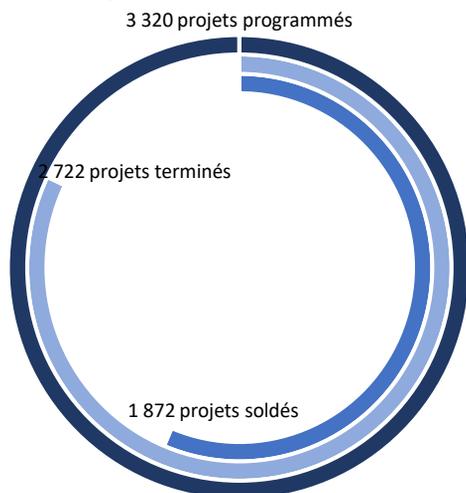
A la date du 31 décembre 2021, 809 972 040€ ont été programmés, soit un total de 90,5% des fonds disponibles pour la période. Ces montants varient cependant d'une région à l'autre, avec une sur-programmation de 107% sur les PO Alsacien et de 104% pour le PO champardennais. La Région Lorraine présente le taux de programmation le plus faible, à hauteur de 80% des fonds disponibles.

Le rôle de REACT UE sur les taux de programmation :

L'adjonction des financements REACT UE s'est concentrée sur les PO lorrain (pour le FEDER) et de Champagne-Ardenne (pour le FSE). Dans ce cadre, c'est cet ajout au fond qui donne une sous-programmation importante en lorraine, avec un ajout de plus de 132 M€ au financement pour seulement 22 M€ programmés à cette date. En excluant les fonds REACT UE, la programmation lorraine se situe à hauteur de 101% des fonds disponibles.

Le taux de programmation global inférieur à 100% fait courir un risque important de sous consommation de l'enveloppe, à l'autorité de gestion avec une enveloppe encore importante de disponible et le lancement imminent de la programmation 2021-2027.

Etat des paiements au 31/12/2021

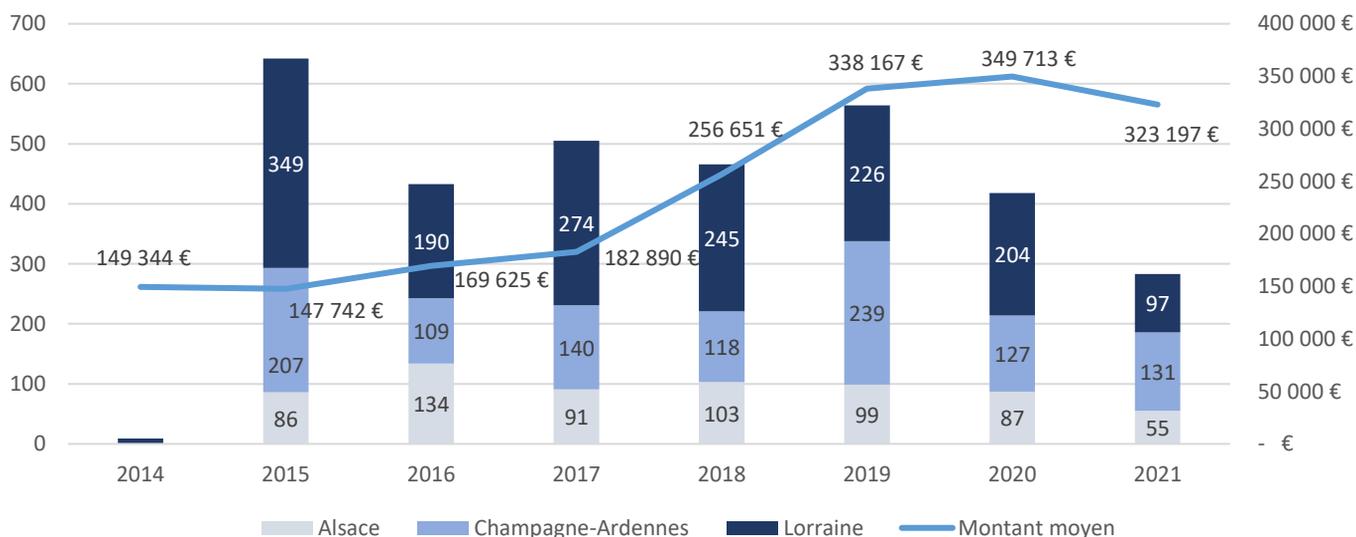


En matière de paiements, 82% des projets du cadre 2014-2020 sont terminés. Cependant, à ce stade, seulement 69% des projets clos ont été soldés.

En regard de l'ensemble de la programmation et non uniquement des projets terminés, l'AG a d'ores et déjà versé 52,5% des montants programmés à date (via des demandes d'acomptes et de soldes).

Sans vision sur les demandes de solde en cours de traitement, il est complexe pour l'évaluateur de tirer des conclusions fines. Cependant, considérant le délai avant clôture des comptes (2023), il est important d'assurer des dépôts de solde rapides autant que leurs instructions afin d'éviter une surcharge trop importante au lancement du cadre 2021-2027.

Nombre de projet programmé et montant moyen par an



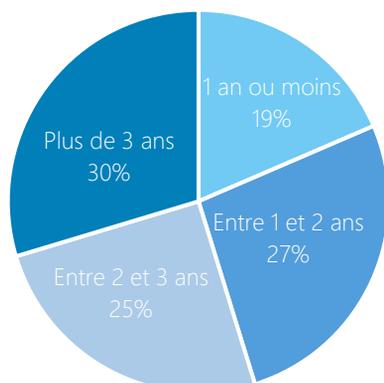
En termes de cycle de programmation, les autorités de gestion auront programmé une moyenne de 415 projets par an (475 en excluant l'année 2014) pour une moyenne de conventionnement à hauteur de 81 M€ par an. On ne constate pas de différences fondamentales entre les cycles de programmation des différentes autorités de gestion des anciennes régions.

En termes de choix de programmation, il est intéressant de constater une augmentation progressive du montant moyen des projets programmés, passant de moins de 147 742€ en 2015 à un pic à hauteur de 349 713€ pour les projets soutenus au cours des comités de 2020.

Cette situation peut se justifier par deux hypothèses qui seront à traiter dans le cadre de la poursuite de l'évaluation auprès des porteurs (via les sondages et les focus groupes) :

- Le choix pour les autorités de gestion de se concentrer sur des projets de plus grandes ampleurs et, notamment à l'approche de la fin du cycle de programmation mais aussi afin de limiter le risque de saupoudrage au profit de projet présentant des impacts potentiels supérieurs ;
- Le développement d'une confiance plus importante par les porteurs pour le recours aux fonds européens après des 1er projets réussis.

Durée des projets



En termes de durée des projets, la programmation mise en place présente une diversité relativement intéressante.

La durée moyenne de projet global est de 30 mois dans l'ensemble.

On constate des différences inhérentes aux projets selon les objectifs thématiques soutenus :

- L'OT 1 et l'OT 4 présentent des durées plus importantes avec respectivement 42 et 52% des projets d'une durée de plus de 3 ans ;
- A l'inverse, les projets soutenus par le FSE (OT8 et 10 notamment) sont majoritairement des projets plus courts (52% de projets de 1 an pour l'OT 10 avec les projets de la Région Grand Est concernant les programmes de formation).

Focus sur les porteurs principaux de la programmation 2014-2020

Porteurs	Nombre de projets	Somme de UE	Montant UE moyen	Part en nb de projets	Part en montant UE
Région Grand Est	150	206 478 544 €	1 376 524 €	4,5%	25,5%
Université de Lorraine	144	46 555 657 €	323 303 €	4,3%	5,7%
Université de Technologie de Troyes	116	8 473 499 €	73 047 €	3,5%	1,0%
Université de Reims Champagne-Ardenne	78	11 543 336 €	147 991 €	2,3%	1,4%
BATIGERE	43	15 285 541 €	355 478 €	1,3%	1,9%
Conservatoire d'Espaces Naturels de Champagne-Ardenne	56	2 148 776 €	38 371 €	1,7%	0,3%
Office Public de l'Habitat du Département des Vosges	30	2 199 616 €	73 321 €	0,9%	0,3%
CNRS Centre National de Recherche Scientifique	41	9 432 775 €	230 068 €	1,2%	1,2%
Conservatoire d'Espaces Naturels de Lorraine	22	1 102 956 €	50 134 €	0,7%	0,1%
OPH des Vosges	18	2 250 644 €	125 036 €	0,5%	0,3%
ENSEMBLE	3 320	809 972 040 €	243 967 €	-	-

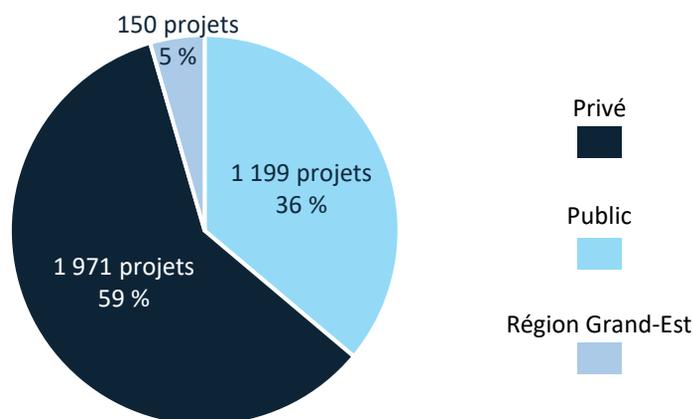
La programmation 2014-2020 aura permis d'apporter un soutien à plus de 1 700 porteurs différents pour un total de 3 320 projets.

Si les fonds auront permis de toucher une diversité de porteurs, les 10 bénéficiaires principaux représentent cependant 21% de la totalité des projets mais surtout 38% de l'ensemble des financements programmés sur la période.

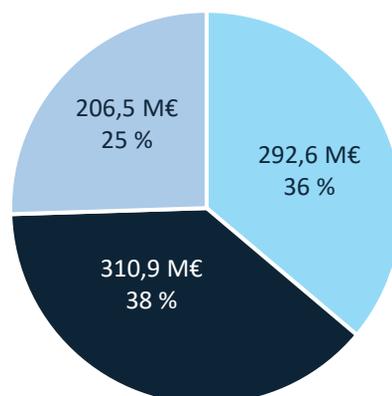
Parmi ces porteurs, c'est la Région Grand Est qui est la 1^{ère} bénéficiaire des financements des fonds structurels 2014-2020 avec près d'un tiers des financements orientés pour des projets des anciennes ou de la nouvelle grande région.

Dans le cadre des sondages porteurs, il sera intéressant de questionner leurs maitrises des fonds et antériorité en termes de portage de projets afin de tester la capacité de mobilisation et d'attractivité des soutiens européens.

Nombre de projets par type de porteurs



Montant UE par type de porteurs



Sur la programmation FEDER-FSE-IEJ 2014-2020, l'autorité de gestion s'est entourée d'un nombre très important de porteurs diversifiés pour l'atteinte des objectifs :

- En termes de nombre de projets, c'est le secteur privé qui a été fortement soutenu avec une répartition entre les entreprises du secteur privé (1 308 projets, notamment dans les OT3 et OT4) et des associations (de droit privé et de droit local pour un total de 663 projets) ;
- En termes de financement, c'est le secteur public qui représente la majorité des montants accordés (61% des fonds) avec une importance de la Région mais aussi des établissements publics et notamment les universités dans le cadre des projets de recherche et développement de l'OT 1.

1

Analyse sur pièces – Analyse par OT

Erigée en principale priorité d'après le montant qui lui ai été consacré sur les trois programmes opérationnels du Grand-Est, la thématique Recherche Développement et Innovation s'est vu attribuer au plan national comme européen des objectifs très ambitieux afin de préparer les territoires de demain.

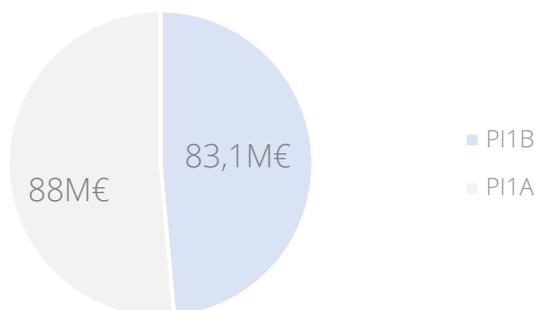
Monographie de l'OT

La Recherche et le Développement constitue une des priorités politiques afin d'assurer les différentes transitions à mener sur les prochaines années. Bien que la France présente le taux de succès le plus élevé de l'UE au programme Horizon 2020, elle a n'a notamment pas encore atteint l'objectif de dépense de 3% du PIB dans la recherche, ce qui est aussi le cas dans la Région Grand-Est. Reconnue par la Commission Européenne comme région en transition industrielle, la recherche le développement et l'innovation sont au cœur des enjeux de la région.

Cet objectif thématique s'articule autour de 2 priorités d'investissement (PI1a : Infrastructures R&D et PI1b : investissements R&D) qui catégorisent par nature des projets financés tout l'écosystème RDI.

- PI 1a : financement de projets d'équipement visant à favoriser l'excellence scientifique et de bâtiments et locaux d'infrastructures de recherche
- PI 1b : actions de conseils et d'accompagnement de projets à la RDI

Répartition de l'enveloppe sur l'OT
RDI



Pertinence

Définition de la pertinence : la pertinence pourrait se traduire par l'adéquation des projets sélectionnés avec les objectifs du programme, avec les ambitions de la Région, avec les besoins du territoire, et des bénéficiaires finaux.

Questions sous-jacentes :

- Le FEDER a-t-il contribué à accélérer l'investissement dans les projets de recherche développement et innovation à hauteur de 3% du PIB conformément aux **objectifs européens**?
- Les projets financés sont-ils bien concentrés sur les domaines de la S3 ?
- Les actions mises en place ont-elles permis de renforcer la coopération entre le domaine public et le domaine privé et mobiliser les PME sur la thématique ?
- De quelle manière les actions mises en œuvre répondent-elle aux objectifs du PO 2014-2020 FEDER?

Points forts

- Tous les projets financés sont pertinents au vu de l'objectif thématique.
 - Près d'un tiers du montant FEDER 14 – 20 est alloué à la thématique, permettant de contribuer significativement à l'objectif d'augmentation de dépenses R&D
 - Bien que cela n'ait pas directement fait l'objet d'un objectif dans le PO, beaucoup de projets relevant de thématiques appartenant à la S3 ont été cofinancés
 - Près de la moitié des projets ont un objectif de collaboration, mutualisation entre plusieurs acteurs
- Les projets d'infrastructure R&D ont l'avantage de ne pas nécessiter de financements de manière permanente, et une aide ponctuelle permet des impacts sur le long terme. D'après le sondage, 85% de ce type de projets n'auraient pas eu lieu ou auraient été repoussés dans le temps sans les FESI. Le caractère ponctuel de ces projets rend leur financement par les FESI pertinent malgré leur dépendance.

Points d'amélioration

- Pour maximiser la pertinence de la programmation, il reste à lever les problèmes d'interprétation réglementaire et permettre des modes de simplification pour certains types d'opérateurs (budget annexe, nature de la remontée des dépenses, etc.).

Illustration / verbatims :

- Le projet Lorrain porté par l'Institut de Recherche et d'Innovation en Santé (I.R.I.S.) remplit tous les critères de programmation de l'OT. Il vise à créer le cadre nécessaire pour former des synergies entre les nombreuses parties prenantes du site Hospitalo-universitaire nancéen. Le projet vise à construire des infrastructures favorables à des opérations transversales (gestion, secrétariat, zone de réunion et outils de travail collaboratif) ainsi qu'un accompagnement au changement par la participation de tous les acteurs aux groupes de réflexions et de travail sur les changements à venir et la démonstration des solutions similaires existantes.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Rendre proportionnels les objectifs fixés et moyens déployés en fonction des unités territoriales retenues : à l'aune du réalisé les objectifs fixés dans le prochain PO pourront être plus précis
- Permettre à la programmation d'être dans la même temporalité que son écosystème pour ne pas se priver de soutenir des filières émergentes qu'elles soient ou non ciblées dans les Stratégies Régionales d'Innovation

Cohérence et complémentarité

Définition de la cohérence et la complémentarité :

- la **cohérence** pourrait se traduire par l'adhérence avec d'autres initiatives ou plus largement par la synergie qu'il peut exister avec d'autres projets (sur le plan thématique comme sur la mobilisation des parties prenantes).
- la **complémentarité** peut s'entendre comme la mise en perspective et la mobilisation de sources de financement distinctes mais permettant d'accompagner le projet dans la durée et/ou de favoriser le passage à l'échelle

Questions sous-jacentes :

- Le financement des FESI s'intègre-t-il de manière intelligible dans le panorama des sources de financement de la RDI ?
- L'ensemble des projets programmés permet-il d'adresser tous les objectifs des 3 programmes opérationnels ?
- Des synergies ont-elles été mises en place entre les différents projets programmés ?

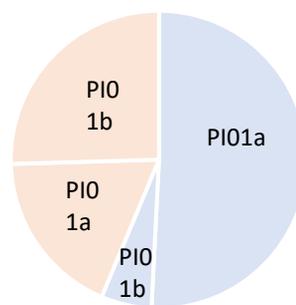
Points forts

- La programmation de cet OT est quasi également répartie entre les acteurs privés et publics en nombre de projets conventionnés. Elle est plus importante, en valeur pour les acteurs publics. Cela s'explique notamment par les projets d'infrastructure des universités qui représentent des sommes importantes.
- A l'échelle nationale, les préconisations de la Commission Européenne sont de se focaliser sur la Priorité d'Investissement des entreprises en R&D. Dans le Grand-Est, 49% de l'enveloppe est attribuée à cette priorité, ce qui semble pertinent par rapport au contexte. Elle permet en effet le développement de la recherche publique parfois faible pour garantir son attractivité, tout en accompagnant la montée en puissance du secteur privé dans le domaine. Le financement important d'infrastructures dans le public a un effet direct sur la qualité du niveau de recherche et représente de plus des consommations d'enveloppe sécurisées. La programmation sur cette thématique est en effet assez délicate car elle a vocation à financer des projets risqués par définition (atteinte des enveloppes mais aussi et surtout des objectifs), il est donc de bonne augure de surprogrammer et de financer une partie de projets dont la consommation de l'enveloppe est plutôt certaine, comme de l'infrastructure.

Points d'amélioration

- Les financements FEDER sur les projets collaboratifs sont parfois concurrencés par d'autres soutiens jugés « plus accessibles » par les porteurs de projets (PIA, Horizon 2020, AAPs ADEME). Une meilleure articulation et un échange d'information plus efficace pour les projets bénéficiant du FUI pourraient être envisagés.

Répartition du nombre de projets programmés par priorité et type d'acteur



PI01a : infrastructures R&D
 PI01b : Investissements R&D

Porteurs privés (orange)
 Porteurs publics (bleu)

Illustration / verbatims :

- Exemple de guichet unique dans le Grand-Est : Climaxion est la collaboration ADEME-Région Grand-Est sur les thématiques de développement durable. Ainsi, ces deux organismes proposent des solutions (financements, accompagnements...) communes à tous les usagers du Grand-Est. L'initiative répond à un besoin de simplification de lecture des différents financeurs de la transition écologique en proposant un guichet unique aux usagers.
 - ✓ Regrouper les démarches à mener par les usagers
 - ✓ Faciliter la compréhension des dispositifs mis à disposition
 - ✓ Réaliser des synergies entre les différents organismes financeurs

Réflexions pour la suite / recommandations

- Mettre en place un guichet unique, rassemblant les différents sources de financement par thématique (européens, nationaux, régionaux) pour faciliter la construction de plan de financement par les porteurs. Les potentielles synergies et mises en relation des projets similaires seraient également plus facilement réalisables par les chargés de mission de la Région et par les porteurs
- Exploiter les projets de développement de la collaboration entre le privé et le public pour reprendre les bonnes pratiques éprouvées à chaque secteur de la Stratégie de spécialisation intelligente (S3).

Exécution

Définition de l'exécution : l'exécution peut se traduire par la mise en perspective entre les actions réalisées et celles que le porteur avait mentionnées dans son dossier de candidature

Questions sous-jacentes :

- Comment se caractérise **l'exécution budgétaire** des projets cofinancés ? Autrement dit, les montants de cofinancements prévus sont-ils à la hauteur de ceux effectivement conventionnés ? Une fois les projets terminés, un long délai de remboursement est-il à craindre ?

Points forts

- En termes de consommation d'enveloppe, la surprogrammation des 3 programmes opérationnels, qui s'élève à 118% au total sur la nouvelle région) permet de compenser les sous-consommations récurrentes sur ce type de projets.
- Au 31/12/2021, 25% des projets ne sont pas soldés. La consommation intégrale de l'enveloppe n'est pas encore garantie mais en bonne voie grâce au taux de programmation pratiqué.

Points d'amélioration

- En 2018 sur la zone Grand Est, la part de PIB investie en R&D n'a pas augmenté malgré l'investissement conséquent du FEDER. En effet, les autres financements, notamment nationaux sont de plus en plus rares.
- Des difficultés persistent à faire émerger un volume important de projets collaboratifs (en particulier sur les territoires les moins denses comme en Champagne-Ardenne) : faible structuration de l'écosystème, peu d'entreprises pouvant jouer le « rôle de locomotive »
- L'impact relatif à la réalisation des projets répondants à la PI « Accroître les capacités de la recherche publique et privée champardennaise » est plus faible que la moyenne, certainement par le manque de structuration de l'écosystème nécessaire pour porter et déployer ces projets
- Les indicateurs programmés ne concernent que les moyens mis en œuvre et non les résultats à atteindre, l'exécution est donc principalement évaluée sur la base des moyens mis en œuvre plus que des résultats atteints. Il sera intéressant d'évaluer des indicateurs macro suivis par l'INSEE et le MESRI en évaluation ex-post, quand les données de 2020 seront disponibles.

Illustration / verbatims :

- Les porteurs de projets de cet OT ayant répondu au sondage rapportent un impact plus faible que le taux de réalisation du projet. C'est à dire que les répondants ont attribué une note de réalisation supérieure à la note d'impact. Cela s'explique par la nature intrinsèque des projets qui, pour les expérimentaux, ne permettent pas de garantir un certain impact.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Effectuer un suivi a posteriori, plusieurs années après, pour évaluer de manière rigoureuse l'impact des projets financés et permettre une amélioration continue de la programmation. La mesure de l'impact n'est faisable que sur une temporalité plus longue que la plupart des autres projets financés par les FESI.
- Surprogrammer la totalité de l'enveloppe dès le début du fonds puis de reprogrammer en cas de sous-consommation

Efficacité

Définition de l'efficacité : l'efficacité se caractérise par la mise en perspective des résultats atteints aux regard des objectifs de départ. Elle doit permettre d'identifier les difficultés rencontrées, les solutions testées et leurs conséquences . Elle doit également permettre de relever les opportunités et bonnes pratiques mises en œuvre par les porteurs.

Questions sous-jacentes :

- Quels résultats quantitatifs et qualitatifs en fonction des objectifs ? Par porteur ? Au global ?
- Quelles difficultés rencontrées par les porteurs ?
- Dans quelle mesure les projets cofinancés ont-ils répondu aux besoins de publics cibles ?
- Des activités supplémentaires ont-elles pu être engagées grâce aux financements FEDER ?

Points forts

- On compte 854 projets programmés sur la thématique, soit plus d'un quart de la programmation Grand Est 2014 – 2020, cela témoigne d'une bonne dynamique de la part des porteurs malgré les faiblesses du domaine de la RDI comme le montre le pourcentage de PIB investi dans la RDI avant le début de la programmation, qui atteint 1,83% en ex-Alsace, 1,2% en ex-Lorraine et 0,8% en ex-Champagne-Ardenne. L'objectif politique de ce la dépense R&D s'élève à 3% du PIB.
- La stratégie de programmation au niveau des porteurs a été un phagocytage, peu de porteurs concentrent les projets RDI des PO 2014-2020. Cela correspond à la situation du Grand-Est qui pâtie d'un faible nombre d'acteurs structurants dans le domaine. Ce phagocytage a permis de faire du FEDER un investisseur incontournable pour les Universités qui en sont les plus grandes usagères, cela lui permet de contribuer significativement à la recherche fondamentale. Le renforcement de ces acteurs pour ensuite dynamiser tout le secteur de la RDI semble être une stratégie efficace.

Points d'amélioration

- La programmation sur cet OT doit être particulièrement stratégique et étudiée. Le Grand-Est est confronté à plusieurs freins à l'innovation (recherche appliquée et productive). Elle subit aussi une forte concurrence : la position de la région, entre le bassin parisien et des pays et régions voisins parmi les plus productifs et innovants d'Europe et une faible culture à l'innovation par les PME et les TPE qui ont des difficultés à atteindre une taille critique pour leur permettre de se développer par l'innovation.
- La stratégie de programmation choisie au niveau des projets a été le saupoudrage, permettant de co-financer de nombreux types de projets. La conséquence sur les résultats est qu'on ne note pas d'amélioration significative sur les larges indicateurs de suivi de la RDI dans le Grand-Est, mais à une échelle plus micro les projets ont pour la plupart atteint des résultats intéressants, répondant directement aux objectifs des PO.

Illustration / verbatims :

- Exemple de projet structurant une filière : Le projet ARIANE mené par l'université de Lorraine a permis la structuration des acteurs de la SHS, par des actions de soutien, de mise en valeur et en relation des pôles scientifiques en interne à l'université et aussi en externe en développant la coopération avec Strasbourg, Reims, et le Luxembourg

Réflexions pour la suite / recommandations

- Pour assurer la meilleure efficacité de programmation, la concentration des moyens sur certains types de projets reste essentielle dans un contexte de multiplicité de financeurs. En effet, le FEDER seul ne peut contribuer à des résultats significatifs sur tous les grands objectifs fixés. Ainsi une stratégie de programmation pour le prochain PO pourrait être de privilégier encore plus les projets permettant des synergies.

Efficiency

Définition de l'efficacité : l'efficacité se traduit par la mise en perspective des actions réalisées au regard des objectifs fixés dans la convention et du montant dépensé au regard du budget initialement prévu dans la convention. La recherche d'éléments permettant d'étayer l'écart, à la hausse ou à la baisse, de même que le parangonnage avec d'autres projets dont les points de similarité apparaissent pertinents, permettent de qualifier l'efficacité, passant d'une efficacité théorique à une efficacité avérée.

Questions sous-jacentes :

- Les moyens mis en œuvre pour atteindre les résultats sont-ils satisfaisants ?

Points forts

- L'ensemble des indicateurs conventionnés sur les projets de la thématique ont été atteints ou sont en bonne voie d'atteinte. L'efficacité programmée a donc été atteinte. De plus, ces indicateurs ont majoritairement été atteints avec un coût inférieur à ce qui avait été programmé. Par exemple, pour l'indicateur « Nombre d'entreprises coopérant avec des organismes de recherche » d'après la programmation sur les projets soldés chaque coopération devait coûter 111 168,20 €, elle s'élève finalement à 105 378,11 €.
- Le FEDER a principalement un effet volume sur les projets RDI, tout à fait en phase avec la politique publique qui vise à la développer. Aussi un effet de durabilité et de réplique complètent l'efficacité des projets

Points d'amélioration

- L'efficacité des projets a pâti du contexte des régions qui peinent à attirer des talents. Les projets soldés ayant été objectivés sur l'indicateur « Nombre de nouveaux chercheurs dans les entités bénéficiant d'un soutien » n'ont pas atteint l'objectif de 378,5 équivalents temps plein et le coût unitaire est supérieur de 4%.
- L'efficacité des projets dépend du contexte macro, il est donc important de combiner des projets bénéficiant d'une aisance de réalisation au vu des caractéristiques de la région ainsi que des projets visant à atténuer les faiblesses de la région pour garantir une efficacité globale satisfaisante.

Illustration / verbatims :

- **Le projet Salon BioFit 2015 a permis le soutien de 400 entreprises pour un coût unitaire de 163€ :**

400 entreprises ont participé à ce salon visant à engager de nouveaux partenariats, favoriser l'émergence de projets publics/privés et intensifier les flux de licences dans le domaine des Sciences du Vivant. Ce projet mené par BioFIT est particulièrement pertinent pour son secteur d'activité, qui correspond aux priorités de la S3. Il permet aussi de toucher un grand nombre d'entreprises pour un montant relativement faible, et donc de présenter une efficacité remarquable. En effet, le montant investi par le FEDER pour chaque entreprise participante est de 163€.

Ce type de projet permet un saupoudrage intéressant. En effet sur cet enjeu d'accompagnement des entreprises, les actions permettant de toucher un grand nombre d'entreprises pour un coût relativement faible a l'avantage de maximiser l'impact des financements FEDER sur les secteurs ne rencontrant pas de problématiques particulièrement bloquantes à leur croissance.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Prévoir une révision des objectifs en tenant compte du rythme de programmation (et des éventuels impératifs de la Commission Européenne). Les résultats de la programmation 2014 – 2020, qui ont largement été atteints avec un budget inférieur aux montants conventionnés montrent que les objectifs peuvent être plus ambitieux.

Impact

Définition de l'impact : l'impact d'un fonds européen pourrait se traduire comme la **somme des effets qu'il est possible d'imputer à la perception d'un subvention**. Il peut s'agir :

- D'un **effet sur le public cible** (bénéficiaire final d'un projet) et/ ou sur le territoire dans lequel il s'inscrit
- D'un **effet volume** qu'il s'agisse de l'intensité des actions engagées que de leur durée
- D'un **effet périmètre** qu'il s'agisse d'un élargissement du public cible, du déploiement d'activités supplémentaires, d'élargissement du territoire couvert par les activités engagées
- D'un **effet d'exemplarité** qui se matérialise par un passage à l'échelle d'une action ou d'un projet, et/ou sa normalisation (intégration dans le droit commun)
- D'un **effet processus** qui se matérialise par la structuration de gestion de cofinancement et la professionnalisation dans le recherche de sources de financement
- D'un **effet levier** sous entendu comme la création d'une filière autour du projet et/ou l'augmentation globale des crédits attribués à une thématique

Questions sous-jacentes :

- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur le ou les publics cibles ?
- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur les partenaires ?
- Quel type d'effet levier constaté ?

Points forts

- Les financements FEDER étant indispensables à la réalisation de projets de recherche menés par les universités, ils jouent un rôle direct sur les thèmes étudiés. Ils permettent un effet d'exemplarité, et ont in fine un réel effet volume sur la spécialisation souhaitée sur les domaines de la S3. Au près de la recherche publique, le FEDER a un rôle de porteur de politique publique. Ce sont aussi ces projets pour lesquels les porteurs rapportent avoir eu le plus d'influence sur des partenaires publics, privés ou locaux car la subvention FEDER a permis de mener des projets de plus grande envergure et donc d'avoir plus d'impact sur leur écosystème. Cet impact est un effet processus et levier.
- L'effet processus a été permis par des enveloppes importantes sur ces objectifs spécifiques, en particulier Lorraine et Champagne-Ardenne. En effet, leurs enveloppes s'élèvent à plus de 30 M€ de FEDER.

Points d'amélioration

- La thématique de RDI est particulièrement confrontée à la problématique de la multiplicité de guichets, ne serait-ce qu'à l'échelle européenne (LIFE, Horizon) ce qui affecte l'impact de tous ces financements. Il est prioritaire que les financements de ce domaine puissent proposer un guichet unique, ce qui faciliterait leur accès qui est aujourd'hui contraint par la complexité et le temps. Cette mise en commun des capacités permettrait aussi d'adresser des problématiques structurelles comme le manque de passerelles entre la recherche publique et le privé, pour laquelle un accompagnement à la création d'une culture commune est nécessaire.
- La programmation de cet objectif thématique recherchait également un effet sur son public cible : le sensibiliser et le fédérer. Ces projets bénéficient d'un fort effet levier et gagneraient à être davantage priorités dans la programmation, seuls 15 projets ont été programmés sur les 3 PO pour cet objectif spécifique de promotion et sensibilisation à la culture de l'innovation.

Illustration / verbatims :

- Projet AERIAL dont une visite évaluative a été menée en octobre 2022. Cette association labélisée centre de ressources technologiques (CRT) collabore avec des acteurs privés et publics sur des projets de recherche en lien avec le secteur médical. Le FEDER a financé des infrastructures nécessaires à certains projets et directement des investissements nécessaires aux projets.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Compléter les FESI par d'autres sources de financement quand une thématique devient également une priorité nationale. La plupart des institutions porteuses de projets financés par les FESI sont dépendantes de ces fonds parce qu'ils constituent la majeure partie de leurs ressources. Cette thématique qui constitue donc une priorité nationale se voit donc portée par les FESI, ce qui en plus n'est pas suffisant pour atteindre les objectifs fixés.
- Rechercher la synergie territoriale au sein d'un même projet. Les enjeux de synergies entre les différents pôles de recherche décimés sur les 3 anciennes régions sont déterminants pour la réussite de la prochaine programmation.

Durabilité

Définition de la viabilité / durabilité : la viabilité s'entend comme la capacité d'un projet à « survivre » aux fonds européens. Elle englobe également la notion de durabilité, au sens de pérennité du projet au-delà du financement européen

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau de viabilité des projets co-financés par le FEDER ?
- Les conditions de pérennité ont-elles été prises en compte dans la conception des projets ?
- Quel est le niveau de viabilité des projets en fin de programme et quels sont les moyens identifiés pour assurer leur autonomie ?

Points forts

- En Alsace, des projets ont été programmés sur l'objectif spécifique de promotion et communication autour de la culture scientifique. Il vise à faire de la vulgarisation auprès du grand public autour des enjeux liés à la culture scientifique. Cette thématique s'inscrit dans les priorités nationales et elle pourrait prendre de l'épaisseur dans le cadre du prochain PO.
- D'après le sondage, parmi les projets qui vont être reconduits, 12% ne solliciteront pas à nouveau des fonds européens. Cet effet volume permet une efficacité des fonds investis sur ces projets de recherche et innovation à la fois porté par des entités publiques et privées, d'autant plus que 2/3 de ces projets n'auraient pu voir le jour sans cette première aide.
- La moitié des répondants au sondage portant un projet de RDI ont indiqué que leur projet va être étendu à d'autres territoires. Cet effet volume permet une efficacité des fonds investis très intéressants.
- Enfin, parmi les répondants au sondage la moitié des porteurs ont indiqué leur volonté de recourir à nouveaux aux FESI pour des projets co-financés sur le PO 2014-2020.

Points d'amélioration

- L'objectif de rapprochement entre la recherche publique et le secteur privé doit faire partie de la logique intrinsèque de financement de ces projets. Malgré le financement d'un certain nombre de projets mêlant ces deux types d'acteurs, on ne peut remarquer d'amélioration notable sur leur capacité de coopération. L'enjeu pour accroître la durabilité des fonds sur cette thématique est donc de mener des actions visant à abaisser les freins de cette collaboration entre deux cultures différentes.
- Le FEDER joue un réel rôle de porteur de politique publique puisqu'il est indispensable à la réalisation d'un projet de recherche pour les Universités. Il convient ainsi de questionner la cohérence avec le rôle souhaité des fonds européens ponctuels et aux priorités pouvant varier.

Illustration / verbatims :

- En Alsace, une exposition itinérante sur le patrimoine industriel a été financée par le FEDER pour accroître la communication autour de la culture scientifique. Elle était à destination des jeunes en particulier dans le cadre scolaire. Cette action est lauréate des Investissements d'Avenir.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Créer des synergies entre les pôles de recherche publics des trois anciennes régions. Le travail de spécialisation sur les domaines de la S3 de chacune d'elles a déjà permis d'assurer la valeur ajoutée des projets en leur assurant un certain budget, il est maintenant possible d'aller plus loin en faisant l'exercice à l'échelle de la nouvelle région. Il est donc important que le nouveau PO soit pensé à l'échelle de la nouvelle région pour le financement de la recherche publique.

Valeur ajoutée

Définition de la valeur ajoutée du programme : derrière la valeur ajoutée des fonds européens, se pose la question de la naissance et de la réalisation d'un projet sans le soutien des fonds européens. Se cache également en creux de la structuration du projet. Sous-entendu le projet aurait pu tout de même exister mais pas dans les mêmes proportions ou selon un calendrier de réalisation plus détendu.

Questions sous-jacentes :

- Les projets et actions entreprises auraient-elles été mises en œuvre sans le soutien du FEDER ?
- Le soutien du FEDER a-t-il permis d'approfondir certaines actions ?
- Le soutien du FEDER contribue-t-il à capter d'autres financements ?

Points forts

- La valeur ajoutée des FESI sur la thématique RDI est indiscutable puisqu'ils constituent dans la plupart des cas le plus gros financeur du projet. De plus, de nombreux projets n'ont pas vocation à renouveler leur demande de subvention européenne et peuvent désormais fonctionner en autonomie.

Points d'amélioration

- A la fin du fonds, on constate les mêmes problématiques et constats qu'au début. Les projets d'investissement RDI rencontrent des difficultés à atteindre les objectifs escomptés car ils ont besoin de tout un écosystème pour prendre place. Par exemple, dans le cadre des collaborations du secteur privé avec la recherche publique, une problématique est la visibilité des projets de recherche par les entreprises. Communiquer et se faire identifier auprès de ces dernières est chronophage et ne relève pas forcément des compétences et appétences des chercheurs, mobiliser des structures pour faire le relais, pourrait permettre d'augmenter la valeur ajoutée de ces projets.

Illustration / verbatims :

- Le cofinancement du projet de mise en place d'une chaire biotechnologie à CentraleSupélec par les FESI a permis une valeur ajoutée très importante. Ce projet qui n'aurait pas pu avoir lieu sans ces fonds a un réel impact sur son écosystème (étudiants, entreprises, recherche publique), il va être étendu à d'autres territoires mais ne sollicitera plus les FESI. L'effet levier très important de ce co-financement témoigne de leur valeur ajoutée.

Réflexions pour la suite / recommandations

Dans le cadre des collaborations du secteur privé avec la recherche publique, renforcer la visibilité des projets de recherche par les entreprises. Communiquer et se faire identifier auprès de ces dernières est chronophage et ne relève pas forcément des compétences et appétences des chercheurs, mobiliser des structures pour faire le relais, pourrait permettre d'augmenter la valeur ajoutée de ces projets.

Erigée en priorité régionale, le développement des infrastructures TIC rejoint les priorités nationales (France THD) et la stratégie européenne « Europe 2020 ». Au-delà de cette ambition de favoriser la large bande dans une région où la densité de population s'amenuise, les cofinancements avaient vocation à accompagner des projets en faveur des usages du numérique.

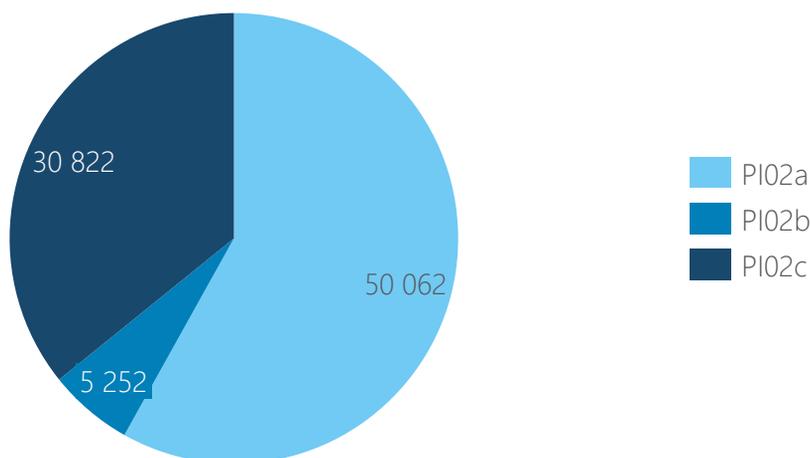
Monographie de l'OT

Au lancement des fonds en 2014, la France accusait un certain retard dans le développement des TIC. Ceci dans un contexte où l'Europe voulait résolument investir dans les nouvelles technologies pour espérer se positionner favorablement dans la rivalité numérique qui s'annonce entre grandes puissances. Les objectifs européens sont ainsi entrés en concordance avec les différentes politiques, plans ou schémas que les juridictions nationales avaient pu établir par le passé.

Cet objectif thématique s'articule autour de **3 priorités d'investissements** (PI 2A : Réseaux TIC, PI2B : Services TIC, PI2C : Applications TIC) dont les intitulés permettent de balayer un spectre complet de l'écosystème numérique.

Lorraine	{	<ul style="list-style-type: none"> • PI 2A : projets visant à développer le réseau développement du THD dans des territoires non couverts par l'initiative privée – 9 projets portés • PI 2C : Lycée 4.0, système d'information multimodal régional, plateforme numérique d'apprentissage des langues – 87 projets portés
Alsace	{	<ul style="list-style-type: none"> • PI 2A : Développer le réseau développement du THD dans des territoires non couverts par l'initiative privée – 1 projet porté • PI 2B : Développement économique (e-commerce, industrie du futur etc...), santé (participations à des évènements (Hacking Health Camp), projets mobilisant l'Intelligence Artificielle), transition énergétique (plateforme numérique de gestion avancée de la propreté urbaine, applications visant à faciliter les économies d'énergie,...) – 34 projets portés • PI 2C : Projets Régions (Lycée 4.0 et SIG multimodal), et/ou issus des AMI (AMI régional tiers lieux, AMI usages numériques...) – 28 projets portés
Champagne-Ardenne	{	<ul style="list-style-type: none"> • PI 2A. Développement du réseau développement du THD dans des territoires non couverts par l'initiative privée. – 3 projets portés • PI 2C. Développement d'outils d'apprentissage des langues, distribution de matériels numériques dans les écoles maternelles – 24 projets portés

Budget segmenté selon les priorités d'investissement (en millions d'euros)



Pertinence

Définition de la pertinence : la pertinence pourrait se traduire par l'adéquation des projets sélectionnés avec les objectifs du programme, avec les ambitions de la Région, avec les besoins du territoire, et des bénéficiaires finaux.

Questions sous-jacentes :

- Les projets ont-ils été pertinents au regard des besoins identifiés et des résultats escomptés ?
- Leur logique d'intervention était-elle adaptée aux besoins des territoires ?
- Le calibrage des projets (moyens disponibles, modalités d'intervention, choix des bénéficiaires finaux) était-il pertinent au regard des objectifs recherchés ?

Points forts

- La prise en compte des **besoins propres** à chaque territoire dans la conception et la réalisation des projets d'infrastructures s'est avérée payante ; elle a répondu aux objectifs de la région en matière d'infrastructures.
- Alors que la région traverse une période de stagnation démographique et un ralentissement de son tissu industriel, le taux de couverture FttH a pu être nettement augmenté.
- Le FEDER a participé à des projets en faveur de l'avènement d'une société numérique qui accompagne ses citoyens vers la transition par le biais d'espaces dédiés comme les Tiers-lieux.
- Les objectifs liés au développement de l'apprentissage par les outils du numérique (et ses usages) ont également été rejoints par des projets de démocratisation d'outils informatiques au niveau des lycées.

Points d'amélioration

- Sur les usages du numérique, certains projets semblent peu pertinents vis-à-vis des objectifs du PO tandis que d'autres, très pertinents, mériteraient de couvrir un périmètre plus large (cette situation traduit de la nouveauté du sujet tant vis-à-vis des besoins du public que des actions proposées par les porteurs)

Réflexions pour la suite / recommandations

- Veiller à la pertinence des projets sur les usages du numérique vis-à-vis des objectifs du PO.

Cohérence et complémentarité

Définition de la cohérence et la complémentarité :

- **la cohérence** pourrait se traduire par l'adhérence avec d'autres initiatives ou plus largement par la synergie qu'il peut exister avec d'autres projets (sur le plan thématique comme sur la mobilisation des parties prenantes).
- **la complémentarité** peut s'entendre comme la mise en perspective et la mobilisation de sources de financement distinctes mais permettant d'accompagner le projet dans la durée et/ou de favoriser le passage à l'échelle

Questions sous-jacentes :

- Les projets ont-ils été pertinents au regard des besoins identifiés et des résultats escomptés ?

Points forts

- Les projets s'intègrent parfaitement aux plans régionaux et nationaux (e.g. Plan France Très haut Débit, Europe 2020).
- Les appels à manifestation d'intérêt (AMI) ont permis d'impulser une dynamique forte à la programmation, tout en diversifiant les thématiques abordées. Les projets portant sur la « *culture et création numérique* » ou « *l'économie numérique* » ont notamment pu voir le jour grâce à ces outils. Plus que sur d'autres OT, il existe un lien fort entre la dynamique de programmation et le type d'animation choisie
- Les fiches-actions, conçues dans un périmètre relativement large ont permis d'élargir le champ des actions entreprises, ce qui a eu le mérite de dynamiser le processus de programmation

Points d'amélioration

- Les projets liés aux usages du numériques manquent parfois de cohérence. Contrairement au portefeuille de projets affectant les infrastructures, peu de projets se ressemblent et s'évertuent à créer des synergies (i.e. les tiers lieux qui sont peu interconnectés)

Réflexions pour la suite / recommandations

- Sur la question des usages du numérique, mener une réflexion sur le portefeuille de projets qu'il est souhaitable de porter à l'avenir – en travaillant notamment sur la cohérence et les synergies à dégager.

Exécution

Définition de l'exécution : l'exécution peut se traduire la mise en perspective entre les actions réalisées et celles que le porteur avait mentionné dans son dossier de candidature

Questions sous-jacentes :

- Comment se caractérise **l'exécution budgétaire** des projets cofinancés ? Autrement dit, les montants de cofinancements prévus sont-ils à la hauteur de ceux effectivement conventionnés ? Une fois les projets terminés, un long délai de remboursement est-il à craindre ?
- Comment l'exécution des projets s'est-elle étalée dans le temps ? Constate-on un rythme de programmation particulier (régulier, ponctuel, cyclique) ?
- Dans quelle mesure les porteurs sont-ils diversifiés ? Certains s'illustrent-ils par le nombre de projets portés et cofinancés par les fonds européens ?

Points forts

- Les co-financements prévus par l'Union européenne sur les 3 priorités d'investissement ont tous été consommés.
- La majorité des porteurs interrogés considèrent avoir « bien réalisé » leurs projets, sans trop de difficulté particulière. L'impact escompté est également élevé, ce qui correspond à la tendance générale entre les OT.
- Le budget programmé a été dépassé de manière globale. Les projets ont globalement été réalisés, et certains ont même dépassé les ambitions d'exécution qu'ils avaient (cf. les projets d'infrastructures et les projets de tiers-lieux).

Points d'amélioration

- Une logique d'intervention qui pourrait faire l'objet d'une communication sur les modalités d'obtention et de suivi administratif du financement plus renforcée. Cela passe notamment par un encadrement au moment du dépôt des dossiers pour permettre aux entreprises de s'organiser en terme de justificatifs.
- La mise en œuvre du volet THD s'est vue contrainte par deux principaux facteurs :
 1. Une notification tardive du régime d'aides ;
 2. Et les complexités liées au montage des dossiers et à la remontée des dépenses.

Illustration / verbatims :

- Les projets Rosace & Losange, certes cofinancés de manière minoritaire, ont eu de très bons résultats au niveau des indicateurs - avec un budget tenu (voir étude de cas sur l'OT 2).

Réflexions pour la suite / recommandations

- Travailler davantage sur le calendrier du financement pour éviter un démarrage tardif des initiatives.
- Renforcer la communication sur les modalités d'obtention et de suivi administratif du financement.

Efficacité

Définition de l'efficacité : l'efficacité se caractérise par la mise en perspective des résultats atteints aux regard des objectifs de départ. Elle doit permettre d'identifier les difficultés rencontrées, les solutions testées et leurs conséquences . Elle doit également permettre de relever les opportunités et bonnes pratiques mises en œuvre par les porteurs.

Questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure les projets ont-t-ils permis de répondre à l'objectif thématique n°02 ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour la mise en œuvre des différentes actions envisagées ?
- Quelles sont les opportunités / bonnes pratiques décelées quant à la réalisation de ces projets ?

Points forts

- Les indicateurs remontés par les porteurs montrent que la grande majorité des objectifs ont été atteints.
 - Pour **les infrastructures**, les indicateurs de réussite (couverture 4G, locaux raccordables FttH) sont au vert. La région a largement progressé, y compris dans son combat pour la disparition des zones blanches (surtout dans la partie la plus à l'Ouest de la région).
 - Concernant les **usages du numériques**, dans ce domaine, les indicateurs de réussite chiffrés se font plus rares, il faut donc davantage se fier aux visites évaluatives des projets en question et surtout analyser leur capacité à répondre aux besoins des particuliers. Des projets tels que les « Hacking Health Camp » ou les « Lycées 4.0 », très largement co-financés par les fonds FEDER-FSE-IEJ, ont contribué aux objectifs des PO sur la question de la sensibilisation à l'utilisation des TIC.

Points d'amélioration

- Le fait, pour les porteurs, **d'avoir une bonne connaissance / maîtrise du processus administratif et financier du FEDER permet d'optimiser l'efficacité des actions entreprises** (e.g. optimisation les temps d'actions).
- Il existe parfois un manque de coordination entre les porteurs de projet dont l'essence est pourtant similaire. Les tiers-lieux régionaux ne se réunissent que très peu par exemple, alors qu'ils pourraient développer des synergies.

Illustration / verbatims :

- Projet Rucher Créatif dont les dirigeants redoutent l'utilisation de fonds européens tant le processus administratif de remboursement est complexe comparé à celui de la région, du département ou de l'état.
- Projet Rucher est également symptomatique du manque de concertation entre les différents tiers-lieux, même si une association a été récemment créée dans la région

Réflexions pour la suite / recommandations

- **S'assurer / vérifier que chaque porteur ait une bonne maîtrise du processus administratif et financier** du FEDER.
- Encourager la coordination et les synergies entre porteurs de projet, via **une institutionnalisation des temps d'échange entre porteurs** par exemple.

Efficiency

Définition de l'efficacité : l'efficacité se traduit par la mise en perspective des actions réalisées au regard des objectifs fixés dans la convention et du montant dépensé au regard du budget initialement prévu dans la convention. La recherche d'éléments permettant d'étayer l'écart, à la hausse ou à la baisse, de même que le parangonnage avec d'autres projets dont les points de similarité apparaissent pertinents, permettent de qualifier l'efficacité, passant d'une efficacité théorique à une efficacité avérée.

Questions sous-jacentes :

- Les projets cofinancés apparaissent-ils comme efficaces ? Les coûts humains et financiers engagés semblent-ils raisonnables au regard des résultats atteints ?
- Comment les porteurs ont-ils pleinement réalisé leur projet, jusqu'à aboutir à l'objectif escompté ?

Points forts

- Depuis le début du programme, 186 projets ont été programmés pour un coût total de 251 955 710 € dont 85 983 443 € de FEDER, ce qui correspond à un cofinancement moyen de 34 %.
- Les projets d'infrastructures cofinancés, notamment sur la question de la couverture fibre optique des 3 ex-régions, sont parfaitement mesurables et quantifiables. Les indicateurs de résultat des projets Rosace et Losange sont le nombre de prises installées sur un période donnée, avec des objectifs largement atteints voire dépassés (i.e. étude de cas).
- Les projets associatifs, à l'instar des tiers-lieux ont respecté leurs limites budgétaires et sont parvenus à développer leur action sur différents sujets (formation, télétravail sécurisant, proposition de commerce équitable etc.).

Points d'amélioration

- Dans le cadre du développement des usages numériques dans le milieu scolaire, doter les élèves de matériel informatique est un investissement coûteux qui doit conduire à une véritable formation de chacun aux savoirs élémentaires numériques. A titre d'exemple, les ordinateurs de région doivent faire partie intégrante du projet éducatif, sans quoi les élèves n'en tireront pas profit. Les porteurs du projet indiquent eux-mêmes qu'ils ont rencontré des difficultés au niveau de l'adaptation du projet éducatif aux nouvelles technologies.
- Les indicateurs sont parfois insuffisants ou inadaptés pour mesurer l'étendue de l'efficacité des projets d'usage.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Mieux agencer les indicateurs de résultats de manière à les rendre éloquentes quant à la réalisation d'un objectif. C'est une tâche plus difficile pour les projets d'usage, mais cela aura le mérite d'assurer un véritable suivi de ces projets.
- Profiter des infrastructures du numérique récemment mises en place pour les répercuter sur les projets de services

Impact

Définition de l'impact : l'impact d'un fonds européens pourrait se traduire comme la **somme des effets qu'il est possible d'imputer à la perception d'un subvention**. Il peut s'agir :

- D'un **effet sur le public cible** (bénéficiaire final d'un projet) et/ ou sur le territoire dans lequel il s'inscrit
- D'un **effet volume** qu'il s'agisse de l'intensité des actions engagées que de leur durée
- D'un **effet périmètre** qu'il s'agisse d'un élargissement du public cible, du déploiement d'activités supplémentaires, d'élargissement du territoire couvert par les activités engagées
- D'un **effet d'exemplarité** qui se matérialise par un passage à l'échelle d'une action ou d'un projet, et/ou sa normalisation (intégration dans le droit commun)
- D'un **effet processus** qui se matérialise par la structuration de gestion de cofinancement et la professionnalisation dans le recherche de sources de financement
- D'un **effet levier** sous entendu comme la création d'une filière autour du projet et/ou l'augmentation globale des crédits attribués à une thématique

Questions sous-jacentes :

- Quels sont les impacts directs et indirects des projets cofinancés ?
- Après des publics cibles ?
- Sur l'environnement partenarial ?
- Sur la mise en œuvre de la politique publique ?
- Autre ?

Points forts

- L'effet sur les **publics cibles** a été plutôt positif du point de vue des porteurs. Les aménagements du numérique sont bien perçus par la population, tant ils participent à leur insertion dans la société et l'économie. Un exemple concret est le plan d'aménagement vosgien (2014-2018) dont les résultats ont été largement positifs – avec 91,3% des vosgiens qui disposaient à la fin du projet d'une possibilité de raccordement haut débit (contre 79% au début du projet).
- Dans les projets d'usages du numérique, l'effet volume n'a pas été évident contrairement à ceux liés aux infrastructures. En effet, les indicateurs de volume sont plus présents dans les projets qui visent à étendre la couverture fibre optique sur le territoire. Pour le projet THD Alsace, le volume initial du périmètre avait pour objectif de déployer près de 367 900 prises. Au 4 octobre 2022, ce sont près de 402 000 prises.
- L'effet processus est évident tant les projets du numérique ont un impact sur les partenaires locaux.

Points d'amélioration

- Si les fonds européens ont eu un rôle de bouclage dans les plans de financements (pour 60% des porteurs selon le sondage), il n'a en revanche pas fait figure de levier pour obtenir d'autres financements (19%) et encore moins d'apport supplémentaire permettant d'améliorer la réalisation d'une manière ou d'une autre.
- En réalité, 56% des porteurs considèrent que leurs projets auraient pu avoir lieu sans l'apport des cofinancements européens.

Illustration / verbatims :

« Le FEDER a permis le développement de notre projet et son lancement. C'est depuis + de 500 interventions réalisées » (réponse au sondage de l'Association Française de Premiers Répondants)

Réflexions pour la suite / recommandations

- Structurer davantage le portefeuille de projets liés aux usages du numérique, d'autant que les infrastructures sont désormais plus efficaces, afin d'en tirer des synergies.

Durabilité

Définition de la viabilité / durabilité : la viabilité s'entend comme la capacité d'un projet à « survivre » aux fonds européens. Elle englobe également la notion de durabilité, au sens de pérennité du projet au-delà du financement européen

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau de viabilité des projets co-financés par le FEDER ?
- Les conditions de pérennité ont-elles été prises en compte dans la conception des projets ?
- Quel est le niveau de viabilité des projets en fin de programme et quels sont les moyens identifiés pour assurer leur autonomie ?

Points forts

- Environ 41% des porteurs TIC comptent reconduire leur projet vers des cofinancements européens. La plupart des projets numériques sont naturellement non reconduits car répondent à des échéances fixées (cf. plan THD pour l'Alsace et la Lorraine)
- Sur les 26 projets qui ont indiqué souhaiter être reconduits, plus de la moitié des projets ne sont pas dépendants des cofinancements pour leur réalisation. Les complexités administratives évoquées précédemment n'empêchent pas une certaine continuité dans l'action des porteurs.

Valeur ajoutée

Définition de la valeur ajoutée du programme : derrière la valeur ajoutée des fonds européens, se pose la question de la naissance et de la réalisation d'un projet sans le soutien des fonds européens. Se cache également en creux de la structuration du projet. Sous-entendu le projet aurait pu tout de même exister mais pas dans les mêmes proportions ou selon un calendrier de réalisation plus détendu.

Questions sous-jacentes :

- Les projets et actions entreprises auraient-elles été mises en œuvre sans le soutien du FEDER ?
- Le soutien du FEDER a-t-il permis d'approfondir certaines actions ?
- Le soutien du FEDER contribue-t-il à capter d'autres financements ?

Points forts

- La légitimité octroyée par l'obtention de fonds européens permet aux porteurs de se tourner vers d'autres financeurs, plus confiants.

Points d'amélioration

- Le **suivi administratif et financier des fonds** est parfois jugé comme « **lourd et complexe** », ce qui peut décourager les porteurs, surtout ceux aux petits projets peu habitués à la rigueur des programmes de financement européen.
- Il serait souhaitable d'**accompagner les (nouveaux) porteurs de projets dans le montage des dossiers** pour permettre une meilleure compréhension des dynamiques administratives propres au FEDER.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Renforcer l'**accompagnement des (nouveaux) porteurs de projets dans le montage des dossiers** pour permettre une meilleure compréhension des dynamiques administratives propres au FEDER.

Sous le double effet de la spécialisation traditionnelle de l'industrie exposée à la concurrence étrangère, et de la faible tertiarisation de son économie, l'emploi dans la région Grand Est affiche depuis quelques années un recul plus important qu'ailleurs en France. La région doit dynamiser la création d'entreprise et la reprise des entreprises, moderniser son économie en misant notamment sur de nouvelles filières. La montée en gamme du tissu économique local industriel passera donc par l'accompagnement des démarches économiques innovantes, le soutien à l'investissement et à l'internationalisation des entreprises.

Monographie de l'OT

Pour répondre aux engagements fixés par l'OT 3, trois **priorités d'investissement** ont été identifiées par les trois ex-régions; à savoir:

Priorité 3a	Favoriser l'esprit d'entreprise, en particulier en facilitant l'exploitation économique d'idées nouvelles et en stimulant la création de nouvelles entreprises, y compris par le biais des pépinières d'entreprises
Priorité 3b	Développer et mettre en œuvre de nouveaux modèles d'activité à l'intention des PME, en particulier en ce qui concerne leur internationalisation
Priorité 3d	Soutenir la capacité des PME à croître sur les marchés régionaux, nationaux et internationaux ainsi qu'à s'engager dans les processus d'innovation

En termes de réalisation, l'OT se détaille tel que :



892 projets cofinancés

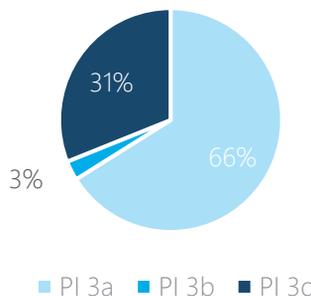


735 porteurs différents



700 373 537 €
programmés pour un taux
de cofinancement moyen
de 17,5%

Répartition de l'enveloppe sur l'OT



Pertinence

Définition de la pertinence : la pertinence pourrait se traduire par l'adéquation des projets sélectionnés avec les objectifs du programme, avec les ambitions de la Région, avec les besoins du territoire, et des bénéficiaires finaux.

Questions sous-jacentes :

- Les projets ont-ils été pertinents au regard des besoins identifiés et des résultats escomptés ?
- Leur logique d'intervention était-elle adaptée aux besoins des bénéficiaires finaux ?
- Le calibrage des projets (moyens disponibles, modalités d'intervention, choix des bénéficiaires finaux) était-il pertinent au regard des objectifs recherchés ?
- La multiplicité des projets, des partenaires et des bénéficiaires était-elle pertinente ?

Points forts

- La stratégie du PO met l'accent sur le soutien à la consolidation et à la compétitivité du tissu économique dont la situation s'est fortement dégradée au cours des dernières années, notamment en raison d'une désindustrialisation du territoire
- Les projets sont pertinents au regard du PO dans la mesure où ils consistent à soutenir des PME dans leur création, reprise, ou développement
- Un axe entier a été dédié au tourisme dans le Massif des Vosges qui constitue un enjeu économique majeur dans la région
- Les indicateurs proposés sur cet OT sont globalement pertinents et représentatifs de la réussite ou non des projets
- De nombreux projets ont accompagné le développement et l'aménagement de nouvelles zones économiques ou de nouveaux pôles entrepreneuriaux innovants, notamment via le financement de nouvelles infrastructures. Ces projets contribuent pleinement aux objectifs du PO car ils visent à renforcer l'attractivité du territoire et donc à attirer d'une part de nouvelles entreprises et d'autre part des employés

Points d'amélioration

- Les projets programmés doivent mobiliser d'autres instruments financiers pour avancer et être pertinents
- La plupart des aides ont été ciblées uniquement sur l'accompagnement post-crétion alors que des besoins en amont sur l'accompagnement à la création ont été identifiés
- Peu de financements ont été dédiés au soutien à la reprise et transmission d'une entreprise
- Les entrepreneurs sont généralement peu habitués aux règles du FEDER et à la complexité administrative des fonds qui est parfois difficile à assumer pour les petites structures
- A l'exception d'un gros projet, l'accompagnement de PME culturelles sur les marchés d'envergure internationale en France et à l'étranger porté par la Région Grand Est, les actions d'internationalisation n'ont pas été prioritaires

Illustration / verbatims :

Le projet d'implantation sur la plateforme de CARLING SAINT-AVOLD porté par Afyren Neoxy accompagne l'évolution de l'économie de la région vers une économie compétitive et décarbonée ; il promeut la compétitivité des territoires ; et fait effet de levier pour accélérer le développement de l'activité sur le territoire de la région.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Jouer un rôle d'aide aux entreprises engagées dans toutes démarches d'amélioration (technologique, ressources humaines, emploi, environnement, économie, énergie,...) au même titre que des financements nationaux et régionaux
- Mettre en place des instruments pour faciliter la gestion administrative et financière des entrepreneurs (prêt rebond par exemple)
- Renforcer l'accompagnement dès la phase de création (comme cela a été fait avec les antennes régionales de France Active), et renforcer l'accompagnement à la reprise d'une entreprise

Pertinence

Définition de la pertinence : la pertinence pourrait se traduire par l'adéquation des projets sélectionnés avec les objectifs du programme, avec les ambitions de la Région, avec les besoins du territoire, et des bénéficiaires finaux.

Questions sous-jacentes :

- Les projets ont-ils été pertinents au regard des besoins identifiés et des résultats escomptés ?
- Leur logique d'intervention était-elle adaptée aux besoins des bénéficiaires finaux ?
- Le calibrage des projets (moyens disponibles, modalités d'intervention, choix des bénéficiaires finaux) était-il pertinent au regard des objectifs recherchés ?
- La multiplicité des projets, des partenaires et des bénéficiaires était-elle pertinente ?

Points forts

- Une partie des financements sur cet OT a été dédiée au soutien d'instruments financiers visant à soutenir des PME ou des Start-Up, tels qu'un fonds de prêts pour l'innovation, des pôles dédiés à l'innovation et à l'accompagnement de Start-Up, des incubateurs, ou encore un Fonds Européen des Matériaux
- Plus particulièrement et pour faire face à la crise sanitaire, compromettent la survie des entreprises et les objectifs de compétitivité et de croissance économique poursuivis par le PO FEDER, ce dernier a su réagir rapidement en cofinçant un « Fonds de Prêt Rebond FEDER 2014-2020 », outil financier d'aide au développement économique, au profit des PME rencontrant un besoin de trésorerie. Le fonds participe donc aux objectifs de soutien aux PME en renforçant leur structure financière.

Points d'amélioration

- Peu d'actions de suivi des entreprises créées récemment (coaching, tableaux de bord, conseil, recherche de solutions de financement) ont été soutenues par le FEDER
- Les projets de formation à la création et à la reprise d'une entreprise, malgré la tenue de quelques salons, n'ont pas été suffisamment prioritaires
- De même, les formations techniques dans les secteurs clés de la réindustrialisation (fonderie, métallurgie, plasturgie, sous-traitance automobile, textile) permettrait de réinjecter localement les compétences nécessaires

Illustration / verbatims :

Projet de Création du Fonds d'intervention FEDER pour l'innovation en Lorraine : Ce nouvel instrument soutiendra les PME engagées dans une démarche de recherche, de développement et d'innovation sur les domaines d'activités à fort potentiel de la région et conformément aux priorités définies dans la stratégie de spécialisation intelligente du territoire.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Renforcer les actions de développement des PME à l'international
- Encourager le cofinancement de dispositifs visant à accompagner les entreprises récemment créées (coaching, tableaux de bord, conseil, recherche de solutions de financement, transfert de technologie ou accompagnement à l'export...).
- Renforcer les actions de formation entrepreneuriales et techniques

Cohérence et complémentarité

Définition de la cohérence et la complémentarité :

- la **cohérence** pourrait se traduire par l'adhérence avec d'autres initiatives ou plus largement par la synergie qu'il peut exister avec d'autres projets (sur le plan thématique comme sur la mobilisation des parties prenantes).
- la **complémentarité** peut s'entendre comme la mise en perspective et la mobilisation de sources de financement distinctes mais permettant d'accompagner le projet dans la durée et/ou de favoriser le passage à l'échelle

Questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure les projets ont-ils été cohérents et complémentaires avec d'autres initiatives similaires financées par la Région ou d'autres bailleurs ?
- Quel a été le niveau de cohérence et de complémentarité du financement européen avec les autres moyens financiers mobilisés ?
- Quels ont été les freins et les limites de cette cohérence et complémentarité ?

Points forts

- Le financement européen a permis de compléter les cofinancements apportés par l'Etat et la Région et de proposer ainsi un programme plus ambitieux.
- Le PO FEDER apparaît en phase avec les principaux documents stratégiques régionaux (CPER, SRDEII), et la stratégie UE 2020, mais également le contrat de destination du Massif des Vosges. Il contribue fortement à leur déclinaison sur le territoire
- Certains projets se sont inscrits en complémentarité avec d'autres programmes de plus grande ampleur, comme des programmes de développement de nouvelles zones économiques. Par exemple les projets qui ont contribué à relancer l'économie de la chimie renouvelable sur la plateforme de Carling Saint Avold dans le cadre de la Convention Volontaire de Développement Economique et Social (CVDES) mené par Total en partenariat avec l'Etat, la région Grand-Est et la Communauté d'Agglomération Saint-Avold Synergies
- Des gros projets ont été réalisés en partenariat avec des institutions (BPI France, Etat, Région) ou même des entreprises privées (ArcelorMittal, groupes industriels, banques privées) avec la création de fonds visant à soutenir et promouvoir des PME : fonds de prêts Rebond, fonds pour l'innovation, fonds Lorrain des matériaux
- Une bonne cohérence entre les projets de l'axe de la filière touristique dans le Massif des Vosges avec une bonne répartition des actions entre les différents porteurs

Points d'amélioration

- Les projets ne sont pas très complémentaires au document régional « Plan Régional d'Internationalisation des entreprises » et ne contribuent que très peu à sa mise en œuvre.

Illustration / verbatims :

Via le prêt Rebond FEDER Région Grand Est, la Région et Bpifrance entendent renforcer la trésorerie des entreprises du territoire afin de répondre, dans un contexte exceptionnel, à leurs besoins.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Veiller à la bonne complémentarité des projets avec les autres programmes régionaux (e.g. Plan Régionale d'Internationalisation des entreprises) pour en accroître les bénéfices.

Exécution

Définition de l'exécution : l'exécution peut se traduire la mise en perspective entre les actions réalisées et celles que le porteur avait mentionné dans son dossier de candidature

Questions sous-jacentes :

- Quelles actions ont été réalisées par les projets?
- Correspondent-elles aux ambitions/ objectifs mentionnés dans le dossier de candidature ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour la mise en œuvre des différentes actions envisagées ?

Points forts

- Selon le sondage proposé à tous les porteurs de projet, la majorité des projets ont atteint leurs objectifs en matière de réalisation dans les trois anciennes régions
- Les aides en faveur de l'investissement des PME ont bénéficié d'une forte dynamique
- Les projets programmés dans l'axe de développement du tourisme dans le Massif des Vosges ont atteint leurs objectifs de réalisation avec une bonne coordination entre les différentes parties prenantes et une adaptation de leur calendrier face à la crise sanitaire
- Les fonds de prêts rebond ont joué le rôle d'outils d'ingénierie financière et d'instrument financier permettant aux entreprises de se concentrer sur leurs réalisations

Points d'amélioration

- La crise sanitaire a fortement perturbé les réalisations ayant eu lieu en 2020 et 2021. De nombreux projets ont dû s'arrêter pendant les confinements
- Au delà de la crise sanitaire, des projets ont été retardés par la pénurie de matériaux qui a suivi, et la guerre en Ukraine qui a impacté les chaînes d'approvisionnement.
- Les projets de recherche présentent des contraintes administratives et financières plus importantes que les projets d'investissements. Les dépenses sont plus difficiles à justifier et les remboursements sont longs et fastidieux.

Illustration / verbatims :

Projet construction d'une unité de production de 1.3 propanediol (PDO) et d'acide butyrique (AB) porté par Metex Noovista : Certains CAPEX étaient sous-estimés, d'autres surestimés, et impact COVID-19. Globalement, CAPEX en hausse, notamment dû aux surcoûts liés au COVID-19 et le temps de chantier allongé en conséquence. A part un retard et un impact financier, il n'y a pas eu d'autres incidences sur l'opération.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Afin de moins dépendre d'éléments extérieurs (pénurie, guerre, etc.), favoriser les projets avec des fournisseurs français (voire européen) lorsque cela est possible
- Stopper le cofinancement des projets de recherche et privilégier le cofinancement des projets d'investissement

Efficacité

Définition de l'efficacité : l'efficacité se caractérise par la mise en perspective des résultats atteints aux regard des objectifs de départ. Elle doit permettre d'identifier les difficultés rencontrées, les solutions testées et leurs conséquences . Elle doit également permettre de relever les opportunités et bonnes pratiques mises en œuvre par les porteurs.

Questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure les projets ont-t-ils permis de répondre à l'objectif thématique n°3 ?
- Quelles sont les opportunités / bonnes pratiques décelées quant à la réalisation de ces projets ?

Points forts

- Le FEDER a contribué à la construction de nouvelles infrastructures, telles que des unités de production sur la plateforme de Carling Saint Avold
- Au-delà de la construction, le FEDER a permis la modernisation de nombreuses infrastructures : un agrandissement des locaux, de meilleurs équipements, des condition de travail et sécurité améliorés
- Quelques projets ont permis l'intégration de la digitalisation dans les processus
- Les entreprises bénéficiant du FEDER ont pu construire une offre de service mieux structurée et plus diversifiée
- Les projets ont permis aux entreprises d'être plus compétitives grâce à un accompagnement à leur transformation
- Les projets ont permis un partage des bonnes pratiques interne et donc un renforcement des compétences des collaborateurs
- Les fonds euros ont permis aux entreprises de tenir les délais de production et de pouvoir assumer des commandes non prévues au planning, et donc de rester concurrentiel
- Des gros projets ont permis de développer des partenariats avec des organismes de formation

Points d'amélioration

- Des réticences au changement interne ont ralenti certains projet
- Davantage d'actions de diagnostic afin de mieux identifier les enjeux territoriaux et les tendances du marché permettrait une meilleure efficacité

Illustration / verbatims :

Projet porté par la Chambre de Métiers et de l'Artisanat de Région Grand Est Ces trois années de convention ont permis de structurer une offre de services économique, harmonisée et lisible, au bénéfice des entreprises artisanales. Ces actions complémentaires ont amené, de surcroît avec la crise, les artisans à se positionner et à accélérer la transformation de leur entreprise afin d'être plus compétitifs. Un grand nombre d'entreprises ont été accompagnées dans leur développement grâce à ce plan d'actions.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Accompagner la conduite du changement dans les projets de transformation
- Renforcer les actions de diagnostic

Efficiency

Définition de l'efficacité : l'efficacité se traduit par la mise en perspective des actions réalisées au regard des objectifs fixés dans la convention et du montant dépensé au regard du budget initialement prévu dans la convention. La recherche d'éléments permettant d'étayer l'écart, à la hausse ou à la baisse, de même que le parangonnage avec d'autres projets dont les points de similarité apparaissent pertinents, permettent de qualifier l'efficacité, passant d'une efficacité théorique à une efficacité avérée.

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau d'efficacité des projets ? Les résultats des projets sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?
- La mise en œuvre des projets a-t-elle été efficace ?
- Quelle est la répartition de l'enveloppe sur l'OT selon la priorité d'investissement ?

Points forts

- Depuis le début du programme, 892 projets ont été programmés pour un coût total de 700 373 537 € dont 122 301 508 € de FEDER, ce qui correspond à un cofinancement moyen de 17,5%
- Les indicateurs remplis par les porteurs montrent que les objectifs ont été atteints et même très légèrement dépassés

Points d'amélioration

- Les indicateurs n'ont pas été complétés par la plupart des porteurs de projet, ce qui rend l'évaluation de la performance des projets plus difficile
- Les plus gros projets concernent les PI 3a et 3d. Peu de dossiers ont été programmés sur la PI 3b avec un seul gros projet « Accompagnement de PME culturelles sur les marchés d'envergure internationale en France et à l'étranger » qui mobilise 1/3 de la maquette totale

Illustration / verbatims :

Réflexions pour la suite / recommandations

- Imposer aux porteurs de projet de remplir les indicateurs régulièrement
- Rééquilibrer les financements entre les différentes PI en renforçant le soutien à l'internationalisation qui est un sujet clé pour la compétitivité des PME

Impact

Définition de l'impact : l'impact d'un fonds européen pourrait se traduire comme la **somme des effets qu'il est possible d'imputer à la perception d'un subvention**. Il peut s'agir :

- D'un **effet sur le public cible** (bénéficiaire final d'un projet) et/ ou sur le territoire dans lequel il s'inscrit
- D'un **effet volume** qu'il s'agisse de l'intensité des actions engagées que de leur durée
- D'un **effet périmètre** qu'il s'agisse d'un élargissement du public cible, du déploiement d'activités supplémentaires, d'élargissement du territoire couvert par les activités engagées
- D'un **effet d'exemplarité** qui se matérialise par un passage à l'échelle d'une action ou d'un projet, et/ou sa normalisation (intégration dans le droit commun)
- D'un **effet processus** qui se matérialise par la structuration de gestion de cofinancement et la professionnalisation dans le recherche de sources de financement
- D'un **effet levier** sous entendu comme la création d'une filière autour du projet et/ou l'augmentation globale des crédits attribués à une thématique

Questions sous-jacentes :

- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur le ou les publics cibles ?
- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur les partenaires ?
- Quel type d'effet levier constaté ?

Points forts

- Progression du chiffre d'affaire déjà visible pour certains projets
- Accès à de nouveaux marchés via une diversification de la production ou encore un élargissement du réseau client
- Développement de l'activité et de l'emploi, embauche et formation des salariés
- Optimisation des processus grâce à un meilleur matériel, de meilleures conditions de travail pour les salariés, de nouvelles méthodes de production, l'intégration de la digitalisation. Cela implique une augmentation de la production, de meilleure qualité, pour des coûts moins élevés, et donc une meilleure rentabilité globale.
- Le respect de la qualité et des délais de production ont impliqué une satisfaction et une fidélisation de la clientèle et ont permis aux entreprises de rester concurrentiel sur le marché, ce qui a favorisé un maintien de l'emploi

Points d'amélioration

- Malgré un déploiement à l'échelle locale, les projets soutenus restent trop dépendant d'éléments extérieurs (Covid, guerre en Ukraine, etc.) pour atteindre leurs objectifs d'impact, malgré une atteinte des objectifs de réalisation
- La plupart des projets n'ont pas vocation à être étendu à d'autres territoires. Cela permettrait pourtant de dupliquer des innovations ou des bonnes pratiques à moindre coût
- L'impact des projets à l'international reste trop limité (à l'exception de quelques projets), notamment au niveau du rayonnement (et donc des exportations)
- Si le FEDER a eu des impacts sur des entreprises déjà existantes, elle en a eu moins sur la création d'entreprises

Illustration / verbatims :

Projet d'acquisition de matériels porté par VOSGES ESSENTIA : Totale réussite avec à la clé un projet d'agrandissement de la confiserie afin de pouvoir se doter une ligne de conditionnement qui permettra d'améliorer les conditions de travail des salariés et d'augmenter la production pour atteindre un rayonnement national et européen

Réflexions pour la suite / recommandations

- Le FEDER étant un axe majeur de la politique de développement économique régionale, poursuivre et même renforcer le lien et la coordination entre le FEDER et le SRDEII sur la programmation 21-27
- Étendre les actions (et notamment les innovations) à d'autres territoires
- Accentuer les démarches de mutualisation, de réseaux entre entreprises, avec des actions collectives de structuration et/ou de promotion d'une filière économique, et des actions collectives visant à accroître la compétitivité des entreprises participantes

Impact

Définition de l'impact : l'impact d'un fonds européen pourrait se traduire comme la **somme des effets qu'il est possible d'imputer à la perception d'un subvention**. Il peut s'agir :

- D'un **effet sur le public cible** (bénéficiaire final d'un projet) et/ ou sur le territoire dans lequel il s'inscrit
- D'un **effet volume** qu'il s'agisse de l'intensité des actions engagées que de leur durée
- D'un **effet périmètre** qu'il s'agisse d'un élargissement du public cible, du déploiement d'activités supplémentaires, d'élargissement du territoire couvert par les activités engagées
- D'un **effet d'exemplarité** qui se matérialise par un passage à l'échelle d'une action ou d'un projet, et/ou sa normalisation (intégration dans le droit commun)
- D'un **effet processus** qui se matérialise par la structuration de gestion de cofinancement et la professionnalisation dans le recherche de sources de financement
- D'un **effet levier** sous entendu comme la création d'une filière autour du projet et/ou l'augmentation globale des crédits attribués à une thématique

Questions sous-jacentes :

- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur le ou les publics cibles ?
- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur les partenaires ?
- Quel type d'effet levier constaté ?

Points forts

- Améliore la notoriété, la visibilité, la crédibilité des structures bénéficiant du FEDER, avec une image d'entreprise en mouvement, d'entreprise innovante. Cela impacte positivement les diverses interactions des entreprises (salariés, collaborateurs, clients, organismes de formation et de recrutement, pouvoirs publics, fournisseurs, banques, investisseurs...).
- Certains projets, par leurs actions innovantes, ont servi d'exemple, à l'image du projet SALSA qui a démontré un changement d'échelle possible des circuits courts alimentaire de proximité sur un territoire pertinent
- Le développement de nouvelles zones économiques (Carling St Avold) ont eu des retombées en matière de création d'emploi. A titre d'exemple, le projet Metex a permis la création de 52 emplois
- Le développement de zones touristiques ou de parcs apporte également de la valeur économique localement. L'investissement du parc animalier Sainte Croix par exemple a bénéficié à des entreprises locales (de travaux de construction ou rénovation) et s'est accompagné de la création de nombreux emplois.
- Un impact partenarial est également à noter dans la mesure où tous ces projets sont passés par Pôle Emploi ou des organismes de formation pour recruter localement
- Le développement de toutes ces zones suscite un intérêt croissant pour le territoire et entraîne l'arrivée de nouveaux clients et nouveaux investisseurs

Illustration / verbatims :

Projet Création d'une plateforme logistique automatisée porté par GAMBA ET ROTA : Le financement Européen a renforcé la crédibilité de notre projet face au pool financier mis en œuvre dans le cadre de ce projet innovant.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Consacrer plus de financements aux projets de création d'entreprises, via des fonds de prêt destinés à des entreprises de moins d'un an
- Développer les activités à l'international afin de maximiser le rayonnement des entreprises françaises : accompagner les entreprises dans leur développement à l'international (salons, missions à l'export...), ou les aides individuelles de type étude de marché à l'export, renforcement des moyens à l'export, dépenses de prospection, etc

Durabilité

Définition de la viabilité / durabilité : la viabilité s'entend comme la capacité d'un projet à « survivre » aux fonds européens. Elle englobe également la notion de durabilité, au sens de pérennité du projet au-delà du financement européen

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau de viabilité des projets co-financés par le FEDER ?
- Les conditions de pérennité ont-elles été prises en compte dans la conception des projets ?
- Quel est le niveau de viabilité des projets en fin de programme et quels sont les moyens identifiés pour assurer leur autonomie ?

Points forts

- Etant donné que la majorité des projets cofinancés sont des projets d'investissement, la durabilité est plus facile à assurer. Par exemple une nouvelle machine ou un nouveau processus sera durable et favorise la pérennité du modèle économique de l'entreprise
- La majorité des projets prévoient de reconduire leur action ou de s'en servir pour en développer de nouvelles
- La très grande majorité des projets prévoient de redemander des financements euros
- Les projets innovants ont suscité de l'intérêt auprès des partenaires (privés et publics) et témoigne d'une qualité de travail et d'une bonne santé de l'entreprise. Cette image d'entreprise innovante et moderne améliore la confiance des partenaires, des clients, des salariés, et des investisseurs, et favorise donc la durabilité

Points d'amélioration

- Certaines structures se sentent dépendantes des financements euros pour les réalisations de leur projet (alors qu'elles ne le sont pas) et attendent ainsi l'obtention de ces financements pour lancer leur projet
- La mise en réseau des entreprises n'a pas suffisamment été priorisée et serait pourtant très bénéfique à la durabilité

Illustration / verbatims :

Projet PACT'AUTO porté par CCI GRAND EST : Les actions ont été en partie reprises dans d'autres programmes régionaux ou européens, la vocation n'étant pas de reconduire à l'identique ce type de programme mais d'utiliser les bonnes pratiques mises en œuvre pour construire d'autres projets

Réflexions pour la suite / recommandations

- La mise en réseau entre entreprises doit être accentuée car elle aurait de nombreux bénéfices : partage de bonnes pratiques, meilleure anticipation des évolutions de la filière et du territoire, meilleure crédibilité de chaque entreprise du réseau, et un rayonnement amplifié
- L'image et le rayonnement de l'entreprise sont la clé pour d'une part rester compétitif sur le marché et d'autre part trouver de nouveaux investisseurs, deux éléments fondamentaux pour garantir la durabilité; la pérennité, et l'autofinancement d'une entreprise

Valeur ajoutée

Définition de la valeur ajoutée du programme : derrière la valeur ajoutée des fonds européens, se pose la question de la naissance et de la réalisation d'un projet sans le soutien des fonds européens. Se cache également en creux de la structuration du projet. Sous-entendu le projet aurait pu tout de même exister mais pas dans les mêmes proportions ou selon un calendrier de réalisation plus détendu.

Questions sous-jacentes :

- Les projets et actions entreprises auraient-elles été mises en œuvre sans le soutien du FEDER ?
- Le soutien du FEDER a-t-il permis d'approfondir certaines actions ?
- Le soutien du FEDER contribue-t-il à capter d'autres financements ?

Points forts

- Le cofinancement du FEDER est de 20% sur cet OT, ce qui est très raisonnable.
- Le FEDER constitue un véritable effet de levier et a été un élément clé pour la bonne réussite des projets
- Certaines entreprises seraient en difficulté aujourd'hui sans le FEDER
- Pour 1/3 des structures, le financement est un apport supplémentaire permettant d'améliorer la réalisation (augmentation du périmètre d'action / du nombre de bénéficiaires / etc.)
- Pour plus de la moitié des projets le FEDER a été un levier pour mobiliser d'autres financements. En effet, il permet de rassurer les investisseurs et permet d'être plus convaincant auprès des organismes de financements
- Le FEDER permet une meilleure performance et une plus grande rapidité d'action. Beaucoup de projet aurait pu faire leur réalisation sans le FEDER, mais moins rapidement et avec moins d'ampleur et de manière moins qualitative
- Le FEDER est un levier pour élargir le périmètre d'actions des projets
- Le FEDER représente un levier pour permettre aux entreprises d'expérimenter de nouveaux concepts ou de nouveaux équipements et donc d'apporter de l'innovation
- Le FEDER constitue également une marge de manœuvre permettant d'envisager d'autres investissements nécessaires à la modernisation et l'amélioration continue

Points d'amélioration

- Beaucoup de projet sont trop dépendants du FEDER pour leur bonne réussite
- Environ 1/3 des projets ont besoin du FEDER pour boucler leur plan de financement. Cela les rend dépendant des fonds UE ce qui n'est pas idéal.
- Pour plus de la moitié des projets, celui-ci n'aurait pas eu lieu sans le cofinancement, selon le sondage
- Pour certaines structures, le FEDER constitue un élément indispensable pour sa survie

Illustration / verbatims :

Projet PACT'AUTO porté par CCI GRAND EST : Le financement européen a permis de compléter les cofinancements régionaux apportés par l'Etat et la Région et de proposer ainsi un programme plus ambitieux.

Réflexions pour la suite / recommandations

- L'étiquette FEDER doit constituer un levier pour permettre aux entreprises de trouver d'autres financements pour leur projet, et apporter ensuite le montant permettant de compléter le budget global du projet
- Le FEDER doit constituer un levier d'investissement et non de fonctionnement. Il doit avoir un rôle de supplément permettant aux entreprises d'innover, améliorer la performance, optimiser les processus, élargir les impacts, lancer une dynamique

OT 4 – Transition énergétique

Dans son programme Europe 2020, l'UE fixe comme objectif d'atteindre une production d'énergie renouvelable représentant 23% de sa production totale. Le Grand-Est est particulièrement consommateur d'énergie¹ de par ses activités industrielles et agricoles et un climat entraînant des consommations supérieures à la moyenne nationale sur le chauffage résidentiel.

Monographie de l'OT

Pour répondre aux engagements fixés par l'OT 4, quatre **priorités d'investissement** ont été identifiées par les trois ex-régions; à savoir:

Priorité 1	Favoriser la production et la distribution d'énergie provenant de sources renouvelables
Priorité 2	Favoriser l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises
Priorité 3	Soutenir l'efficacité énergétique, la gestion intelligente de l'énergie et l'utilisation des énergies renouvelables dans les infrastructures publiques, y compris dans les bâtiments publics et dans le secteur du logement
Priorité 4	Favoriser les stratégies de développement à faible émission de carbone pour tous les types de territoires, en particulier les zones urbaines, y compris la promotion d'une mobilité urbaine multimodale durable et des mesures d'adaptation au changement climatique destinées à l'atténuer

Pour autant, les **réalités** et **dynamiques propres à chaque territoire** ont conduit l'Alsace, la Lorraine et la Champagne-Ardenne à édicter des objectifs spécifiques distincts.

Ex-régions	Alsace	Champagne-Ardenne	Lorraine
Objectif spécifique	Diminuer la consommation d'énergie dans le logement (social) et les bâtiments publics		
Objectif spécifique	Augmenter la production d'énergie issue de sources renouvelables (par le biais d'expérimentations)		
Objectif spécifique	Diminuer la consommation d'énergie des entreprises	Développer l'usage des transports en commun par l'intermodalité Développer le réseau des véloroutes et voies vertes sur l'ensemble du territoire champardennais	Réduire la consommation énergétique des entreprises industrielles pour améliorer leur compétitivité Réduire la consommation foncière d'espaces naturels et agricoles Limiter le recours au véhicule particulier

Pertinence

Définition de la pertinence : la pertinence pourrait se traduire par l'adéquation des projets sélectionnés avec les objectifs du programme, avec les ambitions de la Région, avec les besoins du territoire, et des bénéficiaires finaux.

Questions sous-jacentes :

- Les projets financés ont-ils permis d'accroître la part d'énergies renouvelables dans le mix énergétique du Grand Est ?
- Les actions mises en place ont-elles permis de promouvoir et développer l'efficacité énergétique au sein des installations des entreprises ?
- L'augmentation de la connaissance et l'acculturation des pouvoirs en matière d'énergie et de climat a-t-elle été accompagnée ?
- Les actions menées ont-elles permis la réhabilitation énergétique des logements sociaux et des bâtiments publics ?
- Les actions menées ont-elles permis d'accroître durablement la part modale des transports ferroviaires de voyageurs ?
- De quelle manière les actions mises en œuvre répondent-elles aux objectifs du PO 2014-2020 FEDER ?

Points forts

- L'enveloppe allouée aux projets de transition énergétique par les 3 programmes opérationnels représente 18% du montant total des FESI, ce qui témoigne d'une volonté de prioriser cette thématique urgente.
- Avec une consommation unitaire de chauffage évaluée en moyenne à 345 kWh/m²/an, les bâtiments de Champagne-Ardenne sont bien plus énergivores que la moyenne nationale (210 kWh/m²/an). Au 31/12/2021, la priorité d'investissement de rénovation énergétique représente près de la moitié de l'enveloppe conventionnée.

Points d'amélioration

- Les instruments financiers déployés pour les projets de logement privé ont freiné la programmation en raison d'un public éligible trop réduit, conséquence d'une orientation communautaire. Pour les copropriétés, la longue maturation des projets rendent la programmation aléatoire. Par exemple sur les projets pour les bâtiments publics, les objectifs de performance énergétique fixés dans les Programmes Opérationnels peuvent s'avérer difficiles à respecter, et la complexité technique des projets ne facilite pas leur émergence.
- Sur l'objectif spécifique d'efficacité énergétique et énergie durable dans les entreprises des freins réglementaires (aides d'État) sur le soutien à des projets dits « classiques » d'efficacité énergétique ont ralenti la programmation. De plus, la compatibilité du FEDER est délicate à trouver avec le régime des entreprises soumises aux quotas CO₂.
- En Alsace et en Champagne-Ardenne, le manque de précision de la notion d'innovation (notamment sur la priorité d'investissement de production d'énergie renouvelable) constitue un frein à l'émergence de projets.
- L'aménagement des zones à vocation d'habitat constituent des dossiers lourds à monter pour une intervention modérée du FEDER amenant à s'interroger sur la plus-value du FEDER sur ces opérations. Si le champ thématique reste pertinent, il s'agirait principalement d'identifier les pistes d'amélioration pour élargir l'assiette éligible et pour simplifier les modalités de mise en œuvre, sans pour autant remettre en cause la logique de stratégie urbaine intégrée.

Illustration / verbatims :

- En ex-Champagne-Ardenne, une réaffectation de 3M€ a été effectuée sur des crédits initialement affectés à la rénovation des bâtiments privés. Cela est sûrement dû au cadre réglementaire complexe qui a ralenti la dynamique de programmation. Le cadre du REACT-FEDER, permettant notamment des rénovations partielles, a permis la programmation de projets supplémentaires.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Financer les réseaux de chaleur en partenariat avec l'ADEME, climaxion, (cela n'a pas été le cas en Champagne-Ardenne alors que cela a bien fonctionné sur les autres PO)
- Assouplir l'assiette éligible de dépenses sur les projets notamment les frais de fonctionnement

Cohérence et complémentarité

Définition de la cohérence et la complémentarité :

- la **cohérence** pourrait se traduire par l'adhérence avec d'autres initiatives ou plus largement par la synergie qu'il peut exister avec d'autres projets (sur le plan thématique comme sur la mobilisation des parties prenantes).
- la **complémentarité** peut s'entendre comme la mise en perspective et la mobilisation de sources de financement distinctes mais permettant d'accompagner le projet dans la durée et/ou de favoriser le passage à l'échelle

Questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure les projets ont-ils été cohérents et complémentaires avec d'autres initiatives similaires financées par la Région ou d'autres bailleurs ?
- Quel a été le niveau de cohérence et de complémentarité du financement européen avec les autres moyens financiers mobilisés ?
- Quels ont été les freins et les limites de cette cohérence et complémentarité ?

Points forts

- La programmation a été relativement dynamique sur les projets de méthanisation qui représentent près des ¾ des dossiers programmés sur la priorité d'investissement de production d'énergie renouvelable, bien que des projets de méthanisation n'aient pas pu être programmés pour cause de manque du caractère innovant.

Points d'amélioration

- Le projet de modernisation de la Production de Froid porté par l'entreprise BRUNO SIEBERT SA a permis d'acquérir de nouveaux équipements permettant une production de froid sécurisée, et baisser de 35% de la consommation de gaz suite à la récupération de chaleur. Ainsi, une innovation a été démontrée comme particulièrement intéressante d'un point de vue environnemental tout en satisfaisant le critère européen d'innovation. A ce stade, le porteur indique qu'aucune réplique du projet ni diffusion de la technologie n'est prévue. Afin de maximiser l'impact des projets qui sont innovants, il serait intéressant de prévoir des communications et partages de ces réussites.

Illustration / verbatims :

- Le focus group réalisé avec les porteurs de projets de rénovation énergétique des logements sociaux a fait ressortir que le FEDER est un fonds maîtrisé. Les entreprises porteuses de projets de cette thématique semblent maîtriser les spécificités de chaque source de financement de leurs projets.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Cette thématique a la particularité d'avoir une pluralité de financeurs pouvant complexifier la lisibilité des usagers. L'ADEME et la Région Grand-Est ont déjà initié un travail de guichet unique permettant de présenter un seul interlocuteur pour ces deux sources de financement. Il reste encore beaucoup de guichets dont le FEDER, pour lesquels ce travail de rapprochement pourrait être envisagé, a fortiori sur les financements à destination des ménages.

Exécution

Définition de l'exécution : l'exécution peut se traduire la mise en perspective entre les actions réalisées et celles que le porteur avait mentionné dans son dossier de candidature

Questions sous-jacentes :

- Quelles actions ont été réalisées par les projets? Correspondent-elles aux ambitions/ objectifs mentionnés dans le dossier de candidature ?

Points forts

- Entre 2014 et 2018, la production d'énergies renouvelables a augmenté de 7%, atteignant 39 525GWh2. Cette évolution est portée par la production de biogaz qui a plus de doublé en 4 ans. Ce résultat est porté en grande partie par la Lorraine qui a fixé une ambition forte sur cette priorité d'investissement et a réussi à enclencher une bonne dynamique de programmation dès le début. La programmation a été un peu plus tardive sur les deux autres PO.

Points d'amélioration

- Sur l'ensemble de l'objectif thématique, 554 projets ont été programmés pour un montant de d'environ 144 M€ soit 89% du montant programmé dans les 3 PO. C'est en Lorraine que la sous-programmation est la plus importante, avec un manque à programmer de 13 M€ au 31/12/2021.
- Sur la priorité d'investissement de production d'énergie renouvelable, une faible dynamique est observée sur la géothermie alors qu'elle est identifiée comme source à haut potentiel en Alsace. Compte tenu des coûts de réalisation des projets et de la nécessité de détenir des autorisations de recherche, ce type de projet ne peut être que limité dans les PO et doit correspondre à un besoin pré-identifié.

Illustration / verbatims : Evolution de la production par type d'énergie entre 2014 et 2018

Filière Bois	Agro-carburants	Eolien	Biogaz	Hydraulique	Géothermie	Incinération déchets
-2,74%	-19,08%	+55,79%	+103,83%	-4,92%	-24,70%	+76,92%

Source ATMO Grand Est - BURGEAP©

Réflexions pour la suite / recommandations

- Pour le prochain PO, une stratégie de sur-programmation semble pertinente sur les projets de rénovation énergétique des bâtiments pour cause des problématiques croissantes de pénuries de matières premières, de prestataires (pas de réponses aux AO) et in fine des délais de travaux très variables

Efficacité

Définition de l'efficacité : l'efficacité se caractérise par la mise en perspective des résultats atteints aux regard des objectifs de départ. Elle doit permettre d'identifier les difficultés rencontrées, les solutions testées et leurs conséquences . Elle doit également permettre de relever les opportunités et bonnes pratiques mises en œuvre par les porteurs.

Questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure les projets ont-t-ils permis de répondre à l'objectif thématique n°04 ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour la mise en œuvre des différentes actions envisagées ?
- Quelles sont les opportunités / bonnes pratiques décelées quant à la réalisation de ces projets ?

Points forts

- La programmation des projets de rénovation énergétique des logement sociaux a bénéficié d'une efficacité satisfaisante notamment grâce à la bonne appropriation de la thématique par les porteurs de projet. L'effet levier du FEDER a donc été conséquent, l'information sur les possibilités de financement ayant été largement relayée par l'Union Sociale pour l'Habitat en région.
- La programmation de projets de méthanisation mise en œuvre par appels à projets annuel (couplé ADEME, FEDER et éventuellement Région) a notamment permis d'assurer l'émergence régulière des projets.

Points d'amélioration

Un guichet unique semble indispensable sur cette thématique qui est adressée par une pluralité de fonds et dont les porteurs peuvent être de petites structures avec peu de connaissances de ces mécanismes :

- Blocage de projets du fait de la complexité réglementaire relative aux aides d'État (statut grandes entreprises des collectivités, projets intégrant de la revente, régimes FEDER/ADEME parfois différents, etc.)
- Découragement des petits porteurs de projets face à la complexité de la démarche
- Une faible sollicitation du dispositif concernant la réduction de la consommation énergétique des entreprises industrielles est constatée en Lorraine

Le FEDER ne pouvant répondre à l'ensemble des besoins, la coordination des financements permettra de soutenir l'effort considérable que nécessitent ces projets.

Illustration / verbatims :

Climaxion un guichet de financement créé par la collaboration ADEME-Région Grand-Est sur 4 thématiques : Efficacité énergétique et qualité environnementale des bâtiments, énergies renouvelables, économie circulaire et Économie de ressources et territoires durables. Ainsi, ces deux organismes proposent des solutions (financements, accompagnements...) communes à tous les usagers du Grand-Est.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Le guichet unique Climaxion étant une réussite, le prochain PO pourrait travailler à l'intégration du FEDER dans ce type d'initiative.
- En effet, simplifier la lecture des sources de financement est un travail à mener en priorité pour les guichets touchant le grand public.

Efficiency

Définition de l'efficacité : l'efficacité se traduit par la mise en perspective des actions réalisées au regard des objectifs fixés dans la convention et du montant dépensé au regard du budget initialement prévu dans la convention. La recherche d'éléments permettant d'étayer l'écart, à la hausse ou à la baisse, de même que le parangonnage avec d'autres projets dont les points de similarité apparaissent pertinents, permettent de qualifier l'efficacité, passant d'une efficacité théorique à une efficacité avérée.

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau d'efficacité des projets ?
- La mise en œuvre des projets a-t-elle été efficace ?
- Le niveau des coûts de gestion est-il justifié ?
- Les résultats sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?

Points forts

- Sur PO 2014 – 2020 le Grand Est a vu sa capacité de production d'énergies renouvelables croître de 35,86 MW, ce qui représente par exemple presque 3 fois plus qu'en Auvergne-Rhône-Alpes, qui disposait cependant d'une enveloppe bien moins importante. Cette augmentation est notamment portée par le projet de valorisation énergétique des déchets de l'Aube.
- L'estimation de diminution d'émission des gaz à effet de serre est au-delà des attendus notamment grâce aux projets de méthanisation

Points d'amélioration

- Les 3 PO ont accordé des montants élevés à cet objectif thématique (a fortiori en Lorraine), des objectifs plus ambitieux auraient pu être fixés.

Illustration / verbatims :

- Le projet de valorisation énergétique des déchets de l'Aube porté par Valaubia (Veolia) est à l'origine de 68% de la capacité supplémentaire de production d'énergie renouvelable alors que le montant conventionné par le FEDER ne représente que 0,5% du montant total engagé sur ce type de projets. Il est donc un excellent exemple de projet efficace.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Les indicateurs de suivi de capacité supplémentaires sont très intéressants à suivre car objectivent le résultat, cependant dans un objectif de facilitation du suivi par les porteurs, il serait plus simple de quantifier les EnR en Wh.

Impact

Définition de l'impact : l'impact d'un fonds européen pourrait se traduire comme la **somme des effets qu'il est possible d'imputer à la perception d'un subvention**. Il peut s'agir :

- D'un **effet sur le public cible** (bénéficiaire final d'un projet) et/ ou sur le territoire dans lequel il s'inscrit
- D'un **effet volume** qu'il s'agisse de l'intensité des actions engagées que de leur durée
- D'un **effet périmètre** qu'il s'agisse d'un élargissement du public cible, du déploiement d'activités supplémentaires, d'élargissement du territoire couvert par les activités engagées
- D'un **effet d'exemplarité** qui se matérialise par un passage à l'échelle d'une action ou d'un projet, et/ou sa normalisation (intégration dans le droit commun)
- D'un **effet processus** qui se matérialise par la structuration de gestion de cofinancement et la professionnalisation dans le recherche de sources de financement
- D'un **effet levier** sous entendu comme la création d'une filière autour du projet et/ou l'augmentation globale des crédits attribués à une thématique

Questions sous-jacentes :

- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur le ou les publics cibles ?
- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur les partenaires ?
- Quel type d'effet levier constaté ?

Points forts

- Sur les projets de rénovation énergétiques des logements sociaux, le focus group réalisé a fait ressortir que les FESI ont un effet volume. Ils viennent compléter les budgets sur des projets concernant beaucoup de logements avec un bouquet de travaux. Pour les projets d'accessibilité des gares aux PMR portés par SNCF Réseau, les FESI ont également un rôle de bouclage du plan de financement., d'après le sondage, c'est le cas pour près de 70% des projets de la thématique. Cela est en partie dû au plafonnement de taux de cofinancement du FEDER qui peuvent parfois être limités jusqu'à 20%. Ce saupoudrage a du sens sur cette thématique qui est adressée par beaucoup de financeurs, ce qui permet à la plupart des projets d'avoir sources de financement et de diluer le risque porté pour chacun.
- L'effet levier des FESI sur ces types de projets est très important, leur retour sur investissement étant souvent incertains. Ils permettent l'obtention de la confiance d'autres financeurs comme les banques. Certains porteurs parlent même d'un « rôle de caution ».
- L'effet processus est particulièrement visible sur les projets visant à accroître les capacités de production d'énergies renouvelables, par exemple le projet de création d'un atelier de méthanisation agricole par cogénération porté par la SAS ENERGIZE a été instruit une première fois par l'ADEME, ce qui a permis un cofinancement du FEDER et de la Région puis du GIP Haute-Marne.
- D'après le sondage, 68% des projets de la priorité d'investissement d'efficacité énergétique dans les bâtiments estiment avoir eu de l'influence sur des partenaires, notamment sur l'activité économique qui est renforcée par les marchés qui sont passés, et la qualité de vie permise aux usagers notamment pour les projets de rénovation de logements sociaux.

Illustration / verbatims :

- Effet d'exemplarité et critère d'innovation: La Champagne-Ardenne a soutenu 4 dossiers pilote expérimentaux (projet SMAC) permettant de développer une solution Smart Grid (Réseau Intelligent) cherchant à concilier Mobilité Electrique et production éolienne locale.
- Sur la PI Transport urbain durable, l'effet des FESI est un effet volume permettant de boucler les plans de financements de projets

Réflexions pour la suite / recommandations

Durabilité

Définition de la viabilité / durabilité : la viabilité s'entend comme la capacité d'un projet à « survivre » aux fonds européens. Elle englobe également la notion de durabilité, au sens de pérennité du projet au-delà du financement européen

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau de viabilité des projets co-financés par le FEDER ?
- Les conditions de pérennité ont-elles été prises en compte dans la conception des projets ?
- Quel est le niveau de viabilité des projets en fin de programme et quels sont les moyens identifiés pour assurer leur autonomie ?

Points forts

- Les projets de cet objectif thématique ont une durabilité très intéressante, une fois les constructions faites les projets peuvent vivre sans financements supplémentaires (rénovation énergétiques, capacités de production d'énergie renouvelables supplémentaires etc.) ce qui rend l'intervention des FESI, fonds ponctuels, particulièrement pertinents.
- Le sondage remonte une dépendance aux FESI des projets de transition énergétique inférieure à la moyenne globale des projets co-financés par les 3 PO. Cela témoigne d'un fort effet levier de ce financement sans pour autant affecter la capacité de ces projets à « survivre » aux fonds européens.

Projets estimés comme dépendants aux FESI par les porteurs ayant répondu au sondage

OT	Institution	Entreprise	Association
Transition énergétique	48%	59%	60%
TOTAL	56%	72%	83%

Illustration / verbatims :

- En Lorraine, le conseil et accompagnement des entreprises en efficacité énergétique et économie circulaire est également soutenu par le FEDER.

Réflexions pour la suite / recommandations

Valeur ajoutée

Définition de la valeur ajoutée du programme : derrière la valeur ajoutée des fonds européens, se pose la question de la naissance et de la réalisation d'un projet sans le soutien des fonds européens. Se cache également en creux de la structuration du projet. Sous-entendu le projet aurait pu tout de même exister mais pas dans les mêmes proportions ou selon un calendrier de réalisation plus détendu.

Questions sous-jacentes :

- Les projets et actions entreprises auraient-elles été mises en œuvre sans le soutien du FEDER ?
- Le soutien du FEDER a-t-il permis d'approfondir certaines actions ?
- Le soutien du FEDER contribue-t-il à capter d'autres financements ?

Points forts

- Pour les projets de transition énergétique, le rôle est de loin un financement mineur permettant d'assurer un bouclage financier (pour 67% des répondants) au projet. Ils ont aussi comme particularité que les entreprises portant ces projets sont aussi dépendantes aux FESI que les associations. Cela traduit bien la nécessaire intervention publique pour décarboner l'énergie, ces projets ont en effet une rentabilité sur le long terme et parfois incertaine pour les entreprises et doivent être soutenus pour assurer leur développement.

Points d'amélioration

- Les focus group ont permis d'identifier une atténuation de la valeur ajoutée des fonds européens pour cause de manque de maîtrise de son fonctionnement et donc du montant dont ils peuvent bénéficier.
- La valeur ajoutée des fonds européens sur les projets de rénovation énergétique est qu'ils sont indispensables à leur réalisation dans beaucoup de cas alors que c'est établi comme priorité nationale. Il convient donc de se questionner sur la pertinence de solliciter des fonds ponctuels et dont les objectifs changent pour ce type de projets.

Illustration / verbatims :

Réflexions pour la suite / recommandations

- Le coût de l'énergie sur les prochains mois et années va entraîner une forte incitation à mener des projets d'efficacité énergétique, qui pourra profiter au prochain PO si les instructions peuvent se faire assez rapidement. La méthode d'instruction des projets d'efficacité énergétique dans les entreprises en Alsace pourrait être répliquée : la direction technique qui assure l'instruction technique des projets avec l'appui du conseiller de la CCI et un jury associant la Région, la CCI, l'Etat et le FEDER qui examine les demandes de subvention.

La région Grand-Est présente un territoire très vulnérable face aux risques inondations avec 15 territoires en risques d'inondations et plus d'1,4 millions d'habitants résidants dans des zones inondables. L'ouest de la Région présente aussi 3 lacs réservoirs permettant la protection de Paris contre le risque de crue.

On compte notamment 3 grands axes :

- L'Axe Seine-Marne-Aisne ;
- L'Axe Moselle-Meuse-Saône ;
- L'Axe Sarre-Rhin.

Cependant, dans les programmes opérationnels, seules les anciennes régions Lorraine et Champagne-Ardenne en ont fait un axe de financement des programmes FEDER via l'OT 5 – Changement climatique.

Monographie de l'OT

Pour répondre aux engagements fixés par l'OT 5, une seule priorité d'action a été mobilisée par les équipes :

Priorité 1 (PI-05-B)

La priorité unique était celle de la prévention des risques avec un ciblage unique sur le risque d'inondation qui est le plus important sur la Région Grand Est. Les projets cofinancés pouvaient être des études ou des travaux de construction ou rénovation d'infrastructure permettant de protéger les lieux de vie ou de favoriser l'écoulement des eaux en crues.

En termes de mise en place concrète des projets, la Région Lorraine s'est concentrée sur la réalisation sur des projets importants de travaux tandis que la programmation champardennaise est plus diversifiée avec des études et des travaux aux montants et à l'ampleur très variée.

En termes de réalisation, l'OT se détaille tel que :



21 projets cofinancés



9 porteurs différents



8 746 870,58 €
programmés pour un
taux de cofinancement
moyen de 35%



12 projets d'études
&
9 projets de travaux

Pertinence

Définition de la pertinence : la pertinence pourrait se traduire par l'adéquation des projets sélectionnés avec les objectifs du programme, avec les ambitions de la Région, avec les besoins du territoire, et des bénéficiaires finaux.

Questions sous-jacentes :

- La programmation FEDER a-t-elle contribué à réduire les risques d'inondation présents sur le territoire ?
- La programmation 2014-2020 a-t-elle permis de mettre en application les projets dont les études avaient été financés sur la génération de fonds précédentes ?

Points forts

- Seuls les programmes opérationnels lorrain et champardennais ont mis en place des financements dédiés à l'objectif thématique n°5 sur la lutte contre les inondations. Ce choix répondait à un risque important de crue pour un peu plus de 1,4 millions d'habitants de ces territoires ;
- Sur les différents types d'actions prévus dans les programmes, les 21 projets cofinancés ont répondu à 3 :
 - La réduction des dommages causés par les inondations, via les études et les travaux notamment pour des bassins de retenus et des digues ;
 - L'amélioration de la conscience et la prise en compte des risques, notamment via des actions de sensibilisation des décideurs.
- La programmation cofinancée au cours de la période répond majoritairement aux objectifs fixés dans les PO avec des interventions réparties sur les différents territoires cibles et poursuivant le travail du CFP 2007-2013.

Points d'amélioration

- En termes de pertinence, les projets cofinancés n'ont pas permis de couvrir l'ensemble des objectifs visés dans le PO de Champagne-Ardenne au début de la programmation. Ainsi les axes « favoriser un retour rapide à la normale après une crue » et « Améliorer la préparation des acteurs et des populations à la survenance d'une crue » n'ayant pas rencontré de projets cofinancés

Illustration / verbatims :

Parmi les 21 projets cofinancés au sein de l'OT 5 sur la période, on dénombre 9 programmes de travaux, 11 projets principalement composés de prestations intellectuelles (études ou maîtrise d'œuvre travaux) et un seul projet de communication/information/sensibilisation à destination des décideurs et habitants

Réflexions pour la suite / recommandations

- Une possibilité de continuité entre les programmes semble importante, à l'image de la continuité présente dans les PO entre 2007-2013 et 2014-2020 tant pour continuer de soutenir les efforts de préventions des risques que pour assurer la réalisation des travaux qui n'auront pas eu lieu sur cette programmation tardive ;

Cohérence & complémentarité

Définition de la cohérence et la complémentarité :

- la **cohérence** pourrait se traduire par l'adhérence avec d'autres initiatives ou plus largement par la synergie qu'il peut exister avec d'autres projets (sur le plan thématique comme sur la mobilisation des parties prenantes).
- la **complémentarité** peut s'entendre comme la mise en perspective et la mobilisation de sources de financement distinctes mais permettant d'accompagner le projet dans la durée et/ou de favoriser le passage à l'échelle

Questions sous-jacentes :

- Le financement des FESI s'intègre-t-il de manière intelligible dans le panorama des sources de financement de ce type d'actions ?
- Les PO et les projets agissent-ils en synergies ou en contradiction sur la période ?
- Des synergies ont-elles été mises en place entre les différents projets programmés ?

Points forts

- Les deux PO ne présentent pas d'opposition particulière entre les actions co-finançables, la grande différence tenant dans la concentration du PO lorrain sur les travaux à l'inverse du PO champardennais permettant aussi la mise en place d'étude et d'actions de sensibilisation ;
- Le CFP 2014-2020 intervient en suite directe des projets mis en place au cours du cadre précédent avec la possibilité de passer à la phase travaux pour des projets ayant été cofinancés sur leur partie étude en amont.
- En termes de politique publique, les axes de cofinancements et les projets mis en place sont en lien directe avec le renforcement des compétences du bloc intercommunal dans le cadre de la réforme de la GEMAPI. Dans ce cadre, le FEDER devient une source de financement majeur des EPCI afin de financer leurs actions de lutte contre les inondations ;

Points d'amélioration

- Si la complémentarité est présente entre les différents cadres financiers européens avec la possibilité de poursuivre le cofinancement pour un même projet, cela pose des enjeux en termes de réalisation des objectifs de consommation et de réalisation des OT au cours de la programmation. Ainsi avec une programmation 2007-2013 dont les projets pouvaient bénéficier de cofinancement jusqu'en 2016, la programmation 2014-2020 a pris du retard dans son lancement. Ce retard pouvant ensuite entraîner les mêmes délais sur la mise en place des financements du cadre 2021-2027.

Illustration / verbatims :

L'EPTB Seine Grands Lacs, ayant été cofinancé pour 8 projets intervient en parfaite complémentarité avec le Plan de gestion des risques d'inondation (PGRI) du bassin Seine-Normandie. Les financements ont permis à l'EPTB de mettre en place des actions dont les impacts touchent un territoire bien plus large que seulement la Région Grand Est.

Réflexions pour la suite / recommandations

- A l'instar des actions de l'EPTB Seine Grand Lacs, poursuivre le soutien aux actions dans le cadre de la mise en place des PAPI pour renforcer l'impact en intervenant sur des zones adéquates afin de répondre aux problèmes d'inondation ;
- Renforcer la mobilisation et l'accompagnement au montage des projets pour des intercommunalités de petites et moyennes tailles ayant des besoins sur l'axe inondation afin de renforcer la programmation dès le début du cadre 21-27.

Exécution

Définition de l'exécution : l'exécution peut se traduire la mise en perspective entre les actions réalisées et celles que le porteur avait mentionné dans son dossier de candidature

Questions sous-jacentes :

- Comment se caractérise l'**exécution budgétaire** des projets cofinancés ?
- Les actions prévues dans le cadre des conventions ont-elles été mises en place concrètement ?

Points forts

- Avec une programmation relativement tardive, la majorité des projets débutant après 2018 (15/21) et se terminant au 31/12/2022, il est complexe d'identifier finement l'exécution et l'efficacité des projets de manière pleine et entière.
- Le fonctionnement du financement avec la possibilité de toucher en acompte les sommes conventionnées permet aux porteurs de lancer les actions (paiement de prestataires dans la totalité des projets conventionnés) sans poser de soucis particulier sur les trésoreries des porteurs ;
- En matière d'exécution, les projets de travaux se sont concentrés en début de programmation sur la période 2016-2018, potentiellement la suite d'études financées dans le cadre précédent. Cette situation devrait se poursuivre sur le cadre 2021-2027 avec une majorité d'études cofinancés au cours de la dernière partie de la programmation ;
- Le COVID a eu un effet de ralentissement pour les projets avec des difficultés pour les travaux mais aussi des retards pour la réalisation des études mis en avant par les porteurs sur la période.

Points d'amélioration / difficultés de réalisation

- En terme de gestion, le fait que la majorité des projets se décalent sur la seconde partie de la programmation présente des difficultés de prévision pour l'autorité de gestion avec des risques de sous-programmation et de sous-consommation. Un travail de répartition de la programmation au fil de l'eau serait intéressant avec la mobilisation de nouveaux porteurs ou de nouveaux projets afin de soutenir les besoins de programmation pour l'autorité de gestion ;

Illustration / verbatims :

Sur les 9 projets terminés à date, seulement 5 projets sont déjà soldés. Enfin, concernant la validation des soldes, on constate des sous réalisations sur 3 des 5 projets soldés. Dans ce cadre, il existe un risque réel de sous consommation de l'OT 5, risque d'autant plus important que la date limite d'éligibilité des financement et de dépôts des soldes est très proche.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Avec une prise en main complète de la GEMAPI mis en place à partir de 2018, il serait intéressant de s'assurer de la complète publicité des possibilités de financement européen sur ces thématiques pour les collectivités ;
- Sans remettre en cause la réalisation des études et des travaux nécessaires sur le territoire, une diversification des projets cofinancés serait intéressante à développer considérant l'importance du risque inondation sur l'ensemble de la région.

Efficacité & Efficience

Définition de l'efficacité : l'efficacité se caractérise par la mise en perspective des résultats atteints au regard des objectifs de départ. Elle doit permettre d'identifier les difficultés rencontrées, les solutions testées et leurs conséquences. Elle doit également permettre de relever les opportunités et bonnes pratiques mises en œuvre par les porteurs.

Définition de l'efficience : l'efficience se traduit par la mise en perspective des actions réalisées au regard des objectifs fixés dans la convention et du montant dépensé au regard du budget initialement prévu dans la convention. La recherche d'éléments permettant d'étayer l'écart, à la hausse ou à la baisse, de même que le parangonnage avec d'autres projets dont les points de similarité apparaissent pertinents, permettent de qualifier l'efficience, passant d'une efficience théorique à une efficience avérée.

Questions sous-jacentes :

- Les projets cofinancés permettent-ils d'intervenir directement pour la réduction du risque inondation ?
- Comment s'est déroulée la réalisation des projets ? Le COVID a-t-il eu un impact sur la réalisation ?

Points forts

- Les projets ont permis d'atteindre leurs objectifs avec la réalisation des études et des travaux dans le cadre de la programmation sans problématiques particulières liés aux fonds européens.
- Le COVID a pu avoir un impact sur les projets mis en place sur la fin de la programmation avec des difficultés pour mettre en place les travaux et aujourd'hui des risques de retards sur les constructions ;
- L'analyse de l'efficience est complexe au regard de la diversité des projets soutenues en termes d'ampleur et de complexité :
 - Les projets d'études coûtent en moyenne 98k€ avec cependant une véritable différence entre 3 projets supérieurs à 150k€ et la quasi-totalité des études restants inférieures à 50k€ ;
 - En termes de travaux, le montant moyen est de 840k€ avec cependant aussi une véritable différence entre la majorité des projets et 2 projets dépassant largement le cout européen d'un million d'euro.

Points d'amélioration

- En terme de diversités des projets mis en place au regard des projets co-financés, on constate le manque de projets de sensibilisation ou d'accompagnement à la planification face aux risques d'inondation. Considérant la présence de fonds disponibles, il serait intéressant de promouvoir la réalisation d'exercices de préparation/de formations à large échelle, notamment sous la gestion des établissements publics de bassin.

Illustration / verbatims :

Réflexions pour la suite / recommandations

- Disposer d'une vision du coût des travaux dès la réalisation des études dans le cadre de la mise en place de projets « segmentés » pourrait permettre d'assurer une meilleure visibilité à l'autorité de gestion sur les besoins financiers et la marge de manœuvre de programmation restante. Sur la base des études cofinancés dans le cadre 2014-2020, il devrait être possible de disposer d'une estimation des minima nécessaires sur le 2021-2027.

Impact

Définition de l'impact : l'impact d'un fonds européen pourrait se traduire comme la **somme des effets qu'il est possible d'imputer à la perception d'un subvention**. Il peut s'agir :

- D'un **effet sur le public cible** (bénéficiaire final d'un projet) et/ ou sur le territoire dans lequel il s'inscrit
- D'un **effet volume** qu'il s'agisse de l'intensité des actions engagées que de leur durée
- D'un **effet périmètre** qu'il s'agisse d'un élargissement du public cible, du déploiement d'activités supplémentaires, d'élargissement du territoire couvert par les activités engagées
- D'un **effet d'exemplarité** qui se matérialise par un passage à l'échelle d'une action ou d'un projet, et/ou sa normalisation (intégration dans le droit commun)
- D'un **effet processus** qui se matérialise par la structuration de gestion de cofinancement et la professionnalisation dans le recherche de sources de financement
- D'un **effet levier** sous entendu comme la création d'une filière autour du projet et/ou l'augmentation globale des crédits attribués à une thématique

Questions sous-jacentes :

- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur le ou les publics cibles ?
- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur les partenaires ?
- Quel type d'effet levier constaté ?

Points forts

- **Le financements FESI sur la période présente deux effets principaux : un effet sur le territoire et pour le public cible mais aussi un effet levier pour les porteurs :**
- Auprès du public cible et des territoires de manière plus large, le financement européen présente un effet direct sur la réalisation de la politique publique en participant à la réduction des risques d'inondation.
- En matière d'effet levier, il est très net à l'analyse des plans de financements des projets avec en moyenne 35% de cofinancement FEDER, en faisant le cofinanciers principal des projets (devant l'Etat à 31%). Dans le cadre du sondage ou des visites, les porteurs sont clairs sur l'importance du FEDER , notamment pour le financement des travaux. Dans le cadre du travail de construction des plans de financement, l'intérêt des FESI se trouve notamment dans l'adaptabilité et la collaboration avec les instructeurs du fonds au niveau régional qui viennent compléter les tours de tables financiers et s'adapter aux besoins en fonctions des contributions des autres acteurs. Cette particularité contribue à sécuriser les réalisations et ainsi la réalisation de la politique publique. Sans ces financements, les travaux auraient pu être reporté ou limité en termes d'ampleur.

Points d'amélioration

- En matière d'effet levier, il faut nuancer l'impact des financements européens pour les projets concernant des études. Ainsi ces dernières, obligatoires dans la plupart des cas (mises à jour de relevés ou études préparatoires à des travaux) auraient été financées de toute manière et le rôle des fonds européens n'est pas forcément majeur dans leur réalisation au contraire des travaux.

Illustration / verbatims :

Un établissement Public Territorial de Bassin « Les financements FEDER permettent une certaines souplesses dans la gestion des financements et notamment dans le cadre des tours de table avec les autres cofinanciers. L'estimation du coût final des travaux est complexe et il y a régulièrement des dépassements, dans ce cadre le FEDER permet de prendre en charge ces légers dépassements, ce qui est impossible pour d'autres financeurs »

Réflexions pour la suite / recommandations

- En cas de multiplication des besoins dans les années à venir, une priorisation du financement des travaux pourrait être bénéfique afin d'assurer un usage optimal des financements européens là où ils s'avèrent les plus utiles pour les porteurs de projets ;
- Pour l'ensemble des porteurs de projets de ce types, le FEDER doit pouvoir intégrer une logique d'automatisme de mobilisation considérant la sous-consommation actuelle mais l'impact intéressant de ce type de projet pour la collectivité.

Durabilité

Définition de la viabilité / durabilité : la viabilité s'entend comme la capacité d'un projet à « survivre » aux fonds européens. Elle englobe également la notion de durabilité, au sens de pérennité du projet au-delà du financement européen

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau de viabilité des projets co-financés par le FEDER ?
- Les conditions de pérennité ont-elles été prises en compte dans la conception des projets ?
- Quel est le niveau de viabilité des projets en fin de programme et quels sont les moyens identifiés pour assurer leur autonomie ?

Points forts

- La quasi-totalité des projets de cet OT ne sont pas concernés par des questionnements sur la durabilité étant donné qu'ils s'agit de projets à réalisation unique et non dans la durée.

Points d'amélioration

- Dans le cadre d'une programmation plus complète, il pourrait être intéressant pour l'autorité de gestion d'avoir une vision de programme complet avec des cofinancements des études mais aussi des travaux associés afin de disposer de capacité d'anticipation intéressante sur les besoins financiers nécessaires, y compris à maille imprécise.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Sensibiliser et travailler avec les différentes échelles de prévention du risque (EPTB, PAPI, collectivités) afin de mettre en place des programmations plus complètes intégrant les études et les travaux avec une vision pluri-annuelle.

Valeur ajoutée

Définition de la valeur ajoutée du programme : derrière la valeur ajoutée des fonds européens, se pose la question de la naissance et de la réalisation d'un projet sans le soutien des fonds européens. Se cache également en creux de la structuration du projet. Sous-entendu le projet aurait pu tout de même exister mais pas dans les mêmes proportions ou selon un calendrier de réalisation plus détendu.

Questions sous-jacentes :

- Les projets et actions entreprises auraient-elles été mises en œuvre sans le soutien du FEDER ?
- Le soutien du FEDER a-t-il permis d'approfondir certaines actions ?
- Le soutien du FEDER contribue-t-il à capter d'autres financements ?

Points forts

- Avec un effet levier non négligeable sur la programmation, les crédits FEDER participent concrètement à la réalisation des projets, notamment pour les projets de travaux où les besoins sont importants et les sources de financements peu nombreuses.

Points d'amélioration

- Le rôle du FEDER dans le déclenchement des projets peut être nuancé par l'existence d'un cadre réglementaire mais surtout par l'importance du risque inondation sur le territoire. Comme évoqué par différents porteurs, concernant les études notamment, elle auraient eu lieu et le FEDER présente un effet d'aubaine afin de limiter le coût final pour la collectivité.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Dans l'optique d'une poursuite de la programmation et au regard du nombre d'études financées sur la période, sécuriser en priorité le financement des travaux afin d'assurer la réalisation des projets accompagnés au cours de cette programmation.

La Région Grand Est, de par son positionnement géographique, son relief et son climat, est caractérisée par une biodiversité exceptionnellement riche et variée ce qui lui confère une grande responsabilité. Cette diversité biologique constitue un patrimoine commun, mais également un atout pour le développement territorial. Or, le territoire régional est soumis à des risques de destruction des habitats naturels et de fragmentation de la biodiversité. En effet, la progression de l'artificialisation des sols était supérieure à la moyenne nationale en 2010. Cet OT a donc pour objectif la mise en place d'actions croisées visant à protéger les réservoirs de biodiversité et à créer des connectivités permettant la mise en réseau des différents éléments.

D'autre part, la Région présente des risques significatifs en matière de pollution des sols de nombreuses friches industrielles, militaires et ferroviaires, qui constituent par ailleurs un enjeu fort en matière de disponibilité de foncier urbain.

A noter que seules les anciennes régions Lorraine et Champagne-Ardenne ont fait de la préservation de la biodiversité un axe de financement de leur programme et seule la Champagne-Ardenne a fait de la réhabilitation des friches un axe de financement

Monographie de l'OT

Pour répondre aux engagements fixés par l'OT 6, deux **priorités d'investissement** ont été identifiées

Priorité 6d	Protéger et restaurer la biodiversité et les sols et favoriser les services liés aux écosystèmes, y compris au moyen de Natura 2000 et d'infrastructures vertes
Priorité 6e	Agir en vue d'améliorer l'environnement urbain, de revitaliser les villes, de réhabiliter et de décontaminer les friches industrielles (y compris les zones de reconversion), de réduire la pollution atmosphérique et de favoriser les mesures de réduction du bruit

En termes de réalisation, l'OT se détaille tel que :



241 projets cofinancés

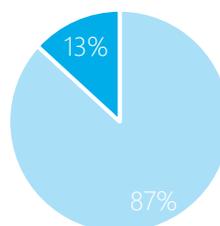


86 porteurs différents



47 393 584 € programmés
pour un taux de
cofinancement moyen de
33,5%

Répartition de l'enveloppe sur l'OT



■ PI 6d ■ PI 6e

Pertinence

Définition de la pertinence : la pertinence pourrait se traduire par l'adéquation des projets sélectionnés avec les objectifs du programme, avec les ambitions de la Région, avec les besoins du territoire, et des bénéficiaires finaux.

Questions sous-jacentes :

- Les projets ont-ils été pertinents au regard des besoins identifiés et des résultats escomptés ?
- Leur logique d'intervention était-elle adaptée aux besoins des bénéficiaires finaux ?
- Le calibrage des projets (moyens disponibles, modalités d'intervention, choix des bénéficiaires finaux) était-il pertinent au regard des objectifs recherchés ?
- La multiplicité des projets, des partenaires et des bénéficiaires était-elle pertinente ?

Points forts

- Une partie importante des projets concourent aux objectifs de préservation, restauration et gestion du patrimoine naturel
- En complément, la restauration de réservoirs de biodiversité et de corridors les reliant, constituant un réseau écologique fonctionnel ont également été pris en compte
- L'animation du réseau Natura 2000 sur le territoire par des actions de maintien et de restauration des habitats et espèces d'intérêt communautaire, des actions de sensibilisation et de communication, mais aussi des actions d'amélioration de la connaissance sur ces sites (études et suivis scientifiques) sont en adéquation avec les objectifs des PO
- Les nombreuses opérations de reconversion de friches permettent de reconquérir un site en friche et pollué et donc de limiter la consommation d'espace foncier et contribuent donc aux objectifs des PO

Points d'amélioration

- Les actions de sensibilisation aux enjeux environnementaux ont ciblé essentiellement des acteurs déjà convertis
- Au delà de la sensibilisation, peu d'actions de formation à ces enjeux ont eu lieu

Illustration / verbatims :

La mise en œuvre des DOCOB de sites Natura 2000 fait explicitement partie des actions soutenues par l'objectif spécifique 4.2 de l'axe 4. Elle contribue à la sensibilisation du public à l'importance de la préservation de la biodiversité et à l'amélioration de la connaissance naturaliste sur le territoire. A plus long terme, la mise en œuvre des DOCOB contribue au maintien, voire au rétablissement, de la biodiversité au niveau local.

Réflexions pour la suite / recommandations

- La sensibilisation doit cibler davantage le grand public et les autorités publiques
- Renforcer les actions de formation, notamment auprès des autorités publiques

Cohérence et complémentarité

Définition de la cohérence et la complémentarité :

- la **cohérence** pourrait se traduire par l'adhérence avec d'autres initiatives ou plus largement par la synergie qu'il peut exister avec d'autres projets (sur le plan thématique comme sur la mobilisation des parties prenantes).
- la **complémentarité** peut s'entendre comme la mise en perspective et la mobilisation de sources de financement distinctes mais permettant d'accompagner le projet dans la durée et/ou de favoriser le passage à l'échelle

Questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure les projets ont-ils été cohérents et complémentaires avec d'autres initiatives similaires financées par la Région ou d'autres bailleurs ?
- Quel a été le niveau de cohérence et de complémentarité du financement européen avec les autres moyens financiers mobilisés ?
- Quels ont été les freins et les limites de cette cohérence et complémentarité ?

Points forts

- Les projets programmés concernant la préservation, restauration et gestion du patrimoine naturel sont en cohérence avec les documents régionaux et participe fortement à leur déclinaison sur le territoire : Schéma Régional de Cohérence Ecologique (SRCE), charte de la biodiversité en Champagne-Ardenne
- Concernant les projets de reconversion des friches, ceux-ci sont en cohérence avec les documents régionaux : Le Plan Climat Air Energie Régional, le Plan Régional Santé Environnement 2 et le Contrat Plan Etat Région
- Les projets de gestion et animation des sites Natura 2000 sont en cohérence avec le document d'objectifs (DOCOB) et participent à sa mise en œuvre sur le territoire. A noter également une répartition des sites et une bonne coordination entre les différents porteurs, notamment via le réseau Natura 2000
- Certains projets se sont inscrits en complémentarité avec d'autres programmes de plus grande ampleur. Par exemple le projet d'acquisition foncière de 89 ha de forêt sur le territoire de la commune de Piney permet de compléter le dispositif foncier mis en place en 2013 avec l'Office national des forêts et le Parc naturel régional de la Forêt d'Orient en renforçant la cohérence de gestion. Également, les projets de reconversion de friches sont souvent intégré dans des programmes plus larges de développement urbain

Points d'amélioration

- Aucun projet sur cet OT n'a été programmé en Alsace. Le FEDER ne contribue donc pas à la déclinaison du SRCE dans cette région
- Au delà des sites Natura 2000, les actions de mise en réseaux des acteurs régionaux, au service d'une meilleure cohérence et coordination de leurs actions, n'ont pas été suffisamment priorisées

Illustration / verbatims :

La requalification de la friche SERNAM s'inscrit dans un projet plus vaste, "Reims Grand Centre", qui a pour objectif de redessiner le cœur de la ville de Reims. Ce projet fait partie des 4 axes majeurs et prioritaires du projet

Réflexions pour la suite / recommandations

- Le programme opérationnel 21-27 écrit à l'échelle de la Région Grand Est devra intégrer des projets en Alsace
- La protection de milieux naturels passe par la mise en œuvre de nombreuses démarches financés par différents acteurs (Etat, Région, FEADER, ADEME, etc). Les actions soutenues par le FEDER doivent s'inscrire en complémentarité avec les autres actions et tenir compte de la nature du foncier et des usages qui en sont faits, chaque action devant concourir à un même objectif final : maintenir des écosystèmes durables. Pour cela la mise en réseau des différents acteurs doit devenir une priorité

Exécution

Définition de l'exécution : l'exécution peut se traduire la mise en perspective entre les actions réalisées et celles que le porteur avait mentionné dans son dossier de candidature

Questions sous-jacentes :

- Quelles actions ont été réalisées par les projets?
- Correspondent-elles aux ambitions/ objectifs mentionnés dans le dossier de candidature ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour la mise en œuvre des différentes actions envisagées ?

Points forts

- Selon le sondage proposé à tous les porteurs de projet, la majorité des projets ont atteint leurs objectifs en matière de réalisation
- Les quelques indicateurs à notre disposition confirment que les objectifs de réalisation ont été atteints
- Les points positifs du co-financement européen, remontés par les porteurs, concernent son apport financier conséquent qui permet un effet volume important, ainsi que l'accompagnement technique de la région qui facilite la bonne gestion du FEDER
- Sur les projets de réhabilitation des friches, les porteurs ont rencontré peu de problème de trésorerie au regard de la temporalité du paiement puisque les projets sont essentiellement urbains et donc portés par des métropoles en capacité d'avancer les fonds

Points d'amélioration

- Les projets ont subi des ralentissements en raison de la crise sanitaire, et particulièrement les projets d'étude et d'animation et les
- Les projets de réhabilitation des friches ont subi quelques retard en raison de la pénurie des matières premières
- Sur les projets de préservation de la biodiversité, selon les porteurs, les principales barrières du FEDER concernent la lourdeur administrative et financière du fonds, souvent perçue comme chronophage et avec beaucoup de justificatifs à fournir. Ce temps administratif a tendance à empiéter sur les réalisations.
- Concernant les projets de réhabilitation des friches, à partir de la fusion des régions, la Direction de la Cohésion des Territoires n'a plus du tout eu de visibilité sur les projets, dont la gestion a été complètement prise en main par la Délégation aux Fonds Européens

Illustration / verbatims :

Projet Gestion de la Réserve Naturelle Nationale de la Forêt d'Orient : Globalement bonne réalisation. En 2022, retard et manque important en raison du recrutement d'un nouveau conservateur, d'une formation complémentaire (police) assez longue, et d'un arrêt maladie longue durée du garde-animateur.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Sur les projets de réhabilitation des friches, accompagner les collectivités à optimiser au mieux leur plan de financement, avec un regard croisé sur l'apport des crédits régionaux et l'apport des crédits européens

Efficacité

Définition de l'efficacité : l'efficacité se caractérise par la mise en perspective des résultats atteints aux regard des objectifs de départ. Elle doit permettre d'identifier les difficultés rencontrées, les solutions testées et leurs conséquences . Elle doit également permettre de relever les opportunités et bonnes pratiques mises en œuvre par les porteurs.

Questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure les projets ont-t-ils permis de répondre à l'objectif thématique n°13 ?
- Quelles sont les opportunités / bonnes pratiques décelées quant à la réalisation de ces projets ?

Points forts

- Les projets contribuent et participent à la restauration, la préservation et l'amélioration de la biodiversité et de l'environnement,
- Les projets permettent le développement de la connaissance des milieux naturels, grâce à la réalisation de diagnostics territoriaux, l'acquisition de données sur la biodiversité, les études et les suivis scientifiques.
- Ces travaux sont souvent partagés avec de nombreux acteurs du territoire permettant ainsi la diffusion de cette connaissance acquise grâce aux projets
- Les projets d'animation (notamment des sites Natura 2000) ont permis de sensibiliser de nombreux partenaires, comme des acteurs forestiers par exemple
- Les projets ont également permis le développement de réseaux et la consolidation de partenariats
- Les projets de réhabilitation de friches font généralement parties de projet de plus grande ampleur qui ne sont généralement pas terminés. Que le FEDER soit intervenu au niveau de l'acquisition du terrain, de la démolition ou de la reconstruction des infrastructures, les résultats atteints correspondent aux objectifs fixés

Points d'amélioration

- L'efficacité des actions a été limitée dans certains projets à cause de difficultés liées aux transferts de compétences sur tous ces enjeux de préservation des territoires et de connaissance de la faune et la flore, lors d'un arrêt maladie ou d'une reprise de poste par exemple
- Les actions de sensibilisation ont été efficaces mais uniquement pour les partenaires des projets, qui sont souvent déjà convertis à la cause environnementale. Ces actions de sensibilisation ont encore de la peine à atteindre le grand public et les autorités

Illustration / verbatims :

Animation locale de 6 sites Natura 2000 porté par la Communauté de Communes de l'Argonne Ardennaise : Le projet permet l'acquisition de données sur la biodiversité, la réalisation de travaux de préservation des espaces naturels, de sensibiliser le public aux différentes actions.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Elargir et renforcer la sensibilisation, communication, partages de connaissance et même formation auprès du grand public et des autorités : école, conférence, colloque, séminaire, publication, réseaux sociaux, partenariat avec des associations
- Renforcer la culture de l'écrit (avec des rapports annuels par exemple) afin de mieux capitaliser sur les connaissances acquises et faciliter leur diffusion

Efficiency

Définition de l'efficacité : l'efficacité se traduit par la mise en perspective des actions réalisées au regard des objectifs fixés dans la convention et du montant dépensé au regard du budget initialement prévu dans la convention. La recherche d'éléments permettant d'étayer l'écart, à la hausse ou à la baisse, de même que le parangonnage avec d'autres projets dont les points de similarité apparaissent pertinents, permettent de qualifier l'efficacité, passant d'une efficacité théorique à une efficacité avérée.

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau d'efficacité des projets ? Les résultats des projets sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?
- La mise en œuvre des projets a-t-elle été efficace ?
- Quelle est la répartition de l'enveloppe sur l'OT selon la priorité d'investissement ?

Points forts

- Depuis le début du programme, 241 projets ont été programmés pour un coût total de 47 393 584 € dont 15 894 382 € de FEDER, ce qui correspond à un cofinancement moyen de 33,5%
- La PI 6E sur l'environnement urbain n'a programmé que 10 projets, tous en Champagne-Ardenne, mais représente tout de même 1/4 de la maquette globale de cet OT
- La PI 6D sur la préservation de la biodiversité a été retenue dans les PO Champagne-Ardenne et Lorraine, avec des enveloppes financières d'un ordre de grandeur relativement similaire, et mobilise au total les 3/4 de la maquette totale

Points d'amélioration

- Les indicateurs n'ont pas été complétés par la plupart des porteurs de projet, ce qui rend l'évaluation de la performance des projets plus difficile

Réflexions pour la suite / recommandations

- Imposer aux porteurs de projet de remplir les indicateurs régulièrement
- Programmer des projets en Alsace qui est également confrontée à tous ces enjeux

Impact

Définition de l'impact : l'impact d'un fonds européen pourrait se traduire comme la **somme des effets qu'il est possible d'imputer à la perception d'un subvention**. Il peut s'agir :

- D'un **effet sur le public cible** (bénéficiaire final d'un projet) et/ ou sur le territoire dans lequel il s'inscrit
- D'un **effet volume** qu'il s'agisse de l'intensité des actions engagées que de leur durée
- D'un **effet périmètre** qu'il s'agisse d'un élargissement du public cible, du déploiement d'activités supplémentaires, d'élargissement du territoire couvert par les activités engagées
- D'un **effet d'exemplarité** qui se matérialise par un passage à l'échelle d'une action ou d'un projet, et/ou sa normalisation (intégration dans le droit commun)
- D'un **effet processus** qui se matérialise par la structuration de gestion de cofinancement et la professionnalisation dans le recherche de sources de financement
- D'un **effet levier** sous entendu comme la création d'une filière autour du projet et/ou l'augmentation globale des crédits attribués à une thématique

Questions sous-jacentes :

- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur le ou les publics cibles ?
- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur les partenaires ?
- Quel type d'effet levier constaté ?

Points forts

- Les projets ont permis une meilleure connaissance des espèces en présence sur les sites Natura 2000 ainsi que de leurs habitats, et une amélioration globale de l'état de conservation des habitats
- Les projets ont permis une implication plus prononcée des partenaires/acteurs du territoire à une échelle locale., avec notamment une meilleure prise en compte de Natura 2000 par les acteurs du territoire, un engagement des partenaires et acteurs locaux dans les actions en faveur de la biodiversité
- Les actions de sensibilisation (ou même d'éducation) à destination d'un public scolaire ont eu des impacts très positifs. Les enseignants se sont emparés du projet et ont fait évoluer leurs pratiques leur permettant de poursuivre cette dynamique en autonomie, et de nombreux effets (en termes de comportements, motricité, apprentissages individuels et collectifs, intérêt, etc.) ont été constatés sur les élèves

Points d'amélioration

- Globalement, il n'y a pas suffisamment de recul pour évaluer les impacts des actions sur les comportements du public cible
- Cependant, à 1^{ère} vue, si les actions ont eu des effets positifs sur les partenaires/acteurs du territoire (qui est souvent un public déjà converti à la cause), peu d'effets sont à date constatés sur le grand public
- Les projets de réhabilitation de friches ne sont généralement pas terminés donc l'impact est difficile à évaluer. La finalité recherchée est de créer de nouveaux quartiers attractifs en limitant la consommation d'espaces fonciers agricoles et en reconquérant les sites et sols pollués en milieu urbain

Illustration / verbatims :

Projet chercheurs lorrains au bout du monde porté par La Vigie de l'Eau : Grand intérêt des enseignants et des élèves ; les contacts se sont dans certains cas prolongés et ont contribué à développer l'intérêt pour l'environnement et les métiers de la recherche

Réflexions pour la suite / recommandations

- Investir sur des moyens permettant d'atteindre le grand public et les autorités publiques au niveau de la sensibilisation aux enjeux environnementaux

Impact

Définition de l'impact : l'impact d'un fonds européen pourrait se traduire comme la **somme des effets qu'il est possible d'imputer à la perception d'un subvention**. Il peut s'agir :

- D'un **effet sur le public cible** (bénéficiaire final d'un projet) et/ ou sur le territoire dans lequel il s'inscrit
- D'un **effet volume** qu'il s'agisse de l'intensité des actions engagées que de leur durée
- D'un **effet périmètre** qu'il s'agisse d'un élargissement du public cible, du déploiement d'activités supplémentaires, d'élargissement du territoire couvert par les activités engagées
- D'un **effet d'exemplarité** qui se matérialise par un passage à l'échelle d'une action ou d'un projet, et/ou sa normalisation (intégration dans le droit commun)
- D'un **effet processus** qui se matérialise par la structuration de gestion de cofinancement et la professionnalisation dans le recherche de sources de financement
- D'un **effet levier** sous entendu comme la création d'une filière autour du projet et/ou l'augmentation globale des crédits attribués à une thématique

Questions sous-jacentes :

- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur le ou les publics cibles ?
- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur les partenaires ?
- Quel type d'effet levier constaté ?

Points forts

- Des structures ou des actions ont été labellisées ou référencées grâce aux projets cofinancés par le FEDER, leur donnant ainsi plus de crédibilité auprès des investisseurs, des partenaires, et du grand public
- La réussite de certains projets ont eu un effet d'exemplarité au niveau de leurs réalisations et de leurs impacts. D'une part ces projets sont une source d'inspiration pour d'autres acteurs, et d'autre part ces projets incitent les fonds (surtout publics mais aussi privés) à financer d'autres initiatives similaires
- De nombreux projets ont des caractères reproductibles de l'opération et peuvent donc inspirer d'autres territoires
- La rédaction du SRADDET a été faite sur la base du diagnostic co-financé par le FEDER.

Points d'amélioration

Illustration / verbatims :

Projet ECM Voyages porté par Tourisme équitable et solidaire en Alsace : Nos partenaires locaux ont été sensibilisés à la démarche de tourisme équitable. Notre activité est en passe d'être labellisé via notre fédération ATES. Nous espérons bien continuer à développer de nouvelle offre à l'avenir et de proposer des alternatives au tourisme de masse

Réflexions pour la suite / recommandations

Durabilité

Définition de la viabilité / durabilité : la viabilité s'entend comme la capacité d'un projet à « survivre » aux fonds européens. Elle englobe également la notion de durabilité, au sens de pérennité du projet au-delà du financement européen

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau de viabilité des projets co-financés par le FEDER ?
- Les conditions de pérennité ont-elles été prises en compte dans la conception des projets ?
- Quel est le niveau de viabilité des projets en fin de programme et quels sont les moyens identifiés pour assurer leur autonomie ?

Points forts

- La majorité des projets prévoient de reconduire leur action
- La très grande majorité des projets prévoient de redemander des financements euros pour reconduire leur action

Points d'amélioration

- Trop de projets sont dépendants des financements pour leur réalisation et ne peuvent pas se poursuivre sans le FEDER
- La mise en réseau des différents acteurs n'a pas suffisamment été priorisée (excepté sur les projets Natura 2000) et serait pourtant très bénéfique à la durabilité

Illustration / verbatims :

Projet de Mise en œuvre du document d'objectifs du site Natura 2000 FR2100286 « Marais d'Athis-Cherville » porté par la Commune d'Athis : Notre projet est dépendant des cofinancements européens et des financements de l'Etat pour sa réalisation

Réflexions pour la suite / recommandations

- Le développement et la diffusion de la connaissance des milieux naturels et des actions de préservation permises par ces projets, ainsi que la sensibilisation aux enjeux environnementaux, contribuent à mobiliser des acteurs publics et privés et à obtenir davantage de financement pour perpétuer ces actions, permettant ainsi de compléter les cofinancements UE et d'assurer de la durabilité
- La culture de l'écrit doit être développée car elle permet une capitalisation de la connaissance et ainsi de fluidifier le transfert de connaissance en cas de turn over sur un poste clé

Valeur ajoutée

Définition de la valeur ajoutée du programme : derrière la valeur ajoutée des fonds européens, se pose la question de la naissance et de la réalisation d'un projet sans le soutien des fonds européens. Se cache également en creux de la structuration du projet. Sous-entendu le projet aurait pu tout de même exister mais pas dans les mêmes proportions ou selon un calendrier de réalisation plus détendu.

Questions sous-jacentes :

- Les projets et actions entreprises auraient-elles été mises en œuvre sans le soutien du FEDER ?
- Le soutien du FEDER a-t-il permis d'approfondir certaines actions ?
- Le soutien de FEDER contribue-t-il à capter d'autres financements ?

Points forts

- Le cofinancement du FEDER est de 33,5% sur cet OT
- Le FEDER constitue un véritable effet de levier et a été un élément clé pour la bonne réussite des projets
- Pour de nombreux projets, le cofinancement UE a été un apport supplémentaire permettant d'améliorer la réalisation (augmentation du périmètre d'action / du nombre de bénéficiaires / etc.)
- Le FEDER est aussi un levier pour mobiliser d'autres financements. En effet, il assure une crédibilité au projet, et permet de rassurer les investisseurs et ainsi d'être plus convaincant auprès des organismes de financements
- Le FEDER permet une meilleure performance et une plus grande rapidité d'action.

Points d'amélioration

- Beaucoup de projets sont trop dépendants du FEDER pour leur bonne réussite
- Quelques projets n'auraient pas du tout pu avoir lieu sans le cofinancement FEDER.

Illustration / verbatims :

Projet Gestion de la Réserve Naturelle Nationale de la Forêt d'Orient + projet Animation des 6 sites Natura 2000 : toutes les actions envisagées n'auraient pas pu avoir lieu puisque le financement européen représente 50% de l'enveloppe Natura 2000. Le cofinancement UE a permis la levée de budgets auprès des autres partenaires (EPTB) et la réalisation du plan. Sans ces financements, la mise en œuvre du plan serait gravement compromise.

Réflexions pour la suite / recommandations

- L'étiquette FEDER doit constituer un levier pour permettre aux structures de trouver d'autres financements pour leur projet, et apporter ensuite le montant permettant de compléter le budget global du projet
- Le FEDER doit constituer un levier d'investissement et non de fonctionnement. Il doit avoir un rôle de supplément permettant aux porteurs d'amplifier leurs actions et leurs impacts, d'innover, de lancer une dynamique

La région Grand-Est a concentré une partie importante de sa programmation FSE en direction de l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi pour l'insertion socio-professionnelle. Elle est un territoire fortement engagée dans l'accompagnement des publics éloignés de l'emploi, autant via son OT 10 formation qu'auprès des jeunes NEET via l'OT8 – Emploi et mobilité.

La Région fait face à des difficultés particulières d'emploi avec des bassins de difficultés particuliers pour les jeunes dont le taux de chômage est supérieur à la moyenne nationale sur certains territoires. Dans ce cadre, la programmation mise en place se fait en poursuite de la programmation 2007-2013 avec des projets et des porteurs en continuité.

Monographie de l'OT

Pour répondre aux engagements fixés par l'OT 8, deux grandes priorités d'interventions ont été mises en place par les anciennes régions :

Priorité 1 (PI-08 II)

Priorité d'intervention retenue uniquement en Alsace, il s'agissait d'accompagner la création / reprise d'entreprises par des formations, des accompagnements, mais aussi par la professionnalisation des conseillers en création-reprise.

Priorité 2 (PI-08 III)

Priorité d'intervention retenue dans l'ensemble des territoires, il s'agit de soutenir l'insertion socio-professionnelle des publics défavorisés et notamment avec un focus sur les jeunes NEET, c'est-à-dire pas en emploi, en formation et non scolarisés.

En termes de réalisation, l'OT se détaille tel que :



103 projets cofinancés



46 porteurs différents



43 962 835 €
programmés pour un
taux de cofinancement
moyen de 54%

Pertinence

Définition de la pertinence : la pertinence pourrait se traduire par l'adéquation des projets sélectionnés avec les objectifs du programme, avec les ambitions de la Région, avec les besoins du territoire, et des bénéficiaires finaux.

Questions sous-jacentes :

- La programmation FSE/IEJ a-t-elle été axée sur le soutien à l'insertion socio-professionnelle des jeunes et notamment les jeunes NEETS ?
- La programmation 2014-2020 a-t-elle permis de poursuivre la mise en application de projets soutenus dans le cadre précédent comme prévu dans les PO ?
- Les actions dédiées au soutien à la création et reprise d'entreprise ont-ils bénéficiés des cofinancements prévus ?

Points forts

- Une programmation qui répond aux problématiques particulières de la jeunesse du Grand Est avec, notamment en Champagne-Ardenne et en Lorraine des difficultés plus exacerbées qu'au niveau national en taux de chômage supérieurs à la moyenne nationale et des niveaux de diplômés inférieurs. Ainsi les projets retenus ont permis de répondre à deux grands axes d'interventions principaux :
 - Un soutien fort aux écoles de la 2^{ème} chance, dispositif de soutien à l'insertion professionnelle des jeunes NEETS dont le développement est important sur les territoires lorrains et champardennais ;
 - Un soutien aux projets de développement de l'apprentissage sur le territoire, permettant de raccrocher et soutenir des jeunes dans la réussite de leur diplôme professionnalisant ;
- En Alsace, une programmation qui répond aux besoins spécifiques du territoire sur la création-reprise d'entreprise avec des projets qui répondent au besoin de reprise des entreprises artisanales sur un territoire qui en compte un nombre très important (environ 20% de la population active) et des responsables vieillissants.

Points d'amélioration

- Dans le cadre de la programmation alsacienne, 6 projets concernent le soutien à des actions du plan régional de formation et notamment les actions professionnalisantes à destination des demandeurs d'emploi. En terme de pertinence du soutien, une programmation au sein de l'OT 10 apparaît comme plus cohérente avec l'ensemble de la programmation et ce malgré un ciblage d'une partie des actions sur des jeunes de 18 à 26 ans.

Illustration / verbatims :

Parmi les 103 projets cofinancés au cours du cadre 2014-2020, 23 étaient des projets d'école de la seconde chance mise en place sur les 3 anciennes régions avec une diversité de porteurs différents, notamment en Champagne-Ardenne où il n'y avait pas de porteur unique du dispositif.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Dans le cadre d'une programmation portée par des acteurs relativement solides et sur des projets bien établis (soutien à la création, E2C, etc.), il serait intéressant de renforcer le travail d'innovation afin d'identifier de nouvelles possibilités de soutien à l'image de la mise en place depuis 2019 des « Digital académie » par Alméa formations Interpro.

Cohérence & complémentarité

Définition de la cohérence et la complémentarité :

- la **cohérence** pourrait se traduire par l'adhérence avec d'autres initiatives ou plus largement par la synergie qu'il peut exister avec d'autres projets (sur le plan thématique comme sur la mobilisation des parties prenantes).
- la **complémentarité** peut s'entendre comme la mise en perspective et la mobilisation de sources de financement distinctes mais permettant d'accompagner le projet dans la durée et/ou de favoriser le passage à l'échelle

Questions sous-jacentes :

- Le financement des FESI s'intègre-t-il de manière intelligible dans le panorama des sources de financement de ce type d'actions ?
- Les PO et les projets agissent-ils en synergies ou en contradiction sur la période ?
- Des synergies ont-elles été mises en place entre les différents projets programmés ?

Points forts

- En matière de programmation, il est intéressant de noter une similarité des problématiques sur les différents territoires avec un soutien à des projets similaires et répondant à des problématiques concordantes ;
- En matière de complémentarité des financements, le fonds européen représente le financeur majoritaire avec un taux moyen de cofinancement à 54% pour l'ensemble de la programmation. Dans ce cadre la Région est régulièrement le seul autre co-financeur du projet assurant une programmation complètement gérée en fonction des besoins et des orientations politiques du territoire ;
- Sur la thématique de création-reprise d'entreprise, la Région a mis en place plusieurs accompagnements mais surtout un projet d'ampleur « Be Est Entreprendre » à la suite du transfert de la compétence par l'Etat et qui renforce le travail des projets CCI et CRMA financés en Alsace et qui est intervenu dans le cadre de l'OT 3 Compétitivité des PME.

Points d'amélioration

Illustration / verbatims :

L'ensemble de la programmation FSE présente une complémentarité intéressante avec une suite de parcours logique entre les accompagnements cofinancés par l'OT8 et les programmes de formations ouverts aux publics cibles dans le cadre de l'OT10 dont la majorité des fonds est dédiée au financement des programmes de formation de la Région.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Avec le passage à une échelle « Grande Région » du fonctionnement, il sera intéressant de poursuivre le développement de projets ayant un périmètre d'intervention large et notamment avec l'appui de porteurs disposant de cette surface d'intervention potentielle.

Exécution

Définition de l'exécution : l'exécution peut se traduire la mise en perspective entre les actions réalisées et celles que le porteur avait mentionné dans son dossier de candidature

Questions sous-jacentes :

- Comment se caractérise l'**exécution budgétaire** des projets cofinancés ?
- Les actions prévues dans le cadre des conventions ont-elles été mises en place concrètement ?

Points forts

- En termes de répartition des années de conventionnement, la programmation de l'OT 8 est répartie de manière relativement équilibré sur l'ensemble de la programmation :
 - Un démarrage fort dès 2015-2016 avec 46 des 103 projets conventionnés à cette date, symbole d'une attente forte des porteurs pour l'obtention des cofinancements ;
 - Aucun projet conventionné en 2017 ;
 - Un conventionnement régulier depuis 2018 variant de 11 à 15 projets cofinancés par an dont de nombreuses reconductions annuelles.
- A date, un total de 77 projets soldés avec seulement deux réfections, assurant une qualité de consommation des porteurs par rapport à la programmation réalisée ;

Points d'amélioration / difficultés de réalisation

- Le démarrage relativement fort de la programmation en 2015-2016, bien que rassurant en termes de gestion pour l'autorité régionale est cependant symbolique d'une très forte dépendance des porteurs à l'obtention des cofinancements pour maintenir l'activité de leurs projets ;
- Le fonctionnement avec des projets annuels, bien que potentiellement plus rassurant pour les porteurs afin de disposer rapidement des fonds et de réaliser des demandes de soldes régulièrement présente une surcharge de gestion et impose une absence de visibilité sur le moyen terme qui peut limiter les capacités de programmation de la Région.

Illustration / verbatims :

Sur les 103 projets, on dénombre moins de 50 porteurs uniques avec sur cet objectif thématique une très forte récurrence des projets et une programmation composée en grand nombre de projets annuels ayant bénéficié d'une ou plusieurs reconductions au cours du cadre financier 2014-2020

Réflexions pour la suite / recommandations

- Avec des porteurs relativement dépendant des fonds européens pour maintenir leurs activités, un tuilage entre les cadres financiers pourrait être intéressant afin de limiter le risque de « stop and go » de la fin d'un cadre. La préparation dès 2026 de conventionnement pluriannuel permettant d'aller jusqu'en 2029 devrait permettre de limiter ce risque.

Efficacité

Définition de l'efficacité : l'efficacité se caractérise par la mise en perspective des résultats atteints aux regard des objectifs de départ. Elle doit permettre d'identifier les difficultés rencontrées, les solutions testées et leurs conséquences . Elle doit également permettre de relever les opportunités et bonnes pratiques mises en œuvre par les porteurs.

Questions sous-jacentes :

- Les projets cofinancés permettent-ils d'intervenir sur l'amélioration de l'insertion professionnelle des jeunes NEET ?
- Comment s'est déroulée la réalisation des projets ? Le COVID a-t-il eu un impact sur la réalisation ?
- Quel a été le rôle des projets en matière de création-reprise d'entreprises

Points forts

- Concernant les projets d'accompagnement des jeunes et d'emploi de manière générale (Priorité d'investissement 8-ii), les résultats en termes de nombre de demandeurs d'emplois accompagnés sur la période n'a pas atteints les objectifs fixés dans les conventions : le taux de réalisation est de 50% avec cependant un dépassement du nombre de demandeurs d'emploi de longue durée cible (107% de réalisation) ;
- Concernant les projets d'accompagnement à la création-reprise d'entreprise, les résultats sont à hauteur des atteintes avec un taux d'atteinte des cibles publics à hauteur de 99% et des projets encore en cours. De plus, il est intéressant de noter que sur la survie des entreprises , l'indicateur du taux de survie des entreprises à un an est de 87% en moyenne pour l'ensemble des projets alors que la cible était de 78%.
- Concernant les projets des écoles de la 2nde chance, la réalisation n'est pas à hauteur des cibles avec 80% de réalisation. Il est cependant intéressant de noter la présence d'un taux important de public féminin, à hauteur de 54%, public subissant des difficultés supplémentaire à l'insertion socio-professionnel.

Points d'amélioration / difficultés de réalisation

- Le COVID a posé un réel problème de réalisation des projets avec une année 2020 amputée d'une grande partie de l'activité possible et des difficultés pour les équipes à recruter des publics. Pour les projets d'insertion socio-professionnel, le COVID a contribué à accentuer les difficultés des publics et leur éloignements des projets d'accompagnements (*retours issues des entretiens et focus groupes, notamment avec les écoles de la 2nde chance*) ;

Illustration / verbatims :

La part des femmes dans les projets cofinancés est importante et représente très régulièrement la moitié ou plus des demandeurs d'emploi, par exemple pour les PRF 2015-2016-2017 concernant les actions qualifiantes, les femmes représentent 46% des bénéficiaires, soit 773 personnes sur 1 661.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Avec des taux de réalisations inférieur aux objectifs dans une partie des projets, et malgré l'impact net du COVID en cours de programmation, il serait intéressant pour les porteurs, après plusieurs années d'expérience de pouvoir renforcer le ciblage de leurs objectifs afin de donner une meilleure visibilité des résultats attendus à l'autorité de gestion

Efficiency

Définition de l'efficacité : l'efficacité se traduit par la mise en perspective des actions réalisées au regard des objectifs fixés dans la convention et du montant dépensé au regard du budget initialement prévu dans la convention. La recherche d'éléments permettant d'étayer l'écart, à la hausse ou à la baisse, de même que le parangonnage avec d'autres projets dont les points de similarité apparaissent pertinents, permettent de qualifier l'efficacité, passant d'une efficacité théorique à une efficacité avérée.

Questions sous-jacentes :

- Le coût d'accompagnement des personnes est-il relativement équilibré entre les projets ?
- Certains projets présentent-ils des coûts par tête intéressants ?
- Qu'en est-il de l'efficacité des projets au regard de leur efficacité ?

Points forts

- En termes d'efficacité, les projets de l'OT présentent une grande différence entre les types d'accompagnements proposés et la charge que cela représente en termes de travail pour les structures :
 - Ainsi, pour les écoles de la 2nde chance, où les élèves suivent des cours et bénéficient d'un soutien rapproché pendant 1 an, le coût moyen est de 8000€ par personne dont 4000€ de fond européen en moyenne. En considérant l'approche des E2C et son intensité en termes d'équipes et la réussite apportée aux bénéficiaires, ce coût est relativement limité et intègre la norme des accompagnements sociaux de ce type ;
 - Concernant les accompagnements à la création-reprise ou le soutien à des coopératives d'emplois, le coût est de 560€ en moyenne par personne, soit un coût très faible lié au niveau d'accompagnement apporté par les équipes aux personnes.
- En termes d'analyse efficacité-efficacité, les projets de l'OT présente de très bons résultats avec des coûts relativement maîtrisés au regard de l'intensité des accompagnements et les résultats en termes de sortie positive des bénéficiaires / créations d'entreprises.

Points d'amélioration

Illustration / verbatims :

L'efficacité globale de l'OT est complexe à analyser au regard de la différence de suivi des indicateurs entre les projets et notamment certains projets sans indicateurs cibles ou de suivi d'un total uniforme de public. L'analyse par type de projet permet cependant de mettre en avant des coûts moyens raisonnables au regard de la typologie des projets.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Renforcer le travail de régionalisation des accompagnements afin de poursuivre la recherche d'économies d'échelles, notamment en matière de coût administratif et de gestion des projets : pour des structures tels que la CRMA, Activ Action ou encore les écoles de la 2nde chance, le développement d'une expertise commune régionale permettrait de renforcer l'efficacité des projets avec la mutualisation possible des postes administratifs.

Impact

Définition de l'impact : l'impact d'un fonds européen pourrait se traduire comme la **somme des effets qu'il est possible d'imputer à la perception d'un subvention**. Il peut s'agir :

- D'un **effet sur le public cible** (bénéficiaire final d'un projet) et/ ou sur le territoire dans lequel il s'inscrit
- D'un **effet volume** qu'il s'agisse de l'intensité des actions engagées que de leur durée
- D'un **effet périmètre** qu'il s'agisse d'un élargissement du public cible, du déploiement d'activités supplémentaires, d'élargissement du territoire couvert par les activités engagées
- D'un **effet d'exemplarité** qui se matérialise par un passage à l'échelle d'une action ou d'un projet, et/ou sa normalisation (intégration dans le droit commun)
- D'un **effet processus** qui se matérialise par la structuration de gestion de cofinancement et la professionnalisation dans le recherche de sources de financement
- D'un **effet levier** sous entendu comme la création d'une filière autour du projet et/ou l'augmentation globale des crédits attribués à une thématique

Questions sous-jacentes :

- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur le ou les publics cibles ?
- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur les partenaires ?
- Quel type d'effet levier constaté ?

Points forts

- La programmation de l'OT8 présente 3 grands impacts sur la période écoulée :
- Projets FSE liés à l'accompagnement direct des publics défavorisés, les projets cofinancés permettent de soutenir de manière intense et renforcé le public cible. Les projets de formations et d'accompagnement vers l'insertion professionnelle soutiennent la confiance en soi et le retour à l'emploi ou la formation des personnes avec notamment un impact très positif des écoles de la 2nde chance. Les projets de création-reprise d'entreprise apporte méthode et accompagnement dans un processus complexe et risqué ;
- On peut aussi mettre en avant un effet périmètre avec des projets qui se poursuivent mais aussi se développent sur le territoire à l'image du développement du nombre de site de l'E2C en Lorraine sur la période ou encore le développement régulier de nombreux projets portés par Alméa sur le territoire. Ainsi les porteurs, sécurisés par le financement FSE envisagent des poursuites et des nouveaux projets permettant de renforcer l'accompagnement global offert sur le territoire ;
- Enfin, il existe un effet processus des cofinancements européens qui présente un intérêt tout aussi positif qu'une difficulté de dépendance aux financements. Ainsi les projets, au vu de l'importance du taux de cofinancements se reposent fortement sur la programmation régionale et le développement de sources de financement alternatives reste faible.

Points d'amélioration

- Dans le cadre de son fonctionnement, le FSE et notamment cet OT présente des projets ayant une forte dépendance aux financements publics pour leur fonctionnement avec la difficulté de développer un modèle économique pérenne en l'absence de soutien public ;
- Un travail d'innovation relativement faible au cours de la programmation avec des projets « classiques » d'accompagnement présent au cours du cadre 2007-2013 et le développement d'une logique de financement du fonctionnement des projets avec peu de recherche d'innovation sur les modalités ou types d'accompagnements au cours du cadre.

Illustration / verbatims :

Le projet Digital Académie mis en place en Champagne Ardennes par ALMEA Formations, qui fournissent matériel, lieu de travail et accompagnement aux étudiants défavorisés pour des cursus universitaires à distance présente un très grand intérêt en termes d'impact et une des rares innovations du cadre 2014-2020. Avec l'accompagnement fourni, il permet aux publics cibles de lever les difficultés classiques des cours à distance pour des élèves éloignés des centres urbains et n'ayant pas les moyens de s'installer auprès des universités.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Avec des porteurs réguliers et des actions aux résultats de qualité, il pourrait être intéressant pour l'autorité de gestion de disposer d'une programmation alliant des projets récurrents, stables et assurant la bonne consommation des financements disponibles mais aussi mettre en place des projets plus innovants afin de développer les modalités d'accompagnement des publics au sein de la région.

Durabilité

Définition de la viabilité / durabilité : la viabilité s'entend comme la capacité d'un projet à « survivre » aux fonds européens. Elle englobe également la notion de durabilité, au sens de pérennité du projet au-delà du financement européen

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau de viabilité des projets co-financés par le FSE ?
- Les conditions de pérennité ont-elles été prises en compte dans la conception des projets ?
- Quel est le niveau de viabilité des projets en fin de programme et quels sont les moyens identifiés pour assurer leur autonomie ?

Points forts

Points d'amélioration

- Le soutien des fonds européens ne présente qu'une très faible durabilité pour les projets avec une dépendance importante à ces cofinancements qui font désormais partie des budgets de fonctionnement « classique des structures »;

Réflexions pour la suite / recommandations

- Renforcer le travail de recherche de cofinancements et de soutien du secteur privé dans la mise en place de ce type de projets, notamment pour soutenir le développement de l'apprentissage ou le soutien à la formation des jeunes dans un certain nombre de secteurs en fort besoin de main d'œuvre.

Valeur ajoutée

Définition de la valeur ajoutée du programme : derrière la valeur ajoutée des fonds européens, se pose la question de la naissance et de la réalisation d'un projet sans le soutien des fonds européens. Se cache également en creux de la structuration du projet. Sous-entendu le projet aurait pu tout de même exister mais pas dans les mêmes proportions ou selon un calendrier de réalisation plus détendu.

Questions sous-jacentes :

- Les projets et actions entreprises auraient-ils été mis en œuvre sans le soutien du FSE ?
- Le soutien du FSE a-t-il permis d'approfondir certaines actions ?
- Le soutien du FSE contribue-t-il à capter d'autres financements ?

Points forts

- Les cofinancements FSE présentent une valeur ajoutée très importante pour les porteurs de projets avec une structuration des projets désormais renforcées par 2 cadres pluriannuels de fonctionnement avec le FSE comme financeur principal. L'ensemble des échanges avec les porteurs (sondages, visites & focus groupes) ont permis de confirmer le rôle primordial des fonds européens dans le montage de ces projets et leurs existence sur le moyen terme.

Points d'amélioration

- La dépendance aux financements européens et de manière plus large financements publics présentent un véritable risque de fonctionnement pour les projets.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Il pourrait être intéressant de renforcer les réflexions sur les modèles économiques de certains projets afin de limiter la dépendance aux fonds européens et potentiellement libérer des montants pour travailler sur une programmation plus innovante.

L'économie sociale et solidaire est un secteur non négligeable de l'économie du Grand Est avec un fort potentiel de développement pour pallier aux évolutions de l'économie régionale de ces dernières années (déindustrialisation et concurrence frontalière).

Dans ce cadre, seule l'ex-région Alsace a choisi d'intégrer l'ESS dans sa programmation a proprement parlé avec un soutien au développement de micro-projets d'innovation et à la structuration et au développement de la filière solidaire dans son ensemble.

Monographie de l'OT

Deux priorités d'investissements ont été sélectionnés dans le cadre de la programmation de l'OT 9 – ESS.

Priorité 1

La promotion de l'entrepreneuriat sociale et de l'intégration professionnelle dans les entreprises sociales et la promotion de l'économie sociale et solidaire, afin de faciliter l'accès à l'emploi

A la suite de la crise sanitaire COVID, les anciennes régions ont mis en place une autre priorité de financement afin de répondre à l'urgence de la crise et pouvoir fournir du matériel de protection aux structures le nécessitants (CFA, transports publics, etc.)

Priorité 2

Un soutien aux besoins engendrés par la crise COVID et notamment l'achat d'équipements de protection pour un certains nombre de porteurs et d'administrations.

Pertinence

Définition de la pertinence : la pertinence pourrait se traduire par l'adéquation des projets sélectionnés avec les objectifs du programme, avec les ambitions de la Région, avec les besoins du territoire, et des bénéficiaires finaux.

Questions sous-jacentes :

- La programmation FEDER a-t-elle contribué au développement des structures de l'ESS sur le territoire ?
- La programmation 2014-2020 a-t-elle contribué à renforcer l'emploi dans les structures de l'ESS ?

Points forts

- Les 130 projets cofinancés dans le cadre de la programmation 2014-2020 sont en totale cohérence avec les objectifs fixés dans le cadre du programme opérationnel alsacien ;
- En terme de projets, la période a permis de soutenir deux grandes typologies de projets :
 - Des projets de développement des structures de l'ESS d'ores et déjà installées et plus globalement un soutien à la capacité de fonctionnement de l'ESS sur le territoire ;
 - Le soutien au développement de « micro projets » de l'ESS afin d'accompagner le passage de l'idée au projet pour des projets divers dans les structures de l'économie solidaire ;
- Les PO lorrain et champardennais ne contenaient pas d'actions spécifiques concernant l'ESS mais le soutien à ces structures a été effectué au sein des autres objectifs thématiques et notamment OT 3 compétitivité des PME ou dans le cadre de projets liés aux TIC sur les territoires.

Points d'amélioration

- Le cofinancement d'équipements de protection dans le cadre de la crise du COVID sur l'OT 9 FSE pour les PO de Lorraine et de Champagne-Ardenne correspond aux besoins de réponse en urgence à la crise COVID mais n'ont pas de pertinence immédiate avec les objectifs ESS de l'OT 9 ;

Illustration / verbatims :

Un soutien important a été apporté aux capacités d'interventions de la Chambre Régionale de l'ESS dans son intervention aux services de ses adhérents, dans un registre d'intervention similaire aux chambres consulaires de l'économie classique. Ce soutien est en lien direct avec les objectifs du programme de soutien au développement de l'emploi dans ce pan de l'économie.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Assurer une uniformisation de la logique de soutien à l'ESS sur l'ensemble de la Région grâce à un PO unique et des objectifs partagés au niveau de l'ensemble de la Région

Cohérence & complémentarité

Définition de la cohérence et la complémentarité :

- la **cohérence** pourrait se traduire par l'adhérence avec d'autres initiatives ou plus largement par la synergie qu'il peut exister avec d'autres projets (sur le plan thématique comme sur la mobilisation des parties prenantes).
- la **complémentarité** peut s'entendre comme la mise en perspective et la mobilisation de sources de financement distinctes mais permettant d'accompagner le projet dans la durée et/ou de favoriser le passage à l'échelle

Questions sous-jacentes :

- Le financement des FESI s'intègre-t-il de manière intelligible dans le panorama des sources de financement de ce type d'actions ?
- Les PO et les projets agissent-ils en synergies ou en contradiction sur la période ?
- Des synergies ont-elles été mises en place entre les différents projets programmés ?
- Comment les financements FSE agissent-ils par rapport aux objectifs du SRDEII ?

Points forts

- L'ESS est un pan non négligeable de l'économie du Grand Est et est soutenue de manière importante aux différents échelons administratifs et politiques dans son développement. Dans ce cadre, l'apport des financements européens a été pris en compte dans les stratégies de développement mises en place sur la période et notamment via l'implications des structures de l'ESS dans la construction d'un axe dédié au sein du SRDEII ;
- En termes de cohérence de la programmation, les projets soutenus poursuivent des objectifs similaires de développement d'une économie de mission, aux services de la collectivités et prioritairement ciblés sur les publics en difficultés d'insertion socio-professionnelle. Dans ce cadre et malgré la diversité des supports d'interventions, ils présentent une cohérence de programmation intéressante.

Points d'amélioration

- La non sélection du cofinancement de l'OT 9 ESS sur les territoires lorrain et champardennais a pu entraîner une limitation des effets de déploiement sur la Région avec l'impossibilité pour les structures de bénéficier de la même dynamique financière que les associations alsaciennes. Mis en avant par la CRESS Grand Est, cette problématique limite fortement les impacts positifs du développement d'une ESS à l'échelle de la grande région.

Illustration / verbatims :

« Avec le fonctionnement des PO, nous avons dû rester extrêmement vigilant sur les territoires d'interventions des structures afin d'assurer de ne pas intervenir en dehors du territoire alsacien pour le financement de projets » CRESS Grand Est

Réflexions pour la suite / recommandations

- La mise à jour du PO 2021-2027 suite à la validation du nouveau SRDEII en 2023 sera importante pour assurer une poursuite de la cohérence entre les financements européens et les objectifs fixés dans le cadre de la concertation régionale sur le développement économique et social du territoire dans son ensemble.

Exécution

Définition de l'exécution : l'exécution peut se traduire la mise en perspective entre les actions réalisées et celles que le porteur avait mentionné dans son dossier de candidature

Questions sous-jacentes :

- Comment se caractérise l'**exécution budgétaire** des projets cofinancés ?
- Les actions prévues dans le cadre des conventions ont-elles été mises en place concrètement ?
- Comment s'est réparti la programmation sur l'ensemble des sept années de programmation ?

Points forts

- En terme d'exécution financière, la quasi-totalité des projets terminés sont d'ores et déjà soldés assurant une très bonne visibilité de la réalisation financière pour l'autorité de gestion afin de clôturer la programmation ;
- Par rapport à cette exécution financière, seuls deux projets présentent des corrections financière de très faible ampleur (inférieures à 500€).
- Concernant l'attente des objectifs et notamment en termes de nombre de micro-projets soutenus, les indicateurs remontent un total de 115 projets sur un objectif de 100 sur la période ;
- En matière de répartition de la programmation, le fonctionnement par appel à projet pour les micro-projets permet une répartition équilibrée de la programmation avec des réalisations sur l'ensemble de la période.

Points d'amélioration / difficultés de réalisation

- Concernant les périodes de réalisations, les projets ESS d'ampleurs plus importantes ont été programmés de manière tardive avec une majorité de projets mis en place après la période 2018-2019. Cette situation pouvant créer une certaine instabilité de programmation pour l'autorité de gestion et une incompréhension sur la non mobilisation des porteurs avant cette période ;

Illustration / verbatims :

115 micros projets ont été soutenus pour un montant variant de 17 000 à 20 000€ sur un objectif à 100 soit une réalisation de 115%. Les projets varient du développement de coopérative d'achat solidaire, au développement de l'économie circulaire du livre ou encore le soutien à la prise en main du numérique pour favoriser l'accès aux droit et l'emploi du public en rupture.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Poursuivre avec un système d'appels à projets sur la partie micro-projets afin d'assurer la poursuite de la répartition des projets sur le cadre 2021-2027 ;
- Renforcer les objectifs en termes de nombre de micro-projets soutenus à l'échelle de la Grande Région avec un accompagnement de la part de la CRESS intervenant désormais sur l'ensemble du territoire et non uniquement en Alsace.

Efficacité & Efficience

Définition de l'efficacité : l'efficacité se caractérise par la mise en perspective des résultats atteints au regard des objectifs de départ. Elle doit permettre d'identifier les difficultés rencontrées, les solutions testées et leurs conséquences. Elle doit également permettre de relever les opportunités et bonnes pratiques mises en œuvre par les porteurs.

Définition de l'efficience : l'efficience se traduit par la mise en perspective des actions réalisées au regard des objectifs fixés dans la convention et du montant dépensé au regard du budget initialement prévu dans la convention. La recherche d'éléments permettant d'étayer l'écart, à la hausse ou à la baisse, de même que le parangonnage avec d'autres projets dont les points de similarité apparaissent pertinents, permettent de qualifier l'efficience, passant d'une efficience théorique à une efficience avérée.

Questions sous-jacentes :

- Les projets cofinancés permettent-ils d'intervenir directement pour la réduction du risque inondation ?
- Comment s'est déroulée la réalisation des projets ? Le COVID a-t-il eu un impact sur la réalisation ?

Points forts

- Au regard des objectifs et des résultats, la programmation présente des résultats corrects autant en termes de nombre de projets cofinancés que dans le soutien à l'emploi de personnes éloignés de l'emploi ou aux publics défavorisés dans leur ensemble. Ainsi, dans le respect des principes de fonctionnement de l'ESS, l'ensemble des projets ont respecté leurs engagements d'intervention auprès des publics en difficultés ;
- En terme d'efficience, les projets présentent un coût moyen relativement faible avec la présence des micro-projets, à hauteur de 18k€ pour les micro-projets et de 64k€ pour les autres projets. Au regard des emplois créés et de l'impact global sur l'ESS régional, ces montants sont de relativement faibles. En termes de comparaison, le montant moyen des projets de l'OT 3 PME dont les objectifs de création d'emploi sont relativement similaires sont plus de 2 fois supérieurs à l'OT 9 ESS.

Points d'amélioration

- En terme d'analyse, les indicateurs présentés ne sont pas forcément adaptés à la réalité du suivi des projets dans l'ESS. Ainsi, si le suivi de la création d'emploi est nécessaire dans le cadre des financements FSE, il n'est pas représentatif de l'impact des financements en terme de maintien des emplois ou des missions de développement des structures / accompagnement mis en place par des porteurs auprès d'autres structures du secteur ;
- Le fonctionnement des appels à micro-projets pose des questions en termes d'efficience de gestion avec un dépôt de projets pour chacun des projets et ainsi une charge de gestion renforcée. Le fonctionnement via une subvention plus globale à un acteur centralisateur (tête de réseau) pourrait être intéressant afin de limiter les coûts de gestion et renforcer l'efficacité pour les porteurs des micro-projets qui toucheraient une subvention directe.

Illustration / verbatims :

L'association ARIENA a bénéficié de cofinancement ayant permis de soutenir son action et notamment le maintien des emplois des 269 salariés dans leur travail d'accompagnement de 40 associations présente dans leur réseau au développement et à la gestion de leurs activités.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Le recours à une structure intermédiaire pour les micro-projets pourrait permettre de renforcer la simplification de la gestion avec un système de subvention pour les porteurs en supplément de l'accompagnement d'ores et déjà en place par ailleurs.
- Renforcer l'analyse qualitative des projets, notamment en lien avec l'observatoire territorial de l'ESS, pour venir compléter le travail des indicateurs centrés sur l'emploi créé par les projets.

Impact

Définition de l'impact : l'impact d'un fonds européen pourrait se traduire comme la **somme des effets qu'il est possible d'imputer à la perception d'un subvention**. Il peut s'agir :

- D'un **effet sur le public cible** (bénéficiaire final d'un projet) et/ ou sur le territoire dans lequel il s'inscrit
- D'un **effet volume** qu'il s'agisse de l'intensité des actions engagées que de leur durée
- D'un **effet périmètre** qu'il s'agisse d'un élargissement du public cible, du déploiement d'activités supplémentaires, d'élargissement du territoire couvert par les activités engagées
- D'un **effet d'exemplarité** qui se matérialise par un passage à l'échelle d'une action ou d'un projet, et/ou sa normalisation (intégration dans le droit commun)
- D'un **effet processus** qui se matérialise par la structuration de gestion de cofinancement et la professionnalisation dans le recherche de sources de financement
- D'un **effet levier** sous entendu comme la création d'une filière autour du projet et/ou l'augmentation globale des crédits attribués à une thématique

Questions sous-jacentes :

- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur le ou les publics cibles ?
- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur les partenaires ?
- Quel type d'effet levier constaté ?

Points forts

- A l'issue de la programmation, il est possible de mettre en avant un impact des projets sur 3 grand types d'effets:
 - **Un effet levier net des financements** qui assurent un soutien au développement de l'ESS sur le territoire en intervenant sur deux axes : des petits projets centrés sur l'innovation et le passage de l'idée au projet à développer et un soutien à des projets capacitaires ou de plus grandes ampleurs permettant de renforcer le secteur dans sa globalité sur le territoire ;
 - **Un effet processus**, notamment grâce aux micro-projets ayant permis de poursuivre la construction d'une filière d'innovation ESS sur le territoire et permettent aux porteurs de sécuriser leurs lancement d'activité ;
 - **Un effet volume et périmètre** avec un soutien à des projets portés par la CRESS ou des structures tels que l'ARIENA qui diffusent et renforcent leurs réseaux d'interventions avec le soutien des fonds européens.

Points d'amélioration

- De manière générale, l'impact de la programmation 2014-2020 est limitée par l'absence de cohérence de programmation entre les trois anciennes régions et ainsi, la difficulté pour les acteurs du secteur d'envisager des actions à une échelle réellement Grand Est ;
- Concernant les appels à micro-projets, le financement par des financements européens peut être questionné à la vue du coût de gestion au regard de la faiblesse des montants accordés. Ainsi, les FESI permettent de soutenir des projets de grandes ampleurs et la gestion, même simplifiée, d'un fond européen représente un coût non négligeable qu'il est important de mettre en regard de l'impact des projets financés ;

Illustration / verbatims :

Dans le secteur de l'ESS, 2 300 emplois ont été créés sur la période 2014-2020 au niveau de l'ensemble de la Région. Sans possibilité de mesure directe de l'impact du FSE sur ces emplois, le fonds a cependant permis de soutenir les acteurs majeur du secteur et ainsi de participer au renforcement de l'emploi solidaire.

Réflexions pour la suite / recommandations

- Il serait intéressant de déployer des projets d'innovation dans l'ESS à l'image des micro-projets mais avec une vision régionale afin de renforcer la coordination des acteurs et un impact sur un territoire d'ampleur et non uniquement des projets localisés avec peu d'impact en terme d'ampleur ;
- Envisager une centralisation de la gestion des micro-projets ou l'arrêt de l'utilisation des fonds européens afin de limiter le coût de gestion pour des projets à faible ampleur.

Durabilité

Définition de la viabilité / durabilité : la viabilité s'entend comme la capacité d'un projet à « survivre » aux fonds européens. Elle englobe également la notion de durabilité, au sens de pérennité du projet au-delà du financement européen

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau de viabilité des projets co-financés par le FSE ?
- Les conditions de pérennité ont-elles été prises en compte dans la conception des projets ?
- Quel est le niveau de viabilité des projets en fin de programme et quels sont les moyens identifiés pour assurer leur autonomie ?

Points forts

- Le soutien aux structures d'ores et déjà installées présente une durabilité intéressante car les fonds européens permettent de renforcer la structuration et/ou le développement de ces organisations et ainsi participe à renforcer l'autonomisation de leurs modèles économiques face aux financements publics.

Points d'amélioration

Réflexions pour la suite / recommandations

- Poursuivre et renforcer le travail d'accompagnement des projets dont les objectifs sont la stabilisation de leurs modèles économiques / développement de leurs activités afin d'assurer une optimisation de l'usage des fonds publics.

Valeur ajoutée

Définition de la valeur ajoutée du programme : derrière la valeur ajoutée des fonds européens, se pose la question de la naissance et de la réalisation d'un projet sans le soutien des fonds européens. Se cache également en creux de la structuration du projet. Sous-entendu le projet aurait pu tout de même exister mais pas dans les mêmes proportions ou selon un calendrier de réalisation plus détendu.

Questions sous-jacentes :

- Les projets et actions entreprises auraient-ils été mis en œuvre sans le soutien du FSE ?
- Le soutien du FSE a-t-il permis d'approfondir certaines actions ?
- Le soutien du FSE contribue-t-il à capter d'autres financements ?

Points forts

- Les financements européens permettent de renforcer le développement des projets et ainsi de participer à la création d'un environnement propice à l'innovation et au développement de l'ESS sur le territoire du Grand Est.

Points d'amélioration

Réflexions pour la suite / recommandations

- Poursuivre l'accompagnement des porteurs dans l'idéation et la concrétisation de leurs projets pour assurer une consommation des financements et la mise en place des innovations sur le territoire

La Région Grand-Est, composée des 3 anciennes régions Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine, a placé la **formation professionnelle au cœur de ses ambitions régionales**. A travers ses plans régionaux de formation, elle s'est notamment engagée à **mieux informer, orienter, former** aux métiers de demain sur la base des besoins des entreprises et à **développer l'emploi et l'attractivité économique** à travers la formation professionnelle. L'objectif thématique 10 des programmes opérationnels FSE 2014-2020 des trois ex-régions viennent renforcer ses engagements en « **investissant dans l'éducation, la formation et la formation professionnelle** pour l'acquisition de compétences et l'apprentissage tout au long de la vie ».

Monographie de l'OT

Pour répondre aux engagements fixés par l'OT 10, deux **priorités d'investissement** ont été identifiées par les trois ex-régions; à savoir:

Priorité 1

Une **meilleure égalité d'accès à l'apprentissage** tout au long de la vie pour toutes les catégories d'âges dans un cadre formel, non formel ou informel, la **mise à niveau des savoirs, des aptitudes et des compétences** de la main-d'œuvre et la **promotion de parcours d'apprentissage souples** passant notamment par une orientation professionnelle et la validation des compétences acquises.

Priorité 2

L'amélioration de l'utilité des **systèmes d'éducation et de formation pour le marché du travail**, passage plus aisé du système éducatif au monde du travail et **amélioration tant de l'enseignement professionnel et des filières de formation que de leur qualité**, en misant notamment sur des mécanismes permettant d'anticiper les compétences, l'adaptation des programmes d'enseignement des cours ainsi que l'introduction et la mise en place de **systèmes d'apprentissage articulés autour du travail**, notamment des modèles de formation en alternance et d'apprentissage.

Pour autant, les **réalités et dynamiques propres à chaque territoire** ont conduit l'Alsace, la Lorraine et la Champagne-Ardenne à édicter des objectifs spécifiques distincts.

Ex-régions	Alsace	Lorraine	Champagne-Ardenne
Objectif spécifique	Augmenter la réinsertion des jeunes dans des parcours de qualification / formation	Améliorer l'employabilité des jeunes ayant quitté le système scolaire sans qualification	Accroître le niveau de qualification des personnes en recherche d'emploi
Objectif spécifique	Accroître le nombre d'apprentis et développer l'apprentissage pour une meilleure insertion professionnelle	Augmenter le niveau de qualification des demandeurs d'emploi lorrains et des publics présentant des difficultés particulières d'insertion	Augmenter l'accès des jeunes, des seniors et des demandeurs d'emploi aux parcours de formation qualifiants et à l'orientation
Objectif spécifique	Accroître l'accès à la formation qualifiante pour les demandeurs d'emploi et les salariés		

Pertinence

Définition de la pertinence : la pertinence pourrait se traduire par l'adéquation des projets sélectionnés avec les objectifs du programme, avec les ambitions de la Région, avec les besoins du territoire, et des bénéficiaires finaux.

Questions sous-jacentes :

- Les projets ont-ils été pertinents au regard des besoins identifiés et des résultats escomptés ?
- Leur logique d'intervention était-elle adaptée aux besoins des bénéficiaires finaux ?
- Le calibrage des projets (moyens disponibles, modalités d'intervention, choix des bénéficiaires finaux) était-il pertinent au regard des objectifs recherchés ?
- La multiplicité des projets, des partenaires et des bénéficiaires était-elle pertinente ?

Points forts / constats

- Des porteurs de projets expérimentés qui maîtrisent relativement bien les règles de gestion du FSE et qui disposent, pour la plupart, des capacités administratives et financières nécessaires.
- Le ciblage des actions relevant des PRF permet un pilotage de la programmation facilité même si les règles de gestion du FSE génèrent une charge administrative importante.
- Des évolutions importantes en cours de programmation avec la création de la Région Grand Est et l'entrée en vigueur de la loi « Avenir professionnel » qui ont conduit à des changements de stratégie avec des effets importants (comme une chute du recours au FSE sur l'apprentissage). Aussi, les 3 ex-régions n'ayant pas forcément eu les mêmes objectifs de réalisation, l'harmonisation des logiques d'intervention suite à leur fusion n'a pas toujours été évidente pour les structures de formation.

Points d'amélioration / attention

- Continuer à renforcer la pertinence des projets grâce à des diagnostic territoriaux sur le potentiel de formation des populations en se basant sur des études approfondies des besoins en compétences, notamment auprès des entreprises locales.
- Le peu / manque de valeurs cibles dans le cadre de performance des PO des 3 ex-régions rend leur suivi et leur pertinence plus difficile à établir ; tout comme le manque d'harmonisation de ces indicateurs au niveau des 3 ex-régions.

Illustration / verbatims :

« Nous avons répondu à l'appel à projet dans le cadre des PRF proposés par la région, et le fait que ce soit la région qui gère le co-financement européen a rendu le processus beaucoup plus simple » (entretien ALAJI réalisé en novembre 2022).

Réflexions pour la suite / recommandations

- Penser l'évolution des valeurs cibles pour la formation professionnelle, avec des indicateurs harmonisés aux trois ex-régions et permettant un suivi détaillé des réalisations. Cela passe notamment par de nouveaux champs de données dans les outils de suivi.
- Continuer à renforcer le recours à des « diagnostic territoriaux » en amont des projets pour mieux cadrer leur logique d'intervention

Cohérence et complémentarité

Définition de la cohérence et la complémentarité :

- la **cohérence** pourrait se traduire par l'adhérence avec d'autres initiatives ou plus largement par la synergie qu'il peut exister avec d'autres projets (sur le plan thématique comme sur la mobilisation des parties prenantes).
- la **complémentarité** peut s'entendre comme la mise en perspective et la mobilisation de sources de financement distinctes mais permettant d'accompagner le projet dans la durée et/ou de favoriser le passage à l'échelle.

Questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure les projets ont-ils été cohérents et complémentaires avec d'autres initiatives similaires financées par la Région ou d'autres bailleurs ?
- Quel a été le niveau de cohérence et de complémentarité du financement européen avec les autres moyens financiers mobilisés ?
- Quels ont été les freins et les limites de cette cohérence et complémentarité ?

Points forts / constats

- En orientant les fonds FSE de l'OT 10 sur le cofinancement des PRF, **l'autorité de gestion régionale assure la pleine cohérence des actions de formations mises en place par les organismes de formations sur le territoire**. Cette orientation permet de répondre aux besoins en compétences du territoire pour les publics visés (demandeurs emplois, public en reconversion ou encore bénéficiaires de l'IAE), tout en étant en parfaite cohérence avec les programmes de formation professionnelles pilotés par l'Etat et la région, notamment le Contrat de Plan Régional pour le Développement des Formations et de l'Orientation Professionnelle (CPRDFOP) et le Pacte d'Investissement dans les Compétences (PIC).
- Les types d'actions menées et de bénéficiaires visés (majoritairement des publics en difficulté) apparaissent comme **complémentaires** aux types d'initiatives susmentionnées (plus globales et généralisées). L'apport financier conséquent du FSE (50%) permet notamment d'investir dans **l'innovation et l'expérimentation** de nouveaux terrains d'actions – offrant une **flexibilité** indéniable aux porteurs.

Points d'amélioration / attention

- Pour qu'un projet soit cohérent et complémentaire, il est nécessaire pour les porteurs d'avoir une bonne connaissance des réglementations / orientations des politiques publiques nationales / régionales / locales. Cela permet au projet d'avoir un meilleur ancrage et une mise en perspective plus large avec d'autres initiatives.

Illustration / verbatims :

Alméa (visité en novembre 2022) nous avoue que c'est le confort financier apporté par le FSE qui lui a permis de porter des projets innovants sur le territoire, comme les « Digitales Académies » - des campus numériques au sein desquels sont coachés des étudiants en formation à distance.

Réflexions pour la suite / recommandations

- S'assurer que les porteurs aient une bonne connaissance des réglementations / orientations des politiques publiques locales pour permettre un meilleur ancrage des projets

Exécution

Définition de l'exécution : l'exécution peut se traduire la mise en perspective entre les actions réalisées et celles que le porteur avait mentionné dans son dossier de candidature.

Questions sous-jacentes :

- Quelles actions ont été réalisées par les projets? Correspondent-elles aux ambitions/ objectifs mentionnés dans le dossier de candidature ?

Points forts / constats

- La crise du COVID-19 a eu un impact non-négligeable sur la réalisation des projets, en retardant la plupart des actions mentionnées dans les dossiers de candidatures. Pour autant, les porteurs disent avoir pu **réaliser la majorité des actions prévues** dans leur demande de subvention (à 86% selon le sondage).
- Un **changement de stratégie sur le volet apprentissage** avec le choix de la Région de ne plus flécher des crédits FSE sur l'apprentissage avec la loi « Avenir professionnel ». Depuis janvier 2020, les branches professionnelles sont donc en charge du pilotage et du financement des formations d'apprentissage **ce qui a conduit la Région à revoir son intervention en la matière à la baisse (ex: contrats de progrès)**.
- Le FSE 2014-2020, perturbé par la crise du COVID-19, aura permis d'accélérer le passage et / ou le développement de nouvelles modalités d'enseignements numériques (ex: formation hybride et outils pédagogiques innovants).
- Les porteurs ont mis en avant le fait d'avoir pu compter sur la DFE pour répondre à leurs questions tout au long de la mise en œuvre. Ils ont trouvé **particulièrement appréciable d'avoir des interlocuteurs faciles à contacter** et toujours en recherche de solution.
- Le fait que ce soit la région qui gère le co-financement européen sur les plans régionaux de formation (PRF) à la place des structures de formation leur rend la tâche beaucoup plus simple, et leur permet d'approfondir leurs actions en économisant du temps de gestion de projet.

Points d'amélioration / attention

- **Conceptualiser / proposer la formation hybride ou à distance** permet d'élargir le public cible et d'accroître l'inclusivité des projets. Les difficultés de mobilités liées au COVID et aux situations particulières individuelles des publics cibles sont notamment à prendre en compte pour proposer ses types d'enseignements alternatifs.
- Une **logique d'intervention adaptée** aux besoins des bénéficiaires finaux mais qui **pourrait faire l'objet d'une communication sur les modalités d'obtention et de suivi administratif du financement plus renforcée**.

Illustration / verbatims :

Exemple des projets portés par Alméa (visité en novembre 2022) : ouverture de nouveaux postes de « développeurs de l'apprentissage » chargés de créer des pools entre les futurs apprenants et les entreprises. Le porteur nous avoue qu'il n'aurait jamais pu imaginer un tel axe de développement sans l'apport financier du FSE.

Réflexions pour la suite / recommandations

- **Conceptualiser / proposer la formation hybride ou à distance** pour élargir le public cible et d'accroître l'inclusivité des projets.
- **Renforcer la communication sur les modalités d'obtention et de suivi administratif du financement plus renforcée**.

Efficacité

Définition de l'efficacité : l'efficacité se caractérise par la mise en perspective des résultats atteints aux regard des objectifs de départ. Elle doit permettre d'identifier les difficultés rencontrées, les solutions testées et leurs conséquences . Elle doit également permettre de relever les opportunités et bonnes pratiques mises en œuvre par les porteurs.

Questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure les projets ont-t-ils permis de répondre à l'objectif thématique n°10 ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour la mise en œuvre des différentes actions envisagées ?
- Quelles sont les opportunités / bonnes pratiques décelées quant à la réalisation de ces projets ?

Points forts / constats

- Les indicateurs remontés nous indiquent que les projets soutenus par le FSE ont eu un impact positif sur l'offre de formation professionnelle de la Région, notamment sur:
 - ✓ La dimension de « **formation pure** », avec 52% des participants aux formations qui ont soit obtenu une qualification soit suivent un enseignement ou une formation à l'issue de leur participation à un projet co-financé par le fonds FSE.
 - ✓ La dimension « **sociale** », avec la région qui a décidé de concentrer ses efforts sur un public principalement défavorisé (85% des participants) pour répondre à son besoin d'égalité d'accès à la formation sur son territoire. Parmi ces apprenants, 77% sont aujourd'hui à la recherche d'un emploi, suivent un enseignement ou une formation, ont obtenu une qualification ou exercent un emploi au terme de leur participation.
 - ✓ La dimension « **économique** » de long terme, en permettant à plus de 18% des participants aux formations d'exercer un emploi au terme de leur participation, et à plus de 43% des participants inactifs de s'engager à nouveau dans la recherche d'un emploi – pour répondre à son besoin d'orienter son système éducatif vers l'accès à l'emploi.
- Les projets mis en œuvre ont permis de développer un meilleur relationnel avec les professionnels du travail et une meilleure visibilité auprès des collègues, lycées et prescripteurs (Pôle Emploi, CIO, Mission de lutte contre le décrochage scolaire...).

Points d'amélioration / attention

- Le fait, pour les porteurs, d'**avoir une bonne connaissance / maîtrise du processus administratif et financier du FSE permet d'optimiser l'efficacité des actions entreprises** (par exemple, d'optimiser les temps d'actions ou d'éviter des sur-programmations)
- Suite aux focus groupes organisés, les porteurs ont fait part de leur souhait d'**appartenir à une communauté d'échanges de bonnes pratiques pour optimiser leurs projets.**
- **Le rôle de coordinateur de la région Grand-Est** entre les structures de formation et les professionnels de l'emploi est très important pour la réussite des projets de formation ; il doit continuer à être valorisé.
- La loi « **Avenir professionnel** » a eu tendance à **pousser certains porteurs à prioriser des objectifs de quantité de formation à de la qualité (sur l'apprentissage) pour en accroître les bénéfices financiers.** Ce changement de paradigme sur les logiques d'intervention doit faire l'objet d'une réflexion quant à sa pertinence.

Illustration / verbatims :

Exemple du PRF 2019 « Reconductions – Formation professionnelle QUALIFIANTE pour demandeurs d'emploi » avec un nombre de participants à 78% de la valeur cible, et 74% des participants qui ont obtenu une qualification au terme de leur participation – malgré une programmation affectée par la crise du COVID-19.

Réflexions pour la suite / recommandations

- S'assurer / vérifier que chaque porteur ait une bonne maîtrise du processus administratif et financier du FSE
- Institutionnaliser les temps d'échange entre porteurs pour faciliter le partage d'information et l'émergence de bonnes pratiques
- Trouver le bon équilibre entre des objectifs de quantité et de qualité de la formation proposée pour permettre d'en stabiliser les bénéfices et d'éviter les manques d'efficacité

Efficiency

Définition de l'efficacité : l'efficacité se traduit par la mise en perspective des actions réalisées au regard des objectifs fixés dans la convention et du montant dépensé au regard du budget initialement prévu dans la convention. La recherche d'éléments permettant d'étayer l'écart, à la hausse ou à la baisse, de même que le parangonnage avec d'autres projets dont les points de similarité apparaissent pertinents, permettent de qualifier l'efficacité, passant d'une efficacité théorique à une efficacité avérée.

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau d'efficacité des projets ? Les résultats des projets sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?
- La mise en œuvre des projets a-t-elle été efficace ?
- Le niveau des coûts de gestion est-il justifié ?
- Les résultats sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?

Points forts / constats

- Depuis le début du programme, 237 projets ont été programmés pour un coût total de 277 272 581 € dont 137 977 429 € de FSE. En tout, ce sont plus de 54 162 personnes qui ont pu bénéficier des formations proposées dans le cadre des projets de l'OT 10 – pour un coût unitaire moyen de l'ordre de 2 547 € de FSE par participant. Le taux de décaissement du FSE est d'environ 70% - s'agissant majoritairement des projets dont la fin de la période d'exécution était après 2020.
- Le fait que ce soit la région qui gère le co-financement européen sur les plans régionaux de formation à la place des structures de formation rend leur gestion administrative et financière beaucoup plus simple, et leur permet d'approfondir leurs actions en économisant du temps de gestion de projet.
- Une logique de financement par appels d'offres globales et spécifiques qui fait évoluer le marché des OF avec des regroupements obligatoires et des attentes de gains d'échelle pour la région.
- Les subventions ont notamment permis aux porteurs de financer tous les frais liés à la mobilité (frais de déplacement, frais d'hébergement). Or la majorité des actions nécessitant une mobilité ont pu être transformées en actions à distance pour faire progresser les projets malgré le contexte sanitaire.

Points d'amélioration / attention

- Il est important d'effectuer un suivi précis de la consommation des enveloppes FSE sur les projets (du type PRF), pour être en mesure de décrire l'efficacité des projets de la manière la plus juste possible.
- Beaucoup de porteurs nous font part de la lourdeur administrative qui empiète sur la réalisation des actions entreprises. Il est important de penser la professionnalisation des acteurs et la création de filières pour la bonne gestion administrative du FSE.
- Les indicateurs de réalisations sont encore trop peu exploités par la région pour permettre un suivi détaillé des actions. De plus, avec la fusion des 3 ex-régions (aux indicateurs parfois différents), l'harmonisation des objectifs a parfois pu être compliquée à gérer.
- Une évolution du paiement des formations vers une logique de paiement à l'heure stagiaire qui fait évoluer l'organisation des OF et doit permettre d'ouvrir plus de sessions de formation.

Illustration / verbatims :

« Le financement a permis la création et le maintien de postes clés comme le développeur de l'apprentissage, la médiatrice sociale. Des actions de soutien et de remédiation scolaire, des prises en charge des apprentis en difficulté et en situation de handicap, des activités périscolaires permettant l'épanouissement des jeunes n'auraient pas pu avoir lieu sans l'apport financier du FSE » (entretien Alméa Formations Intepro réalisé en novembre 2022)

Réflexions pour la suite / recommandations

- Effectuer un suivi précis de la consommation des enveloppes FSE sur les projets (du type PRF), pour anticiper l'efficacité des projets de la manière la plus réaliste possible.
- Penser la professionnalisation des acteurs et la création de filières pour la bonne gestion administrative du FSE.

Impact

Définition de l'impact : l'impact d'un fonds européen pourrait se traduire comme la **somme des effets qu'il est possible d'imputer à la perception d'un subvention**. Il peut s'agir :

- D'un **effet sur le public cible** (bénéficiaire final d'un projet) et/ ou sur le territoire dans lequel il s'inscrit
- D'un **effet volume** qu'il s'agisse de l'intensité des actions engagées que de leur durée
- D'un **effet périmètre** qu'il s'agisse d'un élargissement du public cible, du déploiement d'activités supplémentaires, d'élargissement du territoire couvert par les activités engagées
- D'un **effet d'exemplarité** qui se matérialise par un passage à l'échelle d'une action ou d'un projet, et/ou sa normalisation (intégration dans le droit commun)
- D'un **effet processus** qui se matérialise par la structuration de gestion de cofinancement et la professionnalisation dans le recherche de sources de financement
- D'un **effet levier** sous entendu comme la création d'une filière autour du projet et/ou l'augmentation globale des crédits attribués à une thématique

Questions sous-jacentes :

- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur le ou les publics cibles ?
- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur les partenaires ?
- Quel type d'effet levier constaté ?

Points forts / constats

- Un **effet volume** qui se retrouve dans l'investissement conséquent de la région dans la formation grâce à l'appui significatif du FSE (50%) dans ses comptes pour prendre en charge ses PRF - la période coïncidant pourtant avec un resserrement relatif des crédits publics nationaux et infranationaux disponibles en raison de l'engagement de réduction du déficit public.
- Un **effet périmètre**, en permettant d'augmenter le nombre de bénéficiaires et d'actions prévues.
- Compte tenu du défi de la pauvreté et de l'aggravation des situations d'exclusion, le FSE a contribué à la limitation du nombre de personnes en situation d'exclusion sociale, en se concentrant sur les publics les plus vulnérables – représentant environ 85% des participants (**effet sur le public cible**).
- La majorité des projets ne pourrait être réalisée dans les mêmes proportions sans le FSE (**effet volume et valeur ajoutée**)
- Le FSE apparaît comme un « tremplin » pour les structures de formation, leur impulsant en dynamique important pour l'exploration de nouveaux terrains d'actions innovants (**effet levier**).

Points d'amélioration / attention

- Il est important de souligner que la formation est une matière dont **l'impact est difficile à mesurer et à objectiver**. L'objectif du prochain mandat serait de passer **d'indicateurs quantifiant combien de personnes sont entrées dans le dispositif** et en ressortent avec une qualification à **des indicateurs quantifiant combien de personnes ont ensuite trouvé un emploi**.
- Il est nécessaire d'établir **une meilleure quantification des liens établis avec le monde du travail**.

Illustration / verbatims :

« Le financement européen a permis d'accueillir davantage de bénéficiaires, tout en améliorant la qualité du suivi apporté à chacun : mise en place de doublon lors des cours de langue afin d'individualiser au maximum les apports pédagogiques, accompagnement individuel renforcé avec mise en place d'entretiens individuels systématiques et aussi nombreux que nécessaires ; kit de démarrage offert à chaque bénéficiaire (stylo 4 couleurs, crayon de papier, gomme, cahier et trieur), ce qui est un réel avantage pour le public accueilli, majoritairement défavorisé ; possibilité de financer un DELF aux stagiaires, selon les situations et besoins personnels de chacun » (selon les termes utilisés par un OF).

Réflexions pour la suite / recommandations

- Passer **d'indicateurs quantifiant combien de personnes sont entrées dans le dispositif** et en ressortent avec une qualification à **des indicateurs quantifiant combien de personnes ont ensuite trouvé un emploi**
- **Mieux penser la normalisation / quantification des liens établis avec le monde du travail** grâce au projet.

Viabilité / Durabilité

Définition de la viabilité / durabilité : la viabilité s'entend comme la capacité d'un projet à « survivre » aux fonds européens. Elle englobe également la notion de durabilité, au sens de pérennité du projet au-delà du financement européen.

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau de viabilité des projets co-financés par le FSE?
- Les conditions de pérennité ont-elles été prises en compte dans la conception des projets ?
- Quel est le niveau de viabilité des projets en fin de programme et quels sont les moyens identifiés pour assurer leur autonomie ?

Points forts / constats

- Il est constaté que **les projets à caractère innovant ont plus de facilité à s'imposer dans la durée que les projets sans innovation explicite** – notamment du fait de leur attractivité auprès des autorités locales et des entreprises. Ce constat fait réfléchir sur le **rôle que doit jouer « l'innovation »** dans les modalités d'attribution du FSE.
- En fonction de la nature du projet, sa **viabilité est notamment facteur des actions de communication / sensibilisation qui auront été effectuées auprès des autorités locales et des entreprises**. Plus ces dernières auront été convaincues de l'intérêt de la formation proposée pour le territoire, plus la chance qu'elles contribuent à son financement seront élevées.
- **Les grands organismes de formation ont plus de facilité que les petits OF à s'organiser dans la durée autour du FSE**. Ceci s'explique notamment en raison de leur meilleure connaissance en interne de ce financement.

Points d'amélioration / attention

- **Le fait de ne plus mobiliser du FSE sur l'apprentissage** suite à la création de la Région Grand Est et l'entrée en vigueur de la loi « Avenir professionnel » a changé les dynamiques internes des organismes de formation sur le volet apprentissage. Ceux-ci cherchent à maintenir un équilibre fragile entre des objectifs de qualité tout en priorisant des objectifs de quantité des formations proposées.
- Il est important de **surveiller de près l'état des lieux des sorties de formation** pour détecter au plus tôt les écarts par rapport aux objectifs fixés par les PO et mettre en place les plans d'actions adéquats.

Illustration / verbatims :

L'organisme de formation ALAJI (visité en novembre 2022) explique que la gestion administrative liée au FSE peut souvent s'avérer trop compliquée à gérer pour les petits porteurs de projets, qui n'ont pas les capacités de suivi nécessaires pour pouvoir répondre aux demandes. Cette exigence pousse beaucoup de porteurs à monter en échelle et se professionnaliser.

Réflexions pour la suite / recommandations

- **Surveiller de près l'état des lieux des sorties de formation** pour détecter au plus tôt les écarts par rapport aux objectifs fixés par les PO et mettre en place les plans d'actions adéquats.

Valeur ajoutée

Définition de la valeur ajoutée du programme : derrière la valeur ajoutée des fonds européens, se pose la question de la naissance et de la réalisation d'un projet sans le soutien des fonds européens. Se cache également en creux de la structuration du projet. Sous-entendu le projet aurait pu tout de même exister mais pas dans les mêmes proportions ou selon un calendrier de réalisation plus détendu.

Questions sous-jacentes :

- Les projets et actions entreprises auraient-elles été mises en œuvre sans le soutien du FSE ?
- Le soutien du FSE a-t-il permis d'approfondir certaines actions ?
- Le soutien du FSE contribue-t-il à capter d'autres financements ?

Points forts / constats

- Le FSE est la **source financière majoritaire (50%)** à tous les projets réalisés. Sans lui, les projets se seraient **développés avec beaucoup plus de difficultés et pas dans les mêmes proportions.**
- Le soutien conséquent du FSE permet d'approfondir les actions réalisées, en **adaptant l'offre de formation à plusieurs types de publics cibles** (BTP, hôtellerie, cordonnerie, etc.). Ce **ciblage précis** des actions proposés permet une **meilleure adaptation** aux apprenants et **augmente leurs perspectives d'insertion professionnelle.** Il permet notamment de spécifier un dispositif précis (pour publics spécifiques) contrairement à des parcours génériques plus simples.
- L'obtention d'un financement européen est presque devenu **incontournable pour l'obtention et la validation d'autres sources de financement** (ex: région) ; le FSE est **gage de stabilité et de viabilité** auprès des autres financeurs.

Points d'amélioration / attention

- Le **suivi administratif et financier du FSE** est parfois jugé comme « **lourd et complexe** », ce qui peut décourager les porteurs, surtout ceux aux petits projets peu habitués à la rigueur des programmes de financement européen.
- Il serait souhaitable d'**accompagner les (nouveaux) porteurs de projets dans le montage des dossiers** pour permettre une meilleure compréhension des dynamiques administratives propres au FSE.

Illustration / verbatims :

« Même si la lourdeur administrative du FSE peut parfois être décourageante, il est clair que la majorité des projets que nous avons portés n'auraient pu se faire sans celui-ci » (entretien EFIC Formation réalisé en octobre 2022).

Réflexions pour la suite / recommandations

- Renforcer l'**accompagnement des (nouveaux) porteurs de projets dans le montage des dossiers** pour permettre une meilleure compréhension des dynamiques administratives propres au FSE.

React-EU est l'acronyme de «Recovery Assistance for Cohesion and the Territories of Europe» et a pour but d'apporter un soutien financier à des porteurs de projets pour contribuer à la relance économique.

La région Grand-Est, composée des 3 anciennes régions Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine, qui, sur le cadre 2014-2020, fonctionnait avec un PO par ancienne région. L'OT13 ayant structuré en vue palier à la crise COVID, celui-ci a été structuré de la même façon sans distinction par région.

Monographie de l'OT

Dans le cadre du plan de relance européen, des ressources financières spécifiques vont être débloquées entre 2021 et 2022 afin de favoriser une relance économique, résiliente, durable et numérique sur les territoires de l'Union européenne. **La Région Grand Est a ainsi bénéficié d'une dotation totale de 186M€.** Le taux maximum d'intervention du FEDER est de **100% des dépenses éligibles (sous réserve des plafonds d'aides publiques)**. Les dépenses des opérations soutenues doivent avoir été acquittées entre le 1er février 2020 et le 31 décembre 2023.

Pour le FEDER, les opérations soutenues par REACT-EU viseront à :



1

Santé des publics impactés par la crise

Assurer la résilience du système de santé régional par l'acquisition d'équipements adaptés, l'aménagement des établissements et le développement des structures de formation permettant de disposer d'un plus grand nombre de soignants



2

Développement économique et innovation

Relancer l'économie régionale en soutenant les entreprises les plus touchées par la crise, celles permettant de maintenir ou de créer des emplois et celles en lien avec les domaines de la santé ou de la transition énergétique



3

Transition énergétique

Rénover thermiquement les bâtiments publics et les logements sociaux afin de contribuer aux objectifs de transition énergétique et de relance économique du secteur du BTP



4

Transition numérique

Diffuser plus largement le recours aux usages numériques dans une société réorganisée du fait de nouvelles règles sanitaires (confinement, télétravail...)

Pour le FSE, les opérations soutenues par REACT-EU viseront à :

1



L'accompagnement socio-professionnel des personnes les plus éloignées de l'emploi

2



L'insertion par l'activité économique

3



L'ingénierie de parcours

4



Les projets d'économie sociale et solidaire (ESS)

5



La coordination des acteurs

Pertinence

Définition de la pertinence : la pertinence pourrait se traduire par l'adéquation des projets sélectionnés avec les objectifs du programme, avec les ambitions de la Région, avec les besoins du territoire, et des bénéficiaires finaux.

Questions sous-jacentes :

- Les projets ont-ils été pertinents au regard des besoins identifiés et des résultats escomptés ?
- Leur logique d'intervention était-elle adaptée aux besoins des bénéficiaires finaux ?
- Le calibrage des projets (moyens disponibles, modalités d'intervention, choix des bénéficiaires finaux) était-il pertinent au regard des objectifs recherchés ?
- La multiplicité des projets, des partenaires et des bénéficiaires était-elle pertinente ?

Points forts / constats

- L'ensemble des projets répondent à des besoins nés de la crise ou dont la mise en œuvre transcende la crise mais répond à des enjeux fondamentaux du monde post-covid
- Des actions financées pour résoudre une difficulté née de la crise mais dont les effets positifs perdureront au-delà de la crise
- La crise a mis en évidence la fracture numérique d'une partie du public cible du FSE : les confinements ont mis en exergue la difficulté à capter et aider ce public. Pour répondre à cet enjeu, plusieurs projets ont porté sur la réduction de cette fracture numérique

Points d'amélioration / attention

- Certaines actions sont récurrentes et auraient été réalisées de la même façon avec ou sans la crise COVID, REACT EU a permis de garantir la continuité entre les cadres financiers pluriannuels plus qu'à résorber des difficultés nées de la crise COVID
- Certaines descriptions sont très précises tandis que d'autres sont laconiques rendant plus difficile la mesure de la pertinence de ces derniers
- Certains projets destinés à lutter de façon très directe contre la crise sanitaire (et portant principalement sur de l'achat d'équipement) sont portés par des structures hospitalières qui raisonnent avec leurs problématiques immédiates. Ceci conduit souvent à des projets de faible montant qui, sans remettre en cause leur pertinence, auraient mérité, un seul projet à plus fort montant pour l'ensemble des besoins d'une région (ou ancienne région ou autre unité territoriale) telle que l'ARS.

Illustration / verbatims :

« Suite à la crise du coronavirus, le centre hospitalier a souhaité revoir les conditions de prise en charge des patients en augmentant la sécurité et la qualité de prise en charge des patients dans le cadre d'une pandémie, et améliorer les conditions de travail des personnels. »

Réflexions pour la suite / recommandations

- Mobiliser des acteurs intermédiaires pour réaliser rapidement une analyse systémique de porteurs aux besoins comparables afin de mutualiser les projets et permettre d'adresser les besoins en composant aussi bien à partir des besoins exprimés mais aussi des meilleures pratiques imaginées par d'autres.
- Faire la promotion du double enjeu de contribuer à la gestion de l'urgence liée au COVID et de soutenir la relance économique de la région, si jamais une situation devait conduire à activer un dispositif comme REACT EU à l'avenir

Cohérence et complémentarité

Définition de la cohérence et la complémentarité :

- la **cohérence** pourrait se traduire par l'adhérence avec d'autres initiatives ou plus largement par la synergie qu'il peut exister avec d'autres projets (sur le plan thématique comme sur la mobilisation des parties prenantes).
- la **complémentarité** peut s'entendre comme la mise en perspective et la mobilisation de sources de financement distinctes mais permettant d'accompagner le projet dans la durée et/ou de favoriser le passage à l'échelle.

Questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure les projets ont-ils été cohérents et complémentaires avec d'autres initiatives similaires financées par la Région ou d'autres bailleurs ?
- Quel a été le niveau de cohérence et de complémentarité du financement européen avec les autres moyens financiers mobilisés ?
- Quels ont été les freins et les limites de cette cohérence et complémentarité ?

Points forts / constats

- Une programmation en adéquation avec le plan de relance français en évitant tout risque de redondance dans la mesure où les deux instruments sont très fléchés et où 100% des dépenses pouvaient être éligibles à REACT EU.
- Même s'il s'agit d'un concours de circonstance, REACT EU intervient dans une période où deux cadres financiers pluriannuels « se croisent ». Pour autant l'un arrivant au bout de ses perspectives de consommation et le second n'étant pas encore lancé, les perspectives de financement offertes par REACT EU ont permis à certains porteurs de continuer à obtenir des projets pour certains de leurs projets qui s'inscrivent dans le temps long.
- Une partie substantielle des projets s'inscrivent en cohérence avec le Schéma Régional d'Aménagement, de Développement Durable et d'Egalité des Territoires (SRADDET) de la Région Grand Est.
- Certains porteurs ont bénéficié d'un accompagnement privilégié de la région pour déterminer leur potentiel de développement. Ces porteurs, en engageant les travaux identifiés avec la Région, se sont logiquement tournés vers REACT EU pour les financer.

Points d'amélioration / attention

- Certains projets tout à fait similaires auraient certainement mérité un portage commun pour les faciliter et pour en assurer la parfaite cohérence
- Si la totalité des projets sont cohérents avec les objectifs que la région s'est donnée avec REACT EU, ils portent parfois sur des échelles tellement différentes qu'il est difficile d'en dégager une complémentarité alors que portant sur le même champ thématique

Illustration / verbatims :

« Nous sommes une société qui fait face à de grosses demandes auxquelles nous n'arrivons à répondre que partiellement. Le diagnostic « Industrie du Futur » lancé par la Région a recommandé deux axes de développement principaux: améliorer la performance de la ligne de production et adaptation au numérique et à la digitalisation avec la mise en place d'un ERP. »

Réflexions pour la suite / recommandations

- Faire procéder les projets, le plus souvent possible, d'une analyse systémique qu'elle soit, soit à l'échelle du porteur, ou d'une thématique de politique publique
- Dupliquer la méthode « Industrie du futur » à d'autres champs pour accompagner et développer la maturité de potentiels porteurs

Exécution

Définition de l'exécution : l'exécution peut se traduire la mise en perspective entre les actions réalisées et celles que le porteur avait mentionné dans son dossier de candidature.

Questions sous-jacentes :

- Quelles actions ont été réalisées par les projets?
- Correspondent-elles aux ambitions/ objectifs mentionnés dans le dossier de candidature ?

Points forts / constats

- Nombre des projets étant encore en cours, il est difficile de porter un jugement sur leur réalisation.
- La majorité des porteurs ont essayé, autant que faire se peut, d'établir des calendriers réalistes. Pour autant les incertitudes liées à la crise sanitaire et aux confinements successifs, dont il est difficile de prévoir la durée, et les effets, ont obligé certains porteurs à demander des avenants pour repousser la date de fin de leur projet.
- Dans ces circonstances, la prise de conscience (et la capacité d'anticipation) des porteurs et la réactivité de l'autorité responsable ont rendu ces ajustements possibles, favorisant ainsi la bonne réalisation des actions prévues par les porteurs.

Points d'amélioration / attention

- Plusieurs demandes de report ont été formulées par les porteurs dont le principal motif est lié à la crise sanitaire. Tenant compte de la faible période de réalisation de cet OT, et du caractère exceptionnel de la crise sanitaire, il ne paraît pas déraisonnable d'étendre au maximum la période de réalisation des projets qui en ont besoin.
- Certains projets ayant perçu avance ou acompte n'ont, pour autant, pas remonté d'indicateurs. Lorsque l'on a un OT avec une période de réalisation aussi courte, il est indispensable d'avoir des informations suffisamment régulièrement pour en assurer un pilotage optimal, tant en termes de programmation qu'en termes de consommation.

Illustration / verbatims :

« Le bénéficiaire a sollicité le service instructeur afin d'obtenir un report d'échéance pour le dépôt de la demande de paiement final. Celle-ci était prévue pour le 31 Mars 2022. Le bénéficiaire ayant rencontré des difficultés dans la transmission des pièces nécessaires à la mise en paiement des factures des prestataires, un nombre conséquent d'actions ne pouvait être soldées à l'échéance initialement prévue. Un report au 30/06/2022 a été sollicité. Celui-ci a été accepté par le service instructeur; d'où l'émission de cet avenant. »

Réflexions pour la suite / recommandations

- Prévoir une analyse de l'exécution des projets de cet OT quand la majorité de ceux-ci seront terminés
- En tirer un retour d'expérience tant pour les porteurs que les projets :
 - ❖ Déterminer, pour chaque action non réalisée, les causes racines en distinguant celles liées à la crise sanitaire de celles qui ne le sont pas
 - ❖ Interroger les porteurs sur leur appréciation des risques de non réalisation en identifiant les critères qui font qu'il est nécessaire de reporter la date de fin d'un projet ou de redimensionner un projet

Efficacité

Définition de l'efficacité : l'efficacité se caractérise par la mise en perspective des résultats atteints aux regard des objectifs de départ. Elle doit permettre d'identifier les difficultés rencontrées, les solutions testées et leurs conséquences . Elle doit également permettre de relever les opportunités et bonnes pratiques mises en œuvre par les porteurs.

Questions sous-jacentes :

- Dans quelle mesure les projets ont-t-ils permis de répondre à l'objectif thématique n°13 ?
- Quelles sont les principales difficultés rencontrées pour la mise en œuvre des différentes actions envisagées ?
- Quelles sont les opportunités / bonnes pratiques décelées quant à la réalisation de ces projets ?

Points forts / constats

- Des projets d'ampleur très différente notamment pour les projets exécutés par des structures hospitalières, qui pour certaines engagent des travaux d'infrastructures ou d'équipements conséquents quand d'autres n'ont ciblé que leurs besoins immédiats.
- Si les deux options sont intéressantes, elles traduisent deux stratégies différentes :
 - l'une répond à une logique d'urgence dont l'efficacité est immédiate mais parfois moins structurante
 - l'autre répond à une logique d'amélioration continue dont l'efficacité peut paraître moins visible ou difficile à atteindre mais qui modifie plus en profondeur la dynamique de fonctionnement des porteurs
- D'autres projets correspondent plus à des projets d'opportunité où les porteurs profitent (au sens positif du terme) de la crise pour refondre en profondeur une partie de leur activité : chose qui aurait été rendue plus difficile en mode nominale mais qui du fait du ralentissement de l'activité pour certains porteurs permet de prendre le recul et le temps nécessaire au projet de grand ampleur

Points d'amélioration / attention

- Dans la mesure où de nombreux projets sont encore en cours il est difficile de déterminer si des difficultés propres à cet OT sont identifiables.
- Les principales difficultés remontées à ce stade sont comparables à d'autres projets financés par le FEDER/FSE (difficulté de captation du public, difficulté en matière de compilation des pièces justificatives etc.)
- Il faudra certainement s'attendre à ce que pour cet OT, les difficultés liées à l'obtention de matériaux ou la mobilisation de public cible en présentiel soient plus importantes du fait du contexte et de la période dans laquelle s'inscrit cet OT

Illustration / verbatims :

« La crise induite par la pandémie de COVID-19 a nécessité des adaptations rapides des personnels soignants et non-soignants sur l'ensemble du territoire. La nécessaire protection des équipes soignantes, des patients, et des populations face à un agent pathogène mal connu a nécessité une mise en œuvre urgente de protocoles de soins pour lesquels une formation, une adaptation et une coordination des personnels impliqués ont été nécessaires. Au sein de la région Grand Est, le projet "GESTION DE CRISE, GESTION DES RISQUES ET PREVENTION" impliquera la formation des soignants aux techniques de communication permettant d'utiliser des positionnements positifs, d'éviter des attitudes et des paroles négatives afin de mieux communiquer avec le patient et de favoriser son adhésion à un soin, un acte ou un traitement. »

Réflexions pour la suite / recommandations

- S'assurer / vérifier que chaque porteur ait une bonne maîtrise du processus administratif et financier lié au fonds et des règles particulières liées à REACT EU
- Ne pas hésiter à séquencer les projets de façon à tenir compte de ce qui semble réaliste de faire dans la période de réalisation proposée, notamment pour les projets d'infrastructure où l'objectif final peut ne pas être la réalisation complète des travaux mais l'aboutissement d'une phase structurante

Efficiency

Définition de l'efficacité : l'efficacité se traduit par la mise en perspective des actions réalisées au regard des objectifs fixés dans la convention et du montant dépensé au regard du budget initialement prévu dans la convention. La recherche d'éléments permettant d'étayer l'écart, à la hausse ou à la baisse, de même que le parangonnage avec d'autres projets dont les points de similarité apparaissent pertinents, permettent de qualifier l'efficacité, passant d'une efficacité théorique à une efficacité avérée.

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau d'efficacité des projets ? Les résultats des projets sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?
- La mise en œuvre des projets a-t-elle été efficace ?
- Le niveau des coûts de gestion est-il justifié ?
- Les résultats sont-ils à la mesure des sommes dépensées ?

Points forts / constats

- La majorité des projets étant encore en cours, il est difficile à ce stade de tirer des conclusions sur l'efficacité globale de cet OT.
- Pour autant, en période de crise, générant une certaine urgence, la réflexion autour de l'efficacité des projets peut être conceptualisée différemment.
 - Pour les projets reposant principalement sur l'amélioration des infrastructures d'un porteur, il a fallu tenir compte de la pénurie de matières premières et des problématiques de transport qui ont parfois créé de forts retards d'approvisionnement, une réduction des choix possibles en matière de modèles, une augmentation des prix, rendant les potentialités d'optimisation financière par les porteurs beaucoup plus faibles.
 - Pour les projets destinés à lutter directement contre les effets de la crise sanitaire (mais ne portant pas sur le soutien au tissu économique), principalement permettant l'achat d'équipements destinés aux structures hospitalières, la recherche de la meilleure efficacité, sous-entendu la recherche du meilleur rapport qualité/prix, n'a pas été l'objectif premier des porteurs. Légitimement, le principal critère a été le délais affiché par les fournisseurs pour livrer le matériel.

Points d'amélioration / attention

- Certains projets destinés à lutter de façon très directe contre la crise sanitaire (et portant principalement sur de l'achat d'équipement) sont portés par des structures hospitalières qui raisonnent avec leurs problématiques immédiates. Ceci conduit souvent à des projets de faible montant pour lesquels le coût de gestion est très important.
- Un portage par un acteur d'envergure régionale couvrant les besoins de plusieurs structures hospitalières permettrait d'allier le coût de gestion et de mutualiser les achats.
- Cela permettrait également d'établir un catalogue des besoins et d'identifier le meilleur rapport qualité/prix entre plusieurs équipements aux fonctionnalités similaires / comparables

Illustration / verbatims :

« Explore-grandest.com est une plateforme évolutive d'accélération à la commercialisation des offres touristiques, sportives, culturelles et œnotouristiques du Grand Est. Ce projet fédérateur relance l'économie locale (post covid) en agrégeant les offres déjà commercialisées en ligne et en proposant, gratuitement, un nouveau canal de vente aux prestataires. Le suivi précis des statistiques et l'analyse des données collectées permettront d'améliorer l'efficacité des actions marketing, de faire évoluer l'expérience utilisateur et de développer de nouveaux services et contenus afin d'optimiser en permanence le taux de conversion des offres. »

Réflexions pour la suite / recommandations

- Pour les projets susceptibles d'exister de la même façon, au-delà de la crise sanitaire, il sera important de ne pas prendre comme référence les projets financés comme REACT EU comme base de comparaison pour mesurer leur efficacité et de plutôt privilégier des projets menés avant la crise sanitaire
- Pour les projets très liés à la crise sanitaire, il sera intéressant de s'interroger sur l'utilisation des équipements, hors crise sanitaire et de consulter les porteurs pour identifier les marges d'erreur difficiles à anticiper dans un contexte d'urgence

Impact

Définition de l'impact : l'impact d'un fonds européen pourrait se traduire comme la **somme des effets qu'il est possible d'imputer à la perception d'un subvention**. Il peut s'agir :

- D'un **effet sur le public cible** (bénéficiaire final d'un projet) et/ ou sur le territoire dans lequel il s'inscrit
- D'un **effet volume** qu'il s'agisse de l'intensité des actions engagées que de leur durée
- D'un **effet périmètre** qu'il s'agisse d'un élargissement du public cible, du déploiement d'activités supplémentaires, d'élargissement du territoire couvert par les activités engagées
- D'un **effet d'exemplarité** qui se matérialise par un passage à l'échelle d'une action ou d'un projet, et/ou sa normalisation (intégration dans le droit commun)
- D'un **effet processus** qui se matérialise par la structuration de gestion de cofinancement et la professionnalisation dans le recherche de sources de financement
- D'un **effet levier** sous entendu comme la création d'une filière autour du projet et/ou l'augmentation globale des crédits attribués à une thématique

Questions sous-jacentes :

- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur le ou les publics cibles ?
- Décrire / imaginer l'impact des actions entreprises sur les partenaires ?
- Quel type d'effet levier constaté ?

Points forts / constats

- **Effet sur le public cible :** les projets ont permis de continuer à former le public cible du FSE et à l'accompagner vers l'emploi, les projets relatifs à la résilience sanitaire ont permis d'offrir aux habitants de la région Grand Est des soins de meilleure qualité
- **Effet volume :** certains projets ont permis d'augmenter les capacités hospitalières (projets favorisant l'ouverture de nouveaux lits) et/ou d'en sécuriser d'autres par une amélioration des équipements et/ou par la création de parcours usager au sein d'un hôpital permettant d'assurer un meilleur suivi des patients et une meilleure optimisation des capacités actuelles des établissements
- **Effet périmètre :** certains projets ont permis développement de nouveaux services hospitaliers, le développement de nouvelles activités destinées à rendre les entreprises de la région plus compétitives. D'autres actions ont permis aux porteurs de mieux tirer profit du marché local que la région Grand Est peut leur offrir (allant parfois jusqu'à relocaliser) et ainsi contribuer au développement économique de la région
- **Effet levier :** certains projets, bien qu'ayant des modalités différentes se sont structurés autour de l'accueil usager et de l'accompagnement usager au sein de la fonction hospitalière car si la crise sanitaire a mis en exergue un besoin humain et matériel, elle a aussi mis en lumière le besoin d'offrir des parcours de soins fluides et cohérents facilitant ainsi la vie des patients autant que celles des soignants et leur permettant de se concentrer sur l'essentiel

Points d'amélioration / attention

- L'**effet processus** est difficile à matérialiser à ce stade. Il sera possible de considérer qu'un effet processus est né de REACT EU si des porteurs n'étant pas coutumiers des fonds européens, qui les ont utilisé pour la 1^{ère} fois avec REACT EU, déposent d'autres projets sur le CFP 2021-2027

Illustration / verbatims :

« Afin de préserver sa compétitivité, Plaxer souhaite réaliser la fabrication de ses outillages en France sur son site de Rumersheim le Haut. Cette nouvelle technologie va contribuer à son développement. »

Réflexions pour la suite / recommandations

- Sélectionner quelques projets pour un retour d'expérience plus approfondi, une fois la fin de leur réalisation arrivée dans l'optique d'identifier des éléments forts de capitalisation et éventuellement de duplication auprès d'autres potentiels porteurs aux caractéristiques comparables
- Structurer des communautés de pratiques autour des grandes thématiques de REACT EU pour faciliter le partage d'expérience et de bonnes pratiques

Viabilité / Durabilité

Définition de la viabilité / durabilité : la viabilité s'entend comme la capacité d'un projet à « survivre » aux fonds européens. Elle englobe également la notion de durabilité, au sens de pérennité du projet au-delà du financement européen.

Questions sous-jacentes :

- Quel est le niveau de viabilité des projets co-financés par le REACT EU?
- Les conditions de pérennité ont-elles été prises en compte dans la conception des projets ?
- Quel est le niveau de viabilité des projets en fin de programme et quels sont les moyens identifiés pour assurer leur autonomie ?

Points forts / constats

- Contrairement aux autres OT, une partie substantielle des projets financés via REACT EU répondent à des besoins ponctuels et circonstanciels, n'ayant pas vocation à être reconduits en dehors de la crise sanitaire
- Parmi ces projets, la majorité a acquis des équipements ou développé des solutions qui survivront à la subvention européenne mais également (il faut l'espérer) à la crise sanitaire
- D'autres projets portant sur de lourds travaux d'infrastructures n'ont pas vocation à engendrer de suites à court terme (tout le moins pas dans le même établissement) et dont les effets seront durables
- Enfin d'autres projets sont régulièrement cofinancés par la région car faisant partie des politiques fondamentales gérées par la région et pour lesquels la région continuera inévitablement de les soutenir avec ou sans financement européen

Points d'amélioration / attention

- Il sera intéressant de porter un regard sur la durabilité de ces projets dans les prochaines années notamment pour les projets de nature industrielle pour lesquels le financement pouvait porter sur un élément de l'entreprise (une ligne de production) et non sur l'intégralité de son activité : vérifier si des besoins complémentaires se sont fait sentir ou si le porteur a continué la transformation de son entreprise et sollicite de nouveau les fonds européens pour soutenir cette transformation

Illustration / verbatims :

« La société Martel TP veut construire une centrale d'enrobés éco responsable avec un taux de recyclage des fraisats de 70% en moyenne. Les "déchets" entrant dans les formulations d'enrobés, sont les fraisats issus de rabotage d'enrobés existants sur des voiries publiques ou privées. Ceux-ci seront transportés depuis ces différents chantiers vers la centrale en vue de leur réutilisation. A noter que la société veille tout particulièrement à l'origine de ces matériaux et en particulier à l'absence de teneur en HAP. Un certificat établi par un laboratoire indépendant accompagnera la prise en charge. » (cercle vertueux du recyclage)

Réflexions pour la suite / recommandations

- Capter ces nouveaux porteurs et les acculturer à la logique de fonds européens pour les encourager dans leur projet de transformation de grand ampleur (pour ceux qui en ont)
- Conceptualiser la durabilité dans l'utilisation des équipements acquis grâce à REACT EU différemment des autres fonds dans la mesure où certains étaient destinés très essentiellement à répondre à des besoins urgents et où d'autres ont été acquis en fonction de la disponibilité des produits sur le marché (et très exactement chez les fournisseurs) et non selon une analyse des besoins (et le plus souvent sans R&D)

Valeur ajoutée

Définition de la valeur ajoutée du programme : derrière la valeur ajoutée des fonds européens, se pose la question de la naissance et de la réalisation d'un projet sans le soutien des fonds européens. Se cache également en creux de la structuration du projet. Sous-entendu le projet aurait pu tout de même exister mais pas dans les mêmes proportions ou selon un calendrier de réalisation plus détendu.

Questions sous-jacentes :

- Les projets et actions entreprises auraient-elles été mises en œuvre sans le soutien de REACT EU ?
- Le soutien de REACT EU a-t-il permis d'approfondir certaines actions ?
- Le soutien de REACT EU contribue-t-il à capter d'autres financements ?

Points forts / constats

- Les projets portant sur l'acquisition de matériel pour lutter directement contre la propagation du coronavirus auraient probablement été menés même sans le soutien du FEDER. De même les projets très classiquement réalisés avec le FSE l'auraient été même sans REACT EU.
- La majorité des autres projets qui sont principalement des projets de transformation, soit de la fonction hospitalière, soit de nature industrielle ou numérique auraient probablement eu plus de mal à échoir sans le soutien de REACT EU, car perçus comme moins prioritaires au plus fort de la crise sanitaire. Pour autant ceux-ci le sont pour réussir « l'après-crise ».
- Certains porteurs n'auraient pas engagés de transformation aussi profonde de leur activité sans que : les circonstances ne l'y poussent, l'autorité publique ne les y accompagne.

Points d'amélioration / attention

- La question de captation d'autres sources de financement est moins prégnante dans le cadre de REACT EU que pour d'autres fonds.
 - Habituellement il est attendu du porteur de capter d'autres sources de financement. Parfois cela constitue une obligation de la part de la région qui n'accorde un financement que pour compléter un plan de financement déjà établi
 - Dans une situation d'urgence et de résilience comme celle-ci, ce principe ne pouvait s'appliquer.
 - Il aurait même été intéressant (pour les projets ne relevant pas de l'urgence la plus extrême) d'inverser la logique en mettant la région dans la position de « l'assembler », sous entendu celui en charge de construire le meilleur plan de financement possible tenant compte de toutes les informations à sa disposition

Illustration / verbatims :

« La rapidité de survenance de la crise liée à la propagation du COVID19 a conduit à acquérir en urgence :
 - Des équipements biomédicaux dédiés aux réanimations et soins continus, dans l'objectif de pouvoir accueillir en réanimation l'ensemble des patients les plus gravement atteints par le virus ;
 - Des équipements de laboratoire (plateforme MGI) permettant le dépistage des patients suspectés de COVID sur l'ensemble du Grand Est jusqu'à ce que d'autres centres puissent également effectuer ce dépistage ; sur la Meurthe-et-Moselle et les Vosges ensuite. »

Réflexions pour la suite / recommandations

- S'assurer que les externalités positives envisagées par les porteurs se sont bien réalisées : quand il s'agit d'application concrète, les externalités sont immédiates, tandis que pour les projets portant notamment sur la relance économique, les attendus (création d'emploi, relocalisation, etc.) peuvent être plus longs à percevoir
- Réfléchir avec les acteurs « intermédiaires » aux instruments financiers à créer pour « gérer l'urgence » et faire en sorte d'en faire bénéficier le plus de types de projets différents

2.

Visite d'évaluation Synthèse par visite

Visite d'évaluation : Ecole de la 2^{ème} chance (E2C)

Projets portés :

- Ecole de la 2^{ème} chance

Participants :

- Fabien Lo Pinto, directeur des E2C

Date :

31/05/2022

Lieu :

Nancy

Description synthétique du projet :

Créée en 2002, l'école de la 2^e chance (E2C) a pour objectif de lutter contre le décrochage scolaire. Elle accompagne des jeunes de 16 à 25 ans sans diplôme et sans qualification dans leurs projets d'insertion professionnelle et sociale. Chaque jeune suit une alternance en entreprise et des apprentissages individualisés.

Pertinence par rapport aux PO :

Les actions E2C portent sur l'éligibilité des publics NEETS et sur le recrutement des publics et enfin sur la communication (logos)

Financement annuel et charge administrative :

Le financement européen représente 50% du budget annuel

La gestion administrative et financière a été compliquée, avec beaucoup de contrôle (cours des comptes, commission européenne, etc). Tous les contrôles devaient être clôturés pour pouvoir être payé. Les délais de règlement des fonds était très long ce qui a induit des trous dans la trésorerie au point de se rapprocher du point de rupture. Une solution pour réduire les délais a été de raccourcir les cycles de contrôle, c'est-à-dire de réaliser plusieurs demandes de paiement par an. Cela permettait d'être remboursé plus rapidement

Réalisation du projet :

Multiplication des actions de communication (réseaux sociaux, forums) pour capter des candidats spontanés.

Informations sur le dispositif dans les QPV et les petites villes en milieu rural

Développement du niveau de compétences des formateurs (formations)

Mise en place d'une forte individualisation

Le confinement a obligé l'E2C à passer sur du 100% distanciel, mais l'impact a été limité grâce aux suivis individuels.

Cependant, en raison des mesures sanitaire, plus de difficultés à trouver des stages

Réalisation de bilans annuels grâce au logiciel de suivi Cyclise, et transmission du bilan à la commission européenne

Les partenaires de l'E2C

Porté jusqu'en 2012 par la CCI avant de devenir indépendante, l'E2C entretient toujours des relations étroites avec la CCI, ce qui facilite notamment les relations avec les entreprises

Des conventions de partenariat ont été créées avec des organismes tels que des CFA, l'AFPA, le GRETA.

1500 entreprises actives accueillent des stagiaires chaque année, Certaines d'entre elles recrutent les jeunes par la suite. Il y a même des employeurs qui forment les jeunes en vue de les recruter

Il existe également quelques partenariats avec des écoles : par exemple avec un BTS de la Région

E2C peut également s'occuper de trouver un logement via des partenariats, si le jeune est sans solution

Impacts du projet :

Sur les 1200 stagiaires annuels, il y a environ 55 à 70% de sortie positive, et 10 à 15% d'abandon

L'E2C permet aux jeunes de retrouver une confiance en soi. L'E2C permet également une remobilisation, un réengagement dans l'apprentissage, un barrage à l'échec scolaire. La confiance en soi est primordiale, c'est la clé.

A noter que l'E2C est de mieux en mieux réputé, de plus en plus crédible. L'image change de la part des professeurs, des entreprises, des partenaires, et des jeunes eux-mêmes.

Extension de l'E2C sur d'autres territoires lorrains et sur des territoires voisins Belges et allemands.

Vision de l'évaluateur :

Le projet a un fort effet sur le public cible, et un effet de périmètre et d'exemplarité important.

Cependant, l'IEJ représente une part trop importante du budget de l'E2C, qui reste trop dépendant de ce financement pour sa durabilité

Projets portés :

- Programme de recherche ARIANE

Participants

- Nicolas Brucker : Responsable scientifique du programme CPER Ariane depuis 2018

Date :
31/05/2022

Lieu :
Nancy

Description synthétique du projet :

ARIANE est un programme de recherche visant à mettre en lumière et à renforcer les liens entre sciences et société sur le plan territorial et régional. Ce programme est inscrit dans l'objectif du CPER "Concourir à l'attractivité et à l'aménagement du territoire" : compréhension des processus, conditions et effets économiques et sociaux du développement territorial et régional. Les objectifs du CPER Ariane sont les suivants

- Mettre en valeur et soutenir des projets innovants dans le cadre des SHS
- Promotion de la transdisciplinarité au sein des projets et de la collaboration entre laboratoires de l'Université
- Insertion au sein de l'espace régional suivant différentes échelles : Lorraine, Grand-Est, Grande Région
- Coopération scientifique européenne et internationale

Le programme bénéficie à 20 unités de recherche SHS de l'Université de Lorraine, sur les sites de Nancy et Metz

Pertinence par rapport aux PO :

Beaucoup de sujets ont bien été couverts (sur les transitions, l'entreprise et l'emploi, la santé, l'éducation, l'environnement). Certains objectifs annoncés n'ont pas été réalisés : enseignement supérieur en Grande Région, réseau du verre et arts du feu, éthique et économie.

Un équilibre de financement entre les 4 axes était recherché n'a pas toujours pu être respecté : déséquilibre entre axes 2 et 3, nourris, et 1 et 4, plus réduits.

Le format du financement était approprié aux besoins d'une action SHS

Réalisation du projet :

Le taux d'exécution des projets n'est pas toujours à 100%. Certains projets n'ont pas dépensé tout le budget qui étaient à leur disposition. Ces projets n'ont pas profité des crédits pour faire avancer leurs sujets, ce qui est dommageable.

Gestion administrative et financière du FEDER :

A noter une absence de souplesse au niveau des financements, c'est-à-dire que si une partie du budget prévu pour un projet n'est pas dépensé, ce budget ne peut pas être récupéré pour un autre projet qui pourrait avoir besoin d'un supplément

Impacts du projet :

Effet structurant interne : les financements FEDER ont permis de structurer la communauté : intégration de labos (Irénee) et disciplines (éco, droit), coordination des pôles scientifiques, lien avec la maison des sciences de l'homme

Effet structurant externe : les financements FEDER ont permis la transition vers une politique d'investissement et d'équipement de plateformes, la transition vers le projet CPER 21-27, l'élargissement à la coopération avec Strasbourg, Reims, et le Luxembourg

Effet de levier du FEDER :

Le cofinancement FEDER représente en moyenne 30% du financement d'un projet

Le FEDER constitue un effet de levier important pour les projets. Il permet d'accélérer les réalisations, notamment via le recrutement de davantage de salariés, l'achat d'équipements. Il permet de prendre plus de risque, d'être plus innovant dans les réalisations

Vision de l'évaluateur :

La durée d'un projet ARIANE est de 30 mois. Cette temporalité n'est pas adaptée à un programme de recherche et pour la plupart des projets. C'est trop court pour prendre des risques et tenter des actions plus originales

Visite d'évaluation : Batigère

Projets portés :

- Opération d'acquisition amélioration de 204 logements

Participants

- Paul Lallement : responsable de projet

Date :

01/06/2022

Lieu :

Jarville

Description synthétique du projet :

Batigère est un bailleur social, au niveau de l'Etat et la Région. Il possède 36 000 logements dans la Région, et porte des projets immobiliers d'acquisition et de rénovation.

Le bâtiment visité a été construit dans les années 60. Il a été racheté à ICF en 2018. Le projet a consisté à rénover ce bâtiment : essentiellement de l'isolation thermique, et des travaux intérieurs de plomberie, peinture, électricité.

L'objectif principal est de réduire les charges des locataires. L'amélioration du confort et de la sécurité des locataires, l'amélioration de l'aspect des façades et extérieurs sont également des objectifs de ce projet.

Pertinence par rapport aux PO :

Ces travaux entrent dans l'objectif de réduction globale de la consommation d'énergie de nos logements puisqu'ils contribuent à l'amélioration de la performance énergétique du parc immobilier : la réduction de 20% de la consommation d'énergie par l'amélioration de l'efficacité énergétique et la diminution importante des gaz à effet de serre.

Réalisation du projet :

La crise sanitaire et la pénurie des matériaux ont allongé les délais de réalisation mais n'empêcheront pas de terminer les travaux prévus qui sont en voie de finalisation.

Des réunions ont été organisées régulièrement avec les locataires pour faire un état d'avancement des travaux. A noter que sur ce projet, les locataires ont participé financièrement avec une augmentation de leur facture de 5%. Les réunions servaient également à leur expliquer que cette augmentation sera compensée par des économies d'énergie sur le long terme. Pendant le Covid, les réunions ne pouvaient pas se tenir, et des livrets avec les informations importantes étaient transmis à chaque locataire.

Gestion administrative et financière du FEDER :

Le FEDER cofinance des projets de Batigère depuis 2014. La constitution du dossier opérationnel demandé par la commission est réalisée par une chargée de mission. Et la charge administrative à ce niveau-là n'est pas très contraignante puisque, à part le test d'étanchéité à l'air, les fiches et documents demandés par le FEDER sont de toute façon complétés pour Batigère

Impacts du projet :

Les travaux ne sont pas terminés, mais les impacts escomptés sont les suivants : une réduction de 50% de la consommation énergétique des logements et des gaz à effet de serre, et une diminution aussi importante de la facture pour les locataires

Effet de levier du FEDER :

La participation du Feder est nécessaire dans le plan de financement. Sans le FEDER, Batigère serait contraint de sacrifier des travaux, comme des façades ou des équipements sanitaires

Vision de l'évaluateur :

La rénovation énergétique a un fort impact sur l'environnement et devient de plus en plus nécessaire. Ce qui rend ce projet très pertinent. Le FEDER ne peut cependant pas financer toute la rénovation énergétique de la région. Batigère doit donc penser à un plan de financement qui ne dépend pas du FEDER

Visite d'évaluation : Syndicat mixte du parc naturel régional de la forêt d'Orient (SM PNRFO)

Projets portés :

- Gestion de la Réserve Naturelle Nationale de la Forêt d'Orient (dénommé ci-après RN)
- Animation des 6 sites Natura 2000 (dénommé ci-après Natura 2000)

Participants

- Caire Paris, chef du pôle environnement
- Marine Valet, chargée de mission de Natura 2000. Animatrice de 6 sites Natura 2000

Date :

05/06/2022

Lieu :

Piney

Description synthétique du projet :

Les sites Natura 2000 sont des zones spéciales de conservation de l'habitat et espèces d'intérêt communautaire (par exemple les flores, les oiseaux). SM PNRFO était animateur de 6 sites via le pilotage de projets internes (étude sur un crapaud et préconisation pour préserver cette espèce en danger, animations agricoles et accompagnement des agriculteurs, actions de gestion favorable à la biodiversité), et la coordination des projets externes (construction d'une route par exemple) délégués aux partenaires / prestataires avec une évaluation des incidences sur les sites (destruction d'espèces, pollution, etc.) et des recommandations pour réduire ou compenser ces incidences. La RN a été créée en 2002 et est gérée entièrement par SM PNRFO avec le pilotage de projets tels que : études et suivis scientifiques sur la faune et la flore, rédaction et évaluation du plan de gestion, pilotage de chantiers (arrachage de plantes envahissantes, broyage, surveillance police environnement, et d'autres)

Pertinence par rapport aux PO :

En mettant en œuvre un document d'objectif Natura 2000 et le plan de gestion de la RN, le PNRFO concourt aux objectifs du programme à savoir la préservation, la restauration et la gestion du patrimoine naturel

Réalisation du projet :

Que ce soit sur Natura 2000 ou sur RN, les actions ont globalement été réalisées selon le calendrier prévisionnel, avec quelques retards cependant liés à diverses difficultés : arrêt maladie de certains collaborateurs, ralentissement dans le démarrage des études et des suivis à cause de délais admiratifs, gros ralentissement dans la réalisation des études (inventaires terrain) et des animations (grand public, scolaires, élus, etc). En raison de la crise sanitaire. Au-delà de ces difficultés, les objectifs ont été atteints

Impacts du projet :

Impacts positifs sur le territoire de par les actions de conservation et de suivis mises en place

Sensibilisation des enjeux économiques et environnementaux des sites auprès des partenaires / prestataires, des responsables politiques, et du grand public

Renforcement des liens avec les partenaires / prestataires

Influence positive sur les politiques de préservation de la biodiversité (mesures agroenvironnementales, travaux de gestion, restauration de mares, mesures éviter réduite compenser pour le sonneur à ventre jaune, contrat natura 2000 forestier...) : même s'il y a toujours des élus qui ne se sentent pas concernés par les sujets de préservation, ils sont de plus en plus pris en compte par les autorités

Effet de levier du FEDER :

Natura 2000 : toutes les actions envisagées n'auraient pas pu avoir lieu puisque le financement européen représente 50% de l'enveloppe Natura 2000.

RN : le cofinancement UE a permis la levée de budgets auprès des autres partenaires (EPTB) et la réalisation du plan. Sans ces financements, la mise en œuvre du plan serait gravement compromise.

Vision de l'évaluateur :

Le projet RN montre bien comment les financements UE sont un bon levier pour attirer d'autres financements, et c'est exactement le rôle qu'ils doivent jouer

Sur Natura 2000 en revanche, le FEDER représentent une trop grosse part du financement total ce qui rend ce projet dépendant des financements UE

Visite d'évaluation : Ville de Rethel

Projets portés :

- CA0016871
- CA0016883
- CA0016890
- CA0020643
- CA0022292
- CA0023260
- CA0023281
- CA0025088
- CA0025090
- CA0025093

Participants :

- Chargé de projets structurant de la ville de Rethel
- Directeur technique de la ville de Rethel
- Fabien Roulland – Eurogroup Consulting
- Léa Robert - Eurogroup Consulting

Date :

7/06/2022

Lieu :

Rethel

Description synthétique du projet :

Rethel est une ville de moins de 8 000 habitants qui connaît une décroissance démographique. Son taux de chômage avoisinant les 20%, plusieurs zones de la ville sont des QPV. Elle fait partie de la communauté de commune (COMCOM) du Pays Rethémois partageant la gestion des projets européens de son territoire.

- Projet d'aménagement d'une Zone d'activité à Brienne sur Aisne de 17 lots à pourvoir, piloté par la COMCOM
- Projets d'animation du site N2000 vallée de l'Aisne, piloté par la COMCOM
- Projets d'environnement urbain : mise à nu d'une friche et d'un gendarmerie et réaménagement du quartier de la gare, piloté par la ville
- Projets d'Amélioration de l'attractivité du territoire par la requalification des espaces urbains : construction de complexes sportifs, médiathèque, reconversion d'une école, aménagement de friches, giratoires ou rues

Pertinence par rapport aux PO :

Pour les projets de la ville, les besoins en termes de typologie de projets ont été identifiés dans le cadre du contrat de la ville. Le choix des bâtiments à prioriser a été fait selon la vétusté des bâtiments.

Pour le projet de vestiaires du club de foot, son président n'a pas été concerté au moment du montage du projet.

Réalisation du projet :

Projets d'aménagement du territoire : le projet de réaménagement du quartier de la gare n'a pas encore commencé, le terrain est en zone inondable ce qui complexifie les travaux.

Projets d'Amélioration de l'attractivité du territoire par la requalification des espaces urbains : tous les projets sont terminés sauf le projet de reconversion d'une école, il va être délocalisé dans une zone non classée QPV et ne sera donc plus éligible au FEDER.

Les projets ont eu du retard pur cause de la réorganisation suite à la création de la communauté de communes et de la fusion des régions. De plus, certains chantiers ont pris plus de temps que prévu.

Impacts du projet :

Les projets d'aménagements ont pour objectif de revitaliser le centre-ville et de permettre l'inclusion sociale notamment autour du sport. Il y a aussi un enjeu de vitrine pour la ville qui est la porte d'entrée de la région. Les équipements ne sont pas encore en service mais tout porte à croire en l'atteinte de ces objectifs.

Les projets menés par la ville ont fait l'objet d'une concertation des habitants au préalable.

Durabilité et reconductions éventuelles :

Vision de l'évaluateur :

La gestion partagée entre la communauté de communes et la ville semble être complexe, le découpage des attributions manque de logique et les deux entités ne communiquent pas suffisamment.

Visite d'évaluation : CRESS de Strasbourg

Projets portés :

- AL0000019
- AL0012731
- AL0015040
- AL0020065
- AL0025015

Participants :

- Damien Lang
- Fabien Roulland – Eurogroup Consulting
- Léa Robert - Eurogroup Consulting

Date :

4/07/2022

Lieu :

Strasbourg

Description synthétique des projets :

La CRESS de Strasbourg a été créée en 2002, elle travaille sur 5 grands axes conformément à la loi du 21 juillet 2014. La CRESS accompagne les porteurs de projets notamment en les orientant sur les types de financements auxquels ils sont éligibles. Ainsi, elle distribue l'enveloppe de 2 millions d'euros du Fonds Social Européen.

Il n'existe pas à proprement parler de besoins cibles, diverses actions de sensibilisation à l'ESS sont menées qui servent aussi pour la CRESS à se faire identifier parmi les porteurs de projets mais le sont déjà.



Pertinence par rapport aux PO :

Les projets soutenus par la CRESS permettent de favoriser l'inclusion sociale et pérenniser l'emploi en accompagnant et en assurant la promotion de projets d'ESS.

Réalisation du projet :

Les co-financements européens ont permis d'accompagner 84 projets, et ont consommé la totalité de l'enveloppe qui leur a été attribuée.

Impacts du projet :

Le financement Européen permet de lancer les petits projets qui n'ont pas encore de rentabilité, Il leur donner une ampleur suffisante pour attirer du monde et ensuite s'autosuffire. L'effet levier et processus sont donc remarquables sur ces projets.

Durabilité et reconductions éventuelles :

Vision de l'évaluateur :

Les CRESS de la nouvelle région fonctionnent encore de manière très indépendante ne permettant pas de synergies. La CRESS de Strasbourg est très développée et active, elle pourrait apporter des connaissances et une expertise précieuse à ses homologues.

Des synergies de coûts, d'expertises et de programmes seraient aussi très bénéfiques à la région.

Projets portés :

- LO0028224 - Etudes urbaines préalables à l'élaboration des orientations d'aménagement et de programmation (OAP) du Plan local d'urbanisme intercommunal (PLUi)
- LO0008121 - EcoQuartier Biancamaria à Vandoeuvre-les-Nancy
- LO0008682 - EcoQuartier NANCY Grand Cœur

Date :

11/07/2022

Lieu :

Métropole du Grand Nancy

Participants :

- Clémentine Grégoire, Direction financière et administrative (OPA du PLUi – Eco quartier Vandeuve)
- David Gegout, responsable urbanisme opérationnel
- Thibaut Francois, responsable planification (gestion élaboration PLUi)

Description synthétique des projets :

- Le projet d'étude OAP du PLUi consiste à mener des réflexions spécifiques sur les secteurs de projets de la Métropole du Grand Nancy, qui cherche à harmoniser les différentes politiques publiques dont elle a la charge, et à développer une vision stratégique et partagée du développement spatial de son territoire, tout en relevant le défi de la transition vers un nouveau mode de développement et en diversifiant les montages publics-privés dans une logique d'urbanisme négocié.
- Les projets de construction EcoQuartier visent à (1) limiter la consommation d'espaces en investissant des espaces anciennement construits, (2) mettre en œuvre une politique de déplacements doux et alternatifs (piéton et cyclable), (3) réaliser des programmes de construction avec des prescriptions urbaines prenant en compte des enjeux environnementaux, notamment le bio-climatisme, et (4) desservir le quartier par le réseau de chauffage urbain.

Pertinence des projets par rapport aux PO :

- Le projet d'étude OAP du PLUi rentre dans l'axe prioritaire AP08 « Développement urbain durable » du PO FEDER Lorraine et Massif des Vosges – OT04 « Soutenir la transition vers une économie à faible émission de carbone dans tous les secteurs » en essayant notamment de limiter l'extension urbaine et de maintenir une répartition de 50% d'espaces agricoles et naturels et 50 % d'espaces urbanisés. Les projets EcoQuartier rentrent eux aussi dans l'OT04 en prenant en compte des choix d'aménagement qui contribuent à réduire les émissions de carbone.

Réflexions sur le FEDER (projet d'étude OAP du PLUi) :

- Le FEDER a été envisagé très tôt pour financer le projet. Il a amené un rayonnement plus important au projet, notamment au niveau des réseaux car le FEDER agit souvent comme une preuve que le projet est innovant (et apporte de l'innovation), et que la Métropole ait été au-delà des obligations réglementaires, et mener ce projet d'études pour accroître les bénéfices du projet. Les interlocuteurs estiment que les études doivent avoir un impact sur les 20 ans à venir.
- Le FEDER a aussi permis de reconduire de 3 ans le contrat de la personne en charge du suivi des études.
- Le FEDER a aussi permis de mettre en place une démarche volontaire au niveau du monde de la construction « ClimatBat' » autour des entreprises construction et promoteurs et des collectivités pour mettre en avant et partager les innovations et les visions sur la transition écologique, l'adaptation aux changements. Cela constitue un réel levier de négociation par le volontariat, le développement de charte.

Réflexions sur le FEDER (projets EcoQuartier) :

- Le FEDER n'est pas le financement majeur pour ces projets, représentant seulement une part minime (147K sur 20 M pour le projet « Biancamaria ») du financement global. Les interlocuteurs nous avouent que le FEDER n'est pas nécessaire pour faire vivre le projet, il est plutôt perçu comme une sorte de « bonus ». En outre, aucun effet levier direct est mentionné par les interlocuteurs pour ces projets, mais il est indiqué que le FEDER permet tout de même de libérer du financement pour d'autres actions, ce qui n'est pas négligeable.
- Les interlocuteurs nous font part de leur frustration quant à la charge administrative et financière du FEDER qui est jugée trop importante et « disproportionnée », surtout par rapport à l'apport financier minime du fonds.

Autres commentaires

- Le projet d'études OAP du PLUi aura permis Plan local d'urbanisme d'être beaucoup plus opérationnel, en disposant d'une vision claire et des déclinaisons très précises sur des secteurs de projets très définis.

Visite d'évaluation : Région Grand Est – Entreprise Afyren Neoxy

Projets portés :

- LO0020565 - Projet AFYREN NEOXY - implantation sur la plateforme de CARLING SAINT-AVOLD
- LO0026939 - Pré-traitement des effluents aqueux - projet industriel AFYREN NEOXY

Date :

22/09/2022

Lieu :

Plateforme pétrochimique de Carling

Participants :

- Jean SAINT-DONAT, PDG de l'entreprise

Description synthétique du projet :

- L'entreprise Afyren Neoxy a été créée en 2018 suite à l'association entre AFYREN et le fonds SPI.
- L'idée fondamentale du projet porté par l'entreprise c'est d'utiliser des co-produits ou déchets (issus de l'industrie sucrière), de les fermenter, et d'en produire des produits chimiques « biosourcés » (sans OGM).
- Ce sont 7 produits (acides carboxyliques) en tout qui sont produits par cette technologie. Ces produits sont revendus dans l'industrie du cosmétique, de l'alimentation animale, de la nourriture humaine, et des arômes & parfums. Le projet consiste à lancer la première usine de production de l'entreprise.

Pertinence par rapport aux PO :

- Le projet accompagne l'évolution de l'économie de la région vers une économie compétitive et décarbonée ; il promeut la compétitivité des territoires ; et fait effet de levier pour accélérer le développement de l'activité sur le territoire de la région.

Réalisation du projet :

- L'entreprise a obtenu l'autorisation d'exploiter et le permis de construire en automne 2018. L'ingénierie du projet a été réalisée pendant l'année 2019 avec le lancement de l'enquête publique début 2020. Mais avec le COVID, le projet a été extrêmement ralenti ; l'enquête publique a seulement été réalisée à l'été 2020. L'autorisation d'exploiter a été obtenue en octobre 2020, avec le lancement du chantier réalisé en novembre 2020. Le chantier s'est seulement terminé au premier trimestre 2022. L'usine commence tout juste à tourner, sans qu'il n'y ait encore eu de commercialisation de produits.

Réflexions sur l'aide de la région dans la recherche de co-financements :

- La réussite de « mise en place » du projet tient en partie à l'aide très efficace de la région qui a permis de créer une dynamique de financement et de subvention optimale. Le porteur parle d'un « guichet quasiment unique » de la part de la région, avec une personne qui était présente pour aider sur les financements du projet tant au niveau régional qu'europpéen. Le porteur nous avoue que cela lui a permis d'avoir une vision globale des financements à disposition, et d'avoir une bonne compréhension de la marge de manœuvre sur son projet. Le fait que la région soutienne le projet dès le départ a notamment permis de « booster » la recherche de financement, en mettant ces contacts à disposition pour permettre la bonne réalisation du projet (effet levier).

Réflexions sur le FEDER :

- Bien que la charge administrative paperwork imposée par le FEDER peut parfois s'avérer lourde et complexe, le porteur a apprécié la bonne visibilité qu'il a eu sur les différents documents à fournir tout au long du processus financier (point très important selon lui). En outre, la subvention européenne est perçue comme une subvention classique, sans forcément de lourdeur administrative, et avec une bonne réactivité des interlocuteurs.
 - En comparaison avec la Prime d'Aménagement du Territoire (PAT) par exemple, le FEDER est perçu comme beaucoup moins complexe.
- Le projet porté par Afyren Neoxy a permis de créer plus de 60 emplois. La région a été déterminante pour l'embauche et la formation de ces 60 nouveaux employés, avec de nombreuses initiatives mises en places avec Pôle Emploi et l'IUT de St Avold pour permettre le recrutement d'individus.

Autres commentaires :

- La société Totale a aussi été très importante pour la mise en place du projet en mettant à disposition le terrain utilisé pour la production d'Afyren Neoxy. Bien que Totale ne soit pas un client ni un fournisseur, cette coopération s'ancre dans la politique publique de la région – s'agissant de la mise en relation des différentes entreprises industriels sur de mêmes terrains et structures.

Projets portés :

- LO0005698, LO0005763, LO0005779, LO0006231, LO0006487, LO0006633, LO0006686, LO0009397, LO0009486, LO0011185, LO0014132, LO0016174, LO0016666, LO0022866, LO0024910, LO0026979

Date :

26/09/2022

Lieu :

PNR des Ballons des Vosges

Participants :

- Olivier CLAUDE, directeur du parc
- Karine JUNG, appui sur l'élaboration de la programmation annuelle du parc

Description synthétique de la structure :

- Le PNR des Ballons des Vosges structure son activité autour de 2 grands volets : Natura 2000 (centré sur la protection de la biodiversité) et les contrats de destination (centrés sur le tourisme).

Courte description des projets :

- Le volet « Natura 2000 » se concentre autour de 5 actions phares : (1) les contrats pour « îlots de senescences », qui obligent les signataires à renoncer à toute exploitation sur une période de trente ans, afin de permettre à la forêt de reprendre son cycle naturel, en contrepartie d'indemnités ; (2) la préservation du grand tetra ; (3) des mesures agro-environnementales ; (4) les actions de mobilisation des habitants ; (5) et les études scientifiques sur les espaces de biodiversité.
- Le volet « contrats de destination » a pour but de mieux répartir les flux touristiques dans le temps et l'espace.

Pertinence des projets par rapport aux PO :

- Entres autres, les projets contribuent à la préservation des espaces naturels face aux tendances de développement, à la préservation des continuités écologiques. Ils garantissent un équilibre entre développement économique et maintien de la richesse naturelle ; ils sensibilisent les populations locales à la fragilité de la biodiversité.

Réflexions sur les projets :

- Il faudrait une meilleure clarification / coordination des dispositifs en interne, avec un meilleur travail de compréhension des actions pour en accroître leur efficacité. Ce point est particulièrement important étant donné la logique parfois compliquée à gérer de préservation de la biodiversité (d'un côté) et de promotion du tourisme (de l'autre). Le porteur nous avoue avoir encore du mal à gérer cette double logique, avec des structures en interne travaillant un peu trop en parallèle sans en croiser les enjeux.
- Bien que la fusion des trois ex-régions a complexifié la bonne gestion des projets, les différents interlocuteurs de la région Grand Est ont été très utiles dans cette gestion-là. Le porteur nous avoue qu'il a été « très agréable de pouvoir travailler avec une région aussi dynamique ».

Réflexions sur le FEDER :

- Le principal point négatif des fonds européens concerne la charge administrative perçue comme relativement lourde pour le porteur. Avec la découpe du FEADER et FEDER en Alsace et dans les Vosges, le dédoublement administratif rend la charge de travail extrêmement compliquée à gérer. Cela demande une autre organisation minutieuse, et avec le plus en plus de projets mis en œuvre, le processus de suivi est encore plus complexe. In fine, la lourdeur administrative prend du temps précieux sur le terrain.
- Le principal point positif des fonds européens est clair : il est perçu comme un « apport financier conséquent » qui permet de mettre en place énormément de types d'actions (effet volume).
 - « On n'a jamais manqué avec le FEDER »
- Le fonds européen permet de diversifier et d'amplifier les actions. Le porteur nous avoue que sans ce fonds, il n'y aurait pas autant d'actions mises en place.
 - **Un réel effet levier**
- Le fonds FEDER permet de monter en compétence, et cette montée en compétence sur certaines actions permet d'en développer d'autres.
 - Ex : observatoire « BiodiVeille » mise en place grâce à Natura 2000 ;
 - Ex : idem pour « Quiétude attitude » avec mise en place d'un site internet pour le grand public.

Projets portés :

- CA0008039 (DIAMS)
- CA0007906 (IPAV)
- CA0013338 (ROMEO)
- CA0004478 (ELENSCIA)

Participants :

- Claire Moreau – chargée de financements à l'université de Reims
- Fabien Roulland – Eurogroup Consulting
- Léa Robert - Eurogroup Consulting

Date :

30/09/2022

Lieu :

Reims

Description synthétique du projet :

Les projets traités sur la visite sont menés par des équipes de recherches et la coordination et la gestion administrative est assurée par Claire Moreau.

Pertinence par rapport aux PO :

Les projets de l'université de Reims répondent à plusieurs objectifs fixés par les PO sur cette thématique. Tout d'abord ils accroissent la part de PIB investi dans la recherche, ils sont concentrés sur les domaines de la S3 et visent pour la plupart à renforcer les liens entre la recherche publique et le secteur privé.

Par exemple, le projet ROMEO a notamment permis l'utilisation de la machine par des entreprises. Les financements européens permettent de donner une envergure supérieure aux projets et donc d'augmenter leur impact et le nombre de structures qui pourraient être intéressés par ceux-ci.

Réalisation du projet :

Plusieurs des financements accordés sur les projets permettent ont permis de financer les salaires des chercheurs qui peuvent alors être engagés par l'université, par exemple sur le projet IPAV qui visait à acquérir un scanner, un ingénieur a été recruté pour assurer le fonctionnement de la machine. Ce sujet de recrutement est une difficulté importante de l'université qui ne peut s'aligner sur les salaires privés et pâtie donc d'une faible attractivité pour ces profils.

La fusion des régions n'a aucunement affecté les projets de l'université. Aucune synergie n'a été recherchée non plus.

Impacts du projet :

Renforcer la coopération public privé grâce à des projets suffisamment poussés pour être exploitables par le privé.

L'impact des financements FEDER sur ces projets est la dynamisation de la communauté scientifique à lancer des projets et qu'ils atteignent des tailles suffisantes pour avoir un impact.

Projet ROMEO : collaboration public / privé :

Il y a une volonté que les entreprises utilisent la machine mais ils ne communiquent pas assez sur cette offre. ARCELOR MITAL a eu recours à ROMEO par exemple, mais il y a un manque de ressources pour communiquer les offres aux entreprises ; il y a un projet de recruter un technico-commercial.

Difficultés de gestion entre les académiques qui veulent avoir accès à ROMEO en permanence et donner un créneau aux entreprises.

Durabilité et reconductions éventuelles :

Plusieurs projets vont être reconduits, sollicitant à nouveau le FEDER, financeur substantiel de la recherche pour l'université de Reims.

Vision de l'évaluateur :

Pour renforcer l'impact des structures de recherche publique, des synergies peuvent être développées entre les universités. Les stratégies de spécialisation déjà entreprises peuvent être renforcées.

Freins à la collaboration public / privé selon Claire Moreau :

- Inadéquation de culture et contraintes : différence de contraintes temporelles et les mêmes objectifs, la rentabilité pousse les entreprises à tenir une vitesse d'exécution décorrélée de celle existante dans la recherche publique.
- Difficultés d'identification de possibles synergies : Présenter les projets aux entreprises pour chercher des synergies est très chronophage pour les chercheurs, il est aussi difficile d'avoir une personne tiers dédiée à cette activité car cela implique d'être expert de chaque domaine et il y en a beaucoup à l'université de Reims. Un levier à court terme est le recentrage des recherches sur les projets de bioéconomie, qui facilitera aussi leur visibilité nationale et internationale.

Projets portés :

- FEERIX - Faisceau d'Electrons Et Rayonnements Ionisants X - volet équipement
- Programme de ressourcement - 2MIB, MPA22, PRACORMat II et Ionisation

Participants

- Alain Strasser, directeur et cofondateur de Aerial

Date : 04/10/2022

Lieu :

Illkirch-Graffenstaden

Description synthétique du projet :

Le projet FEERIX consiste en la mise en place d'une station expérimentale d'ionisation à base d'un accélérateur d'électrons, de type "Rodhotron", équipé de deux lignes de faisceaux (électrons 10 MeV, Rayons X de 5 et 7 MV).

L'opération de ressourcement consiste en un programme pluridisciplinaire regroupant 4 actions :

- MPA22 a pour objectifs l'optimisation des relations amont-aval entre agriculteur et consommateurs ainsi que la valorisation des déchets coproduits alimentaires en intrants agricoles ;
- 2MIB vise à valoriser de molécules d'intérêt issues des principales biomasses régionales en améliorant leur identification, leur extraction, leur purification ainsi qu'en améliorant leurs propriétés et en garantissant leur qualité ;
- PRACORMat II ambitionne de développer collectivement des solutions technologiques innovantes et performantes de fonctionnalisation des surfaces en vue de les rendre facilement accessibles ;
- La thématique "Ionisation" consiste en la poursuite des travaux réalisés dans le cadre du projet FEERIX et l'optimisation de la production des rayonnements ionisants X.

Pertinence par rapport aux PO :

Les projets s'inscrivent pleinement dans les objectifs du programme FEDER visant à renforcer la recherche, le développement technologique et l'innovation. Les programmes de formations contribuent également fortement au transfert de compétences vers les entreprises.

Réalisation du projet :

Sur le projet FEERIX, le FEDER a permis de financer une partie de l'équipement et la Région a financé l'extension du bâtiment

Le programme de ressourcement a quant à lui été réalisé en consortium avec d'autres CRT, ainsi que la Région. Cette collaboration avec d'autres CRT sur un même sujet n'est pas forcément pertinente étant donné que chacun a des spécialités différentes, et cela complexifie l'ingénierie financière

Les réalisations du projet ont eu lieu selon le calendrier prévisionnel. Le Covid n'a pas eu d'impacts

Impacts du projet :

Création de nouveaux emplois : postes de recherche

Création d'une nouvelle technologie permettant d'étudier plus efficacement des applications multisectorielles

Positionnement d'Aerial comme une référence mondiale dans le domaine de l'ionisation ce qui le rend plus crédible et permet de renforcer ses partenariats avec des entreprises et laboratoires suisses et allemands

Effet de levier du FEDER et complémentarité avec d'autres financements

Au niveau de son modèle financier, Aerial est un mixte entre un laboratoire financé par des fonds publics et une entreprise privée qui vend son expertise à des industriels. Aerial est donc obligé de se tourner vers des cofinanceurs pour bien fonctionner car leur modèle le nécessite. Sauvegarder des fonds FEDER dans sa structure de financement lui permet ainsi de conserver son ambition de recherche et développement.

Aerial bénéficie de plusieurs autres financements en complémentarité du FEDER : ministère de la recherche (grâce aux différentes labellisations de Aerial), la Région, l'Eurométropole de Strasbourg, l'ANR, le programme Horizon

Vision de l'évaluateur :

Les projets de recherche présentent des contraintes administratives et financières plus importantes que les projets d'investissements. Les dépenses sont plus difficiles à justifier et les remboursements sont longs et fastidieux.

Visite d'évaluation : Eurométropole de Strasbourg

Projets portés :

- Production d'un photomaillage 3D sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg
- Relevé lidar aéroporté et production d'un nuage de points 3D classifié et colorisé sur le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg

Participants

- Olivier Banaszak : Chef du service SI Géomatique
- Philippe Slisse : Chef de projet SI de gestion 3D

Date : 26/10/2022

Lieu :
Strasbourg

Description synthétique du projet :

L'objectif du photomaillage est de modéliser le territoire de l'Eurométropole de Strasbourg en 3D avec un très bon niveau de détail de la forme et des dimensions des immeubles, des monuments, des ouvrages, de la végétation, ainsi que du mobilier urbain de dimension significative.

L'objectif du projet nuage de point 3D est la réalisation d'une carte de l'Eurométropole de Strasbourg avec des nuages de points 3D. La différence avec le photomaillage est qu'il s'agit d'une image discontinue (constitué de points), mais qui offre plus de précisions (5 cm au lieu de 20 cm pour le photomaillage)

Pertinence par rapport aux PO :

Les projets s'inscrivent pleinement dans les objectifs du programme FEDER visant à renforcer la recherche, le développement technologique et l'innovation. Les programmes de formations contribuent également fortement au transfert de compétences vers les entreprises.

Réalisation du projet :

Sur le projet photomaillage 3D, le projet a débuté en 2018 et s'est terminé en 2019. Pour obtenir l'image 3D du territoire, le projet a été réalisé en 2 lots :

- Lot 1 : Acquisition de photos via un avion qui survole le territoire
- Lot 2 : Production et reconstitution du territoire en 3D

Des prestataires ont été engagés pour la réalisation des 2 lots. 100% des objectifs prévus ont été atteints selon le calendrier prévisionnel. Le projet n'a rencontré aucune difficulté

Sur le projet nuage de point 3D, le projet a commencé en 2020 et s'est terminé en 2021. 100% des objectifs prévus ont été atteints, mais avec un léger retard par rapport au calendrier prévisionnel. En effet, le 1er prestataire engagé a livré une production non conforme au cahier des charges. Le service Géomatique a donc résilié le marché pour en engager un nouveau

Impacts du projet :

Sur le projet photomaillage 3D, tout public a accès à cette image 3D du territoire. Ce photomaillage permet au citoyen, à l'architecte, l'aménageur, le paysagiste, etc. de parcourir le territoire en 3D et faire des mesures, des simulations, ou d'obtenir des données sur le territoire en temps réelle. Par ailleurs, L'Eurométropole de Strasbourg était le 1er à faire un photomaillage sur une surface aussi grande. Ce projet peut donc être considéré comme innovant. Et surtout, d'autres collectivités ont suivi cette idée par la suite.

Sur le projet nuage de point 3D, les usages de ce nuage de points sont très complémentaires aux usages du photomaillage, avec la possibilité de faire un diagnostic des sols, ou encore analyser l'évolution de la végétation

Sur les deux dernières années, les deux services ont été consultés mensuellement par plus de 1000 utilisateurs différents. A priori la majorité des utilisateurs sont des professionnels car l'utilisation se concentre en semaine

Effet de levier du FEDER et complémentarité avec d'autres financements

Le projet photomaillage 3D a coûté 180 000 euros et l'UE a cofinancé à hauteur de 30%. 180 000 euros représente le budget du service géomatique sur 1 an et demi. Sans le FEDER, le service aurait probablement réalisé le projet puisqu'il constituait une priorité, mais n'aurait eu aucune marge de manœuvre pour d'autres projet pendant

Durabilité et reconductions éventuelles :

L'objectif est de renouveler le photomaillage et le nuage de point tous les 4 ans. L'Eurométropole a déjà engagé des démarches pour obtenir un cofinancement sur l'exercice 2021-2027 sur ces deux projets

Visite d'évaluation : Établissement public territorial de bassin (EPTB) Seine

Projets portés :

- CA0016871
- CA0016883
- CA0016890
- CA0020643
- CA0022292
- CA0023260
- CA0023281
- CA0025088
- CA0025090
- CA0025093

Participants :

- Lucile Claverie, responsable du suivi financier
- Denis Cottin, gestionnaire des subventions
- Wendy Guilbaud, chargée de projet à Troyes
- Frederic Gache, en charge des territoires
- Léa Robert, Eurogroup Consulting
- Louis Mortier, Eurogroup Consulting

Date :

27/10/2022

Lieu :

Troyes

Description synthétique des projets :

Regroupant les départements de l'ancienne Seine, l'EPTB assure la mission d'écrêter les crues d'hiver et de printemps de la Seine et de ses principaux affluents (l'Yonne, la Marne et l'Aube) et de soutenir leurs débits en été et en automne. L'EPTB Seine Grands Lacs agit dans le cadre du plan Seine en faveur de la réduction de la vulnérabilité des territoires aux inondations.

Pertinence par rapport aux PO :

Ces projets s'inscrivent dans l'axe prioritaire 4 du PO Champardennais de préserver les ressources et lutter contre les risques d'inondation en favorisant les investissements destinés à soutenir les actions visant à réduire à l'aléa inondation.

Réalisation des projets :

À ce stade, le niveau d'exécution des projets est à hauteur de 90 % en moyenne et aucune difficulté particulière rencontrée.

Impacts des projets :

Effet processus : Ces projets sont complémentaires aux diagnostics de vulnérabilité de bâtiments sur les lycées de l'agglomération à Troyes réalisés par la Région Grand Est. Des repères de crues seront posés sur ces bâtiments suite aux conclusions des diagnostics.

Effet sur les publics cibles : mémoire du risque et amélioration de la conscience du risque

Durabilité et reconductions éventuelles :

Certaines actions de ce porteur comme des études n'ont pas vocation à être reconduites. D'autres projets comme la pose de repères de crues vont être reconduits et vont de nouveau solliciter du FEDER, financeur prépondérant de ces projets.

Projets portés :

- LO0006730, LO0006896, LO0008320, LO0013840, LO0021470, AL0000219

Date :

27/10/2022

Lieu :

EFIC Formation

Participants :

- Patrick MOREL, directeur de l'organisme

Description synthétique de la structure :

- L'organisme EFIC formation existe depuis 1991. Il forme les salariés et demandeurs d'emplois dans les métiers de l'industrie et du bâtiment en Moselle et Meurthe-et-Moselle.

Courte description des projets :

- Les bénéficiaires finaux des projets ayant touché un co-financement FSE sont les personnes en détention. EFIC formation a travaillé en coopération avec 7 établissements pénitentiers de la région Grand Est – représentant environ 80 à 90 bénéficiaires finaux. Ces établissements représentent à eux seuls environ 50% de la population carcérale du Grand Est. La majorité des actions réalisées avec les détenus concernaient la construction, le soudage et le bâtiment. L'objectif était la rénovation des espaces communs et cellules carcérales. Des travaux ont aussi été réalisés avec des associations locales (e.g. « la montagne verte ») sur les thématiques de la biodiversité et du recyclage (e.g. comment réutiliser des matériaux dans le domaine du BTP). Les projets ont pu touché les maisons d'arrêt, tout comme les centres de détention, et les maisons centrales. L'intérêt de ces types de publics est que mes compétences acquises peuvent directement être mises en œuvre au sein de leur structure d'incarcération. Pour autant, il est compliqué de se projeter dans l'après-détention sur ce type de public cible, étant donné les variations au niveau des peines (et visibilité post-incarcération). L'application pratique des formations est donc plutôt ciblée durant la détention. La plupart des détenus sont volontaires à ces formations, qui sont par ailleurs rémunérées. Les formations durent environ 26h par semaine (4 jours et demi par semaine).

Pertinence des projets par rapport aux PO :

- Les projets s'inscrivent dans le cadre de l'Objectif Thématique 10 – Investissement Prioritaire iii – 6.2, étant donné qu'ils permettent l'acquisition de compétences et l'accès à la qualification de publics en difficultés particulières d'insertion (i.e. personnes en détention).

Réflexions sur l'impact des projets :

- Les différents projets permettent de (re)développer une pédagogie pour les détenus (précision des tâches, travail sur soi-même, etc.). Les impacts sont donc tant au niveau professionnel (en sortant de prison) qu'au niveau personnel.
- EFIC Formation assure l'aide à la réinsertion des bénéficiaires en sortant de prison, ayant de nombreux contacts avec le monde professionnel. Cela permet aux bénéficiaires motivés de pouvoir obtenir des propositions d'emploi en intérimaire ou en stage. Pour autant, ce type de public reste très compliqué – avec, pour la plupart, des problèmes de logement, casiers judiciaires, etc. – ce qui rend leur réinsertion complexe.

Réflexions sur le FSE :

- Le FSE est perçu comme un financement extrêmement long et sinueux. Le porteur nous parle d'une « lourdeur administrative qui peut parfois être décourageante ». Pour autant, le porteur nous avoue que beaucoup de ses projets ne pourraient pas se faire sans le FSE. Le porteur se sent parfois frustré par le trop d'informations complexes à fournir, avec peu d'explications sur la méthode à suivre durant le processus administratif et financier (e.g. beaucoup de devis à fournir pour une même dépense).
- Le porteur avoue aussi être frustré par les dynamiques (implicites) d'obtention du FSE : la région donne son accord pour financer les projets EFIC seulement si celui-ci trouve d'autres co-financements. Cela oblige implicitement le porteur de mobiliser du fonds européen (qui reste conséquent financièrement).
- La principale qualité du FSE pour le porteur réside dans sa capacité à mobiliser des apports financiers très conséquent pour les structures bénéficiaires.

Projets portés :

- LO0027558 - Fonds de prêts Rebond FEDER Grand Est - PO Lorraine
- AL0027557 - Fonds de prêts Rebond FEDER Grand Est- PO FEDER Alsace
- CA0027555 - Fonds de prêts Rebond FEDER Grand Est - PO Champagne-Ardenne

Date :

28/10/2022

Lieu :

Réunion à distance
(Teams)

Participants :

- Céline NGUEN, Responsable Pôle FEDER
- Christian Theriot, Directeur regional Lorraine

Description synthétique des projets :

- Le prêt rebond est un outil financier d'aide au développement économique, au profit des petites et moyennes entreprises rencontrant un besoin de trésorerie lié à une difficulté conjoncturelle ou une situation de fragilité temporaire liée notamment aux mesures prises dans le cadre du COVID 19. Le fonds intervient sous forme de prêt à taux zéro - sans exigence de garantie et sur une durée de 7 ans, pour soutenir les projets de renforcement de la structure financière : besoins de trésorerie liés à la situation conjoncturelle/augmentation du besoin en fonds de roulement. Le prêt rebond touche des projets de besoin en fonds de roulement (BFR) tout comme des projets d'investissements.

Pertinence des projets par rapport aux PO :

- Via le prêt Rebond FEDER Région Grand Est, la Région et Bpifrance entendent renforcer la trésorerie des entreprises du territoire afin de répondre, dans un contexte exceptionnel, à leurs besoins. Le fonds participe donc à l'OT03 de soutien aux PME.

Types d'entreprises accompagnées :

- Aucune entreprise n'est accompagnée si elle est en fin de vie ou en grosse difficulté ; toutes les entreprises accompagnées sont viables économiquement, développant un projet ou un modèle économique assurant une survie à moyen terme. Pour l'analyse de fiabilité des entreprises pendant le Covid, les indicateurs étaient basés selon des chiffres récoltés avant le covid pour savoir si l'entreprise fonctionnait normalement avant le COVID.

Réflexions sur l'impact des projets :

- Le prêt rebond a permis un effet levier bancaire important : dans la grande majorité des cas, le fait d'obtenir un prêt rebond de la part de BPI France permet d'obtenir un prêt bancaire. Pour autant l'effet d'aubaine du prêt rebond a été limité par le fait que la Région impose un plafond au-delà duquel il n'est pas possible de fournir un prêt rebond (si le financement est supérieur à 500k€). Pour les années à venir, l'objectif de la part de BPI France est donc d'accroître l'effet levier du prêt rebond en levant le plafond et en élargissant le domaine d'action du prêt (dans un second temps).

Réflexions sur le FEDER :

- L'importance/vitalité du financement européen a été très vite comprise par BPI France ; la seule problématique provient de l'organisation en interne du processus de sélection des instruments financiers où le recours au financement européen est censé venir en dernier. Le financement européen apparaît donc comme un « fonds de bouclage » pour les plans de financement.
- Les instructeurs FEDER de la région se sont avérés très importants pour l'aide à la gestion administrative et financière du fonds européen ; dont l'aide est jugée « précieuse ». Celle-ci s'est avérée particulièrement importante lors du montage de projet, avec un appui sur les attentes de la commission européenne sur les besoins en fonds de roulement et sur les PME.

Autres remarques

- Le tissu de diffusion des prêts rebond sont les banques qui connaissent bien le système. Ce sont elles qui orientent les entreprises vers BPI France afin d'obtenir un prêt rebond (ou alors elles orientent vers le prêt en garantie et la BPI identifie le besoin du prêt rebond).
- BPI France n'est pas objectivé sur les prêts rebond et elle le fait réellement parce que l'intérêt est clair et l'ensemble des équipes est persuadé de l'intérêt du sujet.

Visite d'évaluation : METEX Noovista

Projets portés :

- Construction d'une unité de production de 1.3 propanediol (PDO) et d'acide butyrique (AB)

Participants

- Cyril Lepretre, directeur du site
- Stéphanie Vitrant; responsable administrative et financière

Date :

10/11/2022

Lieu :

Réunion à distance
(Teams)

Description synthétique du projet :

METEX est pionnière des biotechnologies industrielles en Europe depuis 1999. Ces technologies, qui permettent de produire des intermédiaires chimiques à partir de carbone végétal renouvelable, offrent une alternative compétitive à la pétrochimie, basée sur du carbone fossile : elles sont au cœur des problématiques actuelles de transition énergétique et de développement durable.

L'objet du projet est la construction d'une unité de production de 1.3 propanediol (PDO) et d'acide butyrique (AB), une installation de chimie verte, faisant appel au principe de la fermentation industrielle et utilisant des ressources naturelles végétales comme matières premières. La plateforme de Saint Avold a été choisie pour la construction de cette unité, essentiellement en raison de la proximité de la matière première

Pertinence par rapport aux PO :

Le projet s'inscrit pleinement dans le PO FEDER sur la valorisation d'équipements industriels devant permettre le développement économique d'une PME

Plan de financement du projet :

Cette nouvelle unité de production fait partie de la nouvelle filiale de METEX nommée Noovista. 50 millions d'euros ont été investis pour le lancement de cette nouvelle filiale et notamment la construction du site, avec pour actionnaires principales Metex et BPI. Il manquait cependant 15 millions d'euros à trouver dans le plan de financement et c'est à ce moment là que Noovista s'est tourné vers le FEDER.

Effet de levier du FEDER : aucun organisme ne pouvait financer les 15 millions d'euros tout seul, Noovista avait donc besoin de plusieurs sources de financements différentes. Le FEDER a donc été nécessaire au plan de financement, mais Noovista aurait probablement trouvé un autre financeur sans le FEDER

Réalisation du projet :

La construction a débuté en 2018 et devait initialement durer 1 an. En raison du Covid, les travaux ont pris 6 mois de retard sur le calendrier initial. Aujourd'hui, le chantier a été finalisé et l'usine est fonctionnelle

Impacts du projet :

L'usine est aujourd'hui fonctionnelle. Les process de production sont stables et performants, et 52 emplois ont été créés. L'usine est en pleine phase de croissance même si celle-ci est ralentie en raison de la crise énergétique internationale.

Par ailleurs, ce projet a eu un vrai effet d'exemplarité. C'était la 1^{ère} construction sur la plateforme de Saint Avold et donc le projet a forcément été un exemple pour les autres projets d'implantation d'usine.

Le projet a donc contribué au développement d'une nouvelle zone d'activité qui suscite aujourd'hui un intérêt croissant pour le territoire et entraîne l'arrivée de nouveaux clients et nouveaux investisseurs.

Vision de l'évaluateur :

Ce type de projet (développement de nouvelle zone d'activités) a de nombreux impacts, autant pour l'entreprise que pour le territoire. Pour l'entreprise, il permet l'accès à de nouveaux marchés via un meilleur maillage géographique, une diversification de la production ou encore un élargissement du réseau client. Pour le territoire, il permet de redynamiser une plateforme d'activité et un bassin de l'emploi.

Projets portés :

- CA0015727, CA0020970, CA0022513, CA0022514, CA0022932, CA0023657, CA0025185, CA0025773, CA0025790, CA0026316, CA0026317, CA0027213, CA0029197, CA0029758, CA0030314, CA0030315

Date :

14/11/2022

Lieu :

Alméa Formations Interpro

Participants :

- Florian MOUCHEL, directeur Développement, Marketing & Communication chez Alméa

Description synthétique de la structure et des projets :

- Alméa a été créée en 2016 par la fusion des quatre structures gestionnaires des CFA Interpro de Champagne-Ardenne : Ardennes, Aube, Marne et Haute-Marne. Alméa Formations Interpro se concentre aujourd'hui sur 13 sites géographiques, avec 340 salariés, et un budget de 26M€. Chaque année, se sont plus de 5 000 stagiaires et apprentis qui sont formés à plus de 25 métiers. Les projets d'Alméa se concentrent sur 4 activités principales : (1) l'apprentissage, avec plus de 3000 apprentis chaque année ; (2) la formation continue pour la reconversion professionnelle ou la montée en compétence ; (3) les écoles de la deuxième chance ; (4) et les Digitales Académies - des campus numériques au sein desquels sont coachés des étudiants en formation à distance.

Pertinence des projets par rapport aux PO :

- Entres autres, les projets visent à une amélioration qualitative de la formation car ils accompagnent les candidats dans leur démarche d'orientation et d'apprentissage, sécurisent leur parcours de formation par l'accompagnement socio-professionnel, et préparent une rénovation des modalités de formation afin d'obtenir à terme une meilleure adéquation de l'offre aux attentes tant des entreprises que des jeunes (modularisation de l'offre, aménagement des parcours).

Réflexion sur les projets :

- Le FSE permet majoritairement de financer des postes de « développeurs de l'apprentissage », qui sont chargés de créer des pools entre les futurs candidats en formation et les entreprises. Ce financement d'ETP est crucial pour que la mise en relation entre les entreprises et les stagiaires soit la plus efficace et la plus efficiente possible. Il permet d'éviter les ruptures de contrats prématurées, et de fiabiliser le processus et le parcours des futurs apprentis.
- Le porteur fait part de sa frustration quant au fait qu'une grande partie du FSE est contrainte à être dédié à sa gestion administrative et financière. Etant donné qu'Alméa n'a pas d'assistance dédiée à la gestion du FSE, celle-ci retombe automatiquement sur les postes d'ETP.
- Le FSE est perçu comme un réel effet levier, ayant été à l'origine de l'axe de développement autour des postes de « développeurs de l'apprentissage ». Il est indéniable, selon le porteur, que c'est grâce au FSE que cet axe de développement et ces postes ont été créés.
- Un autre point d'attention concerne le fait, qu'avec la fusion des 3 ex-régions et l'entrée en vigueur de la loi « Avenir Professionnel », Alméa reçoit de moins en moins de financement de la part de la région sur l'axe apprentissage. Depuis 2018, il n'y a d'ailleurs quasiment plus de contrats de progrès.
 - Cela peut parfois un effet contre-productif car ce changement de paradigme pousse Alméa à développer au maximum le volet « quantitatif » de ses formations plutôt que le volet « qualitatif » car l'entreprise dépend de plus en plus de ces bénéficiaires.

Réflexions sur le FSE :

- Le FSE a cette capacité d'être un tremplin pour les projets ; il donne une impulsion dynamique à ceux-ci. Mais, il y a aussi beaucoup de temps administratif, avec une lourdeur administrative conséquente liée au FSE. Avec les différents contrôles de la CICC, la tension administrative peut parfois s'avérer extrêmement complexe. Certaines demandes rétroactives sont aussi parfois complexes à gérer, nous avoue le porteur. Pour autant, dès que les dynamiques de gestion du FSE sont comprises par le porteur, celui-ci nous confie que le processus devient de plus en plus simple à gérer. Le porteur évoque « une culture de gestion du FSE ». L'outil « Synergie » est perçu comme un outil de simplification du processus de gestion administrative et financière du FSE.
- Le fait que ce soit la région qui gère le co-financement européen, à travers l'appel à projet PRF rend le processus de gestion plus simple.

Projets portés :

- LO0026547 - Plan de développement 2019-2023

Date :

15/11/2022

Lieu :

Parc Animalier de Sainte-Croix

Participants :

- Laurent SINGER, directeur du parc animalier

Description synthétique de la structure :

- Le parc a été créé en 1980, avec initialement 120 hectares. La volonté principale a été de faire connaître la faune patrimoniale aux enfants et aux populations locales. Le projet a vite marché auprès des populations qui étaient très intéressés par le parc. En 2010, il y a eu une première montée en puissance du parc avec l'idée de mettre en place des aménagements (qui donnait vue sur les loups). Aujourd'hui, le parc compte plus de 52 aménagements.

Courte description du projet :

- Le projet a pour but de (1) renforcer l'existant pour assurer le bon fonctionnement de l'ensemble des services du parc, et (2) développer encore le produit pour maintenir le statut de leader en France, et s'imposer au niveau européen. Pour cela, le parc a décidé de concentrer son investissement sur (1) les services aux visiteurs, (2) les services supports, (3) l'expérience visiteur, et (4) la politique environnementale du domaine.

Pertinence du projet par rapport aux PO :

- Le projet s'inscrit dans le cadre de l'Objectif Thématique 03 – Investissement Prioritaire 03.a « soutenir l'investissement des PME à tous les stades de leur développement ». Le projet est déterminant pour la pérennité et le développement de l'entreprise, il permet de créer des retombées en matière de création d'emplois et de valeur économique, et prend en compte les enjeux de la transition énergétique.

Réflexion sur le projet :

- Le parc a été aidé par un cabinet de conseil pour pouvoir trouver et mobiliser ses sources de financement, ce qui a énormément facilité la tâche. Le porteur nous indique que les subventions ont été extrêmement importantes pour monter le projet : elles ont pu aider à développer de nouvelles thématiques pour la présentation de la faune (e.g. « Le Nouveau Monde », « Sur la piste des animaux d'Europe »). Cette montée en puissance grâce aux financements a notamment permis au porteur de se professionnaliser sur la gestion de projet. En outre, le parc possède en interne les équipes nécessaires au montage de projet, ce qui permet de bien maîtriser la gestion de projet. Le parc est aussi partenaire historique du département, qui l'a identifié comme un partenaire qui saurait faire bonne utilisation des fonds régionaux / européens pour notamment participer à l'économie locale.

Réflexions sur le FEDER :

- Pour le parc, la gestion administrative du FEDER n'était pas forcément complexe car ils avaient déjà une bonne compréhension de ce système (avec une de leurs employés qui est une ancienne auditrice). Cependant, il est vrai qu'il peut souvent y avoir un décalage entre la perception des porteurs et celle des interlocuteurs FEDER (qui n'ont pas forcément la conception des logiques de gestion de projets en interne). Le point le plus important est que le FEDER a permis de passer à l'échelle au niveau des actions entreprises par le parc (effet levier et effet volume). Entres autres, il a permis d'augmenter du staff, de développer de nouveaux enclos, aires de jeux, d'élargir les structures internes du parc, et de faire les travaux nécessaires à la rénovation énergétique du parc. Pour les porteurs, le fait d'obtenir un financement européen permet aussi un réel effet levier auprès des financeurs privés (banques) qui se sentent rassurés par l'obtention de tels financements « gratuits », et qui peuvent être incités à investir davantage.

Autre(s) commentaire(s)

- Le parc est en coopération étroite avec Pôle Emploi pour permettre le recrutement de ses employés. Ce dernier point nécessite un réel travail au niveau de l'attractivité du parc, qui passe notamment par un travail étroit avec les collectivités et entreprises locales – avec la mise en place d'un réseau de coopération important et un marque employeur à développer continuellement.

Projets portés :

- Lycée 4.0

Participants :

- Christian Vanderstee, proviseur

Date :

17/11/2022

Lieu :

Reims

Description synthétique du projet :

Lycée polyvalent labellisé « lycée des métiers du social, des biotechnologies et de l'assistance au management » et « lycée européen », le lycée Libergier accueille près de 1600 élèves, étudiants et apprentis en ses deux sites. Il est spécialisé dans les filières des sciences et technologies de laboratoire, des sciences et technologies de la gestion et des sciences et technologies de la santé et du social, mais il offre aussi des formations générales.

Pertinence par rapport aux PO :

Le projet de lycées 4.0 permet aux jeunes citoyens d'accéder et de se familiariser aux usages du numérique dans le cadre de leur cursus scolaire, ce qui leur permettra de rentrer plus facilement dans le monde du travail connecté. Ce projet s'inscrit dans une stratégie commune de l'éducation nationale et la Région

Réalisation du projet :

Les financements de la Région et de l'UE ont permis au lycée des investissements conséquents : acquisition d'ordinateurs, mise à disposition de manuels numériques aux lycéens, équipement en borne wifi et en vidéo projecteurs, modernisation des systèmes et réseaux informatiques du lycée.

Ainsi, tous les élèves reçoivent un PC à partir de la 2nd, sur lesquels peuvent être téléchargés les manuels numériques qui seront nécessaires à leur classe, grâce aux licences achetées.

Attention : si un élève casse son PC, la réparation ou le remplacement de son PC est à sa charge. Si un élève quitte le lycée avant le baccalauréat, il doit rendre le PC, sinon, il peut le garder.

Les enseignants se procurent leur propre PC.

Impacts du projet :

Le numérique représente un atout éducatif et pédagogique permettant de mieux former les jeunes. Il a permis de plus de garantir la continuité des cours pendant la crise sanitaire. Ces conditions de travail modernes contribuent à préparer les jeunes aux évolutions de l'économie et de l'emploi (industrie 4.0 par exemple).

Aujourd'hui, les élèves comme les professeurs se sont adaptés à ce nouveau mode d'enseignement, avec pour effet accélérateur la crise sanitaire qui a imposé la tenue des cours à distance. Le numérique est devenu aujourd'hui la norme et un cours ne peut avoir lieu sans PC. L'enseignant garde tout de même une certaine liberté pédagogique et peut continuer à utiliser le papier dans certains cas.

Gestion administrative et financière du projet

Les projets lycée 4.0 sont une stratégie globale de la Région, déployé localement par les lycées. Le porteur de ce projet est ainsi la Région, qui s'est donc occupé de toute la gestion administrative et des relations avec la Direction des Fonds Européens. Le lycée n'a donc pas d'information sur ce point la

Vision de l'évaluateur :

De la même manière qu'en Alsace et en Lorraine, les projets lycées 4.0 ont été une grande réussite en Champagne-Ardenne. Ils répondent à une stratégie globale de la Région qui se concentrera dans le prochain mandat à la mise en place du lycée du futur

Visite d'évaluation : Région Grand Est – Platinium 3D

Projets portés :

- CA0023477 - PLATINIUM 3D - Phase 2

Date :

21/11/2022

Lieu :

Platinium 3D, Charleville-Mézières

Participants :

- Bruno FLANCK, Directeur de la Plateforme depuis mars 2020
- Phillipe BELLO, Président de la Plateforme

Description synthétique de la structure et du projet :

- PLATINIUM 3D a été créée fin 2015 dans l'objectif d'accompagner le tissu industriel dans l'imprégnation des technologies de Fabrication Additive (FA). Cette plateforme technologique, scientifique et de formation dédiée à l'industrialisation des procédés de FA est ouverte à tous et fonctionne sur des logiques collaboratives. Elle permet d'avoir accès à des équipements de pointe et assure le transfert de technologies nécessaire pour ouvrir des opportunités de diversification sur des marchés à forte valeur ajoutée.
- Pour ce projet, PLATINIUM 3D souhaite poursuivre son développement en proposant une nouvelle feuille de route reposant sur 3 axes : (1) la Recherche et l'Innovation par la mise en œuvre de nouveaux projets et pour de nouvelles opportunités industrielles ; (2) l'accompagnement des entreprises par du diagnostic et du conseil, (3) la formation avec la mise en œuvre d'une offre de formation globale, pour tous les niveaux. Jusqu'alors organisée autour d'un accord de consortium avec des partenaires, PLATINIUM 3D, pour assurer la poursuite de son activité, a décidé de se structurer sous forme d'association afin de devenir Centre de Ressources Technologiques.

Pertinence des projets par rapport aux PO :

- L'objectif du projet est pertinent par rapport au PO de Champagne-Ardenne – OT1 « renforcer la recherche, le développement technologique et l'innovation » car il vise au développement de l'offre de transfert par le biais du soutien à l'organisation des offres de services de transfert de technologie visibles et complète à l'échelle régionale.

Réalisations du projet :

- Montage de projets de R&D avec les entreprises industrielles, dont les PME
- Coopération avec les entreprises industrielles locales, notamment les PME, par des projets de développement dans l'utilisation de la FA
- Accompagnement des entreprises industrielles dans le cadre de diagnostics d'opportunités et dans le cadre de journées de conseil pour répondre à leurs besoins en développement
- Formation de différents publics (alternants, salariés, demandeurs d'emploi), en formation initiale ou continue, pour les faire monter en compétence : PLATINIUM 3D veut devenir un lieu de référence pour le développement du cursus de formation lié à la FA.

Réflexions sur le projet :

- Depuis 2019, Platinium 3D a entamé son processus de décroissance pour développer un modèle économique autonome, avec une nette réduction de la dépendance aux financements publics et privés. Son objectif à l'horizon 2023 est d'équilibrer l'auto-financement et les subventions à hauteur de 50%-50%.
- Le projet aura permis d'accroître le réseau de coopération avec les structures de formations, et les entreprises locales. En tout, ce sont plus de 224 entreprises qui ont été accompagnées par Platinium 3D. Côté formation, Platinium 3D aura coopéré, entre autres, avec l'Ecole Supérieure de Fonderie et de Forge; l'IFAG MBA 2ème année, l'EISiNe, et le Pôle formation UIMM CA.
- L'entreprise aura aussi organisé un Webinaire sur la chaîne de valeur de la fabrication additive, avec de nombreuses entreprises locales comme partenaires. En tout, ce sont 102 inscrits, 359 vues du replay, et 8100 vues sur LinkedIn.

Autres commentaires :

- L'entreprise nous fait part de son souhait à maintenir un équilibre important entre son volet recherche et son volet de développement économique auprès des entreprises locales.
- A noter que l'entreprise est en cours de création d'un Bachelor pour avoir des techniciens maîtrisant les deux techniques dites « additive » et « soustractive ».

Projets portés :

- Lycée 4.0

Participants :

- Philippe Glineur, directeur

Date :

23/11/2022

Lieu :

Flavigny sur Moselle

Description synthétique du projet :

Le projet Lycée 4.0, porté par la Région est une stratégie d'investissement pluriannuel et thématique autour d'objectifs de qualité de service, de réussite scolaire, de modernisation des pratiques et des équipements pédagogiques. La finalité des lycées 4.0 est la mise en place de l'atout éducatif que représente le numérique. Les projets Lycée 4.0 sont portés par la Région Grand Est et déployés par les lycées

Le lycée visité est une cité scolaire qui regroupe un collège, un lycée général, un lycée professionnel, et un dispositif d'inclusion pour les élèves en difficulté, et qui accueille au total 200 élèves, avec un internat pouvant accueillir 88 élèves. Le lycée souhaiterait en plus ouvrir une formation CAP qui permettrait aux élèves d'aborder des secteurs adaptés pour eux, comme par exemple l'entretien, l'accompagnement des personnes âgées, etc. En parallèle, le personnel du lycée (fonction publique d'état, fonction publique territoriale, fonction publique hospitalière) compte 150 personnes

Réalisation du projet :

Ce lycée a été l'établissement pilote de la Lorraine sur le projet Lycée 4.0. Concrètement, ce projet a consisté à équiper le lycée en PC, livre numérique, et borne wifi

Chaque année au mois de septembre, tous les élèves de 4ème et les nouveaux élèves reçoivent un PC, avec une distribution organisée avec la poste.

Le lycée dispose chaque année d'un budget bien précis pour acheter les licences des manuels numériques qui sont mis à disposition des élèves

Enfin, les financements UE ont contribué à équiper l'établissement en borne wifi. Il y a eu de nombreux problèmes de connexion en début de programmation mais la situation s'est améliorée au fil des années.

En revanche, aucun budget n'a été prévu pour équiper les enseignants.

Impacts du projet :

Le numérique est une réponse pour ces élèves qui ne maîtrisent pas forcément l'écriture. Les logiciels intégrés permettent aux élèves de compenser les manques qu'ils peuvent avoir et notamment au niveau de l'écriture. Les élèves ont bien pris en main le passage au numérique qui s'est avéré bénéfique pour l'apprentissage des élèves par exemple grâce à des supports plus visuels et même dans certains cas en 3D.

Par ailleurs, ce passage au numérique a eu un vrai impact durant le Covid. Ca n'a pas forcément été facile pour tout le monde car il a fallu s'adapter rapidement, mais le numérique a permis le maintien des cours pendant la fermeture de l'internat.

De leur côté le passage au numérique a été moins bien perçu par les enseignants, avec certaines réticences. Mais aujourd'hui la majorité se sont adaptés et ont développé une stratégie d'enseignement optimale pour les élèves.

Vision de l'évaluateur :

Ce projet a été très bénéfique et bien adapté à ces élèves, surtout pendant la crise sanitaire. Si les investissements réalisés et les innovations issues de ce projet sont une vraie réussite, il s'agit maintenant de se concentrer sur l'organisation et le fonctionnement qui n'ont pas forcément suivi, avec une priorité à donner à la maintenance informatique qui n'est pas suffisamment assurée ce qui représente un risque pour la sécurité notamment.

Visite d'évaluation : Région Grand Est – ALAJI

Projets portés :

- AL0013050 - PRF 2017 ALSACE - Actions préalables à l'emploi
- CA0026470 - PRF 2020 Grand Est-nouvelles actions - Formation professionnelle QUALIFIANTE pour demandeurs d'emploi

Date :

28/11/2022

Lieu :

Réunion à distance (Teams)

Participants :

- Muriel BACQ, responsable administratif et financier
- Alexandra DELANDRE, responsable du contrôle administratif financier et qualité

Description synthétique de la structure et des projets :

- ALAJI existe depuis 1978. En 2012, l'organisme est passé d'un statut d'association à SAS. Les formations proposées se concentre principalement sur le sanitaire et social, le FLE, BTS opticien lunetier, insertion, orientation professionnelle et recherche d'emploi, sécurité, services à la personne, et propreté. En tout, ce sont plus de 12.000 à 13.000 personnes formées chaque année. Une des forces d'ALAJI est de proposer des formations aux publics délocalisés.

Pertinence des projets par rapport aux PO :

- L'objectif du FSE est d'accroître l'accès à la formation qualifiante pour les demandeurs d'emploi et l'objectif des formations de professionnalisation et de qualification est totalement identique. La dynamique de groupe créée par la formation collective permet également de remotiver les demandeurs d'emploi.

Réflexions sur les projets :

- Les deux financeurs principaux d'ALAJI sont la région et Pôle Emploi.
- Selon les appels d'offres, certaines structures peuvent être amenées à rentrer en concurrence autour de la mise en place de certains projets. L'organisme de formation a une équipe dédiée (à temps plein) pour répondre aux appels à projets, ce qui permet d'optimiser ce processus de recherche de financement qui peut être très chronophage.
- Sur le marché public, la gestion administrative et financière peut s'avérer parfois lourde et complexe, avec énormément de documents à remplir et à justifier selon les financeurs (région ou Pôle Emploi). Selon le porteur, cette gestion administrative peut souvent s'avérer trop compliquée à gérer pour les petits porteurs de projets, qui n'ont pas les capacités de suivi nécessaires pour pouvoir répondre aux demandes. Pour autant, cette exigence pousse beaucoup de porteurs à monter en échelle et se professionnaliser.
- Aujourd'hui, le fait que ce soit la région qui gère le co-financement européen sur les plans régionaux de formation à la place des structures de formation leur rend la tâche beaucoup plus simple, et leur permet d'approfondir leurs actions en économisant du temps de gestion de projet.
- Les principaux prescripteurs d'ALAJI sont Pôles Emploi, la Mission Locale, et Cap Emploi. Pour autant, l'organisme nous avoue qu'elle a aujourd'hui de plus en plus de difficultés à recruter des stagiaires. C'est pourquoi elle a décidé d'élargir / de penser ses actions de recrutement au-delà de ses prescripteurs traditionnels – notamment via les réseaux sociaux, les portes ouvertes, des stands dans les centres commerciaux, etc.
- En tout, le porteur nous indique un taux d'environ 80% de résultats atteints pour ses actions réalisées.

Autres commentaires :

- Concernant le suivi de projet, une enquête de satisfaction est envoyée à la fin de la formation, et pour les actions régions, un suivi est envoyé à 3 mois. Pour autant, ce suivi est très complexe à établir surtout auprès des publics jeunes, qui ne prennent pas forcément le temps de répondre à ces enquêtes.
- Dans le cadre des appels à projet de la région, le public cible est déjà indiqué par cette dernière (e.g. demandeurs d'emploi, public en reconversion). Pour autant, c'est à l'organisme de formation d'aller ensuite chercher des apprenants.
- Au cours des dernières années, le volume de formations demandé par les financeurs (dont la région) a augmenté, ce qui pousse les OF à se restructurer en interne pour répondre à ces demandes.
- Jusqu'en 2019-2020, les OF étaient généralement rémunérés de manière fixe (selon les actions entreprises). Depuis peu, il y a eu un changement de paradigme : ces mêmes organismes sont maintenant rémunérés à l'heure stagiaire.

Projets portés :

- Lycée 4.0
- Rénovation énergétique

Participants :

- Alain Thause, proviseur

Date :

29/11/2022

Lieu :

Saverne

Description synthétique du projet :

Le lycée visité dispose d'une partie professionnelle et d'une partie UFA (unité de formation d'apprenti), avec 850 élèves et 60 enseignants dans chacune de ces deux branches. Le lycée professionnel est destiné aux métiers industriels, tertiaires, de ventes, de gestion et d'administration. L'UFA est destinée aux métiers de pâtisserie, boucherie, poissonnerie, coiffure et principalement aux secteurs du bâtiment et de l'automobile.

Le lycée a porté pour la région un projet de rénovation énergétique d'un bâtiment et le projet lycée 4.0

Pertinence par rapport aux PO :

Tous les bâtiments sont très anciens et donc mal isolés thermiquement ce qui justifie un vrai besoin de rénovation

Organisation du projet :

Le porteur de ces 2 projets est la Région Grand Est. Le siège a lancé un appel à projet à destination des lycées et a sélectionné les projets qui répondaient aux critères d'éligibilité du FEDER. La Région a proposé une vision stratégique globale (en particulier sur les projets lycées 4.0) et les lycées se sont chargés de déployer cette vision localement

Réalisation du projet :

Le projet de rénovation s'est concentré sur une partie d'un bâtiment et a consisté à mettre en place un triple vitrage et une couverture d'isolant. Ce projet a rencontré quelques difficultés : les prestataires externes n'ont pas toujours respecté les délais, la volatilité et la pénurie des matières premières a engendré des retards d'approvisionnement, et les canicules en été ont bloqué quelques journées de travail. En conséquence, le chantier a pris du retard et prévoit d'être finalisé en 2023

Le projet Lycée 4.0 a commencé en 2018 dans ce lycée. Seuls les élèves du lycée professionnel ont bénéficié de ce projet. Le lycée a été équipé d'infrastructures réseau (bornes wifi), des ordinateurs ont été distribués à tous les élèves à partir de la 2nd, et pour ce même public les manuels ont été numérisés avec l'achat de licences. Au début le corps enseignant n'a pas bien accueilli ce passage au numérique qui demande une approche du cours différente. Mais le Covid a été un accélérateur de ce dispositif avec une meilleure acceptation de la part des enseignants. Des formations ont été proposées aux enseignants afin de les accompagner sur ce changement de pédagogie : initiation aux outils numériques, sensibilisation RGPD, etc.

Impacts du projet :

L'impact du projet de rénovation thermique est difficile à mesurer. Il n'y a pas eu d'étude thermique sur les bâtiments et le lycée ne dispose donc pas de chiffres sur la diminution de la consommation énergétique.

Sur le projet Lycée 4.0, les enseignants comme les élèves se sont appropriés ce nouveau mode de pédagogie qui fonctionne bien aujourd'hui.

Effet de levier du FEDER :

Malgré un besoin important, l'opération de rénovation énergétique n'aurait pas pu avoir lieu tout de suite sans les financements UE. Dans ce cas, le FEDER a clairement eu un effet accélérateur

Projets portés :

- LO0018806 - Mise en œuvre de la plateforme numérique GéoGrandEst

Date :

12/10/2022

Lieu :

Région Grand Est (Strasbourg)

Participants :

- Guillaume RYCKELYNCK, chef de projet Data (région Grand Est)
- Marie-Christine SCHOTT, cheffe du service Management et Valorisation de la Donnée (région Grand Est)

Description synthétique du projet et pertinence par rapport aux PO :

- Le projet, piloté par l'Etat et la Région a visé à mettre en place une plateforme numérique dédiée aux données géographiques. Cet outil fédérateur et mutualisé entre les acteurs publics du Grand Est sera accessible à tous et permettra un accès facilité aux données publiques réutilisables par les citoyens, les acteurs privés (PME, etc.) et publics (collectivités, administrations, etc.). Cette plateforme offre par ailleurs des services de catalogage et de consultation, voir d'utilisation et promotion des données.

Réflexion sur le rôle du FEDER dans le projet :

- Le FEDER a principalement été utilisé afin de boucler le plan de financement. Il a permis de clôturer la recherche de financement de manière relativement simple, sans avoir à convaincre la région, l'Etat, et les financeurs de mettre plus d'argent dans le projet. Le FEDER est perçu comme un « facilitateur » pour la mise en place du projet. Le chef de projet nous avoue que le fait que la recherche de financement européen se soit fait en interne (au niveau de la région Grand Est) a rendu l'accès au FEDER beaucoup plus simple qu'une structure externe. Cela a permis d'avoir une meilleure compréhension de processus d'appel à projet. Sans l'appui des instructeurs de la région, le chef de projet nous avoue qu'il aurait bien plus de mal à mobiliser le FEDER pour son projet.
- La fusion des 3 ex-régions (en 2016) a eu tendance à complexifier la gestion de projet, où il fallait réussir à mettre en coordination des logiques de financement et de comptabilité différentes selon ex-régions.

Suivi administratif et financier du projet :

- La gestion administrative et financière du projet est jugée « fluide et efficace » par le chef de projet. Pendant toute la durée du projet, c'était le Service Administratif et Financier (SAF) de la région qui gérait les justificatifs financiers pour le FEDER (notamment via Synergie). Le fait qu'une équipe était dédiée à cette gestion administrative du FEDER a rendu le processus plus simple et efficace.
- Pour autant, le fait de devoir justifier les dépenses liées au projet avec des documents papiers, de natures différentes selon les ex-régions, a pu complexifier la bonne coordination des justificatifs de dépenses entre les ex-régions.
- A noter : les indicateurs Synergie (pour le projet) n'étaient pas remontés tous les ans mais seulement au moment des demandes de paiement.

Réflexions sur l'impact du projet :

- Aujourd'hui, la plateforme mise en place est réellement devenue indispensable pour les différents acteurs qui l'utilisent. Elle permet un flux important des données géographiques avec une récupération automatique de l'information en temps réel. La plateforme incarne un point de repaire pour l'ensemble du réseau de l'information géographique de la région.
- Le projet a pour vocation d'être reconduit, mais pour cela, les financeurs (surtout le FEDER) demandent à ce que le projet soit de nature différente et innovante.

Pérennisation du projet :

- Pour renforcer et pérenniser le projet, la région souhaite d'établir une nouvelle plateforme qui pourrait gérer les données géographiques mais aussi les données en elles-mêmes. Cette volonté a commencé à se matérialiser avec la mise en place de la nouvelle plateforme « *Data Grand-Est* ». Il reste encore à établir les nouvelles technologies qui permettront de gérer ce site de manière autonome. Le fait que la région soit engagée autour de cette thématique du numérique rend son processus de pérennisation d'autant plus fiable.

Projets portés :

- LO0005795 - Animation de la filière "Stations-Vallées" de la stratégie touristique du massif des Vosges
- LO0009115 - Animation de la filière "Stations-Vallées - Massif des Vosges en famille" - Phase 2
- LO0015132 - Animation de la filière Massif des Vosges en famille - Phase 3

Date :
12/10/2022
Lieu :
Réunion à distance
(Teams)

Participants :

- Sylvie DIDIER, direction de l'Attractivité des Territoires
- Julie RIU, chef de service mission tourisme

Description synthétique de la structure et des projets :

- Le Conseil départemental des Vosges est l'animateur de la filière Massif des Vosges en famille (ex- filière stations-vallées) issue de la stratégie touristique du massif des Vosges et confirmé dans le Contrat de destination du Massif. Elle a pour objectif de concourir à la construction d'une offre touristique qualitative en faveur des familles, et d'en assurer la promotion auprès des marchés cibles. Les projets visent à poursuivre l'accompagnement des 10 stations engagées dans la filière, dans la dynamique engagée ces dernières années, qui a permis de faire émerger une offre qualitative en faveur des familles.

Pertinence des projets par rapport aux PO :

- Les objectifs des projets rejoignent pleinement ceux de l'axe interrégional Massif des Vosges du PO FEDER-FSE Lorraine et Massif des Vosges à travers notamment : (1) l'identification et la conquête des potentialités des marchés offrant des débouchés ainsi qu'une plus forte notoriété et valeur ajoutée aux productions, produits et savoir-faire spécifiques et identitaires du massif ; et (2) la mise en réseau interrégionale des entreprises et des structures touristiques du massif des Vosges, favorisant l'innovation organisationnelle et l'émergence de projets communs mobilisateurs.

Réalisations des projets :

- Les actions réalisées autour de l'animation de la filière Massif des Vosges en famille se découpe en trois domaines d'intervention :
 1. L'accompagnement individuel des 10 stations impliquées dans la démarche par un bureau d'études autour de la gouvernance, l'aménagement, et la communication des structures.
 2. L'accompagnement collectif des stations-vallées du massif des Vosges par un bureau d'études, avec des formations proposés aux référents dans chaque station-vallée, des ateliers professionnels par secteur d'activité, l'organisation d'Eductours hivernaux, la consolidation de l'offre massif des Vosges en famille, et le renforcement de la communication externe.
 3. L'animation de la filière par un appui technique et humain sur chaque territoire du massif.

Réflexions sur le FEDER :

- Concernant la partie administrative et financière du FEDER, celle-ci est perçue comme extrêmement exigeante et chronophage. Le processus de gestion, dans sa globalité, est perçue comme « extrêmement lourd », ce qui pousse parfois le porteur à se demander s'il mobilisera du FEDER sur d'autres projets.
- Pour autant, le porteur, il est clair que sans l'apport financier du FEDER, les projets mis en place n'auraient jamais pu être réalisés. Le financement européen a eu un réel « effet levier » selon les termes du porteur. Même avec l'argent de la région et de l'Etat, les actions entreprises ne pourraient être réalisées dans les mêmes proportions (effet volume). Le FEDER apporte un confort financier qui permet « d'élargir le domaine du possible » des projets.
- Les instructeurs FEDER de la région s'avèrent aussi très importants pour l'aide à la gestion administrative et financière du fonds européen ; le rôle est très apprécié par le porteur qui s'avoue être « très reconnaissant » de leur aide.

Autres commentaires :

- Le porteur nous indique avoir travaillé avec un cabinet de conseil et d'audit au tout début de la filière massif des Vosges en famille pour réaliser un audit sur les besoins en termes d'aménagement de toutes les stations du massif. Cet audit s'est avéré crucial pour apporter des solutions opérationnelles et une méthodologie / un accompagnement adéquat aux stations, pour leur permettre de progresser sur l'accueil des familles.

Projets portés :

Visite 1 :

- Construction de l'usine-école EASE (European Aseptic and Sterile Environment Training Center) - Phase travaux
- Construction de l'usine-école EASE (European Aseptic and Sterile Environment Training Center) - Phase travaux
- Projet I2MT (Imagerie in-Vivo Multimodale Translationnelle) - volet équipements
- I2MT - Imagerie In-vivo Multimodale Translationnelle - volet construction

Visite 2 :

- Lieu Totem Entrepreneuriat Étudiant

Interlocuteurs :

- Michel de Mathelin, 1er VP de l'Université de Strasbourg, VP valorisation et relation avec le monde socio-économique
- Evelyne KLOTZ, PhD, Directrice générale des services adjointe

Date :

16/06/2022

Lieu :

Réunion présentielle

Description synthétique de la structure et des projets :

Les projets financés sont de trois natures différentes :

- L'acquisition d'équipement de très haute technologie
- La construction et/ou le réaménagement de certains sites au sein de l'université avec le développement de nouvelles activités scientifiques avec notamment la création d'une usine-école, plateforme pédagogique unique en Europe permettant d'aller de l'idée à la bio-production de produits pharmaceutiques
- Le développement de lieux de coopération alternatifs à ceux que proposent l'université

Pertinence des projets par rapport aux PO :

- Les projets répondent parfaitement aux objectifs du PO dans la mesure où ils permettent de renforcer l'attractivité du territoire mais également au delà des frontières de la région et même de la France dans la mesure. En effet les équipements acquis et les sites développés / créés sont utilisés pour des protocoles très spécifiques et sont utilisés par des équipes scientifiques européennes.
- Le projet TOTEM favorise le caractère entrepreneurial des étudiants de l'Université et favorisent le rapprochement entre acteurs privés et acteurs publics.

Réalisations des projets :

A titre d'exemple, les réalisations suivantes ont évoquées lors des échanges :

- 31 projets scientifiques sur la plateforme IRIS qui utilise les équipements
- Une réflexion pour étendre les périodes d'usage des équipements (24/24h) est en cours tant la demande est forte. Pour les projets (hors usine-école), l'université réfléchit à acquérir d'autres équipements comparables ou complémentaires.
- 234 jeunes accompagnés – 3000 sensibilisations réalisées (organisations ou participations à des évènements ou travail avec l'intégration dans les maquettes pédagogiques des sujets d'entrepreneuriat) – 41 entreprises créées – 9 tiers lieux animés – 1 dispositif d'open innovation pour le projets Totem

Réflexions sur le FEDER :

- La majorité des projets ne pourrait se faire sans le FEDER tant il conditionne le plan de financement. En effet chaque projet est présenté en comité officiel de l'Université. Pour les projets d'ampleur, l'université conditionne sa participation et son accord au dépôt et à l'obtention d'un financement via le FEDER.
- L'université étant coutumière du FEDER, les délais de décaissement sont connus et globalement maîtrisés. Lorsque l'université doit avancer des fonds en attendant le décaissement du FEDER, elle dispose de la trésorerie mais ne pourrait le faire pour tous ses projets. C'est pourquoi elle encourage les pilotes opérationnelles à être très pragmatiques dans la conceptualisation de leur plan de financement.

Autres commentaires :

- Le COVID a impacté fortement les projets nécessitant des travaux ou de l'acquisition d'équipements complexes tandis que le projet Totem a développé de nouveaux modes d'interaction pour poursuivre son accompagnement.

Projets portés :

- Développement de la formation professionnelle continue qualifiante dans le secteur artisanal
- Projet numérique du CFA d'Eschau
- Accompagnement des créateurs et repreneurs et cédants d'entreprises artisanales en Alsace
- Salon Créer, Reprendre, et Développer sa Boite en Alsace

Date :

17/06/2022

Lieu :

Réunion
présentielle

Interlocutrices :

- Laura Gaillard, chargée de mission financement

Description synthétique de la structure et des projets :

- **Développement de la formation professionnelle continue qualifiante dans le secteur artisanal (projet 1)** : offre la possibilité à des salariés et des demandeurs d'emploi de 1ers niveaux de qualification de s'engager dans les formations diplômantes de la filière artisanale organisées par la CMA, à savoir la formation Assistant(e) de Dirigeant(e) d'Entreprise Artisanale (ADEA) certifiée au niveau IV au RNCP, et le Brevet de Maîtrise (BM) certifié au niveau III.
- **Projet numérique du CFA d'Eschau (projet 2)** : vise à développer des ressources numériques et interactives pour enrichir et renouveler l'enseignement à destination des apprentis de l'artisanat.
- **Accompagnement des créateurs et repreneurs et cédants d'entreprises artisanales en Alsace (projet 3)** : enjeu pour le développement économique de la région Alsace. Il constitue l'une des principales richesses de la région. Par leurs activités économiques de proximité, leur capacité à créer des emplois peu ou pas délocalisables, et leur investissement dans l'apprentissage, les entreprises artisanales alsaciennes jouent un rôle majeur dans la cohésion économique, sociale et territoriale.
- **Salon « Créer, Reprendre, et Développer sa Boite en Alsace » (projet 4)** : ce salon s'est déroulée au PMC de Strasbourg le 19 novembre 2019. Tout porteur de projet à la création ou à la reprise d'entreprise, tout jeune dirigeant a pu rencontrer sur un même lieu les principaux intervenants susceptibles de l'accompagner pour lui permettre de concrétiser son projet ou de développer son entreprise. Un focus particulier a été réalisé sur la reprise d'entreprise.

Pertinence des projets par rapport aux PO :

- Les projets sont pertinents dans la mesure où ils favorisent l'accès à l'emploi, contribuent à la création d'emploi, participent à la pérennité de l'emploi et favorisent la mise en réseau des bénéficiaires finaux. Certaines actions récurrentes pourraient mériter de réfléchir à d'autres modalités de financement tandis que d'autres projets plus innovants pourraient faire l'objet d'un second financement avec des objectifs revus à la hausse. L'accompagnement à l'entrepreneuriat dans une logique nettement moins « court-termiste » que la majorité des projets d'accompagnement pourrait être développé et renforcé afin d'assurer encore plus la pérennité des entreprises créées (en fonction de la nature de l'entreprise, de l'analyse du secteur et de la maturité de l'entrepreneur, la temporalité des difficultés peut être différente).

Réalisations des projets :

- La majorité des projets ont atteint leurs objectifs malgré la crise sanitaire. Pour le projet 1, des appels réguliers ont été réalisés pour maintenir le lien avec les stagiaires et éviter les ruptures ; les formations ont repris après les périodes de confinement. Tandis que pour le projet 2, la crise sanitaire a été un accélérateur du déploiement du e-CFA. Pour le projet 3, des conseils et des accompagnements par téléphone, par visio ou par mail ont été réalisés ce qui a complexifié la comptabilisation du nombre de participants à l'opération. Pour le projet 4, pas d'impact à noter, le salon ayant eu lieu avant la crise sanitaire

Réflexions sur le FEDER :

- Sans le financement européen, le porteur serait dans l'obligation de rechercher de nouveaux financements ou de faire contribuer davantage le bénéficiaire final de la prestation ou de la formation. Cela dissuaderait les artisans de faire appel aux services de la CMA pour les accompagner dans leur projet ou bénéficier d'une formation diplômante.
- La CMA fonctionne autant que possible avec les options de coûts simplifiés proposés pour le FSE en faisant le rapport sur l'historique des dossiers entre le volume des charges de rémunération du personnel et les charges indirectes et application des 40% de couts indirects

Visite d'évaluation : Région Grand Est – Rucher créatif

Projets portés :

- CA0030222 : projet Rebond

Date :

27/09/2022

Lieu :

Réunion présentielle

Participants :

- Elisabeth Grandpierre, Présidente du Rucher Créatif.
- Gilles Burysek, vice-président et co-fondateur du Rucher Créatif.
- Magalie Matson, coordinatrice salariée

Description synthétique de la structure et du projet :

- Créé en 2017, le Rucher Créatif est le premier Tiers Lieu à Troyes. Ouvert à tout public, il propose aujourd'hui des services de coworking, des espaces de travail en open-space ou bureaux fermés, des salles de réunion, une salle de conférence et un espace petite restauration en insertion professionnelle qui propose des produits frais issus de l'agriculture locale. Le projet Rebond s'est structuré autour de 5 enjeux principaux : la sécurisation du télétravail, la mise en place d'une plateforme de compétences locales, la promotion d'un panier de producteurs locaux par la mise en place d'un système de restauration saine, le développement d'un pôle formation au sein du Rucher, l'accès à des équipements numériques de qualité adaptées au monde post-Covid.

Pertinence du projet par rapport aux PO :

- Le Rucher Créatif répond d'abord à l'objectif de rompre l'isolement des travailleurs quels qu'ils soient (indépendants, entrepreneurs, associations) et leur permettre d'avoir accès à des équipements numériques et technologiques de qualité au sein d'un environnement promouvant l'éco-responsabilité et les produits du territoires. Ceci s'inscrit également dans une démarche de formation à l'heure où les publics cibles se convertissent massivement aux usages du numérique.
- Premier tiers-lieu à Troyes, le Rucher créatif répond à la PI2C : Renforcer les applications TIC dans les domaines de l'administration en ligne, de l'apprentissage en ligne, de l'intégration par les technologies de l'information, de la culture en ligne et de la santé en ligne (télésanté). Il répond à ces objectifs par les formations qu'il propose, le matériel qu'il met à disposition et les partenariats qu'il souhaite mettre en place avec les entreprises sur la thématique de l'apprentissage numérique.
- Le projet Rebond répondait à une logique d'urgence pour faire face à une situation exceptionnelle (Covid-19). Toutefois, le Rucher créatif est un espace en constante évolution où plusieurs projets sont conduits en parallèle et participent à la construction du tiers-lieu.

Réalisations du projet :

- La crise sanitaire a affecté les projets menés au sein du Rucher, d'où l'existence du projet Rebond. La fusion des régions en 2016 a également rendu le déploiement du projet plus complexe étant donné que la capitale administrative n'est plus située à Châlons-en-Champagne mais à Strasbourg.
- Compte-tenu des difficultés évoquées précédemment, le déploiement des actions prévues aussi bien en termes qualitatifs que quantitatifs semble satisfaisant à ce stade. De nombreuses réalisations ont déjà été effectuées en termes d'équipements et d'organisation. Les échanges avec l'autorité de gestion régionale étaient également satisfaisants, faisant office d'intermédiaire dans le cadre des demandes de fonds européens.

Réflexions sur le FEDER :

- Concernant le montage financier du projet, une demande de subvention avait à l'origine été formulée à l'endroit de la Région Grand-Est qui avait accordé 10% des fonds demandés, indiquant aux porteurs du projet qu'il fallait également adresser une demande de cofinancement auprès des fonds FEDER-FSE-IEJ. Si les sommes demandées au FEDER ont finalement bien été allouées, il n'en demeure pas moins que la relance d'une nouvelle procédure aussi exigeante qu'incertaine génère des difficultés de trésorerie ainsi que de l'anxiété.
- Il est clairement établi que les 10% accordés par la région Grand-Est n'auraient pas suffi à la mise en place de l'ensemble des actions prévues. Le financement européen a permis d'augmenter la qualité des investissements nécessaires à la mise en œuvre du projet Rebond. En termes d'équipements, cela se traduit par une offre de service haut de gamme en termes de visioconférence avec des caméras qualitatives, la mise en place d'un studio photo/vidéo pour accompagner les acteurs qui en ont besoin à l'instar des graphistes ou des formateurs dans le digital, le développement d'une plateforme d'apprentissage en ligne.

3.

Synthèse du sondage

0. Présentation du sondage

Le sondage a été conduit auprès des porteurs de projets co-financés sur les 4 PO 2014 – 2020.

- 704 réponses ont été recueillies via ce sondage, envoyé le 29 septembre 2022 à l'ensemble des porteurs de projets
- La prise en compte des réponses a été clôturée le 7 novembre
- 27 minutes environ de temps de réponse

Questions :

- 1) Quels sont les principaux participants à la mise en œuvre de ce projet ?
- 2) Quels fonds européens utilisez-vous ?
- 3) A quelle échelle se déploie le projet ?
- 4) A quel Objectif Thématique appartient votre projet ?
- 5) Pourriez-vous faire une rapide description de votre projet ?

Mesures des différents effets

Effet sur le public cible :

- 1) Le projet a-t-il atteint ses objectifs en matière de réalisation ?
- 2) Diriez-vous que le projet a eu les impacts escomptés auprès des cibles visées ?

Effet levier :

- 1) Quel rôle a joué le financement européen dans votre maquette financière ?
- 2) Le financement européen vous a-t-il permis de mobiliser d'autres cofinancements ?
- 3) Votre projet aurait-il eu lieu sans l'apport des cofinancements européens ?

Effet volume – périmètre :

- 1) Dans le cadre de l'obtention des financements, avez-vous revu à la hausse l'ampleur de votre projet ? (En matière de nombre de personnes accompagnées, d'équipements acquis, de zones de réalisations, d'investissements réalisés etc.)
- 2) Si votre projet a été reconduit au cours de la période 2014-2020, avez-vous revu à la hausse les objectifs lors des reconductions à l'aune des financements européens ?

Effet processus :

- 1) Diriez-vous que vos actions ont exercé une influence sur les partenaires locaux, public ou privé ? (Évolutions des pratiques, nouveau processus de fonctionnement, etc.)
- 2) Pouvez-vous caractériser cette influence ?

Effet d'exemplarité :

- 1) Votre projet présente-t-il un caractère innovant ?
- 2) Ces innovations ont-elles connu un passage à l'échelle / ont pu être répliquées ?
- 3) Si oui, à quelle échelle ou dans quel cadre ?
- 4) Le projet a-t-il vocation à être étendu à d'autres territoires ?

Durabilité

- 1) Envisagez-vous de reconduire à nouveau votre action ?
- 2) Allez-vous recourir aux financements européens pour cette reconduction ?
- 3) Diriez-vous que votre projet est dépendant des cofinancements européens pour sa réalisation

Gestion des FESI

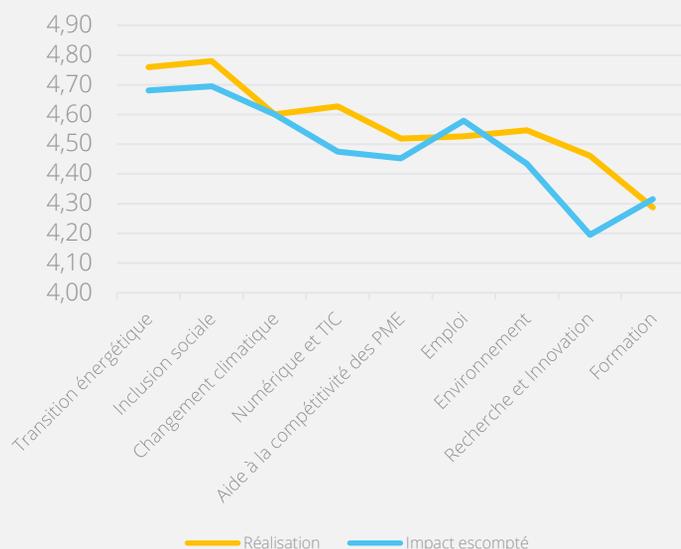
- 1) Avez-vous déjà sollicité des fonds européens avant ces projets-ci ?
- 2) Quels autres fonds ?
- 3) Disposez-vous d'une personne / service en charge de la gestion des financements externes ?
- 4) Quel est votre degré de maîtrise des fonds européens avant la mise en place du projet ?

1. Réalisation

Question

Comment les porteurs estiment-ils la réalisation de leur projet ? Et à quel point le résultat escompté a-t-il été atteint selon eux ?

GRAPH : Note /5 de l'impact et de la réalisation des projets



Analyse des chiffres

Les porteurs ayant répondu au sondage remontent **un niveau de réalisation relativement haut. Il est similaire entre les OT**, les projets de transition énergétique remontant la meilleure réalisation et les projets de formation la plus basse. Le niveau de satisfaction des porteurs semble globalement très positif.

La **corrélation entre la réalisation et l'impact est importante**. La différence de notes accordées aux deux variable ne diffère jamais de plus de 10% pour tous les OT. Les notes très élevées globalement sont parfois mitigées par quelques porteurs qui ne sont pas encore capables de mesurer la réalisation de leurs projets.

Enfin, les projets de formation et emploi remontent un taux de réalisation plus faible notamment à cause du COVID-19.

Focus : caractère innovation des projets

Les projets les plus innovants sont naturellement ceux liés à l'objectif thématique de recherche et développement pour lequel cette caractéristique est intrinsèque. Les projets menés dans cette thématique permettent des passages à l'échelle et des répliques.

Les projets visant à favoriser **l'Economie Sociale et solidaire et pérenniser l'emploi ont aussi un taux d'innovation très haut** (85%). Pour ces projets, les FESI ne sont pas des financements vitaux à la réalisation des projets, ils permettent plutôt un effet levier et processus de ces actions innovantes.

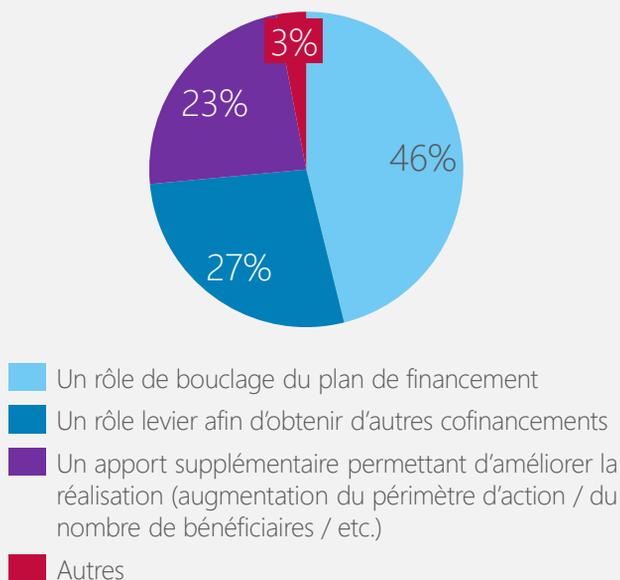
Cependant, seule la moitié de ces innovations ont connu un passage à l'échelle, souvent à cause d'une difficulté liée à la crise sanitaire (cf. le projet de l'association balade en Alsace menant des artistes sociaux vers une professionnalisation). Le taux de conversion est cependant très bon si le compare par exemple le taux de passage à l'échelle d'innovations que remontent les grands groupes de leur collaboration avec des start up dans l'étude de Paris&co qui est estimé à 40%.

2. Rôle du financement

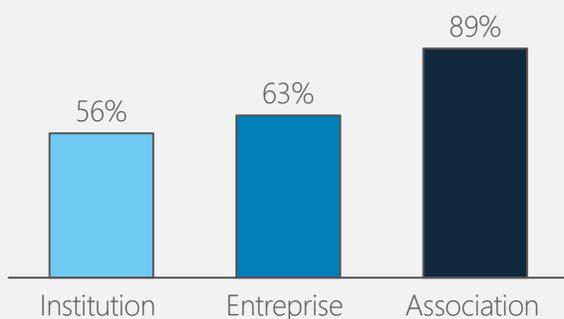
Question

En quoi les cofinancements européens ont-ils eu des impacts à la fois directs – en représentant un atout pour l'exécution – et indirects – incarnant un effet levier pour obtenir d'autres financements ?

GRAPH : Rôle des financements sur les projets d'après les répondants



GRAPH : Proportion de chaque catégorie de porteurs dépendante aux FESI



Analyse des chiffres

Selon les OT le financement Européen a un rôle assez distinct :

Pour les projets de transition énergétique il est de loin un **financement mineur permettant d'assurer un bouclage** financier (pour 67% des répondants) au projet. Ils ont aussi comme particularité que les entreprises portant ces projets sont aussi dépendantes aux FESI que les associations.

Les FESI ont également un **rôle de levier permettant l'obtention d'autres cofinancements pour 27%** des répondants. La moitié des projets dans ce cas de figure sont des projets de formation et de recherche et développement (fonds régionaux, BPI, industriels, AAPS nationaux).

Les projets de formation ont aussi la particularité d'avoir des porteurs **entreprises et association extrêmement dépendants aux FESI**, contrairement aux institutions pour lesquelles la dépendance à ces fonds ne révèle que dans 25% des cas.

Il n'est que peu utilisé pour améliorer la réalisation, principalement dans le cadre des projets pour un changement climatique.

Le sondage fait aussi ressortir que ce sont **les projets financés par le FEDER qui sont les plus dépendants aux FESI**, (66% n'auraient pu voir le jour sans), ce qui diminue à 55% des projets pour le FSE et 38% pour l'IEJ. Plus précisément ce sont les projets liés à l'environnement (Préserver, restaurer et gérer le patrimoine naturel) et ceux liés à la R&D (financement de recherche publique, notamment en CA) qui sont principalement concernés.

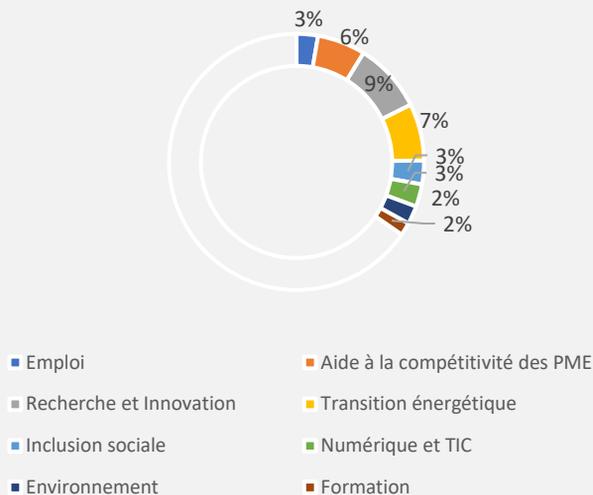
Au global, **les FESI sont indispensables à la réalisation des projets dans presque 2/3 des cas**. Pour les projets portés par les associations, cela s'élève à 89% des cas. Naturellement, ce sont les institutions qui sont le moins dépendantes des FESI, mais cela concerne quand même 56% de leurs projets. **Les FESI ont donc une position de soutien de politiques publiques**, principalement sur les objectifs spécifiques de préserver, restaurer et gérer le patrimoine naturel (objectif thématique environnement), d'augmenter l'effort public en matière de R&D et les projets d'inclusion sociale. Il est à questionner si une telle dépendance aux FESI sur ces thématiques correspond au paradigme initial de ces fonds.

3. Effet Volume, périmètre et durabilité

Question

Quel projets bénéficient d'un effet volume, périmètre ou durabilité ? Comment ces effets se caractérisent-ils ?

GRAPH : Projets cofinancés par les FESI ayant bénéficié d'un effet volume



GRAPH : Part de l'effet volume par Objectif Thématique

Emploi	53%
Aide à la compétitivité des PME	43%
Recherche et Innovation	38%
Transition énergétique	38%
Inclusion sociale	37%
Numérique et TIC	36%
Environnement	32%
Formation	16%

Analyse des chiffres

Ce sont les projets sur la thématique de l'emploi qui ont l'effet volume le plus importants, et principalement les projets portés par des associations, suivi par les projets d'appui à la compétitivité des PME et notamment les projets de soutien à l'investissement des PME à tous les stades de leur développement.

Enfin, les projets de RDI et notamment les projets de recherche de l'université de CA bénéficient en plus de l'effet volume d'un effet périmètre important puisque 50% des porteurs de ce type de projets ayant répondu au sondage indiquent aussi qu'ils vont être étendus à d'autres territoires.

Ces effets sont caractérisés par les porteurs industriels ou de projets d'innovation ayant répondu au sondage comme se concentrant essentiellement sur la manière dont les financements européens ont permis d'accroître l'ambition du projet, en augmentant la masse salariale et en travaillant sur l'élargissement d'impacts escomptés.

Les projets formation n'ont de leur côté finalement que peu d'effet volume mais, de même que les projets d'emploi, ils disposent d'un fort effet de durabilité. En effet, une fois leur concept testé et éprouvé ils sont étendus à d'autres territoires.

Verbatim

Les FESI ont un effet volume pour 35% des porteurs, et ceci de manière relativement homogène entre les différents OT.

4. Effet Processus

Question

Y-a-t-il eu un effet processus et quelle forme a-t-il pris sur la programmation 2014 – 2020 ?

GRAPH : Projets ayant exercé une influence sur les partenaires locaux, public ou privé, par priorité d'investissement

Promouvoir des projets pilotes renforçant l'économie numérique	100%
Accroître la durée de vie des entreprises en soutenant les créateurs ou repreneurs d'entreprises	91%
Augmenter la fréquentation touristique du Massif des Vosges	91%
Préserver, restaurer et gérer le patrimoine naturel	87%
Elargir l'offre de services aux populations des quartiers urbains défavorisés	86%
Favoriser l'inclusion sociale et pérenniser l'emploi	82%
Augmenter les moyens consacrés à la recherche et à l'innovation par le secteur privé	81%
Accompagner la croissance d'entreprises spécifiques dans le secteur de l'ESS et créatif	79%
Augmenter l'usage des services numériques	75%
Accroître l'accès à un premier emploi durable des jeunes sans emploi	71%
Augmenter le niveau de qualification des lorrains demandeurs d'emploi et des publics présentant des	69%
Diminuer la consommation d'énergie dans le logement et les bâtiments publics	69%
Réduire la consommation d'énergie finale dans le secteur du logement social	68%
Augmenter l'effort public en matière de R&D	67%
Augmenter le part des ENR/R dans la production et la consommation énergétiques régionales	65%
Accroître les capacités de la recherche publique et privée champardennaise	63%
Soutenir l'investissement des PME à tous les stades de leur développement	59%
Renforcer la compétitivité des PME et les accompagner vers une croissance durable	56%

Analyse des chiffres

Les projets pour lesquels les porteurs rapportent le plus avoir eu de l'influence sur des partenaires publics, privés ou locaux sont les **projets de recherche menés par des universités** qui ont permis de plus grandes envergures et donc d'avoir plus d'impact sur leur écosystème.

Aussi, les projets de l'objectif stratégique de "Favoriser l'Economie Sociale et solidaire et pérenniser l'emploi" ont pour **90% d'entre eux exercé une influence** sur les partenaires locaux, public ou privé. Les projets de cet objectif stratégique ont tous vu le jour grâce aux FESI, étant pour 80% d'entre eux des associations, cela leur a permis de développer une certaine visibilité voire crédibilité auprès des différents partenaires.

Sur la programmation globale, ce sont les **associations** qui ont particulièrement porté des projets influents selon les répondants.

Caractérisation de l'influence sur les partenaires locaux selon les porteurs :

- Les financements ont permis d'octroyer une légitimité à certains projets et porteurs
- Dans les domaines de l'Economie Sociale et solidaire et de l'environnement, les partenaires locaux ont prêté davantage attention aux projets cofinancés et ont donc de facto été sensibilisés (cf. le tourisme équitable et solidaire en Alsace par ECM voyage)
- Augmentation des échanges avec les collectivités sur des sujets qui les concernent et dont ils ont pu prendre pleine conscience par l'entremise des porteurs. Par exemple, le projet de l'association Composteurs de Strasbourg, « Sikle: changement d'échelle pour la création d'emploi » visait à développer un modèle de collecte à vélo et valorisation locale des déchets alimentaires. Il a touché 90 producteurs de biodéchets et a démontré une viabilité économique, ce qui a eu un fort impact sur les partenaires publics. L'association a depuis beaucoup de retour d'expérience de la part d'autres territoires, qui envisagent un essaimage du modèle.

Verbatim

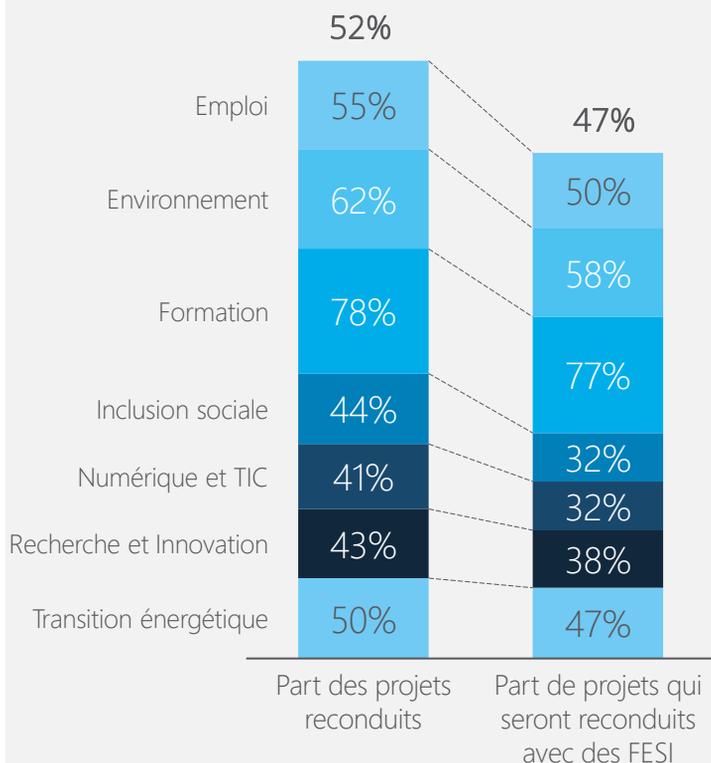
73% des porteurs indiquent que leurs actions ont eu un impact sur les partenaires locaux, publics ou privés.

5. Reconversion

Question

Quelle suite est envisagée par les porteurs sur leurs différents projets ? Quel rôle des FESI ?

GRAPH : Note /5 de l'impact et de la réalisation des projets



Analyse des chiffres

D'après le sondage, **52% des répondants indiquent vouloir reconduire leurs projets**, dont 91% d'entre eux en sollicitant à nouveau les FESI.

Parmi les porteurs qui comptent reconduire leur projet, **plus de 90% souhaitent solliciter à nouveau les FESI**.

L'écart de pourcentage de reconduction entre les différents objectifs thématiques s'explique par des logiques inhérentes à chacun :

- Pour l'OT RDI, sur les 74 projets qui ne souhaitent pas être reconduits, une partie correspond à de la construction comme le projet laboratoire d'hydrométallurgie ou hôpital 2.0, qui s'inscrit dans une limite de temps prédéfini, une autre au développement d'un produit comme le projet de création d'un logiciel de corrélation d'images ou de développement de capteurs à hydrogène.
- L'OT formation, de son côté, regroupe des projets qui s'inscrivent nécessairement davantage dans le temps long. Les projets de réinsertion prennent du temps, le projet de réinsertion des détenus par Greta Lorraine Ouest en est un exemple ou encore les projets visant à pallier des problématiques structurelles comme ceux portés par Alméa et EFIC formation, exerçant dans une région où des difficultés de conduite vers l'emploi sont prégnantes, surtout chez les jeunes.

Verbatim

Une grande majorité des projets souhaitent reconduire leurs financements pour soit approfondir le projet soit en développer d'autres.

4. Etudes de cas



Analyse du rôle des fonds FEDER dans la structuration et le développement d'une filière touristique dans le Massif des Vosges.

Présentation de l'étude de cas

La présente étude de cas consiste à analyser l'impact des fonds FEDER dans la structuration et le développement d'une filière touristique dans le Massif des Vosges sur la période 2014-2020, en répondant aux deux questions suivantes :

- En quoi le soutien des fonds FEDER a eu un impact sur la structuration de la filière touristique du massif des Vosges ?
- En quoi les cofinancements FEDER ont-ils permis d'améliorer l'offre d'hébergement et d'animation auprès des touristes ?

Pour répondre à ces deux questions, il s'agira d'étudier les orientations et objectifs régionaux sur ce sujet, et d'analyser les réalisations et les impacts des projets cofinancés par le FEDER liés au tourisme dans le Massif des Vosges.

Axe interrégional Massif des Vosges

Le Massif des Vosges est l'un des massifs montagneux français les plus industrialisés bien qu'il soit, depuis plusieurs décennies, fortement touché par le phénomène de désindustrialisation, se traduisant à la fois par la destruction d'emplois et la fermeture d'établissements. Sans pour autant compenser l'ampleur du phénomène, l'activité industrielle est actuellement dans une dynamique de transformation-modernisation, notamment au travers de la filière « forêt-bois », de l'éco-construction, l'éco-rénovation et des textiles techniques. Par ailleurs, la filière agro-alimentaire sur le Massif des Vosges s'organise autour d'outils de production apportant une forte valeur ajoutée (arnica, race bovine vosgienne...).

Outre l'activité industrielle et agricole, le Massif des Vosges peut compter sur une activité touristique en progression. La filière touristique représente ainsi 6 % des emplois salariés du Massif. De par la qualité de ses sites et de ses paysages, le Massif présente des atouts indéniables pour la pratique, dans le cadre d'une approche « quatre saisons », des sports d'hiver et d'activités de plein air, générant un tourisme vert de qualité.

Dans un contexte de recul de l'emploi industriel, le tourisme peut donc devenir un des atouts économiques majeurs du massif.

La gouvernance mise en place autour des acteurs de trois régions (Alsace, Lorraine, Champagne-Ardenne) a justifié l'élaboration d'un axe interrégional dédié à cet espace géographique à enjeux spécifiques dans le programme opérationnel FEDER de la Lorraine.

Cet axe a pour vocation d'accompagner le Massif dans cette mutation économique, en favorisant le développement des entreprises à vocation touristique et l'artisanat générateur d'attractivité du territoire, à travers la priorité d'investissement et l'objectif spécifique suivants :

**Priorité
d'investissement**

Favoriser l'esprit d'entreprise, en particulier en facilitant l'exploitation économique d'idées nouvelles et en stimulant la création de nouvelles entreprises, y compris par le biais des pépinières d'entreprises

Objectif spécifique

Augmenter la fréquentation touristique du Massif des Vosges

La programmation de cet objectif spécifique s'est appuyée sur différents schémas régionaux liés au tourisme ou au Massif des Vosges, et s'inscrit plus particulièrement dans la stratégie globale de la filière touristique dans le Massif des Vosges définie dans le Contrat de Destination.

Part du cofinancement FEDER dans les projets soutenus

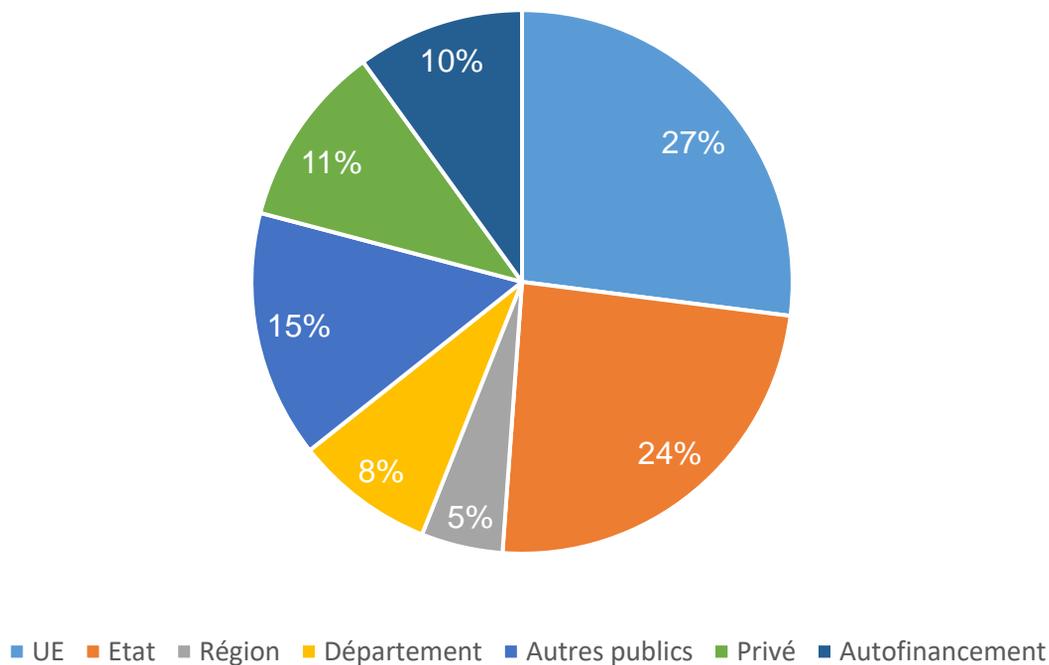
Le FEDER représente 27% du financement des projets

Le FEDER est ainsi le financeur le plus important des projets concernés, suivi de près par l'Etat qui représente 24%. Le FEDER a participé à hauteur de 7 Millions d'euros pour un coût total programmé de 30 Millions d'euros.

A noter que tous les projets n'ont pas encore été payés par l'UE. Il s'agit majoritairement des projets dont la fin de la période d'exécution était après 2020. Cela confirme les délais importants de remboursement de l'UE.

Coût total programmé	Cofinancement UE programmé	UE payé validé AC (PF)	UE déjà versé dans les CSF envoyés AC (CSF)
30 256 575,4 €	6 964 106,91 €	2 355 891,38 €	3 210 318,48 €

Financement des projets



Pertinence – Un territoire avec des besoins spécifiques et un fort potentiel de développement

Pour faire face aux mutations économiques d'un territoire, le développement d'une nouvelle filière économique viable sur le temps long est un moyen pertinent pour maintenir une dynamique et des opportunités ancrées sur ce que le territoire peut offrir de mieux. Le choix de développer une filière touristique spécifique au Massif des Vosges s'inscrit parfaitement dans ce cadre. La mobilisation de crédits européens pour soutenir cet effort est à ce titre particulièrement pertinent dans la mesure où il permet un soutien dans le temps long tout à fait adapté pour laisser le temps à ce type de politique de se développer.

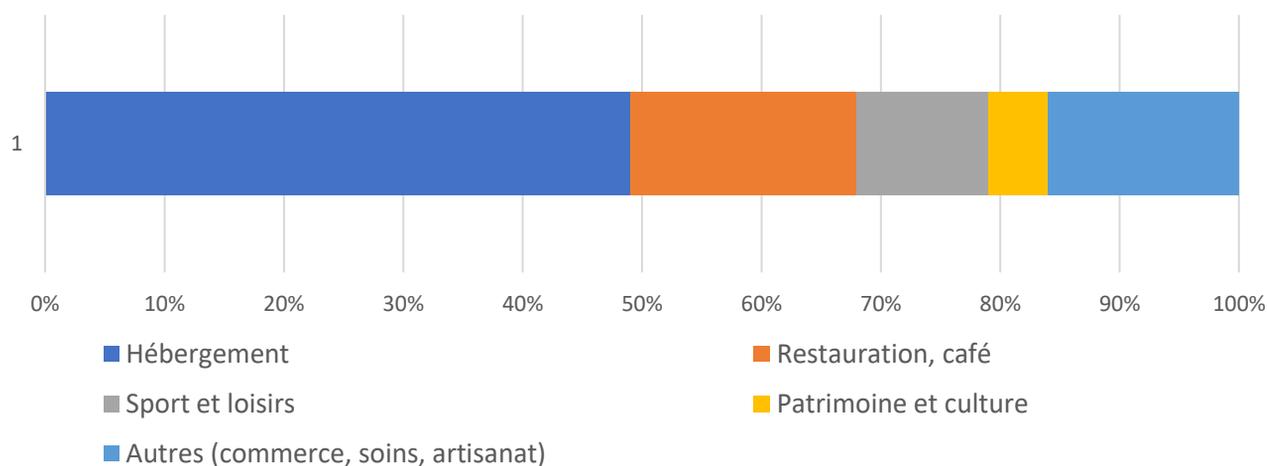
Des emplois liés à la filière touristique dans le Massif des Vosges à sécuriser

Le tourisme représente une part importante de l'économie dans le Massif des Vosges

En moyenne en 2015, 9 860 emplois sont liés à la fréquentation touristique dans le Massif des Vosges. Ils représentent 6 % de l'ensemble des emplois, soit une proportion deux fois plus importante que dans le Grand Est (3,0 %). Par rapport aux autres massifs montagneux français, le tourisme génère plus d'emplois dans les Vosges que dans le Jura et le Massif central (respectivement 4,2 % et 3,2 %), mais bien moins que dans les massifs de plus haute montagne (8,5 % dans les Alpes et 10,4 % dans les Pyrénées).

Le secteur de l'hébergement concentre la moitié des emplois liés au tourisme dans le massif des Vosges, les autres secteurs les plus représentés étant la restauration et les sports et loisirs

Répartition de l'emploi touristique par secteur - 2015



Si la saisonnalité joue un rôle dans la fréquentation touristique du Massif des Vosges, son impact reste moindre grâce aux activités proposées en hiver

Dans le massif des Vosges, le tourisme est principalement estival, comme dans l'ensemble du Grand Est. En 2013, l'emploi touristique durant les mois de juillet et août dépasse de 20 % la moyenne annuelle. Au plus fort de la saison touristique, près de 12 000 emplois sont ainsi directement liés à la présence de touristes. En hiver, l'emploi touristique est moindre : de janvier à mars, il est inférieur de 10 % à la moyenne annuelle. Le creux hivernal est toutefois moins marqué que dans le reste du Grand Est. Le massif bénéficie en effet d'une activité spécifique aux sports d'hiver. La saisonnalité de l'emploi touristique est également moins forte dans les Vosges que dans les autres massifs de moyenne montagne.

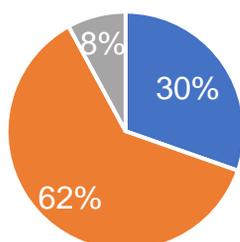
Un hébergement touristique dans le Massif des Vosges à enrichir

Un hébergement diversifié autant au niveau de l'offre que de la fréquentation

L'offre d'hébergements marchands (c'est-à-dire hors résidences secondaires) dans le massif des Vosges est de 62 246 lits en 2016. Plus de la moitié de cette offre se situe en hôtellerie de plein air (camping). Cette offre est complétée par l'hôtellerie, et les hébergements collectifs (auberges de jeunesse, centres de vacances, etc.).

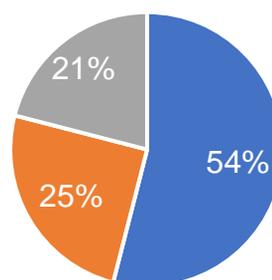
Cependant, ce sont bien les hôtels qui accueillent le plus de touristes en 2016, avec 54% de la fréquentation totale, estimée à un peu plus de 4 millions de nuitées en 2016. Si l'hôtel reste l'option préférentielle des français, le camping séduit beaucoup plus la clientèle étrangère. Cette clientèle n'est pas négligeable puisqu'elle représente 37% des touristes, en venant majoritairement des Pays-Bas, de l'Allemagne, et de la Belgique.

Répartition de l'offre en lits touristiques en 2016



- Hôtels et résidences de tourisme
- Campings
- Hébergements collectifs

Répartition des nuitées en 2016



- Hôtels et résidences de tourisme
- Campings
- Hébergements collectifs

Un programme opérationnel (PO) et des projets pour soutenir les objectifs du territoire

Les objectifs des projets co-financés par le FEDER rejoignent pleinement ceux de l'axe interrégional Massif des Vosges du PO FEDER-FSE Lorraine et Massif des Vosges et de son objectif spécifique d'augmentation de la fréquentation sur le Massif des Vosges à travers notamment :

- L'identification et la conquête des potentialités des marchés offrant des débouchés ainsi qu'une plus forte notoriété et valeur ajoutée aux productions, produits et savoir-faire spécifiques et identitaires du massif ;
- La mise en réseau interrégionale des entreprises et des structures touristiques du massif des Vosges, favorisant l'innovation organisationnelle et l'émergence de projets communs mobilisateurs.
- La qualification des équipements spécifiques de ces filières, notamment des sites touristiques et de visites et le développement d'équipements collectifs.
- L'amélioration en qualité des bâtiments touristiques et de leurs équipements, permettant de répondre aux besoins des différentes clientèles touristiques, particulièrement de la clientèle familiale, et en cohérence avec les cinq filières de la stratégie touristique (station-vallée, itinérance, sites de visites, bien-être, écotourisme)

Cohérence – Un axe en adéquation avec la politique régionale et sa documentation

La stratégie de programmation du FEDER au profit du Massif des Vosges s'observe à l'aune des différents schémas régionaux qui structurent la politique touristique de cet ensemble territorial. Le FEDER s'inscrit ainsi en total cohérence avec une politique structurée et documentée.

Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII)

Le SRDEII Grand Est a pour objectif de définir les grandes orientations stratégiques de la région en matière économique et de coordonner les actions au niveau des collectivités. Si un des objectifs du SRDEII est de rendre le Grand Est et ses territoires plus attractifs, avec un volet sur le tourisme, cette thématique est surtout détaillée dans le Schéma Régional de Développement du Tourisme.

Schéma Régional de Développement du Tourisme (SRDT)

La volonté de la Région Grand Est est de mettre en place une politique régionale ambitieuse en matière de tourisme, en développant de nouveaux pôles touristiques, véritable concentration d'activités touristiques culturelles économiques et patrimoniales tout en veillant à l'équilibre territorial urbain/rural. L'émergence de cette nouvelle politique régionale en matière touristique apparaît comme un enjeu majeur tant en termes d'attractivité touristique et économique, que de participation à la définition d'une véritable image du Grand Est.

Définie à l'issue d'un travail de convergence, la stratégie régionale s'accompagne de l'élaboration d'un SRDT. Il répond aux exigences d'attractivité, d'excellence et de proximité afin de promouvoir une filière qui représente à elle seule 4% de l'emploi régional et se structure en 5 grandes orientations :

Orientation 1

Proposer une offre de sens et d'excellence

Orientation 2

Construire l'attractivité touristique régionale autour de destinations touristiques structurantes

Orientation 3

Soutenir la compétitivité des entreprises et des territoires

Orientation 4

Placer le digital et l'innovation au cœur de la stratégie

Orientation 5

Construire une gouvernance innovante du développement touristique

Schéma interrégional du Massif des Vosges

Le schéma interrégional du Massif constitue le document de référence pour l'application coordonnée de l'ensemble des politiques publiques sur le massif des Vosges, notamment des politiques interrégionales, le Massif s'étendant sur plusieurs régions. Il est donc le document d'orientation stratégique du Massif, et se décline en quatre axes :

Axe 1

Encourager l'initiative économique locale et développer les mises en réseau

Axe 2

Préserver les ressources naturelles et paysagères de montagne tout en s'adaptant aux grandes évolutions

Axe 3

Favoriser l'attractivité du massif des Vosges

Axe 4

Inscrire le massif des Vosges dans les grands ensembles territoriaux

Contrat de destination du Massif des Vosges

Sous l'impulsion du comité de Massif des Vosges, considérant le tourisme comme une carte maîtresse pour le développement économique de la montagne, une stratégie touristique visant à fédérer les acteurs publics et privés du territoire autour d'une offre touristique cohérente et lisible, et à promouvoir de manière plus ambitieuse la destination « Massif des Vosges » a été structurée autour de 5 filières et d'une stratégie marketing & communication. Véritable outil de développement touristique, il permet de structurer, consolider et accélérer le développement du tourisme dans le Massif des Vosges.

C'est essentiellement sur ce document que le FEDER s'est appuyé pour écrire sa programmation liée à la structuration et au développement d'une filière touristique dans le Massif des Vosges

La stratégie touristique portée par le contrat de Destination massif des Vosges s'est donnée 7 grands objectifs :

Objectif 1	Renforcer la stratégie touristique Massif des Vosges, telle que définie et la synergie des acteurs publics et privés concernés.
Objectif 2	Favoriser la création et le maintien de l'emploi localement, en relais notamment des activités industrielles, et en portant une attention particulière à l'emploi saisonnier et à la pluriactivité, - + 5 % sur 5 ans (2014-2018)
Objectif 3	Accroître les retombées économiques sur les territoires du massif, en substituant notamment à la clientèle d'excursionnistes une clientèle de séjour.
Objectif 4	Accroître le nombre de nuitées nationales (+10% sur 5 ans) et internationales.
Objectif 5	Accroître la notoriété du Massif des Vosges et rendre son image plus visible, en passant notamment par une coordination des acteurs de la promotion touristique à l'échelle interrégionale afin de s'affranchir des limites administratives .
Objectif 6	Renverser les logiques d'intervention en plaçant le client au cœur du dispositif.
Objectif 7	Renforcer le dispositif d'évaluation existant afin notamment d'analyser l'impact économique des 5 filières (Itinérance, Massif des Vosges en famille, sites de visite, bien-être, écotourisme), ainsi que les retombées effectivement produites et d'effectuer les réajustements éventuellement nécessaires.

Cette stratégie touristique a été structurée autour d'une stratégie marketing & communication qui se décline en 3 registres d'actions



Les relations presses



Le digital



Les salons et opérations événementielles

Réalisation et Impact

Les éléments caractérisant la réalisation des projets et les impacts de ceux-ci sont présentés ci-dessous selon un angle thématique permettant un regroupement fonctionnel des projets, facilitant leur analyse. Cette analyse fait ressortir certaines limites évaluatives (notamment liées à la non-systématisation du questionnaire auprès du bénéficiaire final) qui pourraient utilement être corrigées pour le cadre 2021-2027 à condition d'être prévues dans le conventionnement du 1^{er} projet (afin de s'assurer de la plus grande exhaustivité possible sur ce nouveau cadre).

Stratégie marketing & communication

Le FEDER a largement contribué à la mise en œuvre du contrat de destination du Massif des Vosges, en cofinancement de nombreux projets répondant à des objectifs de structuration de la filière touristique du Massif des Vosges. Les principales actions réalisées dans le cadre des projets cofinancés par le FEDER sont des actions de promotions et communication. Ces projets ont permis de structurer des outils de promotion et mettre en œuvre des actions de communication visant à faire connaître la destination Massif des Vosges sur les marchés cibles et à stimuler les flux de séjour. En cohérence avec le Contrat de Destination des Vosges, les projets soutenus par le FEDER se structurent autour de 3 registres d'actions.

Les relations presse

Les projets cofinancés par le FEDER ont contribué à la mise en place d'une stratégie de relations presse permettant à l'ensemble des partenaires du Contrat de Destination de s'adresser de manière uniforme et concertée aux journalistes français de la presse nationale et régionale du secteur du tourisme.

Depuis début 2016, le collectif massif des Vosges a passé un contrat avec une agence de presse afin de concevoir et mettre en œuvre la stratégie de relations presse

Publics : presse grand public et professionnels

Marchés : France

Outils : Dossiers de presse, communiqué de presse, accueil et voyages presse, revue de presse, brochure touristique, partenariat avec des magazines

Exemple de projet : Contrat de destination du Massif des Vosges - Stratégie de relations presse, porté par l'Agence Régionale du Tourisme Grand Est

- concevoir une stratégie de relation presse Massif des Vosges
- constituer un fichier presse Massif des Vosges
- une opération presse à Paris.
- 5 communiqués de presse (envoi et relances des journalistes les plus intéressants).
- 5 accueils presse individuels et 2 accueils presse groupes sur le territoire du Massif des Vosges.
- suivi des relations presse et veille

Le digital : web et réseaux sociaux

Le digital représente la majorité des actions de communication. Il s'agit de séduire, nouer des liens, développer l'affinité et développer l'information et le service pour faciliter la transformation en séjour.

Publics : grand public

Marchés : France, et marchés étrangers prioritaires : Allemagne, Belgique et Pays-Bas.

Outils : site internet, animation des réseaux sociaux (Facebook, Instagram, etc.), référencement internet, développement, newsletter grand public, voyage blogueurs.

Exemple d'actions réalisées :

- Création d'un site Internet expérientiel.
- Prises de paroles concomitantes et personnalisées en digital sur les pages web de France TV et pages affinitaires (annonces médias : Météo France, Locations de ski...).
- Amélioration des outils de communication du Massif, avec le portage du poste de webmaster / chargé de mission multimédia, l'hébergement et le développement du site www.massif-des-vosges.com, etc.

Salons et opérations évènementielles

Afin de compléter les actions de communication majoritairement tournées vers le digital, la communication et la promotion passent également par la présence dans des salons et des événements sportifs et culturel.

Publics : Grand public

Marchés : France, et marchés étrangers prioritaires : Allemagne, Belgique et Pays-Bas

Exemple d'actions :

- Présence sur le salon des vacances d'Utrecht
- Présence et visibilité du massif des Vosges et ses acteurs touristiques dans la partie du salon dédiée à la montagne, au salon porte de Versailles à Paris
- Présence sur le salon du Randonneur de Lyon,

Les cibles

Les clientèles cibles prioritaires de cette stratégie marketing et communication sont



Les familles tribus
(prioritaire)



Les urbains de proximité
(prioritaire)



Les clientèles
affinitaires sportives



Le tourisme
social et solidaire

Ces clientèles ont été ciblées aussi bien sur le marché national, et plus précisément sur les Régions Hauts-de-France, Ile-de-France, Grand Est et Bourgogne Franche-Comté, que sur les marchés internationaux, et plus précisément l'Allemagne, la Belgique, les Pays-Bas, le Luxembourg, et la Suisse, dans une logique de tourisme transfrontalier.

Exemples d'actions de communication à l'étranger soutenues par le FEDER

- Une campagne de publicité sur la télévision belge organisée en partenariat avec Atout France Belgique
- La participation aux salons CMT de Stuttgart et Tournatur de Dusseldorf, et au salon des vacances d'Utrecht

Impacts

Une visibilité nettement améliorée rendant le territoire compétitif en matière de tourisme « Montagne »

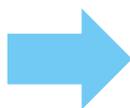
Grâce à la mise en place des différentes actions de communication, le Massif des Vosges a bénéficié d'une visibilité inédite sur ses marchés cibles. Les résultats des différentes campagnes ont été très positifs, et parfois au-delà des objectifs fixés.

A ce titre, la campagne de communication hiver 2019-2020 portée par l'Agence Régionale du Tourisme Grand Est montre une tendance positive sur les marchés français et étrangers de la notoriété de la destination du Massif des Vosges. Celle-ci présente des résultats encourageants au niveau de la notoriété assistée et sur la connaissance de la destination et a été particulièrement reconnue par le marché Belge, les 25-34 ans ainsi que les familles. Cette campagne a su susciter un enthousiasme auprès des clientèles avec des scores d'agrément supérieurs aux normes.

Grâce à ces campagnes de communication, le Massif des Vosges a ainsi renforcé sa position au rang national parmi les autres destinations « montagne » de France.

Points à approfondir / à mettre en œuvre dans le prochaine CFP :

- Rechercher l'impact des projets sur le développement du tourisme transfrontalier



Au-delà des actions marketing & communication, les projets co-financés par le FEDER suivent également la stratégie touristique du Contrat de Destination structurée autour des 5 filières

Massif des Vosges en Famille

Massif des Vosges en Famille

Massif des Vosges en famille vise à adapter l'offre à une clientèle familiale à l'échelle des stations vallées. Des actions ont été menées afin de positionner le Massif des Vosges en tant que destination familles à part entière, et sur 4 saisons 4 projets soutenus par le FEDER se concentrent autour de la filière Massif des Vosges en famille. Ils visent à adapter une offre touristique de séjour, des 10 principales stations du massif en direction principale des familles avec enfant(s), sur la base d'un référentiel national du label « Famille Plus ». L'ambition affichée est l'accompagnement de la filière stations-vallées ainsi que son animation, afin de devenir « une destination famille 4 saison »

Actions réalisées :

- Mise en place dans chaque territoire d'une gouvernance afin de coordonner l'offre et la communication de la station et la vallée
- Accompagnement de chaque station ayant des besoins en termes d'aménagement
- Réalisation d'un argumentaire afin de mettre en avant les éléments différenciateurs de la station
- Formation des référents dans chaque station-vallée avec des ateliers professionnels par secteur d'activité
- Animation de la filière sur le terrain par un appui technique et humain

Impacts

L'impact de ces projets est pour l'instant très compliqué à estimer. Les variations de la fréquentation des stations vallées sur les 5 dernières années s'expliquent essentiellement par les conditions météorologiques et le contexte sanitaire, et non par les actions menées autour de la filière Massif des Vosges en famille et soutenues par le FEDER. Cela ne signifie pas que les projets cofinancés par le FEDER n'ont pas eu d'impact sur la fréquentation de ces stations vallées, mais cet impact ne pourra être mesuré que sur le long terme.

Pour autant un point d'attention peut d'ores-et-déjà être mis en évidence à savoir l'importance d'établir une stratégie et un plan d'action sur 4 saisons tenant compte du dérèglement climatique et de l'enneigement de plus en plus réduits des stations de moyenne montagne.

Points à approfondir / à mettre en œuvre dans le prochaine CFP :

- Réaliser une enquête, sur plusieurs saisons, à destination des familles clientes de ces stations vallées, afin de connaître notamment leur niveau de satisfaction concernant l'offre touristique de séjour proposée, et les raisons de leur venue.

Sites de visite

Sites de visites

Site de visite vise à améliorer la qualité de l'accueil et le rayonnement de sites s'inscrivant dans une démarche marchande, en s'appuyant, notamment, sur le label Qualité Tourisme. A travers ces sites, la valorisation des patrimoines naturels, historiques, architecturaux et des savoir-faire spécifiques du Massif des Vosges est recherchée

Exemple de projet

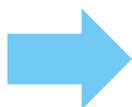
Le principal projet cofinancé par le FEDER s'inscrivant dans cette filière est le projet de valorisation des châteaux forts dans le Massif des Vosges, porté par Alsace Destination Tourisme. Celui-ci a permis d'améliorer la visibilité des châteaux situés sur les territoires alsacien et lorrain du massif et mettre en réseau les acteurs au niveau de toute la filière

Impacts

La fréquentation des sites de visite a augmenté de plus de 5% par an entre 2016 et 2019. Plus de la moitié de la fréquentation est réalisée en juillet et en août et dépend donc énormément des conditions météorologiques. Cependant, cette augmentation constante sur 3 ans suppose que d'autres paramètres en sont responsables. Les projets de valorisation des sites de visite soutenus par le FEDER ont donc très probablement eu un impact sur l'augmentation des visites entre 2016 et 2019.

Impact COVID

2020 a évidemment été une année plus compliquée pour le secteur touristique. Les nombreuses mesures mises en place pour contrer la propagation de la COVID-19 (confinement, fermeture des lieux de culture, nombre limité de visiteurs) ont ainsi mis un véritable coup de frein à la fréquentation des sites de visites et de loisirs Vosgiens.



Points à approfondir / à mettre en œuvre dans le prochaine CFP :

- Réaliser une enquête, à l'issue de la consultation du site pour déterminer de quelle manière les cibles potentielles en sont venues à le consulter.

Itinérance

Itinérance

L'itinérance participe à transformer une clientèle d'excursionnistes en clientèle de séjour en proposant des séjours de randonnée ou de découverte douce incluant de l'hébergement proposant des services adaptés aux randonneurs.

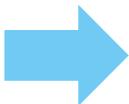
Exemple d'actions

Les actions ont porté prioritairement sur la mise en tourisme, la qualification et le projet de labellisation européenne « Leading Quality Trails » de l'itinéraire GR53-5 « Rectangle Rouge », allant du nord au sud du Massif, en le connectant à la Grande Traversée du Jura.

Impacts

Le FEDER a commencé à soutenir des actions en vue de la labellisation des sentiers GR5-53 en 2015. Une étude réalisée par Altimax en 2018 donne plusieurs éléments sur l'impact de ce type d'action (la base de référence est ici les itinéraires du GR53-5), le notant à 8,5/10, mettant en avant la diversité des paysages et l'attractivité des sites naturels mais surtout la qualité du sentier. Des points de progrès étaient également mis en évidence comme la création plus importante de point de ravitaillement en eau potable et l'enrichissement des possibilités d'hébergement sur certains secteurs.

NB : A noter que en 2018, seulement 23% des professionnels savaient que l'itinéraire était engagé dans la démarche de certification européenne « Leading Quality Trails ».



Points à approfondir / à mettre en œuvre dans le prochaine CFP :

- Mobiliser les relais locaux (office du tourisme, gestionnaire d'hébergement) pour évaluer la satisfaction des randonneurs

Eco-tourisme

Eco-tourisme

La filière éco-tourisme met en valeur des pratiques et des produits exemplaires tant sur le plan de l'hébergement que des services permettant d'identifier le Massif des Vosges comme un espace environnemental sensible.

Au-delà des critères énergétiques à respecter pour être éligible au FEDER, des investissements complémentaires ont permis une meilleure prise en compte de la transition énergétique dans certaines opérations.

- Utilisation de matériaux biosourcés permettant de créer/développer des filières locales de production de matériaux, investissements liés à l'intégration architecturale et paysagère favorisant les matériaux locaux
- Installation ou amélioration de sources d'énergie renouvelables, en particulier pour les sites isolés recherchant une autonomie énergétique

Exemple de projet : Gites éco biologiques

- Les nouveaux gites ont été construits avec des matériaux naturels respectueux de l'environnement et de la santé des habitants. Des matériaux de pays au maximum, mis en œuvre par des entreprises de la région.
- La consommation énergétique des deux nouveaux futurs gîtes écobioécologiques devance la nouvelle Réglementation Environnementale 2020.

Impacts

En plus d'améliorer l'image du Massif des Vosges, les projets d'écotourisme offrent un séjour séduisant une nouvelle clientèle. A titre d'exemple, le projet de construction des gites éco biologique permet aux occupants de vivre une expérience d'un habitat écobioécologique contemporain et confortable, à haute performance d'économie énergétique. Des relevés de consommation énergétique sont réalisés à la fin des séjours et sont transmis aux occupants temporaires, ce qui permet aux clients d'avoir un aperçu de leur consommation énergétique dans un logement réfléchi pour être économe. Ce type de projet permet à la fois d'offrir une expérience touristique nouvelle (et dont concoure au développement économique de la région) mais fait également de ses bénéficiaires des ambassadeurs touristiques et écologiques (concourant à la sensibilisation par le positif du grand public à la transition écologique).

Points à approfondir / à mettre en œuvre dans le prochaine CFP :

- Réaliser une enquête pour identifier les moteurs ayant poussé les bénéficiaires à choisir l'écotourisme

Bien-être

Bien-être a pour objectif de structurer des hébergements mais aussi des activités autour d'une offre associant détente et santé. Cette démarche s'appuie notamment sur la marque Forêt l'effet Vosges. Cette filière a été prise en compte à travers les projets d'amélioration de l'offre d'hébergement, décrits ci-après. Le FEDER a largement contribué à l'amélioration de la qualité des services offerts par les hébergements touristiques, bâtiments, équipements et sites accueillant des activités touristiques. Les principales actions réalisées dans le cadre des projets cofinancés par le FEDER sont des projets d'aménagement, de rénovation, de réhabilitation et de restructuration.

Hébergements

Hébergement

Les investissements ont visé à augmenter la capacité et/ou la qualité d'hébergement sur le Massif au regard notamment des cinq filières déterminées dans le cadre de la stratégie touristique (stations-vallées, itinérance, sites emblématiques, bien-être, écotourisme). Ils ont porté sur la rénovation, l'extension ou la création d'hébergements touristiques.

L'hôtellerie de plein-air est également concernée. Ainsi, sur les terrains aménagés de camping et de caravanage, les investissements ont porté sur la diversification, la montée en gamme et l'amélioration de la qualité environnementale de l'offre d'hébergement, les bâtiments d'accueil, l'installation de matériels complémentaires.

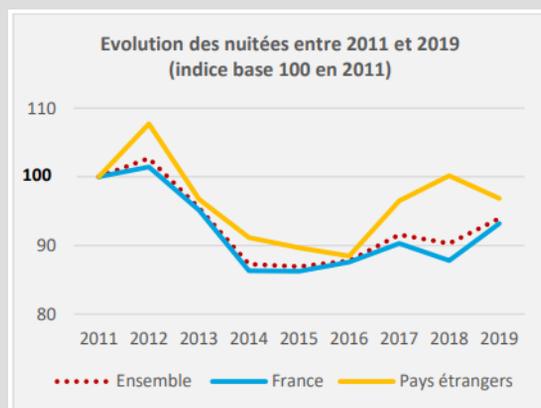
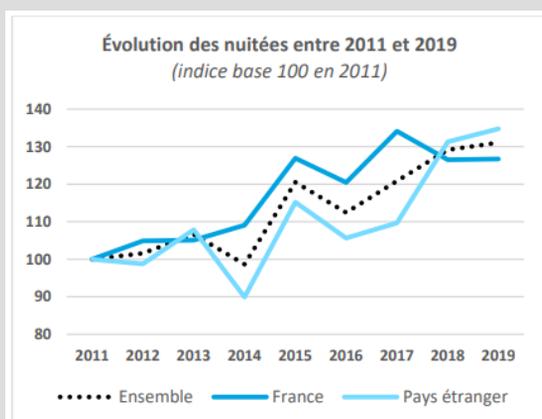
Exemple de projet : Aménagement touristique - Village de gîtes et camping - DABO, porté par la Communauté de Communes du Pays de Phalsbourg : Réalisation de gîtes, de tentes, d'un lodge, d'un bâtiment accueil, d'un bloc sanitaires, d'un local vélo, d'une aire de stationnement, d'un espace barbecue, et autres

Impacts

Que ce soit au niveau de l'hôtellerie ou l'hôtellerie en plein air, la fréquentation atteint des nouveaux records chaque année, avec des augmentations allant de 1 à 5% par an jusqu'en 2019.

La qualité du parc d'hébergements, améliorée notamment via les actions cofinancées par le FEDER, contribue pleinement à l'augmentation de la fréquentation.

Evolution des nuitées dans l'hôtellerie en plein air (à gauche) et l'hôtellerie (à droite) dans les Vosges entre 2011 et 2019 (avec une distinction entre les visiteurs français et étrangers) :



Source : Régie à autonomie financière du Conseil départemental des Vosges
[Vosges Tourisme Pro > Vosges Tourisme](#)

Bâtiments et sites touristiques

Bâtiments et sites touristiques

Les efforts ont été concentrés sur les sites touristiques les plus structurants, et plus particulièrement sur :

- Les investissements de qualification des stations de montagne, dans un esprit de tourisme quatre saisons, d'adaptation aux exigences de la clientèle, d'accueil de la clientèle familiale
- Les investissements de requalification des grands sites de visite du Massif
- Les autres bâtiments tertiaires ayant pour vocation principale la valorisation des savoir-faire et produits spécifiques du massif, dans le cadre de démarches collectives).

Exemple de projet : Développement du domaine skiable de Gérardmer - Tranche 1 (2015-2016), porté par la Commune de GERARDMER

- Remplacement du télésiège TSF 3 places du Grand Haut (1200 pers/h) par un télésiège débrayable 6 places (3000 pers/h)
- Aménagement et enneigement de la piste du Renard pour permettre d'avoir une piste adaptée aux skieurs de niveau débutant qui y accèdent par le débrayable installé.

Impacts

De la même manière que sur la filière Massif des Vosges en famille, l'impact de ces projets est pour l'instant très compliqué à estimer, puisque les variations de la fréquentation des sites ne s'expliquent pas uniquement par l'effet des actions engagées par des paramètres contextuels forts (conditions météorologiques, contexte sanitaire). Il convient cependant de noter que sur les projets « Développement du domaine skiable de Gérardmer » et « Luge sur rail 4 saisons sur le site du Lac Blanc », l'objectif d'augmentation de 10 000 visites par an a été atteint.

Pour autant, et de la même manière que toutes les autres actions de construction / rénovation / restructuration / aménagement, ces projets permettent le maintien voire la création de nouveaux emplois, et donc développer l'économie du tourisme

Points à approfondir / à mettre en œuvre dans le prochaine CFP :

- Mettre en place un suivi de la fréquentation par dispositif sur une période de 3 ou 5 ans suivant la mise en fonctionnement d'un équipement ou l'aboutissement de travaux de construction.

Impacts de la crise sanitaire

La crise sanitaire semble ne pas avoir eu un impact majeur sur la réalisation des projets

D'abord, plus de la moitié des projets cofinancés par le FEDER et liés à la filière touristique dans le Massif des Vosges se sont terminés avant le début de la pandémie. Ces projets ont donc pu se dérouler sans encombre.

Concernant les projets dont la fin de la période d'exécution était après le début de la pandémie, il semble que cette dernière n'a eu que très peu d'impact sur les réalisations. En effet, très peu d'informations ont été remontées par les porteurs de projet concernant le Covid et les périodes de confinement, ce qui laisse supposer que la crise n'a pas tellement perturbé les réalisations. Si elle a sans doute reporté quelques réalisations, elle ne les a, semble-t-il, pas empêchées.

Cependant, la crise sanitaire a bien évidemment eu un impact important sur la fréquentation touristique dans le Massif des Vosges

Que ce soit au niveau des sites de visites, des stations vallées, et par conséquent des hébergements, la fréquentation touristique a lourdement été impactée par la crise sanitaire.

Sur les sites de visite, les confinements, la fermeture des lieux de culture et les mesures restrictives quant à l'accueil de visiteurs et les possibilités de sorties des scolaires ont singulièrement impacté les activités, en particulier celles ayant lieu à l'intérieur et les parcs de loisirs. En 2020, la fréquentation a diminué de 23,5% par rapport à 2019 sur les 53 sites ayant répondu à une enquête.

Mais ce sont surtout les saisons hivernales qui ont le plus été impactées, avec la fermeture des remontées mécaniques et des restaurants, avec une diminution de la fréquentation touristique de plus de 50%.

Pour autant, les saisons estivales 2020 et 2021, elles, ont été meilleures que prévu malgré ce contexte particulièrement instable. L'image du Massif des Vosges comme destination nature a attiré de nombreux visiteurs, et notamment la clientèle régionale et française. Avec le Covid, les français habitués à voyager à l'étranger pendant leurs vacances sont restés sur le territoire pendant cette période, ce qui a constitué un marché supplémentaire.

Le Covid a donc eu globalement un impact négatif sur la fréquentation de la filière touristique dans le Massif des Vosges, mais cet impact est bien évidemment indépendant des réalisations soutenues par le FEDER.

Conclusion de l'étude de cas

Même si peu d'indicateurs ont été remontés par les porteurs de projet, que ce soit au niveau du nombre d'entreprises ayant bénéficié d'un soutien ou au niveau de l'augmentation du nombre de visites sur les sites concernés, ceux remontés nous indiquent que les valeurs prévisionnelles ont été atteintes, ce qui laisse supposer que les projets soutenus par le FEDER ont bien eu un impact sur la structuration et le développement de la filière touristique dans le Massif des Vosges, notamment sur :

- L'économie, avec le maintien et la création d'emplois (remontées mécaniques, restauration, hébergement, aménagement de sites, animation, location matériel, prestataire d'activité sportive, etc.) ;
- L'aménagement du territoire, avec une meilleure proximité de service ;
- L'augmentation du nombre de nuitées des clientèles françaises et étrangères, avec une meilleure offre d'hébergement ;
- La visibilité et la notoriété du Massif des Vosges en France et à l'étranger, grâce aux différentes actions de communication ;
- L'augmentation du nombre de visites.

Comme précisé précédemment, deux paramètres extérieurs et indépendants du FEDER ont fortement influencé la fréquentation touristique dans le Massif des Vosges :

- Les conditions météorologiques ;
- La crise sanitaire à partir de 2020.

Afin de s'assurer de l'impact des projets soutenus par le FEDER sur la filière touristique dans le Massif des Vosges, il conviendrait de systématiser le recours aux enquêtes à destination des bénéficiaires finaux des actions engagées, afin de connaître notamment leur niveau de satisfaction concernant l'offre touristique proposée, et les raisons de leur venue dans le Massif des Vosges.

Dans la nouvelle programmation 2021-2027, commune aux trois anciennes régions du Grand Est, un objectif spécifique au Massif des Vosges a été intégré, et est intitulé « Encourager le développement local social, économique et environnemental intégré et inclusif, la culture, le patrimoine naturel, le tourisme durable et la sécurité ailleurs que dans les zones urbaines ».

Une partie y sera consacrée au tourisme. Il est précisé que les acteurs du tourisme seront accompagnés et appuyés pour développer et créer des structures répondant aux attentes des publics cibles (sportifs, familles...) et renforçant leur attractivité. Ainsi, les hébergements et sites de visites devront d'avantage s'engager vers le e-tourisme, l'éco-tourisme, le tourisme 4 saisons et la montée en gamme des prestations.

Les types d'actions prévues s'inscrivent dans la continuité de la programmation 2014-2020, et tiennent compte des évolutions et des enjeux actuels du tourisme dans le Massif des Vosges : campagnes de communication, mise en réseau des acteurs, augmentation de la qualité et de la capacité d'hébergement, requalification des grands sites de visite du Massif, développement d'un esprit de tourisme 4 saisons, développement de l'e-tourisme et de l'éco-tourisme.



Analyse de l'impact des financements FSE dans l'ingénierie, le développement et l'évolution de l'offre de formation professionnelle régionale

Présentation de l'étude de cas

La présente étude de cas consiste à analyser l'impact du FSE dans l'ingénierie, le développement et l'évolution de l'offre de formation professionnelle de la région Grand-Est sur la période 2014-2020, en répondant aux deux questions suivantes :

- Quel a été l'impact des projets cofinancés par le FSE sur l'offre de formation professionnelle de la Région Grand Est ?
- Ce fonds a-t-il permis de mieux informer, orienter, et former aux métiers de demain sur la base des besoins des entreprises et des territoires du Grand Est?

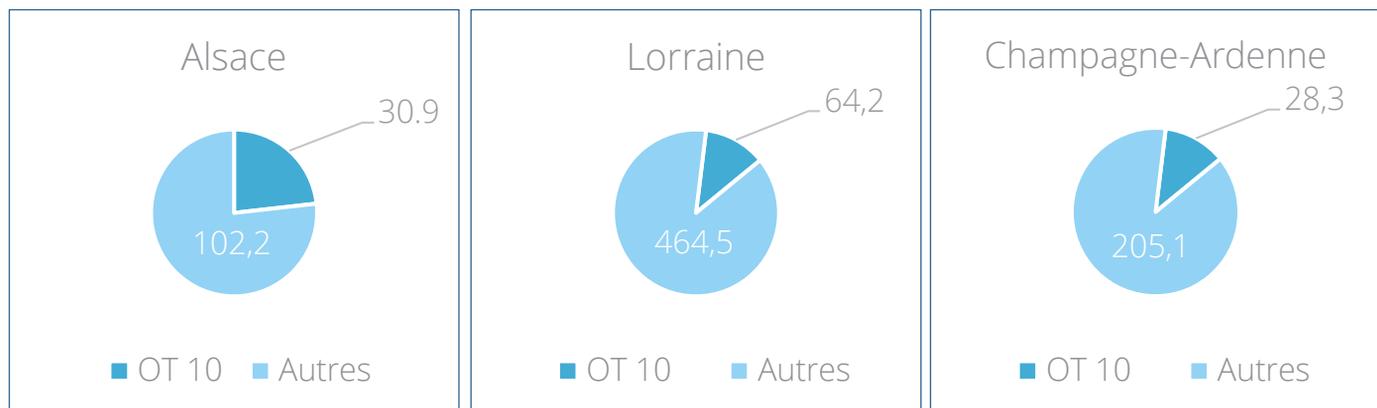
Contexte de l'étude

La région Grand-Est, composée des 3 anciennes régions Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine, a placé la **formation professionnelle au cœur de ses ambitions régionales**. La réussite socio-économique de la région nécessite que les **besoins en compétences des entreprises soient mieux anticipés**. Elle exige aussi que les personnes en recherche d'orientation pour une formation professionnelle soient **mieux informées**, donc que les **structures d'orientation soient mieux coordonnées**. En outre, cette réussite socio-économique demande d'**aider les organismes de formation** à adopter une pédagogie adaptée tant au public (faiblement qualifié) qu'aux employeurs (en demande de qualifications plus élevées).

Ce faisant, pour la période 2014-2020, les programmes opérationnels (PO) FSE des 3 anciennes régions s'inscrivent au service de la **stratégie « Europe 2020 »**, qui vise notamment à atteindre un taux d'emploi chez les 20-64 ans de 75% - dont 70% chez les femmes. Pour y parvenir, les PO des trois anciennes régions ont décidé de porter une attention particulière à l'**objectif thématique 10**, à savoir « **investir dans l'éducation, la formation et la formation professionnelle** pour l'acquisition de compétences et l'apprentissage tout au long de la vie ». ».

Le financement des Programmes Opérationnels

Budget total (initial) alloué aux 3 PO, avec un zoom sur le montant affecté à l'objectif thématique 10 (en millions d'euros)



Quelles priorités précises de programmation ?

Il est donc clair que les PO des 3 ex-régions poursuivent un même **objectif commun** sur la question de l'offre de formation professionnelle sur leurs territoires. Par ailleurs, deux **priorités d'investissement** ont été identifiées pour répondre à l'OT 10; à savoir:

Priorité 1	Une meilleure égalité d'accès à l'apprentissage tout au long de la vie pour toutes les catégories d'âges dans un cadre formel, non formel ou informel, la mise à niveau des savoirs, des aptitudes et des compétences de la main-d'œuvre et la promotion de parcours d'apprentissage souples passant notamment par une orientation professionnelle et la validation des compétences acquises.
Priorité 2	L'amélioration de l'utilité des systèmes d'éducation et de formation pour le marché du travail , passage plus aisé du système éducatif au monde du travail et amélioration tant de l'enseignement professionnel et des filières de formation que de leur qualité , en misant notamment sur des mécanismes permettant d'anticiper les compétences, l'adaptation des programmes d'enseignement des cours ainsi que l'introduction et la mise en place de systèmes d'apprentissage articulés autour du travail , notamment des modèles de formation en alternance et d'apprentissage.

Pour autant, les **réalités et dynamiques propres à chaque territoire** ont conduit l'Alsace, la Lorraine et la Champagne-Ardenne à edicter des objectifs spécifiques distincts.

Objectifs spécifiques régionaux

Ex-régions	Alsace	Lorraine	Champagne-Ardenne
Objectif spécifique	Augmenter la réinsertion des jeunes dans des parcours de qualification / formation	Améliorer l'employabilité des jeunes ayant quitté le système scolaire sans qualification	Accroître le niveau de qualification des personnes en recherche d'emploi
Objectif spécifique	Accroître le nombre d'apprentis et développer l'apprentissage pour une meilleure insertion professionnelle	Augmenter le niveau de qualification des demandeurs d'emploi lorrains et des publics présentant des difficultés particulières	Augmenter l'accès des jeunes, des seniors et des demandeurs d'emploi aux parcours de formation qualifiants et à l'orientation
Objectif spécifique	Accroître l'accès à la formation qualifiante pour les demandeurs d'emploi et les salariés	Augmenter le niveau de qualification des demandeurs d'emploi lorrains et des publics présentant des difficultés particulières d'insertion	

Des objectifs thématiques en adéquation avec les politiques nationales et régionales

La stratégie de programmation du FSE en faveur de l'offre de formation professionnelle dans la région Grand-Est s'inscrit ainsi en totale cohérence avec une politique structurée et documentée de la région.

Contrat de plan régional pour le développement des formations et de l'orientation professionnelle (CPRDFOP)

Lancé fin 2016 dans la région Grand-Est, le CPRDFOP a pour objectif que chaque habitant du territoire puisse avoir accès à **une offre de qualité en termes de formation et d'orientation professionnelle**. La **stratégie régionale** s'établit sur la base de 2 principes:

- **Mieux informer, orienter, former** aux métiers de demain sur la base des besoins des entreprises et des territoires du Grand Est;
- **Développer l'emploi et l'attractivité économique** à travers la formation professionnelle.

Ce contrat témoigne de la volonté de la région de **rapprocher le monde économique et les acteurs de l'éducation/formation/orientation professionnelles** au service du développement des compétences, de l'attractivité et de la compétitivité du Grand Est.

Pacte d'investissement dans les compétences (PIC)

Conclu en 2019 entre l'Etat et la région Grand Est, le PIC a pour ambition de déployer une **offre de formation et d'orientation de qualité** pour répondre aux **besoins en compétences des territoires** du Grand Est et rendre indissociables formation, emploi et compétitivité. Le pacte prévoit notamment:

- **D'accélérer** la réalisation de son CPRDFOP avec un projet ambitieux au service des entreprises et des demandeurs d'emploi.
- D'augmenter l'offre de formation avec plus de **65 000 places de formation supplémentaires pour les 4 ans à venir**.
- De poursuivre la **transformation déjà engagée de l'offre de formation** en lien avec les entreprises et les financeurs.

Le PRIC représente un engagement pluriannuel de l'État à hauteur de 556 millions d'euros sur 4 ans (2019-2022). Chaque plan d'action annuel du PRIC Grand Est s'articule autour de 3 axes stratégiques :

Axe stratégique 1

Des parcours qualifiants vers l'emploi

Axe stratégique 2

Un accès des publics fragiles aux parcours qualifiants par la consolidation des compétences clés

Axe stratégique 3

Une accélération de la modernisation de l'ingénierie de formation, des modes de mise en œuvre et de l'accompagnement pendant la formation

Réalisation – Les projets co-financés par l'Europe, quel contenu pour quels résultats ?

Comme déjà évoqué, l'enveloppe de projets soutenus par l'ensemble FEDER-FSE-IEJ sur la question de la formation professionnelle se décline en deux priorités d'investissement. La première – **une meilleure égalité d'accès à l'apprentissage** – répond à la volonté d'offrir un parcours de formation qualifiante pour toutes les catégories d'âges et de milieu socio-économique. La deuxième concerne **l'amélioration de l'utilité des systèmes d'éducation et de formation pour le marché du travail**, et répond en réalité à la volonté de mieux anticipés les besoins en compétences des entreprises, pour conduire les publics en recherche d'emploi vers une insertion professionnelle durable.

1) Les projets pour une meilleure égalité d'accès à l'apprentissage

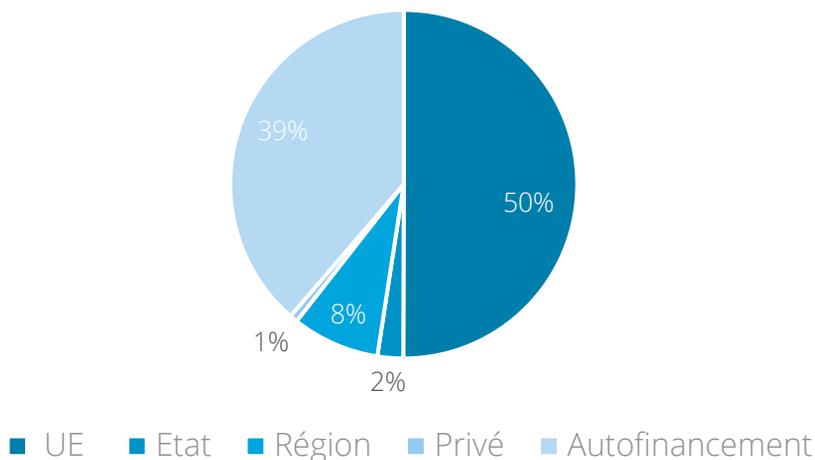
Le FSE représente 50% des financements alloués aux projets

Le FSE est ainsi le financement le plus important des projets concernés, avant l'autofinancement qui représente 39% des financements. Le FSE a participé à hauteur de 132 Millions d'euros pour financer la priorité d'investissement n°1, pour un coût total programmé de 265 Millions d'euros.

A noter que tous les projets n'ont pas encore été payés par l'UE. Il s'agit majoritairement des projets dont la fin de la période d'exécution était après 2020. Cela confirme les délais importants de remboursement de l'UE.

Coût total programmé	Cofinancement UE programmé	UE payé validé AC (PF)
265 554 333,37 €	132 118 309,70 €	91 776 137,71 €

Financement des projets



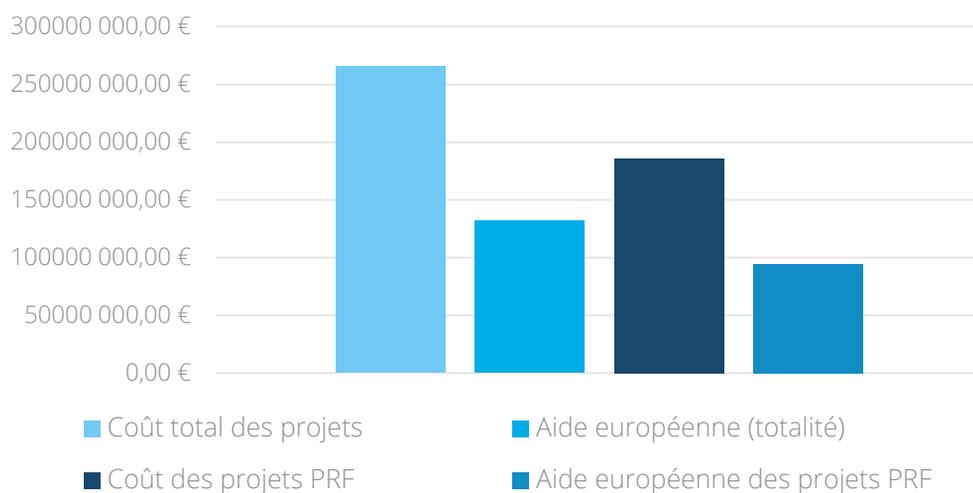
Réalisation – Les projets co-financés par l'Europe, quel contenu pour quels résultats ?

Les projets du Programme Régional de Formation (PRF)

Chaque année la Région Grand Est, avec le soutien financier du FSE, accorde des financements de formations pour les personnes en recherche d'emploi dans le cadre du Programme Régional de Formation (PRF). L'objectif concret du dispositif est d'élever le niveau de formation des personnes de plus de 18 ans en recherche d'emploi, afin de leur permettre de s'insérer professionnellement. Aujourd'hui, les projets « PRF » constituent le plus gros financement de la région Grand-Est en terme de formation professionnelle sur la priorité d'investissement n°1 des PO (environ 70%); c'est donc sur ces projets que l'étude de cas se focalise.



Le financement des projets « PRF » par rapport aux autres projets



Les grands objectifs des projets « PRF » et leurs liens avec les PO

- ✓ Donner à chaque demandeur d'emploi la possibilité de construire son parcours de formation individualisé garant de la réussite et de l'insertion professionnelle du plus grand nombre.
- ✓ Préparer les publics à leur entrée et à leur maintien durable dans l'emploi en leur garantissant l'acquisition de compétences obligatoires, transversales et techniques mais également en vérifiant les prérequis à la réussite d'une qualification.
- ↳ Permettre aux demandeurs d'emploi et aux publics exclus du système de formation de développer des savoirs-être, compétences et qualifications, leur permettant une insertion plus aisée dans le marché du travail.

Réalisation – Les projets co-financés par l'Europe, quel contenu pour quels résultats ?



Zoom sur le projet « PRF 2019 Grand EST- Reconductions - Formation professionnelle QUALIFIANTE pour demandeurs d'emploi »

Description du projet

Ce projet présente deux types d'actions : les **formations qualifiantes** et les **formations professionnalisantes**. Elles constituent la dernière étape des parcours de formation présents dans le PRF 2019.

- Les **formations qualifiantes** permettent aux demandeurs d'emploi d'acquérir les qualifications nécessaires à l'exercice du métier visé et de déboucher sur un accès direct à l'emploi. Elles permettent l'obtention d'une certification inscrites au répertoire National de certifications professionnelles (Titre Professionnel, Certificat de Qualification Professionnelle, diplômes de l'Education nationale)
- Les **formations professionnalisantes** permettent aux demandeurs d'emploi d'acquérir les compétences nécessaires ou de perfectionner les compétences et savoir-faire professionnels à l'exercice du métier visé . L'accès direct à l'emploi est priorisé. Ces formations proposent une validation partielle des acquis de formation directement en lien avec le métier visé.

Objectif(s)

- L'objectif est de permettre à 2209 demandeurs d'emploi de suivre l'une des formations proposées afin qu'ils puissent, soit accéder directement à l'emploi, soit envisager une poursuite de formation qualifiante

Résultats escomptés

- En ce qui concerne les résultats escomptés, l'opération doit contribuer à atteindre les indicateurs suivants :
 - CO01 Chômeurs; y compris les chômeurs de longue durée : cible fixée à 2209
 - CO02 Chômeurs de longue durée : cible fixée à 332
 - CO06 - Moins de 25 ans : cible fixée à 1320
 - CO07 - Plus de 54 ans : cible fixée à 66
 - CO16 - Participants handicapés : cible fixée à 90
 - CR03 - Participants obtenant une qualification au terme de leur participation : cible fixée à 70 %

Réalisation – Les projets co-financés par l'Europe, quel contenu pour quels résultats ?



Zoom sur le projet « PRF 2019 Grand EST- Reconductions - Formation professionnelle QUALIFIANTE pour demandeurs d'emploi »

Bilan / indicateurs

- Au total, l'opération aura représenté 159 lots sur l'ensemble du territoire champardennais pour un coût total de 16 387 088,30 € dont 50% pris en charge par du FSE ; soit une subvention accordée à hauteur de 8 193 544,15 €.
- Ce sont 1 872 personnes qui ont participé aux projets mis en place, soit un coût unitaire moyen de l'ordre de 4 376 € de FSE par participant.
- En ce qui concerne les indicateurs de réalisation, leur contribution par rapport aux objectifs de départ est la suivante :
 - CO01 - Chômeurs; y compris les chômeurs de longue durée : 1 731, soit 78% de la cible (cible fixée à 2209)
 - CO02 - Chômeurs de longue durée : 752, soit 226% de la cible (cible fixée à 332)
 - CO06 - Moins de 25 ans : 481, soit 36% de la cible (cible fixée à 1320)
 - CO07 - Plus de 54 ans : 57, soit 86% de la cible (cible fixée à 66)
 - CO16 - Participants handicapés : 129, soit 143% de la cible (cible fixée à 90)
 - CR03 - Participants obtenant une qualification au terme de leur participation : 1289 soit 74% des participants (avec une cible fixée à 70 %)
- De plus, il est important de noter que 729 participants (39%) exercent un emploi, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation.

Réalisation – Les projets co-financés par l'Europe, quel contenu pour quels résultats ?

Après cette synthèse des projets portant sur une meilleure égalité d'accès à l'apprentissage – auxquels l'Union Européenne participe de manière majoritaire – il convient désormais d'évoquer le second volet de l'étude, à savoir les projets liés à **l'amélioration des systèmes de formation**. La partie qui va suivre s'attache à analyser les projets qui participent à conduire les publics en recherche d'emploi vers une insertion professionnelle durable, notamment à travers une meilleure animation et coordination des structures d'orientation.

2) Les projets pour l'amélioration des systèmes de formation

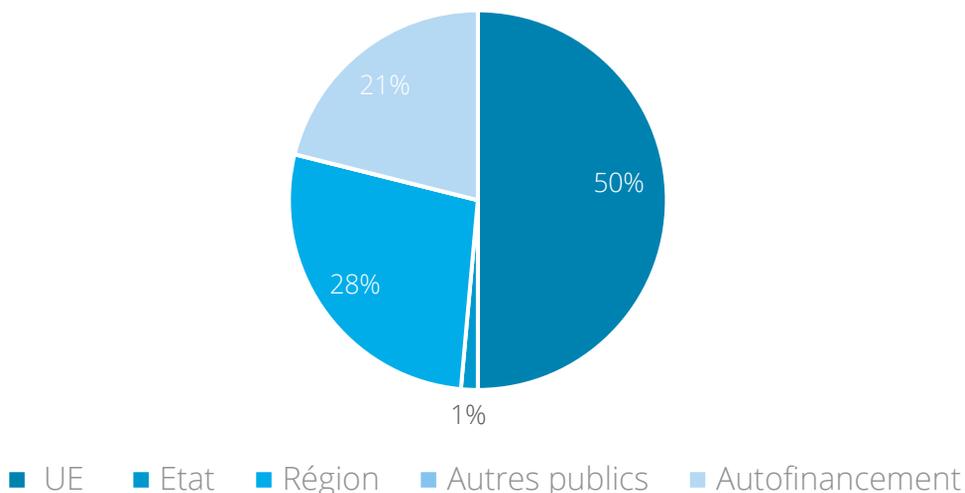
Le FSE représente 50% des financements alloués aux projets

Le FSE est ainsi le financement le plus important des projets concernés, avant la région qui représente 28% des financements. Le FSE a participé à hauteur de 5,8 Millions d'euros pour financer la priorité d'investissement n°2, pour un coût total programmé de 11,7 Millions d'euros.

A noter que tous les projets n'ont pas encore été payés par l'UE. Il s'agit majoritairement des projets dont la fin de la période d'exécution était après 2020. Cela confirme les délais de remboursement de l'UE.

Coût total programmé	Cofinancement UE programmé	UE payé validé AC (PF)
11 718 247,31 €	5 859 120,60 €	5 534 323,93 €

Financement des projets



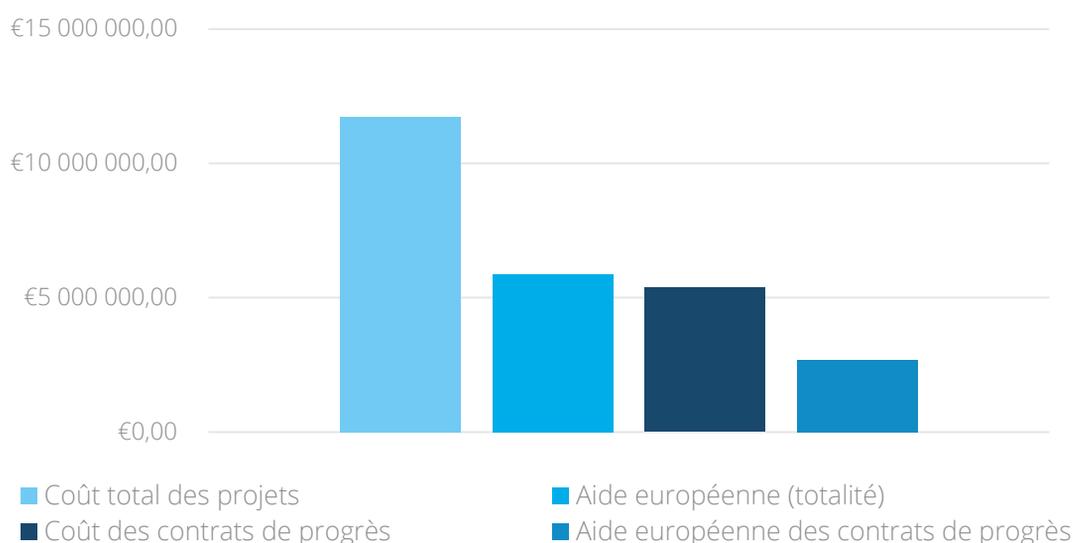
Réalisation – Les projets co-financés par l'Europe, quel contenu pour quels résultats ?

Les Contrats de Progrès

Initiée par la Région Grand-Est, le dispositif des contrats de progrès vise à **l'amélioration des formations en apprentissage** tant du point de vue de ceux qui les font que de ceux qui les suivent. Il s'agit de **faciliter le passage des apprentis du système de formation au marché du travail**, tout en limitant les ruptures de contrats entre les apprentis et les entreprises. Aujourd'hui, les contrats de progrès constituent le plus gros financement de la région Grand-Est en terme de formation professionnelle sur la priorité d'investissement n°2 des PO (environ 46%); c'est donc sur ces projets que l'étude de cas se focalise.



Le financement des « contrats de progrès » par rapport aux autres projets



Les grands objectifs des « contrats de progrès » et leurs liens avec les PO

- ✓ Mettre en adéquation les capacités et compétences des apprentis avec leurs objectifs professionnels.
 - ✓ Individualiser la formation de manière à donner aux apprentis des outils pour intégrer au mieux le milieu professionnel.
 - ✓ Réduire les ruptures de contrat.
 - ✓ Contribuer à l'épanouissement des apprentis.
- ➔ Accroître la qualité du système de formation et d'orientation pour favoriser l'intégration des jeunes dans le monde de l'entreprise.

Réalisation – Les projets co-financés par l'Europe, quel contenu pour quels résultats ?



Zoom sur le projet « Contrat de progrès 2015 CFA Interpro 51 »

Description du projet

La mise en œuvre d'actions spécifiques à destination des jeunes représente un enjeu important pour la Région Grand-Est, tant dans une perspective d'Economie Sociale et solidaire et de formation que pour un motif de sécurisation des parcours de qualification. Dans ce cadre, l'objectif principal du projet est de créer les conditions les plus favorables à une acquisition des compétences professionnelles et des savoir-être permettant à chacun des jeunes en possession d'un contrat d'apprentissage d'avoir un avenir tout au long de sa vie professionnelle.

Actions réalisées

- Visites en entreprises: favoriser la communication, les échanges entre les 3 acteurs de l'apprentissage (l'entreprise, le jeune et le centre de formation) par le biais de rencontres
- Formation des formateurs: maintenir les compétences professionnelles de nos formateurs en adéquation avec les nouvelles réglementations et innovations du métier
- Soutien des apprentis en difficulté: palier aux difficultés scolaires de nos jeunes en personnalisant et en approfondissant les cours notamment dans les disciplines générales.
- Epanouissement personnel des apprentis : les nouvelles réglementations (RT, RGE, Développement durable...) conduisent à mettre en place des actions culturelles et sportives favorisant l'ouverture d'esprit des jeunes formés
- Cours de langue

Bilan / indicateurs

- Au total, l'opération aura représenté un coût total de 518 340, 60€ dont 50% pris en charge par du FSE ; soit une subvention accordée à hauteur de 259 167, 30 €.
- Ce sont 549 personnes (dont 546 de moins de 25 ans) qui ont participé aux projets mis en place, soit un coût unitaire moyen de l'ordre de 472 € de FSE par participant.
- Au niveau des indicateurs de réalisations, 137 participants ont obtenu une qualification au terme de leur participation.
- Par ailleurs, 229 participants ont joui d'une meilleure situation sur le marché du travail six mois après leur participation.

Analyse – Les indicateurs de réussite du programme opérationnel

La réussite des PO de la région Grand-Est sur le volet « formation professionnelle » revient à répondre à la question suivante : les projets financés par le FSE ont-ils permis de mieux informer, orienter, et former aux métiers de demain sur la base des besoins des entreprises et des territoires du Grand Est?

Quels indicateurs?

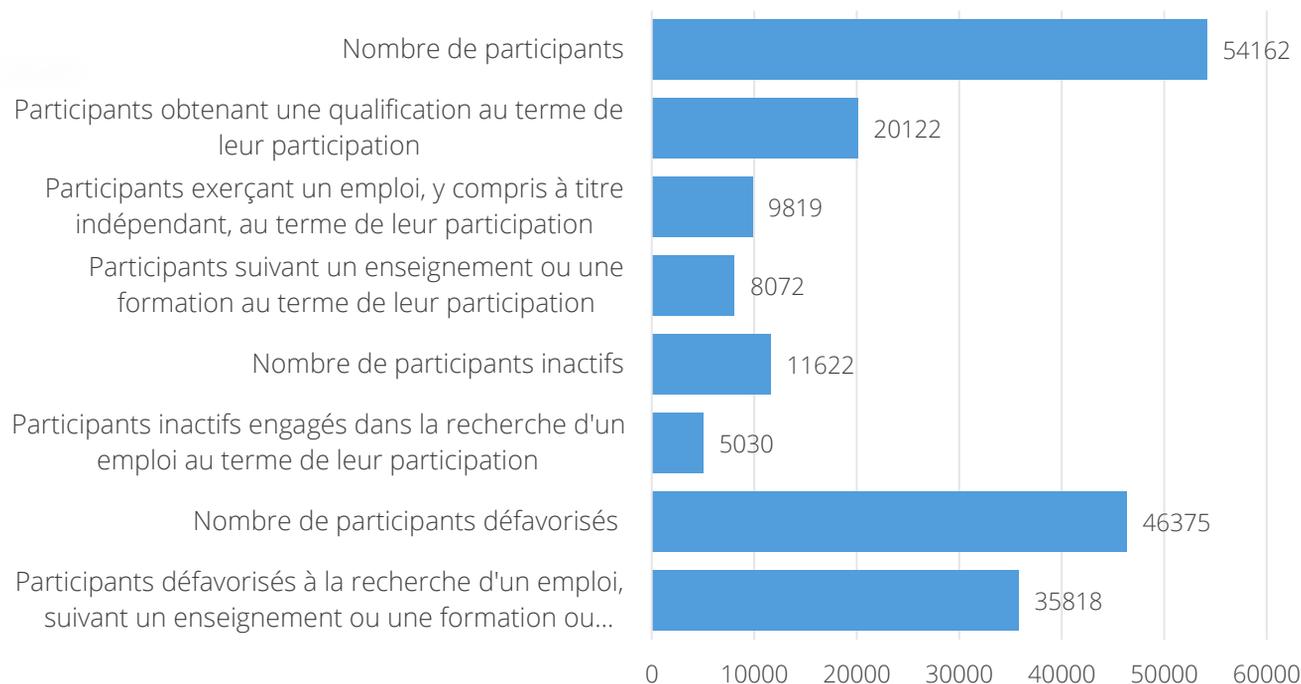
Pour évaluer au mieux la réussite des projets portés au sein de la région Grand-Est et cofinancés par les FEDER-FSE-IEJ, il convient de revenir aux objectifs qui avaient été fixés lors de la rédaction des projets opérationnels. Reprenons ainsi le principal objectif dont l'importance avait été soulignée en introduction : « investir dans l'éducation, la formation et la formation professionnelle pour l'acquisition de **compétences** et **l'apprentissage** tout au long de la vie ».

Nous l'avons constaté, la région, avec le soutien des fonds européens, a décidé de se tourner vers **une meilleure égalité d'accès à l'apprentissage** et une **amélioration du système éducatif**, en prêtant une attention particulière à l'accès à l'emploi pour les apprenants. L'objet des « programme régionaux de formation » et des « contrats de progrès » est en particulier **d'assurer la transition entre situation d'apprentissage et situation d'emploi**. Comme souvent dans l'écosystème éducatif, il peut s'avérer ardu de dresser une liste d'indicateurs concrets de progrès tant les évolutions de carrière des apprenants peuvent varier selon des facteurs exogènes (situation familiales, opportunités fortuites, dynamique du marché de l'emploi etc.). Toutefois, plusieurs dimensions peuvent apparaître comme de bons critères de progrès :

- La dimension **formation pure** : parmi les participants aux projets, combien en ressortent avec une formation supplémentaire et des acquis favorables à l'insertion dans le marché de l'emploi ?
- La dimension **sociale** : parmi les participants aux projets, combien d'apprenants sont défavorisés et à quel point leur insertion professionnelle est rééquilibrée par rapport aux autres par le biais des projets co-financés par le FSE ?
- La dimension **économique de long terme** : dans quelle mesure ces projets permettent aux participants de s'insérer sur le marché du travail suivant une perspective de long-terme et parviennent-ils à jouir d'une meilleure situation 6 mois après ?

Bilan de performance

Au sein de la région Grand-Est, ce sont plus de 54 162 participants qui ont pu bénéficier d'une action d'appui ou de formation dans le cadre des projets co-financés pour le FSE 2014-2020, pour les soutenir dans leur parcours professionnel. Les personnes à la recherche d'un emploi représentent plus de 79% des participants à ces actions.

Le bilan des indicateurs

1) La dimension « formation pure »

Dans la région Grand-Est, plus de 28 194 participants sur 54 162 ont soit obtenu une qualification soit suivent un enseignement ou une formation à l'issue de leur participation à un projet co-financé par le FSE, soit environ 52%.

2) La dimension « sociale »

Plus de 46 375 des 54 162 participants aux projets co-financés par le FSE sont défavorisés. Parmi eux, 35 818 sont à la recherche d'un emploi, suivent un enseignement ou une formation, ont obtenu une qualification ou exercent un emploi au terme de leur participation, soit environ 77%.

3) La dimension « économique » de long terme

Dans la région Grand-Est, plus de 9 819 participants sur 54 162 exercent un emploi, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation à un projet co-financé par le FSE, soit environ 18%. Par ailleurs, 5 030 des 11 622 participants inactifs sont engagés dans la recherche d'un emploi au terme de leur participation, soit environ 43%.



Point d'attention

Il est important de noter que depuis le 1^{er} janvier 2020, avec l'entrée en vigueur de la loi « Avenir Professionnel », les Régions ont perdu leur pouvoir de régulation du marché de l'apprentissage. Elles ne décident plus des ouvertures de CFA et sections en apprentissage. Dans la région Grand Est, cela a amené à des évolutions importantes en cours de programmation, avec un besoin de réorganisation des structures de formation et de leur stratégie sur le volet « apprentissage ». Avec une baisse évidente de la part du FSE sur ce volet de formation, cela a parfois pu avoir un effet contre-productif sur l'offre de formation avec un changement de paradigme poussant les OF à développer au maximum le volet « quantitatif » de leurs formations plutôt que le volet « qualitatif », étant donné qu'elles dépendent maintenant de plus en plus de leurs bénéficiaires.

Conclusion de l'étude de cas

En conclusion de cette étude de cas, nous pouvons commencer par rappeler les objectifs fixés par les programmes opérationnels FSE des trois ex-régions du Grand-Est; à savoir **(1) une meilleure égalité d'accès à l'apprentissage** et **(2) une amélioration du système éducatif** - prêtant une attention particulière à l'accès à l'emploi pour les apprenants. Comme déjà évoqué, il peut s'avérer ardu de dresser une liste d'indicateurs de réalisation et de résultat dans le domaine de la formation, tant les évolutions de carrière des apprenants peuvent varier selon des facteurs exogènes (situation familiales, opportunités fortuites, dynamique du marché de l'emploi etc.). Toutefois, les indicateurs remontés nous indiquent que les projets soutenus par le FSE ont bien eu un impact positif sur l'offre de formation professionnelle de la Région Grand-Est, notamment sur:

- La dimension de « **formation pure** », en réunissant plus de 237 projets et quelques 54 162 participants, parmi lesquels plus de 52% ont soit obtenu une qualification soit suivent un enseignement ou une formation à l'issue de leur participation à un projet co-financé par le fonds FSE.
- La dimension « **sociale** », avec la région qui a décidé de concentrer ses efforts sur un public principalement défavorisé (85% des participants) pour répondre à son besoin d'égalité d'accès à la formation sur son territoire. Parmi ces apprenants, 77% sont aujourd'hui à la recherche d'un emploi, suivent un enseignement ou une formation, ont obtenu une qualification ou exercent un emploi au terme de leur participation.
- La dimension « **économique** » de long terme, en permettant à plus de 9 819 participants sur 54 162 d'exercer un emploi au terme de leur participation à des projets co-financés par le FSE, et à plus de 43% des participants inactifs de s'engager à nouveau dans la recherche d'un emploi au terme de leur participation – pour répondre à son besoin d'orienter son système éducatif vers l'accès à l'emploi.

Conclusion de l'étude de cas

Pour la nouvelle programmation 2021-2027, afin de s'assurer de l'impact des projets soutenus par le FSE dans le domaine de la formation professionnelle de la région Grand-Est, il conviendrait de renforcer le recours aux enquêtes et sondages à destination des bénéficiaires finaux des actions engagées, afin de connaître notamment leur niveau de satisfaction concernant l'offre de formation proposée, et permettre un suivi plus approfondi et détaillé des impacts potentiels de celles-ci. Aussi, les indicateurs de réalisation doivent faire l'objet d'une attention particulière par la région pour accroître leur utilisation, afin de renforcer la pertinence du suivi des projets et de permettre une meilleure vision d'ensemble de leurs impacts. Pour le moment, ces indicateurs restent trop peu harmonisés entre les 3 ex-régions.



Analyse du rôle des fonds FEDER dans la transition énergétique

Etude n°3 – Transition énergétique

Dans son programme Europe 2020, l'UE fixe comme objectif d'atteindre une production d'énergie renouvelable représentant 23% de sa production totale. Le Grand-Est est particulièrement consommateur d'énergie¹ de par ses activités industrielles et agricoles et un climat entraînant des consommations supérieures à la moyenne nationale sur le chauffage résidentiel.

Alors que le REN21 (réseau politique facilitant l'échange autour des énergies renouvelables) indique qu'il faut tripler le rythme de développement des renouvelables observé en 2021 et que la guerre en Ukraine nous rappelle l'importance d'une autonomie énergétique, cette étude de cas vise à analyser l'impact des projets de transition énergétique financés par le FEDER.

Ainsi cette étude de cas se concentre sur l'impact du FEDER sur la transition énergétique. Plus précisément, l'objet est d'analyser en quoi les projets cofinancés par le FEDER ont permis aux territoires d'effectuer une transition vers les énergies renouvelables.

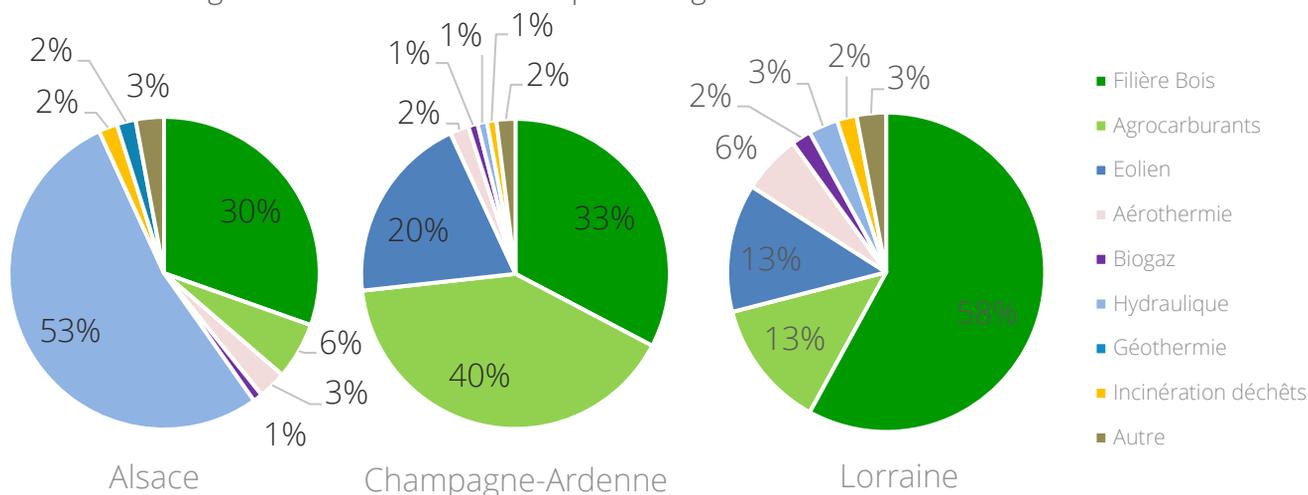
L'évaluation porte sur les 3 Programmes Opérationnels des ex-régions du Grand-Est au niveau du mix énergétique initial sur chaque territoire aussi bien qu'au niveau de leurs potentiels physiques. L'étude de cas se concentre sur les projets visant à développer la production d'énergies renouvelables (PI4A) ainsi que leur déploiement dans les entreprises (PI4B).

Les spécificités géographiques engendrent des priorisations de projets différents. Bien que les 3 ex-régions aient une filière bois-énergie très développée grâce à un potentiel important dans tout le territoire, les autres énergies renouvelables ne sont pas déployables au même potentiel dans chacune des 3 ex-régions :

Le mix d'énergies renouvelables en Alsace est majoritairement composé d'hydraulique, celui de Champagne-Ardenne à d'agrocarburants, et celui de la Lorraine est composé à plus de 60% par la filière bois.

Production d'énergie renouvelable en Grand-Est

Production d'énergies renouvelables en 2014 par ex-région



Source ATMO Grand Est - BURGEAP©

Entre 2014 et 2018, la production d'énergies renouvelable a augmenté de 7%, atteignant 39 525GWh². Cette évolution est portée par la production de biogaz qui a plus de doublé en 4 ans comme le montre le tableau ci-dessous qui référence l'évolution de production de chaque source d'énergie entre 2014 et 2018.

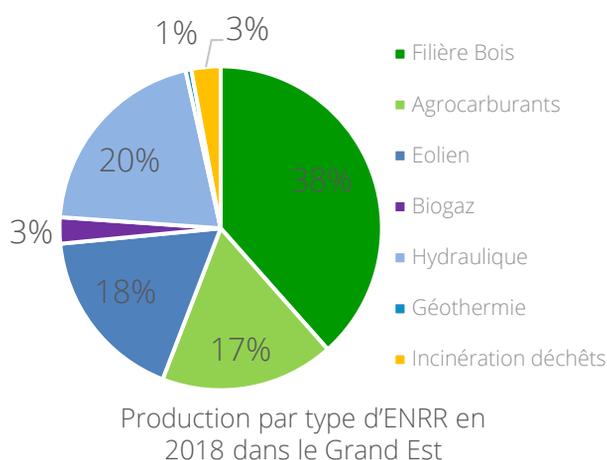
Filière Bois	Agrocarburants	Eolien	Biogaz	Hydraulique	Géothermie	Incinération déchets
-2,74%	-19,08%	+55,79%	+103,83%	-4,92%	-24,70%	+76,92%

¹ D'après un rapport de l'INSEE, le Grand-Est fait partie des 3 régions dont la consommation finale par habitant est la plus élevée : 2,84 kilotonnes équivalent pétrole contre 2,26 en moyenne en France métropolitaine

² Somme des données de l'INSEE sur les productions d'énergie primaire à partir des sources : biogaz, agrocarburant, éolien, bois énergie, géothermie, hydraulique, incinération déchets, pompes à chaleur et solaire.

En 2018, la production d'énergies renouvelables du Grand-Est représente 32,4% de sa production totale.

La production reste majoritairement réalisée par la filière bois bien que celle-ci ait légèrement diminué par rapport à 2014 (-2,74%).



Objectifs de chaque PO sur la transition énergétique

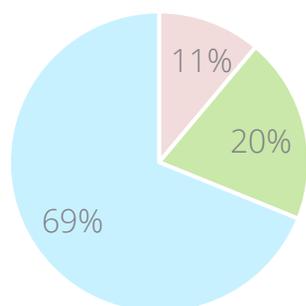
Les 3 ex-régions ont fixé des objectifs pour leurs PO FEDER à partir de leurs SRCAE (Schéma régional climat air énergie) respectifs adoptés en 2012. Ils dressent le bilan du mix énergétique de chaque ex-région à 2014 et fixe les ambitions pour 2020.

	Situation 2014	Ambition 2020
Alsace	13 546 GWh Soit 23% de sa consommation*	15 607 GWh Soit 26,5% de sa consommation*
Champagne-Ardenne	13 705 GWh Soit 30% de sa consommation*	20 558 GWh Soit 45% de sa consommation*
Lorraine	9 531 GWh Soit 11% de sa consommation*	12 130 GWh Soit 14% de sa consommation*

* consommation finale brute d'énergie d'après l'évaluation des 3 SRCAE.

Les enveloppes allouées par chacune des ex-région divergent aussi fortement, sur les 38,9M€ programmés au total, plus de 60% sont dans le PO Lorraine qui dépend encore fortement des énergies fossiles. Les enveloppes d'ex-Alsace et ex-Champagne-Ardenne sont presque similaires. Cette différence d'enveloppes s'explique aussi par la différence de montant des PO FEDER de chaque région.

Répartition de l'enveloppe PI4a et PI4b



- Sur son enveloppe de presque 4M€, l'Alsace a alloué ¼ pour la biomasse, la ½ pour le développement d'autres énergies renouvelables et le dernier ¼ à la promotion, la démonstration et l'accompagnement dans les entreprises ;
- Sur son enveloppe de 24M€ la Lorraine a attribué 2M€ pour l'énergie solaire, 9M€ pour la biomasse et le même budget pour les autres énergies, le reste de l'enveloppe est loué au soutien aux processus productifs respectueux de l'environnement et à l'utilisation rationnelle des ressources dans les PME ;
- La Champagne-Ardenne a concentré son enveloppe de 7M€ sur le développement de la production des énergies renouvelables sans les prioriser par nature mais plutôt sur des critères comme la reproductibilité, les circuits courts etc.

■ Alsace ■ Champagne-Ardenne ■ Lorraine

Priorités de programmation

La réalité physique des 3 ex-région divergeant fortement, les 3 PO ne priorisent pas les mêmes énergies renouvelables :

- L'Alsace choisit d'utiliser le FEDER pour confirmer le potentiel de géothermie basse et moyenne température par le financement d'études et développer de nouvelles installations de géothermie profonde. Sur la même logique, le biogaz et particulièrement la méthanisation est priorisée sur ce programme, car elle est encore très peu exploitée mais le potentiel identifié est très important ;
- La Lorraine n'a pas priorisé les types d'énergies renouvelables, elle a plutôt établi des critères de priorisation de projets de même nature d'énergie comme le caractère collectif ou innovant, ce qui est viable grâce au montant important de l'enveloppe pour la thématique ;
- La Champagne-Ardenne a souhaité utiliser le FEDER comme un soutien aux schémas existants tels que le SRCAE, de même que la Lorraine aucun secteur n'a été priorisé dans le PO. Des critères de sélection valables pour tous les projets de la thématique ont été établis, comme le caractère innovant de l'opération, sa reproductibilité ou encore ses impacts en termes d'autonomie énergétique et de retombées économiques.

L'Alsace choisit donc de soutenir les sources d'énergies renouvelables et projets associés innovants et pas encore matures d'un point de vue technologique. La Champagne-Ardenne et la Lorraine adoptent une stratégie plus opportuniste, en utilisant le FEDER pour financer des projets qui sont à des stades de maturité peu avancés. Le critère d'innovation est en effet commun aux 3 PO.

1 Somme des données de l'INSEE sur les productions d'énergie primaire à partir des sources : biogaz, agrocarburant, éolien, bois énergie, géothermie, hydraulique, incinération déchets, pompes à chaleur et solaire.

Pertinence et Cohérence

Sur le plan stratégique, la cohérence de l'intervention du FEDER avec les orientations des principaux schémas régionaux apparaît satisfaisante, alors même que certaines de ces stratégies ont été adoptées postérieurement aux programmes.

Les 3 PO prévoient au total 30% du montant du FEDER, soit 161M€, pour l'objectif thématique de la transition énergétique, ce qui est supérieur à la moyenne nationale qui est de 22,8%. En Alsace, 20% du montant du FEDER, soit presque 17M€, a été alloué à l'Objectif Thématique de la transition énergétique, il représente 29% (44M€) en Champagne-Ardenne et 34%, (100M€) en Lorraine.

Le programme du FEDER sur l'objectif thématique de la transition énergétique est complètement cohérent avec les autres schémas

Le SRCAE qui a orienté les PO de chaque ex-région a été remplacé par le SRADETT adopté en 2019 pour le territoire de la nouvelle région, fusionne un certain nombre d'anciens schémas régionaux préexistants dont les SRCAE.

Il précise l'objectif de maintenir la filière bois comme première filière renouvelable jusqu'en 2030 en la développant sur des équipements collectifs et installations industrielles. Le schéma précise les moyens à mettre en place pour atteindre les objectifs quantitatifs : d'accompagner l'innovation et la structuration des filières avec l'ensemble des acteurs du territoire. Il dresse aussi des enjeux de plus forte sensibilisation et participation des citoyens aux projets.

Le SRDEII, par son alignement avec le SRADETT, confirme que la transition énergétique est un sujet aussi important pour le développement économique que pour l'environnement. Aussi, il met l'accent sur le développement des filières biomasse, méthanisation et géothermie profonde.

Le Plan Climaxion qui est mené par la région en partenariat avec l'ADEME a pour objectif l'essaimage de la transition énergétique dans la région, et vise des projets avec une maturité très avancée. Ils se positionnent sur les dispositifs de soutien aux nouvelles installations de production d'énergies renouvelables (études et/ou investissements) et aux démarches de concertation favorisant l'acceptabilité des projets de production d'énergies renouvelables et d'accompagnement au montage de projets participatifs et citoyens.

Les 3 PO ont cependant objectivé les projets programmés de manière différente, suivant différents indicateurs. Les 3 ex-régions ont tout de même toutes programmé des projets suivis par les indicateurs de capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables ainsi que de diminution annuelle estimée des émissions de gaz à effet de serre.

Echelle Européenne : Plan stratégique pour les technologies énergétiques

Au niveau européen, le plan SET fixe les grandes lignes de l'accompagnement public pour le développement de la production renouvelable et repose sur 4 piliers :

- Une planification stratégique conjointe ;
- L'innovation technologique dans Setis : un système d'information et de gestion des connaissances commun ;
- Une alliance pour la recherche : l'Alliance européenne de recherche dans le domaine de l'énergie (AERE)
- Une coopération internationale coordonnée.

Indicateur (libellé)	Unité	Valeur programmée			
		Alsace	CA	Lorraine	Total
Population vivant dans des zones bénéficiant de stratégies de développement urbain intégrées	Nb personnes	252469			252469
Nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien	Entreprises	28		226	254
Quantité d'énergie économisée ou valorisée	MWh	214767,16			214767,16
Capacités supplémentaires de production d'énergies renouvelables	MW	1,97	53,1	116,07	171,14
Diminution annuelle estimée des émissions de gaz à effet de serre	TCO2	13009,1	118337,81	170592,13	301939,04
Nombre d'utilisateur d'énergie supplémentaires connectés aux réseaux électriques dits « intelligents »	Utilisateurs		61640		61640

La différence de montant programmé explique la différence d'objectifs de capacité supplémentaires de production d'énergies renouvelables objectifs pour chacune des ex-régions. La Champagne-Ardenne et l'Alsace ont aussi fixé des objectifs sur le nombre de personnes touchées par les projets.

Les projets de méthanisation n'ont pas été aussi nombreux que les capacités locales le permettent, en particulier en Alsace et en Champagne-Ardenne en raison des règles de programmation.

Le Grand-Est dispose d'une capacité de 400 méthaniseurs, et 141 projets ont été programmés sur les 3 PO dont 60% par la Lorraine. Cet écart entre les ex-régions s'explique par la modification de la ligne de partage entre le FEDER et le FEADER en Alsace et en Champagne Ardenne qui a été opérée en court de programmation. Sur ces 2 PO les projets de méthane étaient initialement financés par le FEADER.

Aussi, sur les projets de développement de capacités de production d'énergies par des sources renouvelables, l'assiette de dépenses éligibles ne prend pas en compte les frais de fonctionnement, alors que ces frais restent conséquents sur certains types de projets.

La géothermie a pâti d'une faible dynamique malgré la priorité donnée par l'Alsace à cette source d'énergie comme le montrent les données de l'INSEE : 3 dossiers d'investissement en Lorraine et un dossier d'études sismiques sur la géothermie profonde en Alsace. Compte tenu des coûts de réalisation des projets et de la nécessité de détenir des autorisations de recherche, ce type de projet ne peut être que limité dans les PO et doit correspondre à un besoin pré-identifié.

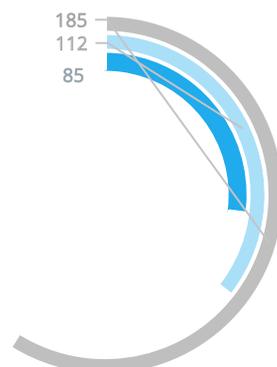
Exécution et efficience

Sur les PI4A et PI4B; seul 75% de l'enveloppe a été programmée et 38% de ce montant a été payé (avances comprises) pour 83% des projets terminés au 31/12/2021.

Au 31/12/2021, sur les 228 projets conventionnés pour un montant de 50 203 260€ dans des deux PI traitées :

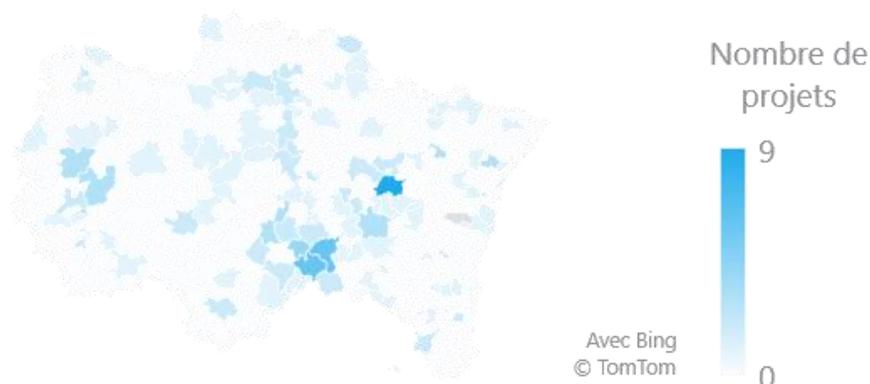
sont terminés et représentent un montant total à payer estimé à 34 858 278 € ;

- 112 projets ont effectué leur demande de solde ;
- 85 projets ont fait l'objet d'un paiement de solde à hauteur de 9 959 691€.

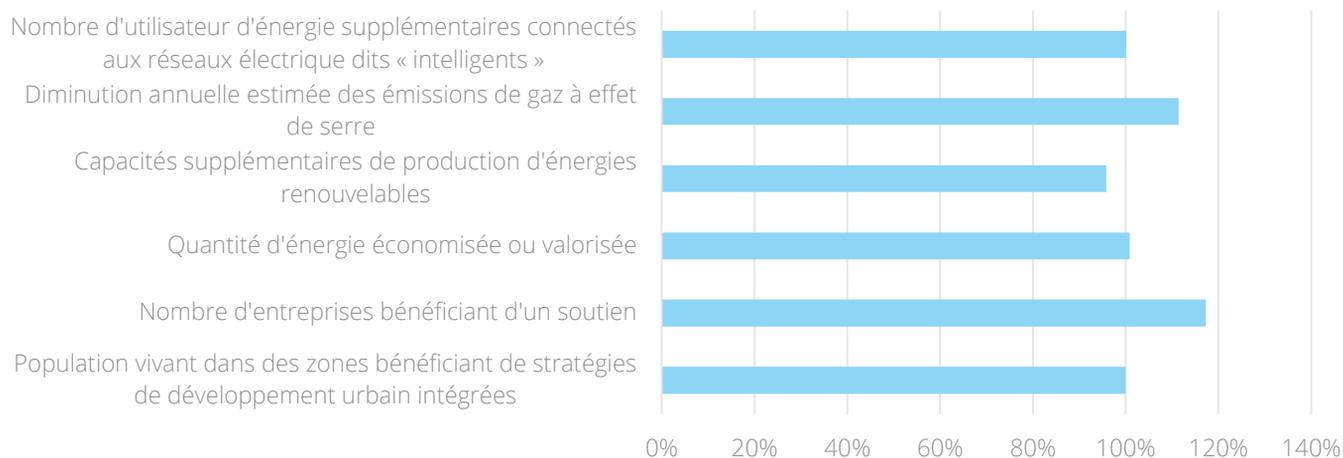


Un écart substantiel subsiste entre le nombre de projets terminés et le nombre de projet ayant touché leur solde.

Répartition des projets par code postal des PI4A et PI4B



Les objectifs programmés sont largement atteints avec des montants conventionnés inférieurs au prévisionnel



L'indicateur de capacité supplémentaire de production d'énergies renouvelables a été atteint à 96% très majoritairement porté par la Lorraine, 223 des projets ont contribué à cet objectif en créant des structures de production.

L'objectif d'accompagner 298 entreprises est largement atteint.

Impact

Les projets conventionnés ont contribué à diversifier le mix énergétique de chacune des 3 ex-régions. D'après les indicateurs remontés par les porteurs, la capacité de production d'énergies renouvelables du Grand-Est a augmenté de 3% grâce aux projets financés par le FEDER. Ces projets sont d'autant plus importants que le Grand-Est a une consommation d'énergie par habitant supérieure à la moyenne nationale, leur nécessité est donc incontestable.

Ces résultats ont été atteints bien que l'enveloppe prévue n'ait pas été utilisée entièrement, l'ambition fixée par les PO peut donc être challengée. Cela s'explique sans doute par le fait que les ambitions du cadre 2014-2020 ont été prises avant la rédaction de certains schémas régionaux dont l'impulsion pour la dynamique d'ensemble de la région est structurante.

Pour poursuivre cette étude il serait intéressant d'essayer d'isoler les effets des projets conventionnés en cherchant à identifier l'effet levier des projets, l'effet périmètre ou l'effet volume de la programmation.

Projet VALAUBIA de valorisation énergétique des déchets de l'Aube

Ce projet porté par le Syndicat Départemental d'Élimination des Déchets de l'Aube vise à créer une Unité de Valorisation Énergétique (UVE) à vocation départementale afin de fournir de la chaleur au réseau de Chauffage Urbain de Troyes Champagne Métropole et aux industriels voisins. L'énergie renouvelable est fournie sous forme d'électricité, et provient de la combustion des déchets qui est récupérée et transformée en vapeur.

Ce projet a permis d'augmenter la capacité de production d'énergies de renouvelable de 24,4 GW ce qui équivaut à la consommation de 8 900 habitants. Ce projet représente 14% de la capacité de production d'énergie renouvelable supplémentaire réalisée par les projets du FEDER 14 21 et son financement représente 3% du montant total programmé, son efficacité et son impact sont donc très remarquables.

Analyse du rôle des fonds européens dans le développement des emplois au sein du secteur de l'ESS en Alsace et dans le Grand Est



Présentation de l'étude de cas

La présente étude de cas consiste à analyser le rôle des fonds européens dans le développement des emplois au sein du secteur de l'ESS en Alsace et dans le Grand Est. Pour répondre à cette problématique, il s'agira d'étudier les orientations et objectifs régionaux sur ce sujet, et d'analyser les réalisations et les impacts des projets cofinancés par le FSE liés au développement de l'ESS.

L'ESS dans la programmation FSE

Dans un contexte caractérisé notamment par un mouvement de désindustrialisation, l'externalisation de certains services, la concurrence internationale et les délocalisations, l'ESS est l'un des secteurs à fort potentiel pour le développement économique régional.

L'économie sociale et solidaire est un secteur d'activité vecteur d'inclusion sociale pour plusieurs raisons. D'une part, la croissance de l'économie sociale est portée par les associations, qui emploient les deux tiers des salariés du secteur et jouent un rôle très important dans les domaines de l'action sociale et de l'aide à domicile. L'émergence de nouveaux projets, y compris de micro-projets associatifs offre des perspectives de développement intéressantes. D'autre part, les entreprises de l'ESS offrent / créent des emplois ouverts aux publics en besoin d'insertion professionnelle, notamment dans les deux domaines précités mais aussi dans ceux de la propriété, de l'animation culturelle, de la gestion des espaces verts etc. Enfin, bon nombre de structures relevant de l'ESS comporte intrinsèquement une dimension d'insertion (chantiers d'insertion, association en zones urbaines...).

Afin de maintenir et même augmenter le volume d'activité et le nombre d'emplois dans le domaine de l'ESS, favorisant ainsi l'inclusion sociale de publics prioritaires (jeunes défavorisés, chômeurs de longue durée, seniors, femmes...) dans les entreprises et dans le milieu associatif, le programme opérationnel FSE Alsace a fait de l'ESS une priorité d'investissement se déclinant en objectif spécifique.

Priorité d'investissement

La promotion de l'entrepreneuriat social et de l'intégration professionnelle dans les entreprises sociales et la promotion de l'économie sociale et solidaire, afin de faciliter l'accès à l'emploi.

Objectif spécifique

Favoriser l'inclusion sociale et pérenniser l'emploi dans le secteur de l'ESS.

Les actions soutenues au titre de cette priorité d'investissement sont les suivantes :

- Financer la mise en œuvre d'actions innovantes à leur stade initial (micro-projets associatifs).
- Les micro-projets devront idéalement présenter une dimension d'insertion innovante en faveur des publics prioritaires : femmes, travailleurs seniors (plus de 45 ans), jeunes en difficulté, personnes handicapées, chômeurs de longue durée et bénéficiaires des minima sociaux.
- Pour toutes ces actions, il s'agit également de retenir des priorités globales qui sont la sensibilisation aux opportunités, en termes d'emploi et d'activité, de l'ESS, de favoriser l'entrepreneuriat social, de mettre l'accent sur l'insertion, l'inclusion et la cohésion sociale et de participer à la diffusion des valeurs de ce secteur. La création de lien social et l'amélioration de l'employabilité des publics visés sont également prioritaires.

A noter que l'ESS ne fait partie que de la programmation de l'Alsace, et ce sujet est absent des programmes opérationnels de la Lorraine et de la Champagne-Ardenne. En effet, l'ESS est plus ancrée historiquement dans la culture de l'Alsace, qui en a fait une priorité, avec notamment la présence d'un CRESS pour piloter les actions.

Part du cofinancement FEDER dans les projets soutenus

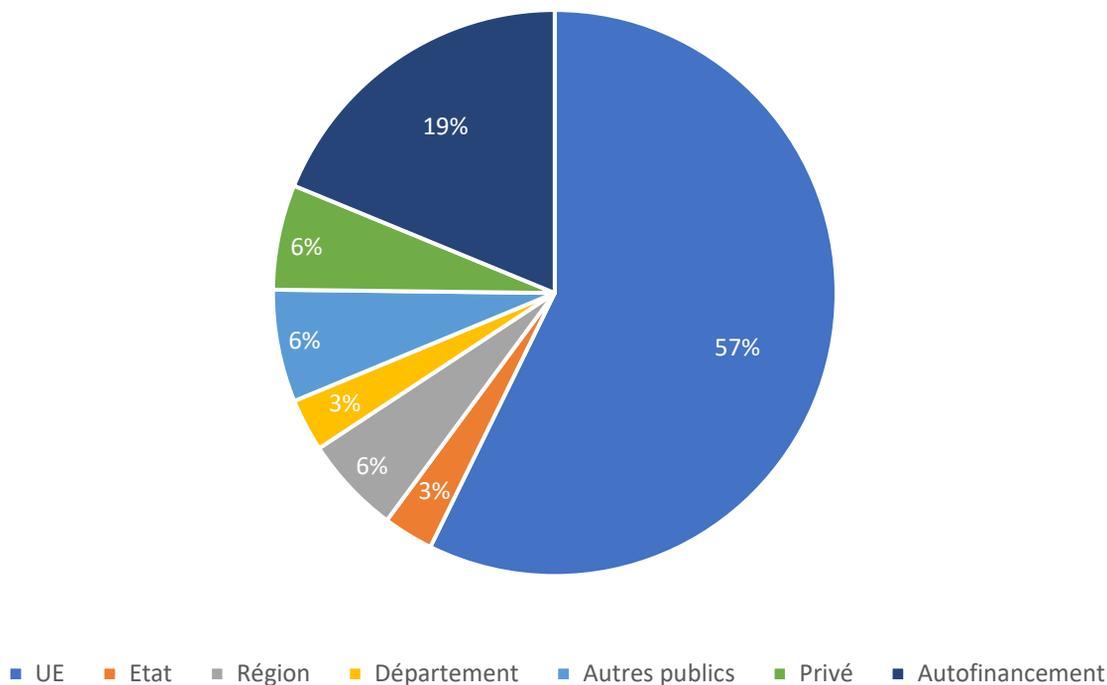
Le FSE représente 57% du financement des projets

Le FSE est ainsi le financeur le plus important des projets concernés,. Le FSE a participé à hauteur de 4,8 Millions d'euros pour un coût total programmé de 8,3 Millions d'euros.

A noter que tous les projets n'ont pas encore été payés par l'UE. Il s'agit majoritairement des projets dont la fin de la période d'exécution était après 2020. Cela confirme les délais importants de remboursement de l'UE.

Nombre de projet	Coût total programmé	Cofinancement UE programmé	UE payé validé AC (PF)	UE déjà versé dans les CSF envoyés AC (CSF)
158	8 309 153,21 €	4 759 508,93 €	2 884 702,60 €	2 544 172,69 €

Financement des projets

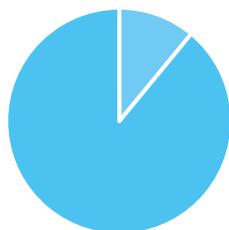


Etat des lieux de l'ESS dans la Région du Grand Est en 2015

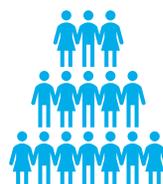


6^{ème} région de France
en nombre d'emplois ESS

16 488 nombre d'établissements employeurs dans l'ESS



11,27%
des emplois salariés



194 798
salariés



68,25%
des emplois occupés par des femmes

Comme au niveau national, l'économie sociale et solidaire de la région Grand Est est présente dans tous les secteurs d'activités. Sa contribution à l'emploi salarié est la plus élevée dans trois grands domaines d'activités, particulièrement dans les activités financières et d'assurance (45,5 % dans le Grand Est pour 30,7 % en France métropolitaine), les autres activités de service (40,1 % dans le Grand Est pour 41,9 % en France métropolitaine) et le secteur de l'enseignement, la santé humaine et l'action sociale (21,3 % dans le Grand Est pour 20,3 % en France métropolitaine). Cependant, la région se distingue des autres régions métropolitaines par son secteur agroalimentaire. En regroupant 8,0 % des emplois de ce secteur d'activité (contre 4,7 % en France métropolitaine), l'économie sociale et solidaire du Grand Est se place en tête des régions pour son importance dans les industries agroalimentaires, portées notamment par les coopératives agricoles. À l'inverse, l'économie sociale et solidaire du Grand Est est faiblement implantée dans le secteur de la fabrication d'autres produits industriels (0,5 % comme en France métropolitaine).

Au sixième rang des régions métropolitaines pour son poids dans les effectifs salariés, l'économie sociale et solidaire de la nouvelle région se caractérise par un secteur associatif prédominant, et un mouvement coopératif fort. Néanmoins, des spécificités locales subsistent, liées à l'histoire et aux spécialisations économiques alsaciennes, champardennaises et lorraines : les associations sont très présentes en Lorraine, la Champagne-Ardenne se distingue par le poids de ses coopératives et l'Alsace se singularise par l'importance de ses fondations.

Comme au niveau national, l'économie sociale et solidaire dans le Grand Est se caractérise par une présence plus marquée dans l'urbain, notamment dans les zones d'emploi des grandes agglomérations. Plus de la moitié des salariés de l'économie sociale et solidaire de la région Grand Est exercent leur activité dans les cinq zones d'emploi dotées des plus grandes agglomérations. Fin 2013, le poids de l'économie sociale et solidaire dans l'emploi salarié est de 13,7 % dans la zone d'emploi de Mulhouse, 12,2 % dans celle de Reims, 12,1 % dans celle de Nancy, 12,0 % dans celle de Metz et 11,4 % dans celle de Strasbourg.



OBSERVATOIRE REGIONAL de l'Économie Sociale et Solidaire

EDITION 2021



3 459
établissements
employeurs de
l'ESS



39 957
salariés de l'ESS



35 682
Equivalents Temps
Pleins



1 151
millions d'euros
de masse salariale
brute

CHIFFRES CLES



POIDS DE L'ESS dans le département

Part dans les effectifs totaux	9,61 %
Part des établissements totaux	8,79 %
Part des associations	78,14 %

Source Flores 2018 - traitement CRESS Grand Est



BAS-RHIN

1^{er} département du Grand Est en nombre d'établissements ESS



OBSERVATOIRE REGIONAL de l'Économie Sociale et Solidaire

EDITION 2021



2 126
établissements
employeurs de
l'ESS



28 276
salariés de l'ESS



25 079
Equivalents Temps
Pleins



785
millions d'euros
de masse salariale
brute

CHIFFRES CLES



POIDS DE L'ESS dans le département

Part dans les effectifs totaux	11,92 %
Part des établissements totaux	8,84 %
Part des associations	78,08 %

Source Flores 2018 - traitement CRESS Grand Est



HAUT-RHIN

3^{ème} département du Grand Est en nombre d'établissements ESS

Schéma Régional de Développement Economique d'Innovation et d'Internationalisation (SRDEII)

Inscrite officiellement dans la démarche de concertation du SRDEII, l'ESS contribue à la définition des axes économiques à venir. Au-delà de l'exercice imposé, les Chambres d'économie sociale et solidaire, en co-construction avec la Région, ont programmé des Conférences territoriales de l'ESS (8, 9 et 10 novembre 2016) permettant d'aborder par des exemples concrets d'initiatives territoriales, des domaines clés du développement économique, auxquels l'ESS peut apporter une plus-value.

La 1ère Conférence régionale de l'ESS programmée par l'Etat, la Région et les CRESS s'est déroulée le 3 février 2017, réunissant près de 300 personnes, afin de débattre sur des thèmes clés, et prioriser les principales orientations énoncées lors des Conférences territoriales

L'ambition régionale s'appuie sur 3 piliers :

- Accompagner les associations dans leurs transitions (territoriale, citoyenne, économique, numérique) ;
- Encourager les initiatives collaboratives dans les territoires ;
- Développer l'esprit d'entreprendre et faire croître les entreprises sociales.

Sous la signature « coopérer pour innover », la Région mobilisera les hommes et les femmes engagés sur leurs territoires, soutiendra le développement d'une CRESS Grand Est rayonnant sur l'ensemble des territoires et proposera la co-construction d'une gouvernance partagée - GUEST (Gouvernance Unie pour le rayonnement de l'ESS dans le Grand Est).

Les objectifs des actions sont les suivantes

Objectif 1	Encourager l'engagement des citoyens et des associations, par la valorisation de leurs actions et la montée en compétences des bénévoles
Objectif 2	Développer l'entrepreneuriat social et inventer des entreprises sociales répondant aux besoins spécifiques des territoires
Objectif 3	Soutenir et accompagner le développement d'entreprises sociales favorisant le recrutement de personnes éloignées de l'emploi (insertion, entreprises adaptées), notamment celles inscrites dans des domaines d'activité émergents : valorisation des déchets, circuits courts
Objectif 4	Identifier, modéliser, accompagner, dupliquer les pépites des territoires en créant une dynamique d'ESSaimeurs
Objectif 5	Innover par des indicateurs sociaux, environnementaux, d'impact sociétal, notamment en s'appuyant sur des travaux universitaires
Objectif 6	Accompagner les démarches de coopération notamment en soutenant les projets d'alliances des territoires, les PTCE, la dynamique de tiers lieux
Objectif 7	Favoriser l'émergence de pôles territoriaux de l'ESS, en lien avec les territoires et la CRESS GE, dans une gouvernance partagée

Promotion de l'ESS

Le promotion de l'ESS représente une part importante des projets ESS cofinancés par le FSE. Ces actions de promotion, sensibilisation, animation, sont en très grande majorité assurées par la CRESS. Cette structure est en effet un acteur historique qui porte depuis longtemps l'ESS et qui a toute la légitimité d'en parler

Plusieurs outils ont été mis en œuvre, et particulièrement dans l'agglomération strasbourgeoise, pour promouvoir l'ESS dans la Région

- Exposition des acteurs de l'ESS au marché de Noël OFF à Strasbourg sur plusieurs éditions : valorisation des activités et acteurs de l'ESS sous forme d'une place de marché permanente, et d'un programme d'animations culturelles et citoyennes. Les visiteurs pouvaient ainsi profiter des produits issus de l'économie circulaire, de circuits-courts, de l'agriculture biologiques, de structures de l'insertion par l'activité économique, d'entreprises sociales, etc. et venir participer aux nombreuses animations sur des thématiques très variées : bricolage, éducation populaire, médias citoyens, etc.
- Contribution au développement de Kaléidoscoop, un lieu de vie et de travail transfrontalier : possibilité de se former à l'occasion d'ateliers ou de conférences, de se renseigner sur le marché du travail transfrontalier, de rencontrer les acteurs de l'ESS lors d'un événement, et de faire ses courses de manière éthique et responsable.
- Manifestation européenne « L'économie sociale, le futur de l'Europe », notamment par le biais d'un événement dédiés aux financements européens et projets soutenus par ce biais
- Organisation de Forum emploi-formation des « métiers porteurs de sens » / ESS
- Copilotage de l'instance du conseil de l'ESS : Il s'agit d'en organiser les réunions plénières mais également les rencontres techniques sous forme d'ateliers et séminaires avec la mobilisation des acteurs sur les thématiques ESS
- D'autres actions de sensibilisation et promotion de l'emploi et des activités de l'ESS : sensibilisation des publics scolaires, via un dispositif Mini-entreprises, Information/orientation des publics étudiants (Espace Avenir de l'Université de Strasbourg) et demandeurs d'emploi (APEC), participation aux jurys d'attribution des aides dédiées à l'ESS (AMI, Tango&Scan, etc.), suivi des démarches collectives locales (candidature French Impact, Pôle d'animation territorial de l'ESS de Strasbourg), suivi également des projets sur l'ensemble du territoire, porté des acteurs ou collectifs d'acteurs tels que l'Ecooparc, Alimentation Sud Alsace, etc.

Toutes ces actions ont permis de favoriser la promotion et le développement des activités et des emplois dans l'ESS, de sensibiliser et mettre en valeur la qualité de l'emploi dans l'ESS, d'informer aux opportunités des financements publics, notamment européens, pour le développement de l'ESS, de valoriser les projets innovants créateurs d'emplois et d'activités, notamment dans le champ de l'Insertion par l'activité économique (IAE) pour l'accès à l'emploi des publics précaires, et de favoriser le développement d'affaires

Dispositif de soutien aux micro-projets

L'autre sujet important des projets ESS cofinancés par le FSE pendant la période 2014-2020 est le dispositif de soutien aux micro-projets innovants, également assuré par la CRESS

Fort de son expérience pour la gestion d'un dispositif FSE de soutien aux micro-projets innovants, et dans le cadre du partenariat engagé avec la Région Alsace pour la nouvelle programmation du FSE, la CRESS Alsace souhaite venir en appui de l'autorité de gestion régionale pour faciliter la mise en œuvre de l'axe ESS du PO-R. En effet, l'animation du nouveau dispositif de soutien aux micro-projets innovants et la mise en œuvre d'actions élargies d'accès aux financements européens pour les porteurs de projets de l'ESS s'inscrit en complète cohérence avec le plan d'actions de la CRESS en faveur de l'accompagnement des activités et des emplois dans l'ESS.

Animation du dispositif

Information-sensibilisation pour la promotion du dispositif (diffusion de supports de communication, organisation de réunions d'information collectives, participation à des événements)

Coordination de réseaux (animation de structures-relais « points d'appui locaux »), mutualisation d'information avec les autres dispositifs d'accompagnements

Assistance à l'autorité de gestion

Interventions dans le cycle de procédures (échange sur la recevabilité des dossiers et leur pré-instruction, appui à l'organisation des comités de sélection pour l'audition des candidats, accompagnement lors des visites sur place

Aide au pilotage du dispositif (échanges techniques sur le suivi du dispositif, et sa gouvernance)

Ingénierie d'accompagnement

Accompagnement individuel des porteurs de projet (appuis techniques sous forme d'entretiens et d'échanges à chaque stade d'avancement du projet : accueil, aide au montage des dossiers, entretiens de suivi, aide au bilan)

Accompagnement collectif (présentation du dispositif et du FSE lors de réunions et rencontres de partenaires, organisation de journées de formation des bénéficiaires sur les règles de contrôle)

Ce dispositif a permis de

- Informer et accompagner des porteurs de projets de l'ESS, notamment sur des actions innovantes, vers les financements européens via le programme FSE régional
- Favoriser l'émergence et le développement de projets dans les domaines prioritaires définis
- Soutenir la création d'emploi dans les structures de l'ESS notamment les petites associations, par le financement de postes pour la mise en œuvre des actions
- Soutenir les actions concourant à une meilleure employabilité des publics prioritaires par les actions d'accompagnement innovantes expérimentées ou développement au sein des projets financés
- Animer le réseau des porteurs de projets de l'ESS pour faciliter l'émergence, le développement et la gestion de leurs projets par la mise en œuvre d'actions et d'outils

A la fin, ce sont 115 projets qui ont bénéficié de ce dispositif sur la période 2014 - 2020

Les micro-projets

Le dispositif de soutien aux micros projets piloté par la CRESS a donc permis d'accompagner 115 projets innovants. Les projets ont été sélectionnés sur des critères d'innovation. Les opérations soutenues devaient correspondre à des actions innovantes en matière d'insertion socio-professionnelles des publics prioritaires du FSE et/ou en matière de création et développement des activités et des emplois des structures de l'ESS

Les thématiques privilégiées dans le cadre de ce dispositif sont les suivantes : économie circulaire, recyclage et réemploi des matériaux, transition énergétique, économie collaborative et numérique, services aux personnes âgées, handicapées, malades et à la petite enfance, alimentation en circuit-court, aide à la mobilité, la domotique, etc

Exemples de micro-projets

Développer l'économie circulaire du livre : Le projet vise à favoriser l'économie circulaire du livre sur la région Grand Est en développant un réseau de points de collecte au plus près des habitants du territoire, en s'appuyant sur les structures locales de l'économie sociale et solidaire pour la collecte, et sur l'expérience de RecycLivre pour la vente de livres sur internet.

Circuit Court, permaculture et transition dans la vallée de la Doller : Le projet vise à créer un circuit-court social, solidaire et participatif, un jardin-école en permaculture et une lettre d'information locale à vocation de mise en synergie des initiatives de transition et des solidarités sur le territoire.

EPICERIE-CAFE DU WALDSTEBEL : Le Waldstebel, « une épicerie-café avec services », vitrine de la vie du village à Thannenkirch proposant de multiples services : une épicerie de proximité, un café internet, des animations thématiques et toutes les informations sur le village et les activités possibles sur place.

Création d'une plateforme de mise en relation entre les Travailleurs Indépendants Handicapés (TIH) et les entreprises : Valeur Ajoutée souhaite créer une plateforme de mise en relation des Travailleurs Indépendants Handicapés (TIH) et des entreprises, notamment celles relevant de l'obligation d'emploi de travailleurs handicapés.

Ateliers d'apprentissage au numérique pour l'accès aux droits et à l'emploi : Afin de palier à la fracture numérique et pour favoriser l'inclusion des personnes précaires, se fondant sur son expérience d'accueil des publics fragiles dans le cadre du Cyber-Projets et constatant l'effet d'exclusion produit par la fracture numérique, la MCM souhaite proposer des ateliers afin de palier à la fracture numérique et à l'exclusion

Odysée Virtuelle : Odysée Virtuelle est un concept innovant, basé sur un film en réalité virtuelle ou VR. Immersif, le projet utilise cette technologie pour sensibiliser le public à des thèmes sociétaux forts (écologie, handicap, etc)

Les équipes constituées de praticiens du numérique s'associent avec des publics prioritaires pour les former dans une optique d'entrepreneuriat et d'expérience d'insertion. Par exemple, les médiateurs VR seront en priorité des jeunes défavorisés.

Les micro-projets

Les micro-projets soutenus dans le cadre de la programmation 2014-2020 du FSE sont bien en cohérence avec le PO. En plus de correspondre à des thématiques de l'ESS (développement durable, accompagnement de personnes en situation de handicap, etc), les actions sont innovantes, notamment au niveau de la diffusion et formalisation de pratiques d'innovation sociale, ou encore de l'insertion sociale des publics prioritaires (jeunes défavorisés, chômeurs de longue durée, seniors, femmes). Elles peuvent également favoriser l'entrepreneuriat social, ou encore participer à la diffusion des valeurs de ce secteur.

Si les actions sont bien en cohérence avec le PO, la question est maintenant de savoir si elles sont vraiment impactantes.

D'abord, il est important de noter que les micro-projets sont de faibles coûts (23 000 euros) avec un cofinancement UE généralement compris entre 17 000 euros et 20 000 euros. Leur portée au niveau du nombre de bénéficiaires touchés est donc généralement bien limitée. Ce sont souvent des actions très locales touchant une population locale. L'intérêt et l'impact se situent donc au niveau de la dynamique que ces projets peuvent lancer, et des perspectives qu'ils peuvent offrir par leur innovation.

Cependant, l'innovation ne suffit pas à être impactante si elle reste locale. L'idéal serait que ces innovations soient connues du grand public et qu'elles donnent des idées à d'autres, lancent des dynamiques, ce qui n'a pas toujours été le cas.

Certains projets auraient gagné en impact si la dimension de sensibilisation du public avait été renforcée en élargissant les actions de communication, et donc le périmètre du champ d'action.

Par ailleurs, il n'y a que très peu de synergie entre les différentes actions. Avec plus de dialogue et de coordination, de nombreux projets avec des thématiques similaires auraient pu lancer des actions en synergie et gagner en efficacité et en portée, et donc en impact.

Le dernier point concerne la pertinence de soutenir des projets avec un cofinancement si faible (entre 17 000 euros et 20 000 euros). La gestion administrative et financière peut s'avérer fastidieuse lorsqu'il s'agit de financement européen, en particulier pour des petites structures. Cependant, la très grande majorité des micro-projets soutenus par le FSE utilisait le cofinancement pour payer des frais de personnel, ce qui est généralement plus facile à justifier et implique une gestion plus allégée.

Autres actions ESS

Au-delà des deux grands thèmes cofinancés dans le cadre de la programmation 2014-2020, et présentés ci-dessus, le FSE a soutenu de nombreuses autres initiatives de l'ESS.

La plus importante au niveau du cofinancement a été piloté par l'Ariena, une structure ayant pour objet de contribuer à l'éducation de citoyens conscients et responsables à l'égard de la nature et de l'environnement. Le projet soutenu par le FSE avait pour objectif d'accompagner des associations d'ENE, afin de les aider à opérer la mutation nécessaire à leur survie et à la pérennisation de leurs emplois, autour de deux axes indissociables :

- un appui des associations dans la nécessaire évolution de leur modèle, leur structure économique et financière, qui doit s'adapter aux évolutions structurelles de leur environnement et de leur secteur ;
- un accompagnement et de la formation pour les salariés des associations, dont les métiers doivent évoluer pour servir au mieux le projet de leur association, pour répondre aux nouveaux enjeux sociétaux et pour perdurer.

Ce projet a touché un réseau constitué de 52 associations ENE membres de l'Ariena, qui s'appuie sur les pratiques professionnelles de 269 salariés (177 équivalents temps plein) et sur l'engagement de plus de 10 000 bénévoles. Il a permis de pérenniser ces emplois, de former les salariés, et indirectement de favoriser l'éducation des citoyens à la préservation de la nature et de l'environnement

Une 2^{ème} initiative importante cofinancé par le FSE a été porté par l'association de gestion de la maison d'accueil de l'Altenberg et avait pour principales objectifs de lutter contre l'exclusion des personnes âgées en milieu rural, et de favoriser l'inclusion des jeunes en difficulté

Service totalement innovant et unique sur le plan national, intitulé Accueil Intergénérationnel En Journée "Les Myosotis", qui associe des publics jeunes en difficulté d'insertion dans le cadre de partenariats avec les structures sociales locales et régionales. Le secteur des services à la personne représente en effet un gisement d'emplois en devenir et ce service permet ainsi de susciter des vocations auprès d'un public jeunes, en plus de rompre l'isolement des personnes âgées et handicapées vieillissantes, et de favoriser la cohésion sociale via ses activités basées sur le lien intergénérationnel.

D'autres initiatives ont été cofinancées par le FSE, qui rejoignent les thématiques et les objectifs des micro-projets ESS

Conclusion

Entre 2014 et 2020, certaines périodes apparaissent plus ou moins favorables à l'ESS en rapport à l'économie privée. Ainsi, entre 2014 et 2017, l'ESS affiche une croissance d'emplois intéressante, alors que le privé hors ESS subissait les effets des crises précédentes et perdait des emplois. En revanche à partir de 2018, l'ESS connaît une perte d'emplois due à un contexte marqué par de nombreuses évolutions mais également à une concurrence de plus en plus forte sur certains secteurs d'activités

Sur la totalité de la période 2014-2020, ce sont 2300 emplois qui ont été créés dans la Région du Grand Est.

Si l'on doit attribuer cette augmentation à une évolution globale de la société, avec une préoccupation de plus en plus importante des sujets ESS, le cofinancement européen a probablement eu son rôle dans toute cette évolution. La population accorde de plus en plus d'attention aux questions environnementales et sociales, en réponse aux enjeux actuels de la société. Mais ce changement de mentalité n'est pas arrivé tout seul. De nombreux outils y ont contribué, et le FSE a eu son rôle, notamment par ses actions de promotion et communication qui ont forcément contribué à la sensibilisation de la société. Par ailleurs son dispositif de soutien aux micro-projets qui a permis de financer des salaires, et donc forcément de créer des emplois

Au-delà de ces 2500 emplois créés, le FSE a permis de soutenir des actions positives, et a donc eu un impact positif pour la société : économie circulaire, recyclage et réemploi des matériaux, transition énergétique, économie collaborative et numérique, services aux personnes âgées, handicapées, malades et à la petite enfance, alimentation en circuit-court, aide à la mobilité, la domotique, etc.

Le FSE a également favorisé l'inclusion sociale en améliorant l'employabilité des publics prioritaires.

Enfin le FSE a permis de soutenir des actions innovantes, via le dispositif de soutien aux micro-projets de la CRESS. Il s'agit maintenant d'accentuer la communication sur ces actions afin de les faire connaître au plus grand nombre et d'intensifier cette dynamique.

Si la programmation 2014-2020 s'est essentiellement concentré sur l'Alsace, en raison de l'ancrage historique de l'ESS dans cette région, la programmation 2021-2027 a prévu d'étendre l'ESS à toute la Région du Grand Est, qui y consacre un objectif spécifique à part entière dans son programme opérationnel.

L'élargissement du soutien du FSE à l'ESS de l'Alsace à toute la Région Grand Est est finalement peut-être l'impact le plus important de l'exercice 2014-2020



Analyse de l'impact des financements FEDER dans la transition et le développement numérique de la région grand-Est

Cette photo par Auteur inconnu est soumise à la licence [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)

Présentation de l'étude de cas

La présente étude de cas consiste à analyser l'impact des fonds FEDER-FSE-IEJ dans la transition et le développement du numérique dans la région Grand-Est sur la période 2014-2020, en répondant aux deux questions suivantes :

- En quoi les projets cofinancés par le FEDER ont eu un impact sur les infrastructures et l'usage du numérique au sein de la Région Grand Est ?
- Comment les financements FEDER-FSE-IEJ ont-ils permis de contribuer au développement d'outils et de services numériques au service de particuliers et des organisations du Grand Est ?

Contexte de l'étude

La région Grand-Est, composée des 3 anciennes régions Alsace, Champagne-Ardenne et Lorraine, a placé le numérique au cœur de ses ambitions, tant ce secteur est devenu crucial pour la réussite d'une telle région qui accuse **un certain retard technologique**. Le Grand-Est a en effet subi de nombreuses pertes en matière d'emploi (fer, charbon, armée) et de démographie : en 2013, la Champagne-Ardenne était par exemple la seule région dont la part régionale dans la population française enregistrait une baisse, conséquence directe **du vieillissement de la population**.

Ce faisant, pour la période 2014-2020, les programmes opérationnels FEDER/FSE des 3 anciennes régions s'inscrivent au service de la stratégie « **Europe 2020** », pour atteindre une meilleure cohésion économique, sociale et territoriale. L'enjeu étant de développer l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC), d'améliorer leur qualité, de les rendre accessibles pour tous et utiles aux acteurs économiques. Pour y parvenir, plusieurs **leviers d'actions** sont utilisés à l'instar du déploiement d'infrastructures propices au **très haut débit (THD)** en adéquation avec les objectifs du plan « Europe 2020 » (50% de la population sera couverte par le THD à l'horizon 2017, THD pour tous en 2020) ou encore le **développement des produits et services TIC en particulier au profit des PME de la filière numérique**. Ceci sera inévitablement amené à être complété par une démocratisation renforcée des usages numériques d'intérêt général, indispensables à la perception de l'accès au numérique comme un atout **et non comme un symptôme de fracture sociale**.

Les axes prioritaires régionaux

Régions	Alsace	Champagne-Ardenne	Lorraine
Axe prioritaire	Améliorer l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC), leur utilisation et leur qualité	Renforcer le développement de la société numérique en Champagne-Ardenne	Améliorer l'accès aux technologies de l'information et de la communication, leur utilisation et leur qualité

Le Cadre - Quelles priorités précises de programmation ?

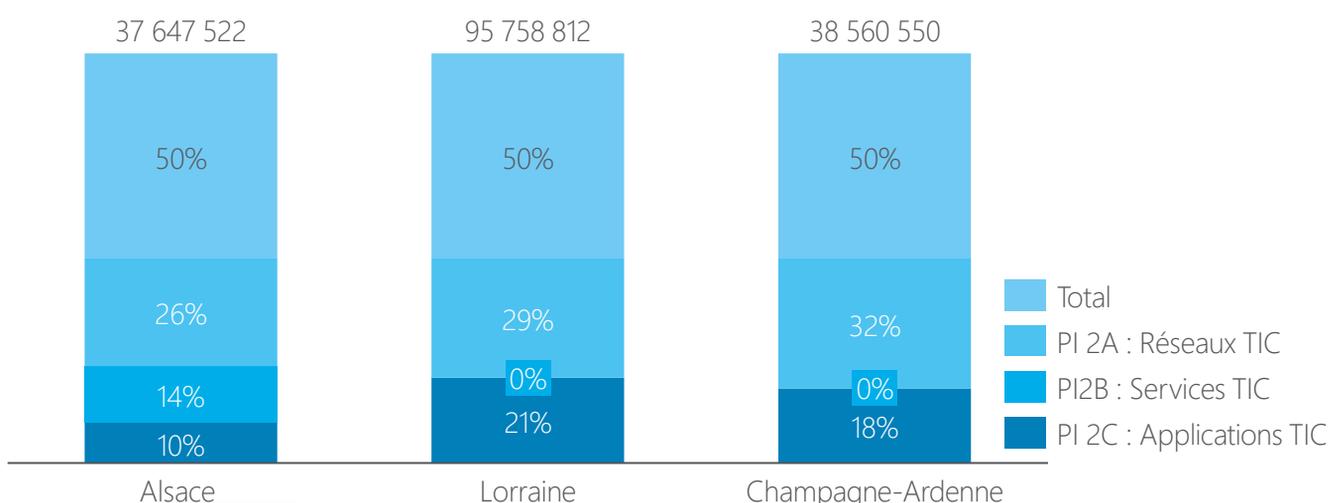
Il est clair que les PO des 3 ex-régions poursuivent des objectifs relativement communs sur la question du numérique – les axes prioritaires sont d'ailleurs sensiblement similaires -, à savoir **renforcer le maillage territorial** des infrastructures de réseau THD, permettant ainsi d'accompagner au mieux les citoyens, certaines entités publiques (santé, formation, éducation) et les acteurs économiques dans ce qui a été nommé la stratégie de **“spécialisation intelligente”**. Cette formule encourage à concevoir le numérique comme un **excellent vecteur d'optimisation** de performances, de transformation et d'utilisation de matériaux.

Seulement, les **réalités** ainsi que les **dynamiques propres à chaque territoire** ont conduit l'Alsace, la Champagne-Ardenne et la Lorraine à afficher des priorités d'investissements adaptées :

- En **Lorraine**, l'objectif principal est d'accroître la couverture du territoire en THD afin de créer une « société lorraine de l'information ». Pour cela, la priorité d'investissement décidée concerne le déploiement de la large bande, la diffusion de réseaux à grande vitesse et le soutien à l'adoption des technologies et des réseaux émergents pour l'économie numérique.
- En **Champagne-Ardenne**, la première priorité d'investissement est exactement la même qu'en Lorraine. En plus, l'ex-région dont la population ne cesse de vieillir, souhaite élever au rang de priorité le renforcement des applications TIC dans les domaines de l'administration en ligne, de l'intégration par les technologies de l'information, de la culture en ligne et de la santé en ligne (télésanté).
- En **Alsace**, il a été décidé de prioriser **les mêmes éléments que cités précédemment**, avec une volonté supplémentaire de développer des produits et des services TIC, le commerce en ligne et améliorer la demande de TIC. Ce faisant, l'objectif escompté est en réalité de bâtir une réelle économie numérique en ciblant principalement les PME.

Le financement des Programmes Opérationnels

Budget OT2 par ex-région, avec un zoom sur les PI (en millions d'euros)



Cohérence – Des axes corrélées aux politiques en vigueur et à leur documentation

La stratégie de programmation du FEDER en faveur du développement du numérique dans la région Grand-Est s'observe à l'aune des différentes orientations et schémas politiques qui structurent les évolutions du secteur. Le FEDER s'inscrit ainsi en totale cohérence avec une politique structurée et documentée.

Plan France « Très Haut Débit »

Lancé en 2013, le plan France « Très Haut Débit » a pour objectif ambitieux de donner accès à tous les Français au bon **haut débit fixe** (minimum 8 Mbit/s) d'ici à fin 2020, et au **très haut débit fixe** (minimum 30 Mbit/s) d'ici à fin 2022.

Le programme accompagne les collectivités en charge de l'aménagement numérique dans la conception et le déploiement de réseaux d'initiative publique (RIP).

Le plan France Très Haut Débit représente un engagement de l'État à hauteur de **3,3 milliards d'euros**.

Stratégie de cohérence régionale pour l'aménagement numérique (SCORAN)

La SCORAN est un document de référence stratégique qui définit les ambitions en matière de développement numérique pour les acteurs territoriaux de la région. Ce document a vocation à anticiper et accompagner les changements induits par les enjeux de numérisation de l'économie, de la société, des territoires ainsi que de fixer des perspectives à court, moyen (5 ans) et long terme (0-15 ans).

Dans son élaboration et sa réalisation, la stratégie définie dans la SCORAN est indéniablement **participative**. Coconstruite avec les **entreprises**, les **associations** et les **collectivités** volontaires, cette documentation permet de définir un **cadre commun** aux acteurs du territoire régional afin que les politiques publiques numériques qu'ils élaborent soient à la fois applicables et adaptées aux besoins locaux.

Schéma directeur d'aménagement numérique des territoires (SDANT)

Le SDANT est un rapport qui recense les infrastructures et réseaux de communications électroniques existants, identifie les zones qu'ils desservent et présente une stratégie de développement de ces réseaux. Plus concrètement, il permet de recenser les différents réseaux de communication en service sur un territoire et de présenter les perspectives de la collectivité pour le déploiement des réseaux à THD. Ces schémas départementaux sont **l'échelon prééminent** pour rendre cohérente l'action politique en matière numérique sur un territoire donné.

Orientation 1

Recensement des infrastructures et des réseaux de communications sur le territoire

Orientation 2

Présenter les perspectives de la collectivité pour le déploiement des réseaux numériques

Orientation 3

Favoriser la cohérence des initiatives numériques publiques et privés

Orientation 4

Mettre en évidence des zones blanches dépourvues de THD

Réalisation – Les projets co-financés par l'Europe, quel contenu pour quels résultats ?

L'enveloppe des projets soutenus par l'ensemble FEDER-FSE-IEJ sur la question du numérique se décline en deux dimensions. La première - **l'aménagement du territoire et des infrastructures du numérique** – répond aux objectifs de développement du THD sur l'ensemble du territoire et dont l'avancée est relativement facilement mesurable. La seconde, dont l'évolution est plus difficile à mesurer, concerne **les usages du numérique** (social, culturel, touristique, services publics numériques etc...) et répond à la volonté de bâtir une **société du numérique** dans la région.

Les projets d'infrastructures portés sur la région Grand-Est



1) Projets principaux : « Rosace » & « Losange »

Les projets Rosace et Losange, lancés respectivement en 2016 et 2017, sont deux initiatives de la région Grand-Est dont la mission est d'assurer la conception, le financement, la construction, l'exploitation, la maintenance et la commercialisation du **réseau fibre optique** sur une durée minimale de **30 ans**. Rosace, précurseur de Losange, concerne seulement l'Alsace (Bas-Rhin et Haut-Rhin), alors que Losange touche les 7 autres départements de la région, à l'exception de la Moselle.

Description et Objectifs des projets « Rosace » & « Losange »

	Rosace	Losange
Intitulé du Projet	Conception, financement, construction, exploitation, maintenance et commercialisation d'un réseau Très Haut Débit	Conception, financement, construction, exploitation, maintenance et commercialisation d'un réseau Très Haut Débit
Date officielle de lancement	5 avril 2016	4 août 2017
Autorité publique	Région Grand-Est	Région Grand-Est
Envergure du projet à horizon 2023	420 000 prises	1 million de prises
Coût total programmé (segment du projet pris en charge par l'UE)	49 440 704 euros (coût total projet = 450 millions d'euros)	26 919 719 euros (coût total projet = 1,3 milliard d'euros dont 85% de part privée, 15% part publique)

Zoom sur le projet « LOSANGE »

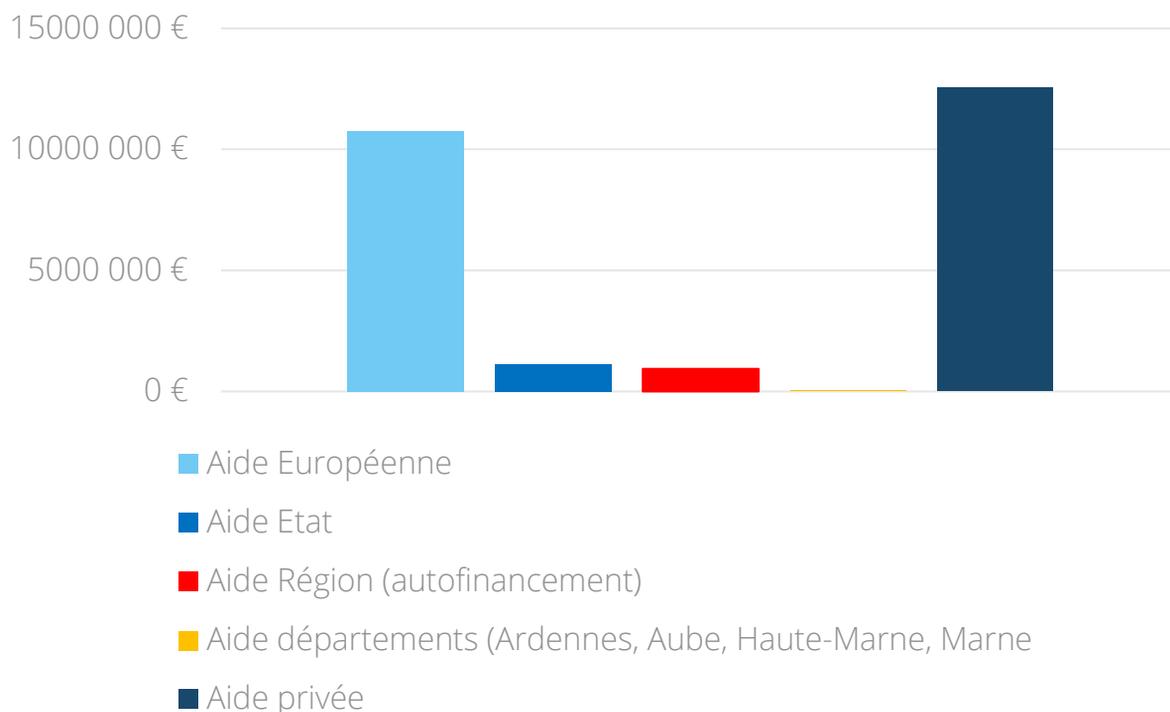


Les Objectifs et le lien avec le PO

-  Assurer l'**aménagement solidaire** et l'**attractivité** économique des 7 départements concernés
-  Permettre la multiplicité des offres de services dans des conditions **techniques compatibles** avec les **besoins** des différents utilisateurs
-  Permettre aux différents opérateurs de **communications électroniques** de proposer un service de qualité à un tarif abordable
-  Le réseau d'initiative publique « Losange » permettra de répondre aux besoins des entreprises, des services publics et du grand public au sein d'une région 100% connectée
-  Répondre à l'objectif de la Commission Européenne de créer une société du Gigabit dans laquelle tous les foyers pourront avoir accès à une vitesse de téléchargement de 100Mbits/s



Le Financement : Aide des fonds européens sur le projet « LOSANGE » par rapport aux autres sources de financement



Réalisation – Les projets co-financés par l'Europe, quel contenu pour quels résultats ?

Après cette synthèse de projets portant sur les infrastructures – auxquels d'ailleurs l'Union Européenne ne participe que de manière minoritaire – il convient désormais d'évoquer le second volet à l'étude, à savoir les projets liés aux **usages du numérique**. La partie qui va suivre s'attache à traiter ce qui participe à l'avènement d'une **société numérique**, au sein de laquelle le corps social est à la fois formé et familiarisé à ses usages. Pour y parvenir, de nombreux projets se sont évertués à sensibiliser les citoyens ainsi que les acteurs économiques au numérique dans les secteurs de l'éducation, de la santé, du service public etc...

Les projets dédiés aux usages numériques portés sur la région Grand-Est



1) Les projets d'usages numériques dans l'éducation

La sensibilisation des nouvelles générations aux questions du numérique se concrétise essentiellement dans les lycées, établissements sous la prérogative directe de la région Grand-Est. Les projets régionaux nommés « **Lycées 4.0** », diligentés par les académies de Strasbourg (98 lycées), de Reims (92 lycées) et Nancy-Metz (160 lycées) ont pour ambition de remplacer les manuels scolaires au format papier de tous les lycées publics et privés par des ressources numériques, d'ici 2020.



Les Objectifs et le lien avec le PO

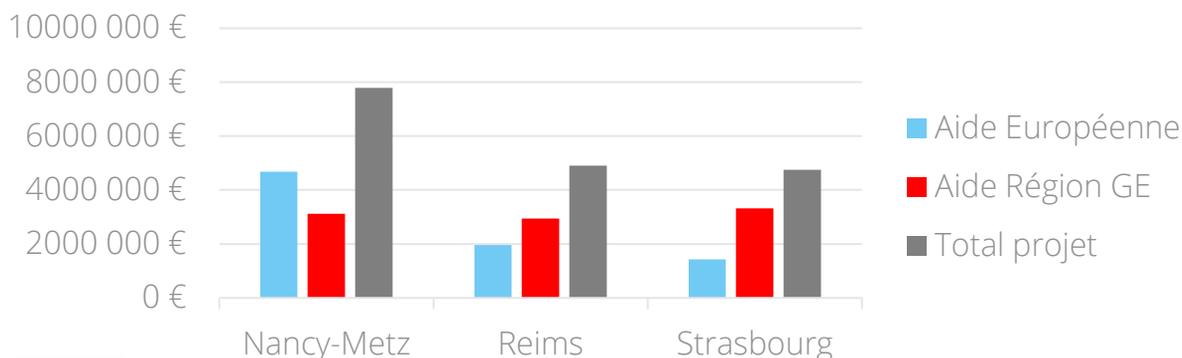
- ✓ Préparer les jeunes du grand Est aux évolutions de l'économie – donc de l'emploi – de demain : industrie 4.0 par exemple
- ✓ Lutter contre **l'illectronisme** en permettant de nouvelles pratiques pédagogiques en équipant établissements et élèves de matériels adaptés
- ✓ 100% des lycéens doivent être équipés d'un PC portable et d'un accès Internet haut débit au minimum 100Mb/s puis 200 Mb/s



Le projet de « Lycées 4.0 » permet aux jeunes citoyens d'accéder et de se familiariser aux usages du numérique au cours de leur scolarité, favorisant leur entrée dans le monde du travail connecté de demain.



Le Financement : Aide des fonds européens sur les projets « Lycées 4.0 » par rapport aux autres sources de financement



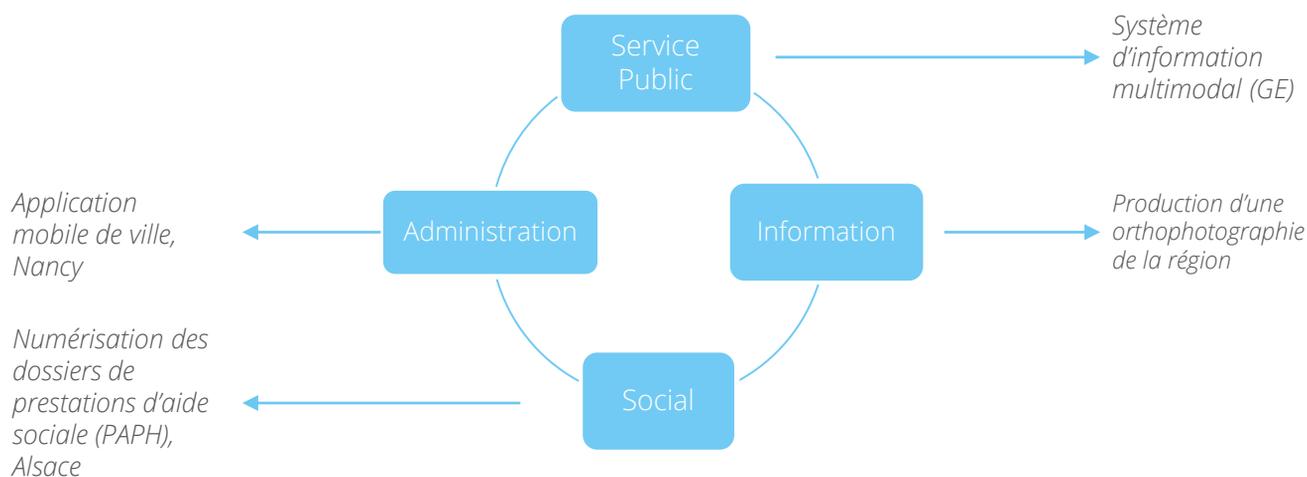
Réalisation – Les projets co-financés par l'Europe, quel contenu pour quels résultats ?



2) Les projets d'usages numériques dans la relation usagers-service public

Toujours dans l'idée d'édifier une société numérique qui répond aux enjeux du monde contemporain, la région Grand-Est a favorisé l'émergence d'une série de projets pour convertir progressivement la sphère publique à ces pratiques. Le but est de développer le déploiement des plateformes de type e-administration à travers des projets innovants afin d'augmenter la visibilité, la recherche et l'utilisation de données publiques

Sphères du domaine public en phase de numérisation et des exemples de projets



3) Les projets d'usages numériques au cœur de la santé de demain

Lorsque le mot numérique est évoqué, il est souvent associé à « innovation », des termes qui ont un retentissement d'autant plus important dans le domaine de la santé alors les années précédentes ont marqué un tournant dans la pratique de la médecine. Pour participer à ces innovations (téléconsultations, opération robotisée, numérisation des plateformes...) et les améliorer sans cesse, il est nécessaire que les professionnels puissent échanger sur ces sujets. Ce faisant, depuis des années, la région Grand-Est accueille chaque année le **Hacking Health Camp** (de 2016 à 2019 avant la nécessaire pause Covid).

- ✓ Evènement international sur 3 jours à **Strasbourg**
- ✓ Coût total de 180 000 euros, dont un cofinancement **de 55 000 euros du FEDER**
- ✓ Répond à l'objectif du **PO FEDER Alsace** d'améliorer l'accès aux technologies de l'information et de la communication, leur utilisation et leur qualité
- ✓ **500 participants attendus** dont des personnalités, des professionnels de santé et des professionnels du numérique pour favoriser les synergies et l'innovation

HACKING HEALTH

Analyse – Les indicateurs de réussite du programme opérationnel

La réussite des PO de la région Grand-Est sur le volet du numérique revient à répondre à la question suivante : Les projets financés par les fonds FEDER-FSE-IEJ ont-ils soutenu le développement d'une société numérique, forte de ses infrastructures et des usages qu'elle a favorisé ?

La couverture 4G sur la région

Rappelons que la région Grand-Est connaît de grandes disparités et, comme nous l'avons évoqué en introduction, celles-ci concrétisent particulièrement en termes de couverture THD du territoire. Les **5 121 communes** que compte la région étaient très inégalement connectées, un écart grandissant que le PO s'est évertué à résorber en investissant dans des projets qui allaient en ce sens (Losange et Rosace en sont les principaux exemples). Après l'étude de **quelques chiffres révélateurs** sur l'évolution de la couverture 4G de la zone entre 2017 et 2020, il s'agira de **spatialiser** ces constatations à l'aide d'une carte de la région.

Part de la surface couverte en 4G par au moins un opérateur sur les 5 121 communes du Grand-Est

	2017	2020
Moyenne couverture/commune	84,6	98,2
Nb de communes couvertes à 100%	2085	3775
Nb de communes couvertes < 70%	961	70
Nb de communes couvertes à 0%	91	0

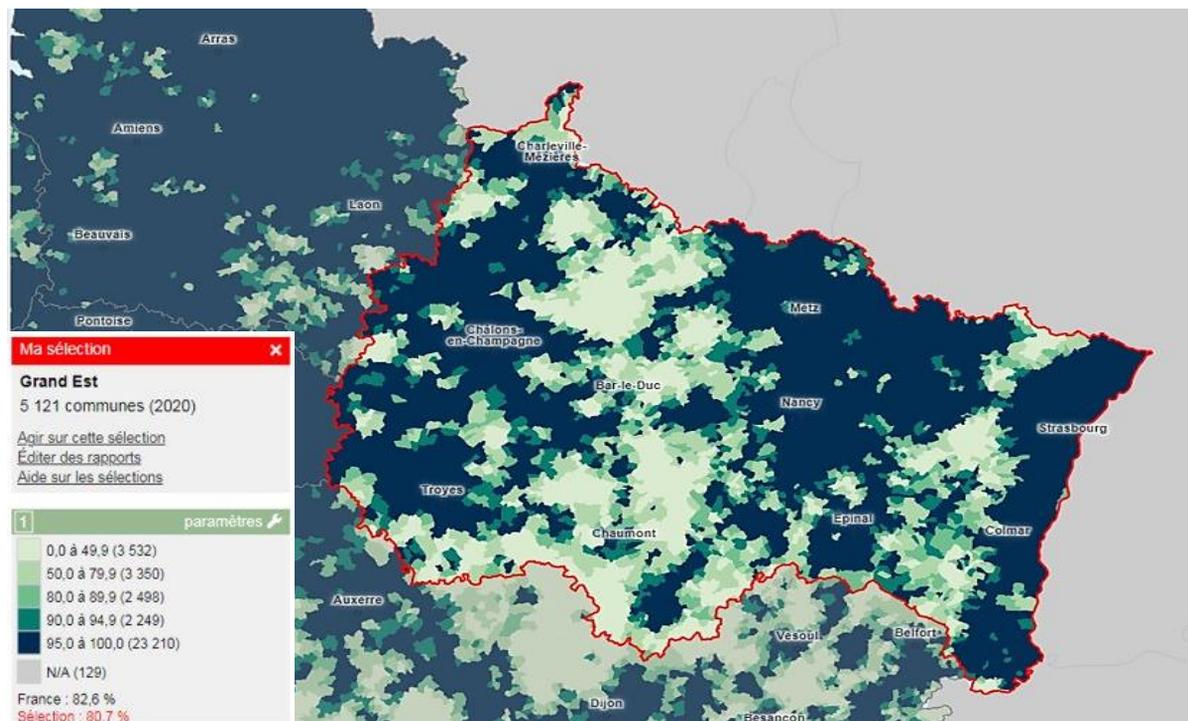
NB : Cet indicateur représente la part (en %) de la surface d'un territoire couverte en 4G par au minima un opérateur.

Ces taux reflètent la disponibilité, à l'extérieur des bâtiments, d'accès à un service, tel que les opérateurs l'affichent sur leurs cartes de couverture.

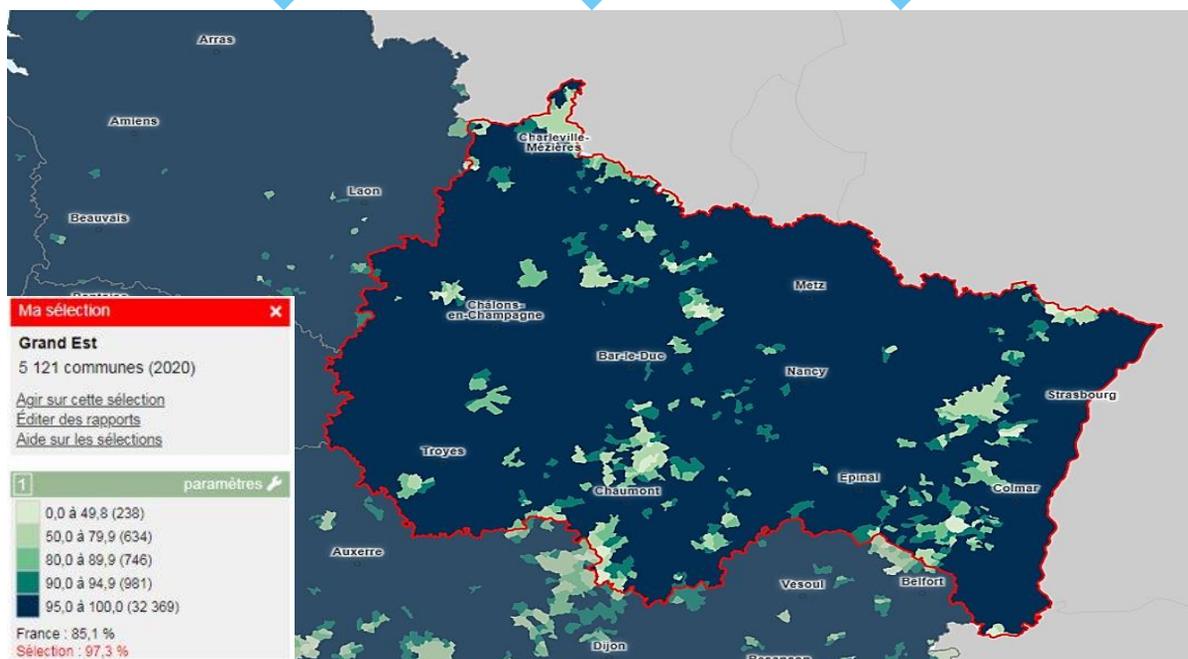
Bilan : Il est intéressant de constater que le travail qui a été fait sur la période 2010-2014 a conduit à une amélioration de la **couverture moyenne des communes de près de 15%**, s'approchant vigoureusement de la barre des 100%. Par ailleurs, les résultats illustrent très clairement une **lutte contre les zones blanches**, en ayant réussi à faire en sorte qu'aucune commune ne soit connectée à 0%. Pour mieux saisir les progrès qui ont été réalisés dans les zones blanches, une carte représentant l'évolution de la couverture 4G sera présentée ci-après.

Cartographie de l'évolution de la couverture 4G de la région Grand-Est (2017-2020)

2017



2020



L'expansion de la fibre optique et du très haut débit

Au-delà de la couverture 4G du territoire, les projets cofinancés par les fonds FEDER-FSE-IEJ ont permis de déployer plus massivement encore le **raccordement à la fibre optique et au THD**. Pour le mesurer, un bon indicateur est le **taux de couverture FttH** (« *fiber to home* ») qui, sur une commune, évalue la proportion des logements ou locaux à usage professionnel raccordables à un ou plusieurs réseaux FttH. Concrètement, il s'agit d'une estimation qui rapporte le nombre total de lignes FttH déployé déclaré par les opérateurs à une comptabilisation du nombre total de locaux de la commune (Logements+ Nb d'entreprises avec 1 salarié ou plus).

Définition : Pour rappel, un réseau FttH est un type de réseau de télécommunications physique qui permet notamment l'accès à internet à très haut débit et dans lequel la fibre optique se termine au domicile de l'abonné. Bien que plus coûteux et nécessitant une installation au domicile de chaque utilisateur, ce système octroie un **bien meilleur débit** (10Gbit/s contre 20Mbits/s maximum pour l'ADSL).

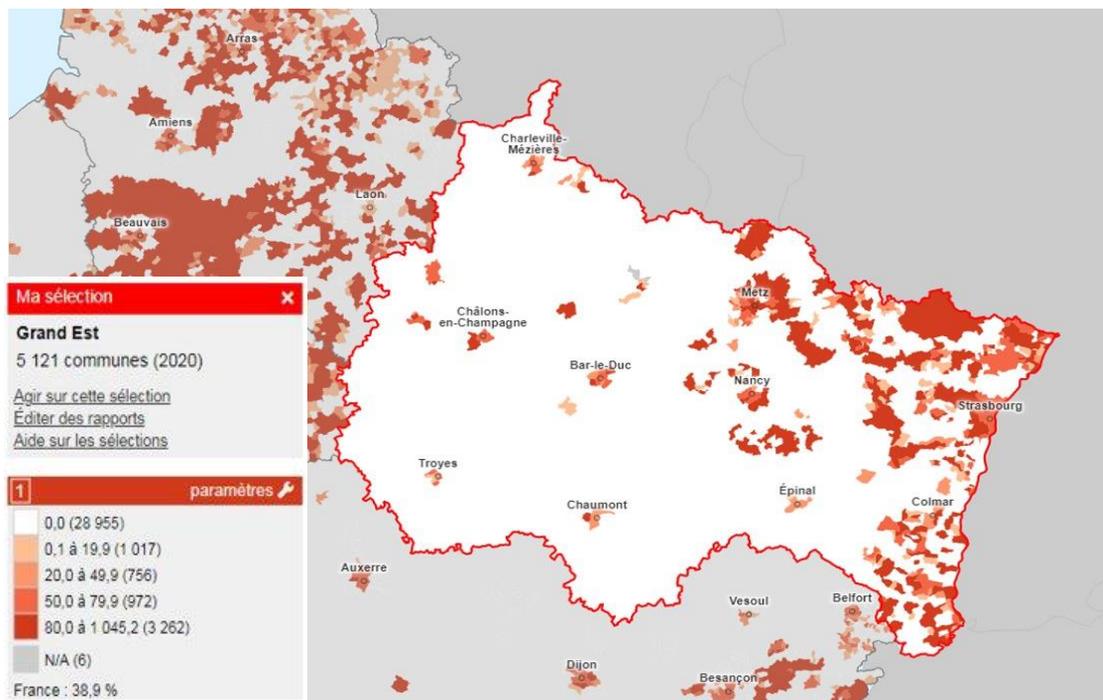
<u>Part des locaux raccordables FTTH (fibre optique)</u>		
	2019	2020
Raccordabilité moyenne des locaux/commune	13,6	41,6
Nb de communes où la part des locaux raccordables est égale à 0	4317	2689
Nb de communes où la part des locaux raccordables est < 70%	961	70

Comme pour la 4G, la moyenne de la part des locaux raccordables FttH a considérablement augmenté, soit presque 30 points en un an. De la même manière, on remarque que le nombre de communes dont la part des locaux raccordables est nulle a chuté de 38%. Ainsi, il semble que les projets cofinancés par l'union Européenne dans la région aient porté leur fruit, surtout en termes de couverture en THD.

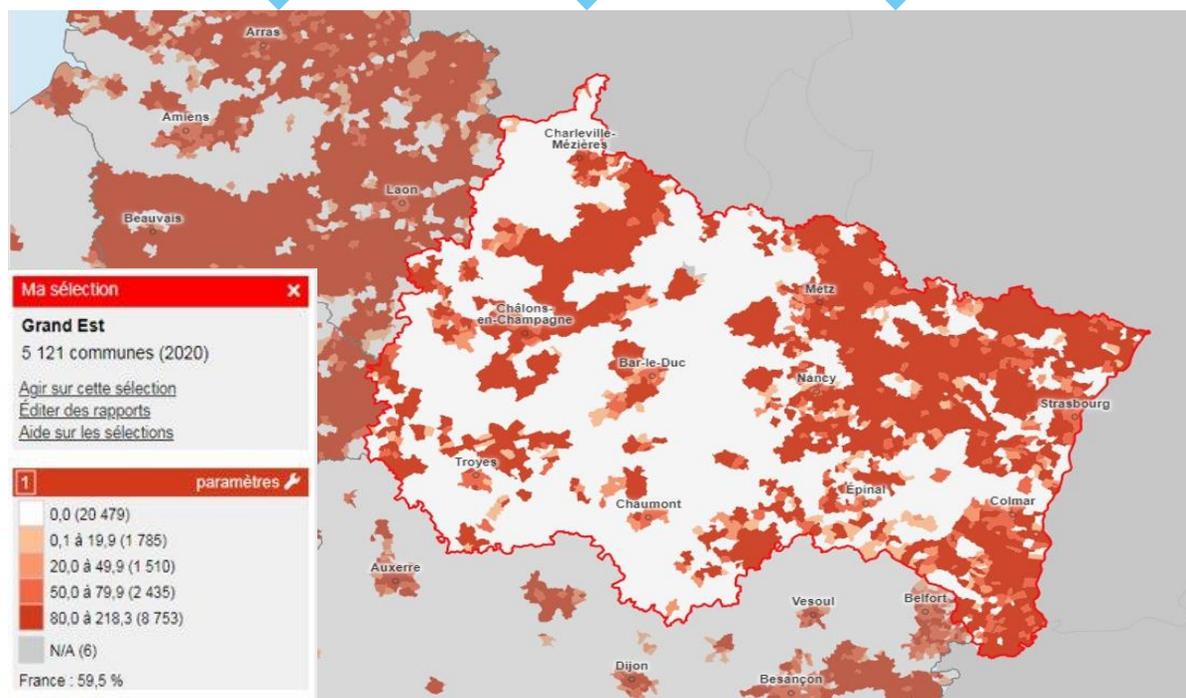
Toutefois, dans ces projets d'infrastructures portés par la région Grand-Est, cofinancés par l'Europe et encouragés par les différents schémas d'orientation numérique, il convient de remarquer que les fonds européens occupent une **place relativement minoritaire** dans le financement. Ces derniers bénéficient d'un appui certain de la région, de l'état mais réussissent aussi à se développer par l'autofinancement. En réalité, les fonds FEDER-FSE-IEJ occupent une part plus importante dans les projets liés aux usages du numériques, dont les indicateurs de succès sont plus difficiles à établir.

Cartographie de l'évolution de la part des locaux raccordables de la région Grand-Est (2019→2020)

2019



2020



L'expansion de la fibre optique et du très haut débit : Une comparaison inter-régions.

Pour évaluer au mieux la progression du déploiement de la fibre dans la région Grand-Est sous l'effet des programmes FEDER, il semble pertinent de la **comparer avec celle d'autres régions sur le territoire français sur une même période**. Les régions que nous avons décidé de comparer à la région Grand-Est – même si cette dernière conserve naturellement des spécificités liées à son relief, sa densité de population, son ancrage territorial dans la mondialisation – sont l'Auvergne-Rhône-Alpes, les Hauts-de-France et la Nouvelle Aquitaine. Ce choix est plus ou moins arbitraire car il veut à la fois sélectionner 3 autres régions représentatives du panel des situations régionales en France et en sélectionner de telle manière à ce que leurs dynamiques se rapprochent le plus de celle du Grand-Est.

Voici un tableau qui résume les données que nous avons dans la ligne 1 du tableau précédent :

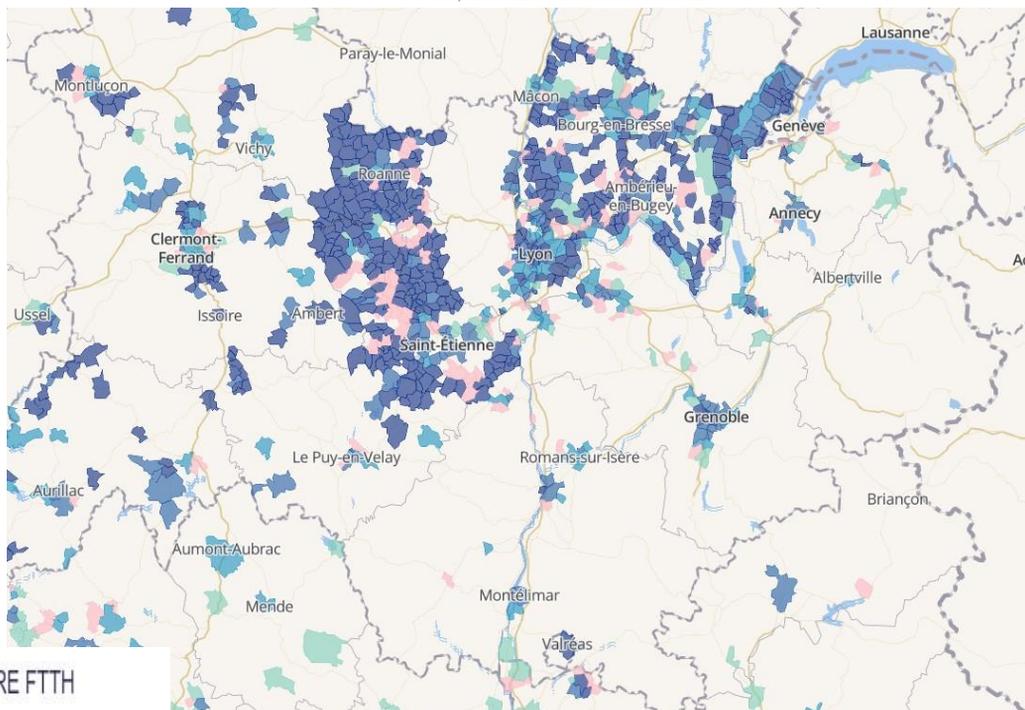
Part des locaux raccordables FTTH (fibre optique) selon les données de l'ARCEP

	2019	2020
Région Auvergne-Rhône-Alpes	37,00	55,30
Région Hauts-de-France	43,80	77,80
Région Nouvelle-Aquitaine	25,20	44,50

Bilan : On constate que les trois régions ci-dessus enregistrent un écart de part des locaux raccordables FttH moyen de l'ordre de 25% entre l'année 2019 et l'année 2020. En comparaison, la région Grand-Est a **nettement plus progressé (28%)** pour deux raisons principales. D'abord, parce que la région Grand-Est partait de plus loin (cf. carte précédente) avec des contraintes de relief importantes mais aussi parce que les moyens déployés ont été conséquents et bien organisés. En effet, **le projet Losange** n'est pas très loin de ses objectifs, avec plus de 750 000 prises installées à la mi-2022. **Le projet Rosace**, fort de ses 400 000 prises installées au début Septembre 2022, parviendra très certainement à atteindre ses objectifs de couverture FttH en Alsace.

Par ailleurs, lorsqu'on compare **la carte du déploiement** du FttH dans la région Grand-Est avec celle d'Auvergne-Rhône-Alpes (ci-après), on constate que les projets portés dans le Grand-Est ont permis de résorber un **important retard** qui avait été accumulé au fil des années ; un retard constaté lors de la rédaction des programmes opérationnels 2014-2020. Le Grand-Est partait en effet de plus loin et a réussi en 1 an à combler les zones blanches et à renforcer la couverture des villes moyennes pour participer au développement de la « société numérique » tant plébiscitée.

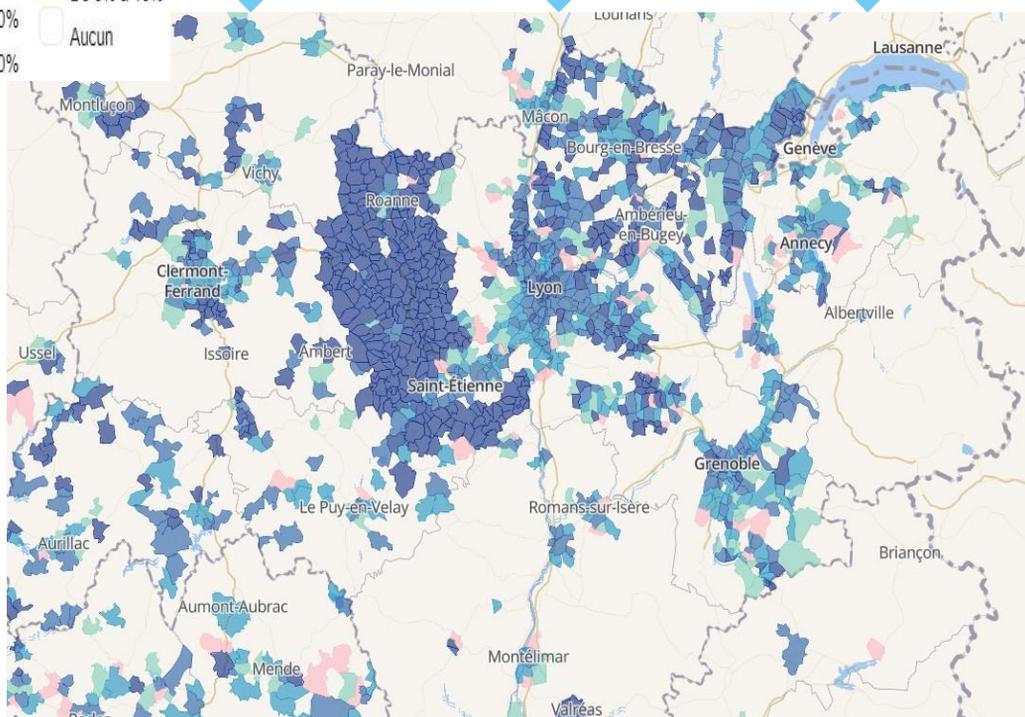
Cartographie de l'évolution de la part des locaux raccordables de la région Auvergne-Rhône-Alpes (2019 → 2020)



2019

COUVERTURE FTTH

Taux de locaux raccordables



2020

- **En conclusion** de cette étude de cas sur le numérique, commençons par rappeler les objectifs fixés par les programmes opérationnels et les organismes/schémas directeurs de la région Grand-Est. Le premier objectif était la mise en place d'infrastructures pour étendre la couverture THD sur les territoires des 3 ex-régions. Pour ce faire, il était recommandé d'investir en priorité sur des projets en lien avec le déploiement de la large bande et la diffusion de réseaux à grande vitesse. Le deuxième objectif, dont la portée concernait surtout l'Alsace et la Champagne-Ardenne, était de bâtir une société numérique favorisant les usages du numérique au sein de toutes les couches de la société. Pour ce faire, les PO insistaient sur la nécessité de soutenir des projets en faveur du renforcement des produits et services TIC dans les domaines de l'administration en ligne, de l'intégration par les technologies de l'information, de la culture et de la santé en ligne.

- 1) Les Infrastructures

En la matière, les indicateurs de réussite (couverture 4G, locaux raccordables FttH) sont au vert. La région a largement progressé, y compris dans son combat pour la disparition des **zones blanches** (surtout dans la partie la plus à



Ouest de la région). Les projets Rosace et Losange ne sont certainement pas étrangers à ces résultats encourageants. Toutefois, l'Union Européenne ne participe que minoritairement à ces projets, bien en-dessous de la barre des 50% qu'elle s'était fixée comme maximum : à titre d'exemple, les fonds FEDER-FSE-IEJ ne participent qu'à hauteur de **20% du programme Rosace**, c'est-à-dire autant que l'Etat, et bien en-deca de l'investissement régional. Tant et si bien que pour un objectif qui avait été élevé au rang de priorité absolue des programmes opérationnels de 2014-2020, nous pouvons nous demander si l'investissement financier a été **à la hauteur des ambitions politiques**. Nonobstant, les sommes allouées à ces projets d'infrastructures ont majoritairement été consommées par les porteurs alors qu'à ce jour les montants programmés du département, des financeurs privés ou même de l'Etat n'ont toujours pas été utilisés. Finalement, les financements européens ont certainement eu – en plus d'un effet sur les populations locales touchées par ces évolutions - **un effet périmètre** car, grâce aux financements FEDER, les projets Rosace et Losange ont pu voir le jour et surtout afficher des ambitions géographiques plus élevées en termes de couverture du territoire. Les actions menées peuvent par ailleurs se targuer d'une certaine **durabilité** tant la couverture FttH du territoire représentera un atout technologique considérable dans les 40 prochaines années pour la région Grand-Est. Malgré leur participation financière minoritaire, les fonds européens sont un gage de sérieux aux yeux des autres investisseurs si bien que le tampon de l'Union Européenne peut se prévaloir d'avoir fait figure d'effet levier pour que les projets soutenus puissent décrocher des financements d'autres natures (privés ou publics).

• 2) Les usages du numérique

Les PO ont certes identifié l'importance d'investir dans les infrastructures TIC mais ils insistent également sur la **nécessité de les démocratiser** au sein de la société. Les investissements européens ont donc accompagné des porteurs dans la réalisation de projets liés aux usages du numérique.



Sur la démocratisation des usages du numérique dans l'ensemble des strasses de la société, les ambitions des PO étaient élevées. Les projets portés à l'échelle régionale ont globalement concerné 3 secteurs : l'Education, le Service Public et la Santé. Dans ces domaines, les indicateurs de réussite chiffrés se font plus rares, il faut donc davantage se fier aux visites évaluatives des projets en question et surtout analyser leur capacité à répondre aux besoins des particuliers. Les projets tels que les « Hacking Health Camp » ou les « Lycées 4.0 », très largement co-financés par les fonds FEDER-FSE-IEJ, ont contribué aux objectifs des PO sur la question de la sensibilisation à l'utilisation des TIC. Par exemple, la volonté d'équiper chaque lycée d'un PC portable et de le former à l'utilisation de celui-ci engendre un **effet d'exemplarité** : l'éducation à la sensibilité numérique dès le plus jeune âge encouragera les entreprises à tirer profit de ce savoir-faire et, ce faisant, de **développer la filière numérique** au sein du territoire. De la même manière, l'informatisation progressive de certains services publics par le développement d'applications interactives (en mairie notamment) poursuit également cette ambition de bâtir une société numérique où les citoyens utiliseront leurs outils technologiques (ordinateurs, téléphones, tablettes) pour exécuter les tâches qui leur réclamaient auparavant des déplacements et des complications administratives. En définitive, le choix des projets soutenus s'est révélé pertinent au regard des objectifs régionaux, même si nous pouvons regretter le **manque d'ambition en matière de santé**. Il eût été par exemple pertinent de financer des innovations dans les modes d'exercice de la médecine, en faisant du Grand-Est un laboratoire de créativité, extrêmement innovant et équipé en la matière. Il pourrait être également intéressant de financer davantage de projets liés à la dématérialisation des procédures administratives, au cœur des préoccupations des citoyens.

5.

Synthèse des focus group

Focus Group n°1 : Analyse de l'impact des projets de formation professionnels sur l'insertion professionnelle des publics

Date :
18/10/2022
Lieu :
E2C Nancy



Participants – Bénéficiaires finaux

- ❖ Jeunes ayant bénéficié des projets des Ecoles de la 2^{ème} chance : ciblage région Lorraine



Objectifs du focus group

- ❖ Identifier et caractériser l'impact des projets auprès des bénéficiaires finaux ;
- ❖ Identifier la connaissance des fonds européens dans le financement des projets dont ils sont bénéficiaires.

1. Avant l'expérience de l'E2C

Question :

Pour quelles raisons vous êtes vous inscrit à l'E2C ?

Pour trouver mon projet professionnel

Je me suis inscrite par les conseils de mon copain pour avoir une chance d'obtenir un métier passion

Je me suis inscrit à e2c cars j'ai suivis plusieurs échecs à rechercher d'emploi ou de formation ses ma conseillère de la mission locale qui vas envoyer vers eux.

J'ai emménagé à Metz pour "changer de vie" et en arrivant je n'avais ne savais pas où m'orienter, ni même ce que je voulais faire de ma vie. Étant donné que je connaissais l'e2c (de nancy) j'ai chercher à savoir si il y en avait à Metz.

J'etais au chômage et je faisais plus rien a la maison je voulais quelques chose et une amie m'a parler de l'E2C!

Plus d'établissement Pas d'apprentissage

Quand je me suis déscolarisé. Je me suis inscrit à la mission locale de c'est ceux qui mon orienté à l'école de la deuxième chance pour valider mon projet.

Je suis venu à e2c pour trouver un apprentissage

Je me suis inscrit à le2c pour trouver pour une formation correspondant sur mon projet projet professionnel mais aussi pour une remise en niveau dans les matières

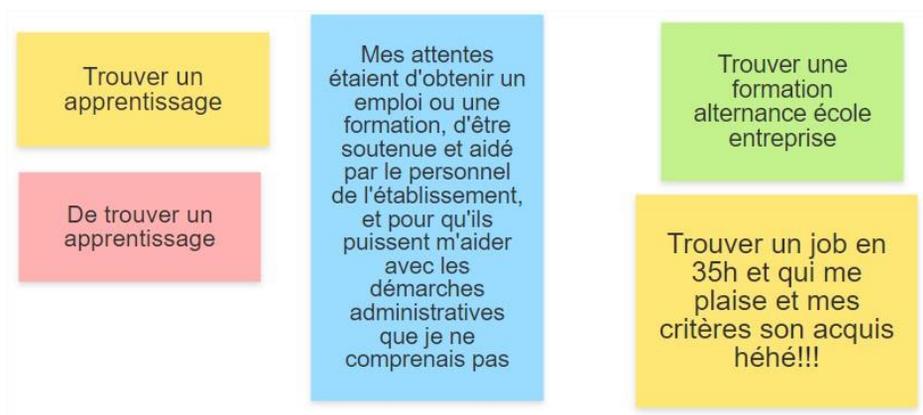
trouver un apprentissage pour réaliser mon projet

Focus Group n°1 : Analyse de l'impact des projets de formation professionnels sur l'insertion professionnelle des publics

1. Avant l'expérience de l'E2C

Question :

Quelles étaient vos attentes pour l'E2C ?



Synthèse des échanges :

La majorité des participants sont venus étudier à l'E2C pour redéfinir leur parcours professionnel et « trouver leur voie » dans le monde actif. Beaucoup des participants sont éloignés de l'emploi et sans (ou avec peu) de qualification. Ils ont besoin d'une « remise à niveau » et d'une orientation professionnelle adéquate pour pouvoir espérer accéder à l'emploi, et de manière pérenne.

2. Pendant l'E2C

Question :

Qu'avez-vous le plus apprécié au niveau des cours et formations de l'E2C ?



Focus Group n°1 : Analyse de l'impact des projets de formation professionnels sur l'insertion professionnelle des publics

2. Pendant l'E2C

Question :

Qu'avez-vous le moins apprécié au niveau des cours et des formations de l'E2C ?

A collection of sticky notes with the following text:

- Je n'ai pas moins apprécié une chose car, pour moi, tout était bien et cela m'a beaucoup aidé
- La rémunération pour les mineurs 😞
- rien j'ai tout t'apprécie
- Rien
- Travailler gratuitement!!!

Question :

Qu'avez-vous le moins apprécié au niveau des périodes de stage ?

A collection of sticky notes with the following text:

- Ce que j'ai le plus apprécié en période de stage ; c'était les connaissances en plus acquises, le programme était très bien construit
- C'est bien de pouvoir essayer avant de s'avancer en vrai c'est pratique ça permet de pas se tromper dans ce qu'on veut faire
- J'ai beaucoup apprécié le personnel de mon entreprise
- Je suis pas passé par cette étape car j'étais déjà quitté e2c à ce moment. 😊
- Ce que j'ai apprécié au niveau des stages c'est le travail en équipe

Question :

Qu'avez-vous le moins apprécié au niveau des périodes de stage ?

A collection of sticky notes with the following text:

- Ce que j'ai le moins apprécié en période de stage c'était le fait de devoir continuer le stage quand on savait dès le 1er jour que ça ne nous plaisait pas
- 2 A 3 semaine X4 c'est beaucoup trop pour des semaine

Synthèse des échanges :

L'E2C est appréciée pour sa remise à niveau, avec un parcours très individualisé et moins stressant pour les participants. La très bonne écoute des enseignants et l'esprit de groupe permet aux participants de reprendre confiance en eux. L'E2C est perçue comme un « multiplicateurs de vecteurs professionnels » : l'école permet aux participants de mieux se connaître eux-mêmes. Les deux points négatifs relevés par les étudiants concernent la mobilité et l'aspect financier lié à la formation. Pour beaucoup, la formation est proposée relativement loin de leurs logements, ce qui complique son accessibilité. De plus, beaucoup d'étudiants considèrent qu'ils perçoivent une rémunération trop insuffisante pour subvenir à leurs besoins durant la formation ; sans un soutien parental, la plupart ne pourrait pas étudier à l'E2C.

3. Après l'E2C

Question :

Qu'est-ce que l'E2C vous a apporté ? Cela a-t-il répondu à vos attentes ? Quelle est votre situation aujourd'hui ? Seriez-vous dans cette situation aujourd'hui sans l'E2C ?



Synthèse des échanges :

Pour la plupart des participants, l'aspect primordial de l'E2C est le fait de « retrouver confiance en soi ». La relation de confiance mutuelle qui s'établit entre les étudiants et enseignants à l'E2C permet d'accroître l'efficacité des actions entreprises.

Par ailleurs, les E2C sont connectées à tous les réseaux de formation de la région, ce que facilite les partenariats entre organismes et les liens avec les entreprises et le monde privé (notamment pour les stages). La force des E2C est de proposer plusieurs stages pour pouvoir faire découvrir le monde professionnel aux étudiants. Ce nombre de stages importants permet aux étudiants de gagner en aisance avec leurs employeurs et de gagner en autonomie (étant donné que c'est à eux-mêmes de faire le travail de démarchage auprès des entreprises).

Enfin, l'E2C sert aussi à former les étudiants aux aspects techniques de la vie de tous les jours, via des cours sur la gestion des achats, de la carte vitale, des déclarations de revenus – qui ne sont pas forcément évidents pour les étudiants (et pourtant très importants).

Focus Group n°2 : Analyse de l'impact des financements européens dans la rénovation énergétique des bâtiments

Date :
07/11/2022
Lieu :
Maison de la Région Châlons



Participants – Porteurs de projets : chargés de mission et gestionnaires administratifs et financiers

- ❖ OPH des Vosges (Vosgelis)
- ❖ BATIGERE
- ❖ OPH de Moselle (MOSELIS)
- ❖ OPH Colmar Centre Alsace
- ❖ Reims Habitat
- ❖ Châlons en Champagne Habitat
- ❖ OPH EMS
- ❖ I3F Grand Est



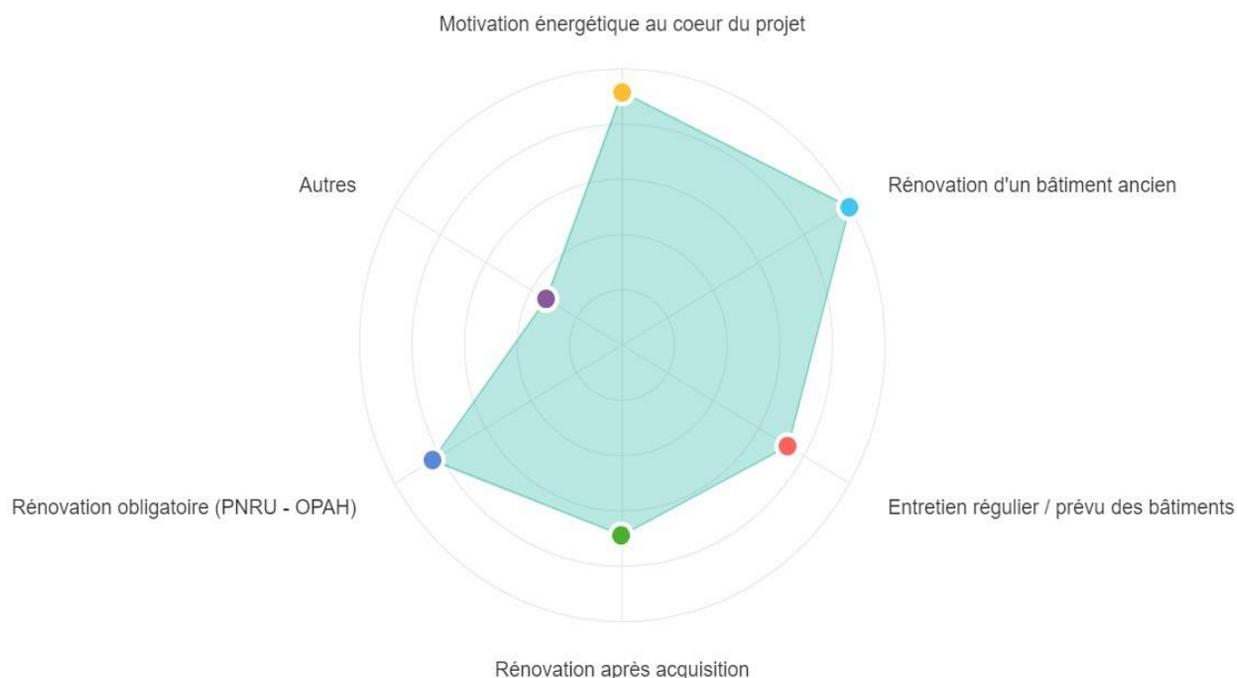
Objectifs du focus group

- ❖ Identifier et caractériser l'impact des financements européens dans le processus de lancement des rénovations énergétiques ;
- ❖ Identifier les effets levier, multiplicateur, volume et périmètre du fonds sur ce type d'acteurs et de projets

1. Rôle du FEDER

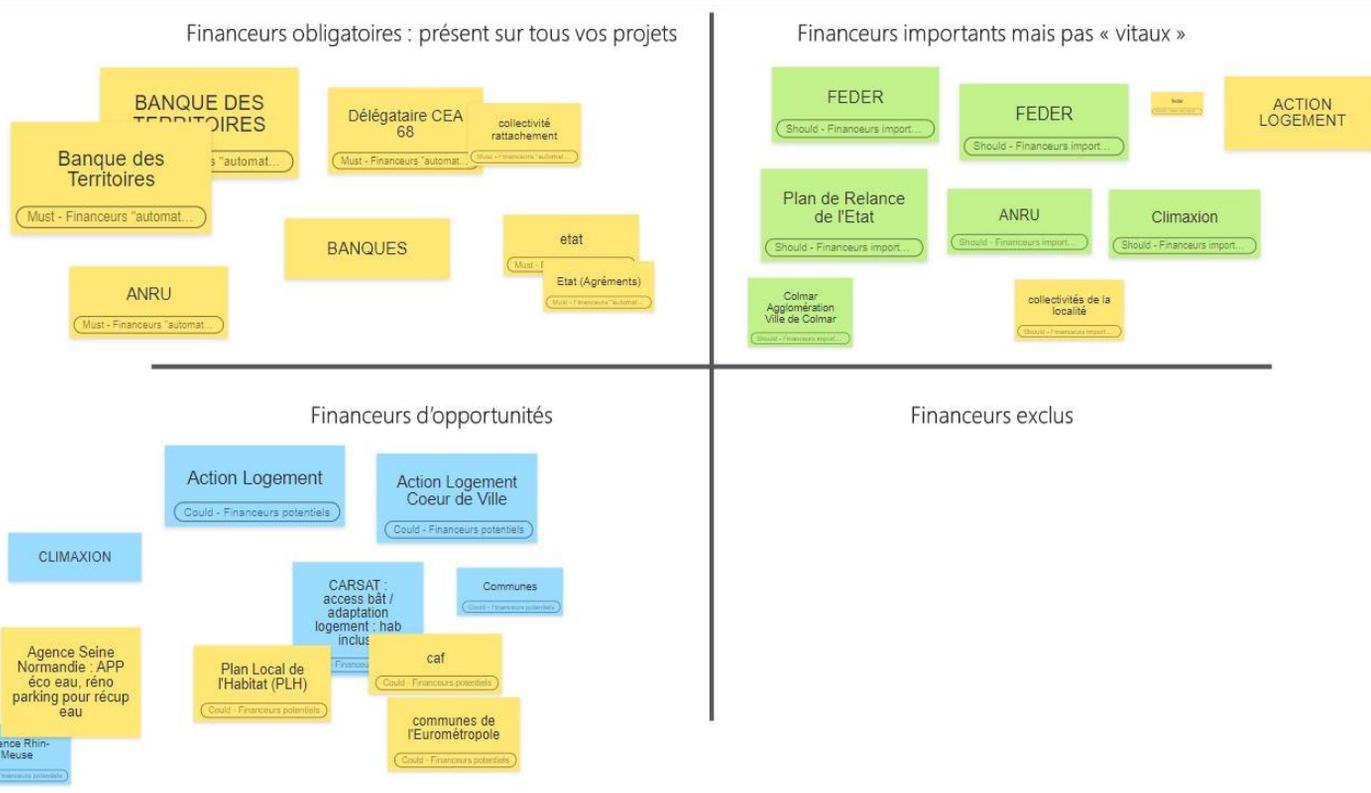
Question :

Quelle est la principale source de justification du projet au lancement des travaux ?



2. Hiérarchie des financeurs

Question :
Quels sont les types de financeurs que vous mobilisez sur vos projets ?



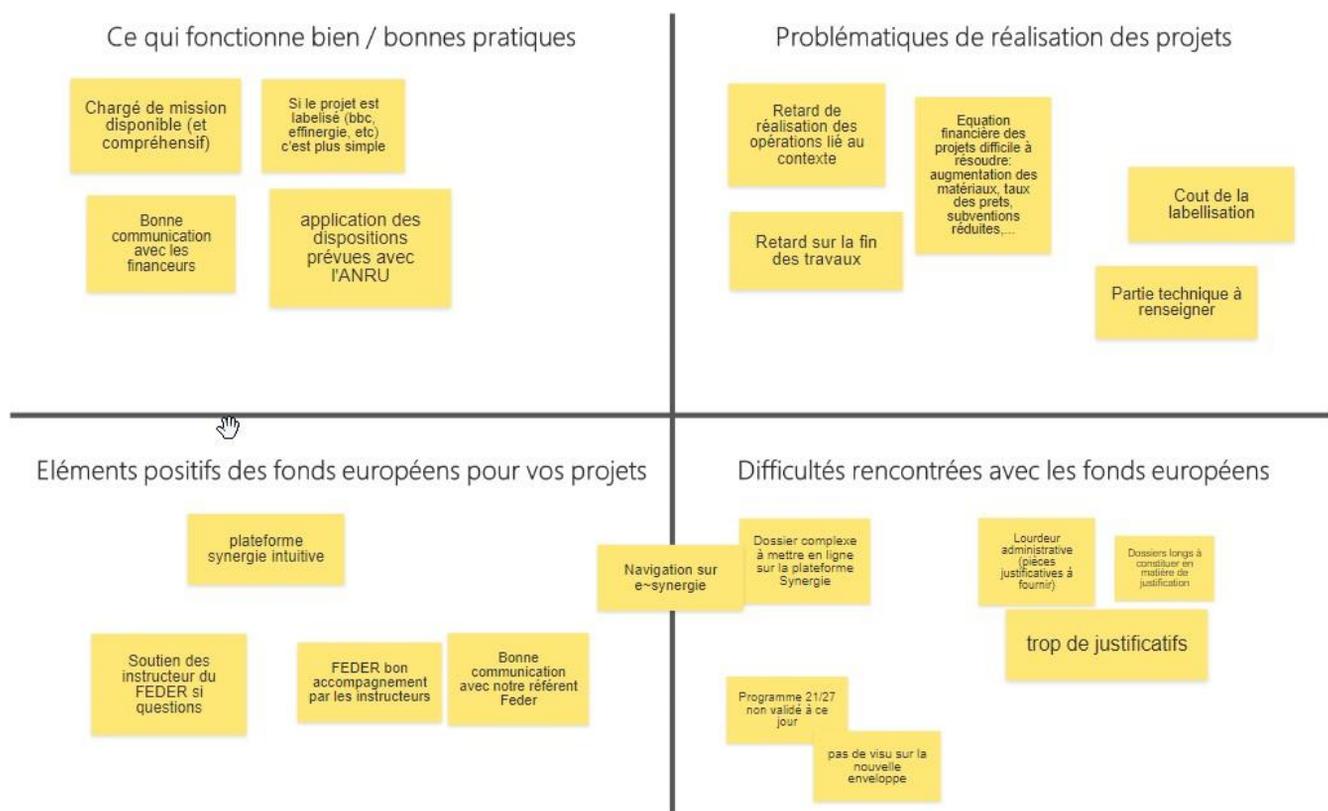
Remarques :
Concernant les financements mobilisés, les porteurs nous informent qu'en-dessous de 40 logements rénovés, c'est le FEDER qui est mobilisé, et qu'au-dessus de 40 logements, c'est le fonds CLIMAXION.
De manière générale, la répartition des fonds s'organise ainsi: 20% de subventions et 80% d'auto-financement (avec 65% de prêts).

Focus Group n°2 : Analyse de l'impact des financements européens dans la rénovation énergétique des bâtiments

3. Bonnes pratiques et difficultés

Question :

Quelles sont les bonnes pratiques et difficultés identifiées lors de vos projets ?



Synthèse des échanges :

Le FEDER a un réel effet levier: il permet d'équilibrer les financements en fonds propres et de boucler les plans de financement. Il est considéré comme un « bonus » dans la mesure où le financement n'est pas vital pour les projets.

Une des difficultés liées au FEDER est le fait que les porteurs ne sachent jamais à quel montant leur projet va être financé, contrairement à l'ANRU où ils savent le montant en fonction de la dimension du projet. Cela rend le fonds peu viable, d'où son recours en tant que « bouclage pour plans de financement ».

Un autre point à signaler est l'importance du rôle d'instructeur FEDER à la région, qui s'avère souvent crucial pour l'accompagnement au suivi administratif et financier des porteurs.

4. Attentes vis-à-vis du FEDER

Question :

Quelles sont vos attentes vis-à-vis du FEDER à l'avenir ?

Simplification des démarches en ligne, crédits européens (enveloppe budgétaire) à maintenir

Simplification de la demande et des justificatifs.

Sebastien

cr

Simplification au niveau des justificatifs

S Mastrangelo

Pas de restrictions au niveau du nombre de logements, car cela nous exclut des opérations au niveau du programme FEDER.

Aline

Subventions mieux définies par logement

Stéphanie

Obtenir les subventions européennes Pouvoir inscrire un maximum de nos opérations dans les subventions de fonds européens

Marianne

Synthèse des échanges :

La majorité des demandes concerne la simplification du processus administratif et financier du FEDER, avec une lourdeur au niveau des justificatifs demandés qui a tendance à être critiquée par les porteurs. De plus, certains porteurs nous font part de leur souhait d'enlever la restriction au niveau du nombre de logements pour être éligibles au FEDER, et d'avoir des conditions d'éligibilité mieux définies par rapport aux types de logements rénovés.

Enfin, un certain nombre de porteurs aimerait aussi disposer d'un guichet unique pour l'identification des fonds à disposition selon les actions entreprises en interne.

Focus Group n°3 : Analyse de l'impact des projets mis en place quant à la préservation de la biodiversité

Date :

07/11/2022

Lieu :

Maison de la Région Châlons



Participants – Porteurs de projets : chargés de mission

- ❖ PNR Montagne de Reims ;
- ❖ PNR du Ballon des Vosges ;
- ❖ PNR des Ardennes ;
- ❖ PNR de Lorraine ;
- ❖ Conservatoire d'espaces naturels de CA
- ❖ Conservatoire d'espaces naturels LO



Objectifs du focus group

- ❖ Identifier et caractériser l'impact des financements européens dans la gestion des espaces protégés et des réserves ;
- ❖ Identifier les effets périmètre, d'exemplarité, processus, durabilité mais aussi les effets auprès des publics cibles.

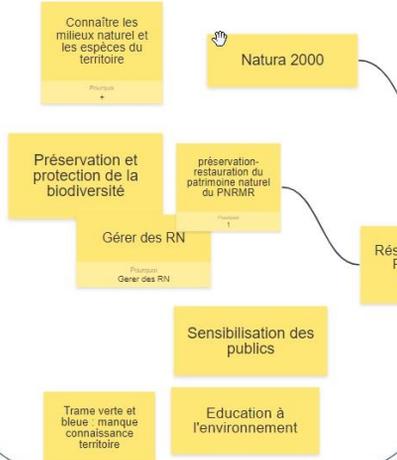
1. Programmation des projets

Question :

Pourquoi, comment, et via quels financeurs avez-vous programmé vos projets ?

Pourquoi ?

Identifications des justifications, causes et des besoins auxquels répond le projet



Comment ?

Modalités de réalisation et de mise en place, évolutions dans le temps, etc.



Qui ?

Avec quels partenaires, quels financeurs, etc.



Focus Group n°3 : Analyse de l'impact des projets mis en place quant à la préservation de la biodiversité

Remarques :

Aujourd'hui, les conservatoires s'articulent autour de 4 grands piliers (co-financés par le FEDER) :

1. Le développement des connaissances
2. La protection / préservation (par la création de statuts adaptés à chaque lieu)
3. L'action / intervention pour préserver
4. La valorisation et sensibilisation des publics.

2. Impact(s) du FEDER

Question :

Quels sont les effets et impacts du FEDER sur vos projets ?

Effet levier de financements supplémentaires

effet levier pour projets à plus grande échelle (LIFE intégré)

Travail partenarial

Affinement de la connaissance du territoire

expérimentation de gestion (EEE)

Moyens d'intervention complémentaires

Innovation sur les territoires

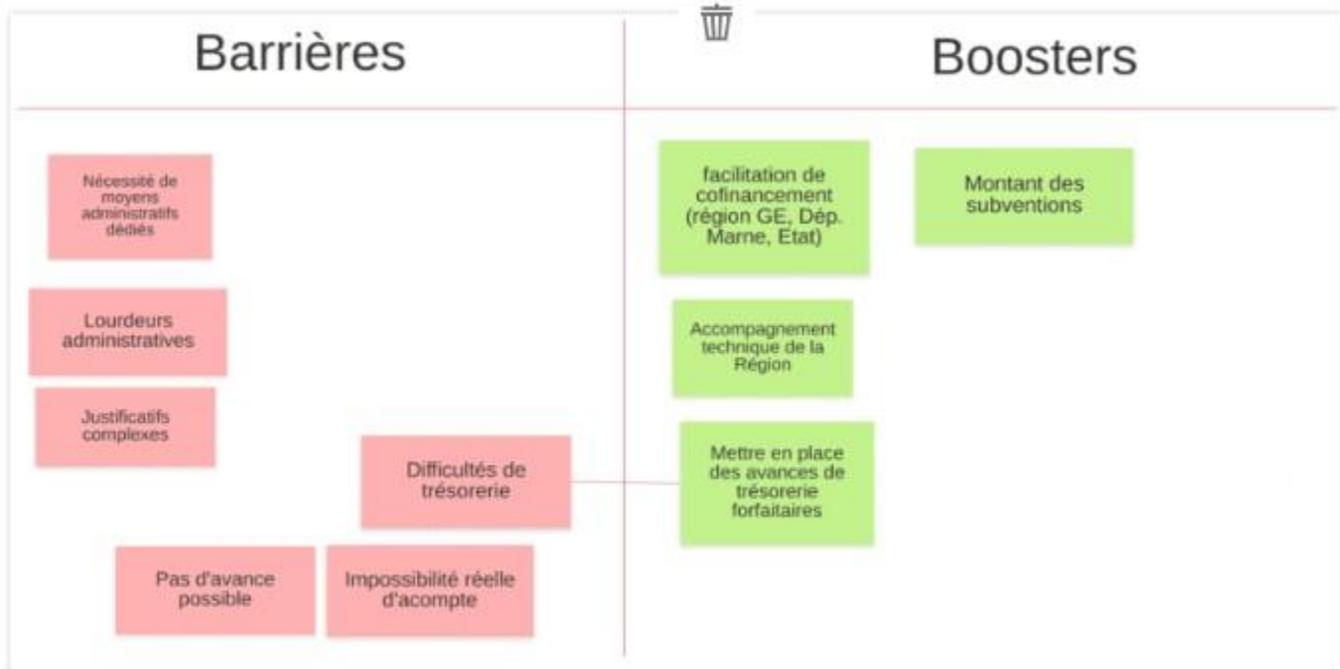
Synthèse des échanges :

Plusieurs effets sont identifiés par les porteurs:

- *Effet périmètre et volume*
 - Le FEDER est crucial pour permettre de sensibiliser de nouveaux publics via des actions de communication d'ampleur (qui induisent par la suite un changement de pratiques au niveau des populations locales). Ainsi, le FEDER permet de substituer la valeur politique par de la valeur financière.
- *Effet levier*
 - Le FEDER peut parfois permettre l'obtention d'autres financements ; même si parfois les financeurs préfèrent financer des projets qui n'ont pas eu de FESI).
- *Durabilité*
 - Pour garantir le bon choix des projets et réussir à bien les mener, il faut aussi financer des projets d'ingénierie (ce qui a été fait pour plusieurs études co-financées par le FEDER), car ces types de projets ont une vraie durabilité en permettant ensuite d'engager des actions adaptées et efficaces.

3. Barrières et boosters du FEDER

Question :
Quels sont les barrières et boosters du co-financement européen ?



Synthèse des échanges :
 Selon les porteurs, les principales barrières du FEDER concernent la lourdeur administrative et financière du fonds, souvent perçue comme chronophage et avec beaucoup de justificatifs à fournir. Ce temps administratif a tendance à empiéter sur les réalisations.
 Les points positifs du co-financement européen, remontés par les porteurs, concernent son apport financier conséquent qui permet un effet volume important, ainsi que l'accompagnement technique de la région qui facilite la bonne gestion du FEDER.

Focus Group n°4 : Analyse de l'impact des projets d'infrastructures à destination des territoires dits défavorisés

Date : 08/11/2022
Lieu : Maison de la Région Châlons



Participants – Porteurs de projets : élus, DGS et chargés de projets européens

- ❖ Châlons en Champagne (Commune et agglo)
- ❖ CU Grand Reims
- ❖ St Dizier ;
- ❖ Epernay
- ❖ CU St Dié des Vosges



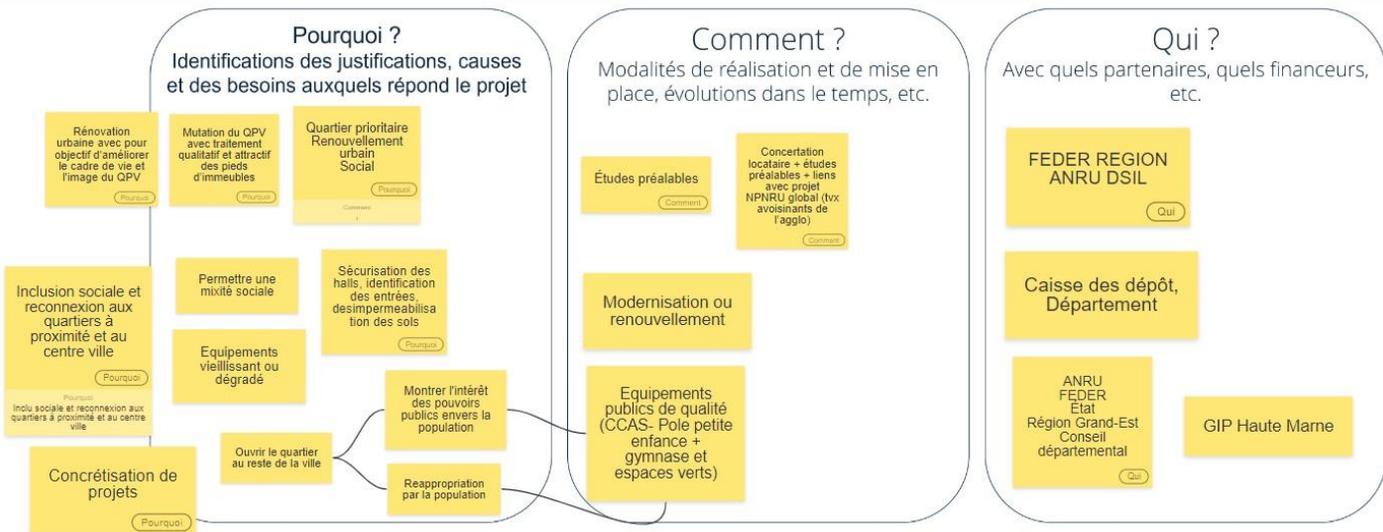
Objectifs du focus group

- ❖ Identifier et caractériser l'impact des financements européens dans le processus de lancement des projets ;
- ❖ Identifier les effets levier, multiplicateur, volume et périmètre du fonds sur ce type d'acteurs et de projets.

1. Programmation des projets

Question :

Pourquoi, comment, et via quels financeurs avez-vous programmés vos projets ?



Focus Group n°4 : Analyse de l'impact des projets d'infrastructures à destination des territoires dits défavorisés

Remarques :

Selon les mots d'une des interlocutrices, les projets d'infrastructures à destination des territoires dits défavorisés permet de « montrer que l'on s'intéresse aux populations locales et que l'on veut avoir un réel impact positif sur elles et leurs vies ». L'exemple donné par un des porteurs concerne des terrains de paddle installés près de QPV. Plusieurs personnes auraient pu penser que ces terrains devaient être réservés à des « clubs house » ou à des populations aisées. Pour autant, ce projet aura permis une réappropriation / réorganisation des territoires pour l'intérêt des populations. La manière dont sont organisés les projets d'infrastructures QPV est souvent la suivante: d'abord les équipements publics et ensuite les habitats privés.

2. Impact(s) du FEDER

Question :

Quels sont les effets et impacts du FEDER sur vos projets ?



Synthèse des échanges :

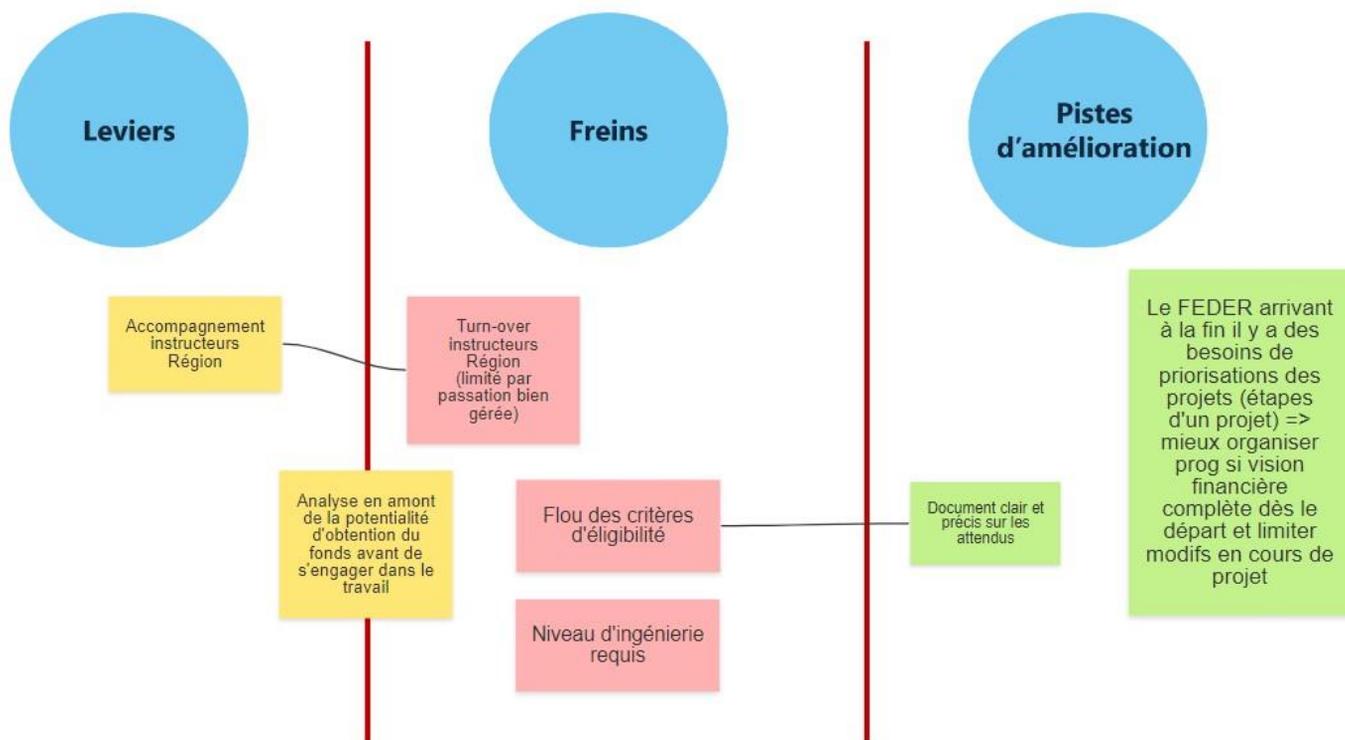
Pour les projets de grande ampleur, les porteurs nous avouent ne plus pouvoir se passer du FEDER. Mais, avec la diminution du budget de l'Etat sur les projets QPV, cette logique s'étend maintenant à tous les projets. Comme l'Etat confie de plus en plus de responsabilités aux collectivités locales, la mobilisation de co-financement européen devient incontournable. Aujourd'hui, il est donc indéniable que, sans le FEDER, beaucoup de projets ne pourraient pas avoir lieu.

Concernant la communication sur les actions entreprises avec le fonds européen : pour les projets locaux touchant les particuliers, les actions de communication permettent de mieux sensibiliser les publics sur l'utilité de l'UE. Ces actions permettent un réel effet levier au niveau des bénéficiaires finaux sur leur compréhension des fonds et de leur utilisation. Cela permet de montrer aux populations locales que l'Europe peut avoir des impacts au niveau local et de manière concrète.

3. Barrières et boosters du FEDER

Question :

Quels sont les freins, levier, et pistes d'amélioration du co-financement européen ?



Synthèse des échanges :

Les principaux points à retenir concernent le rôle très important d'instructeur FEDER à la région, qui s'avère souvent crucial pour l'accompagnement au suivi administratif et financier des porteurs ; les critères d'éligibilité du FEDER souvent jugés trop flous, et un niveau d'ingénierie requis pour pouvoir gérer efficacement un projet FEDER. La principale piste d'amélioration concernent la priorisation des projets selon le type d'actions entreprises et le plan de financement – pour accroître la valeur ajoutée du FEDER.

Focus Group n°5 : Analyse de l'impact des projets d'insertion par la formation des jeunes

Date : 08/11/2022
Lieu : E2C Nancy



Participants – Porteurs de projets : chargés de mission et gestionnaires administratifs et financiers

- ❖ Association Unis-cité
- ❖ E2C Lorraine
- ❖ Apprentis d'Auteuil Grand Est
- ❖ Alméa Formation interpro (E2C CA)
- ❖ AFPA (E2C CA)
- ❖ CFPPA DE RETHEL (2EC CA)
- ❖ Ecole de la 2^{ème} chance 68
- ❖ ADPS



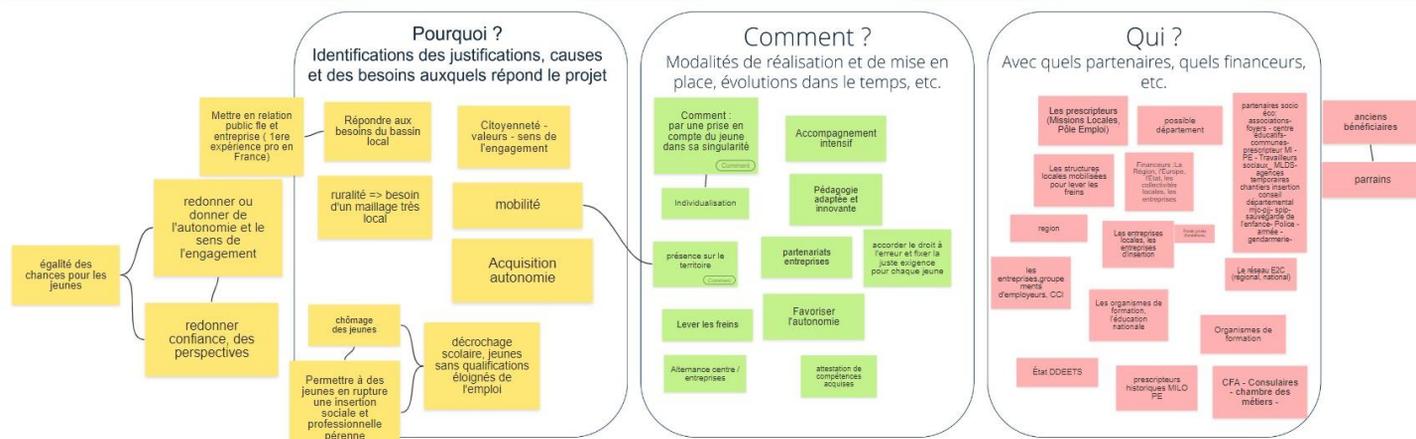
Objectifs du focus group

- ❖ Identifier et caractériser l'impact des financements européens pour les projets de formations des jeunes.
- ❖ Identifier et caractériser l'impact des financements européens pour les bénéficiaires finaux dans le cadre de leurs parcours d'insertion professionnels.

1. Programmation des projets

Question :

Pourquoi, comment, et via quels financeurs avez-vous programmés vos projets ?



Remarques :

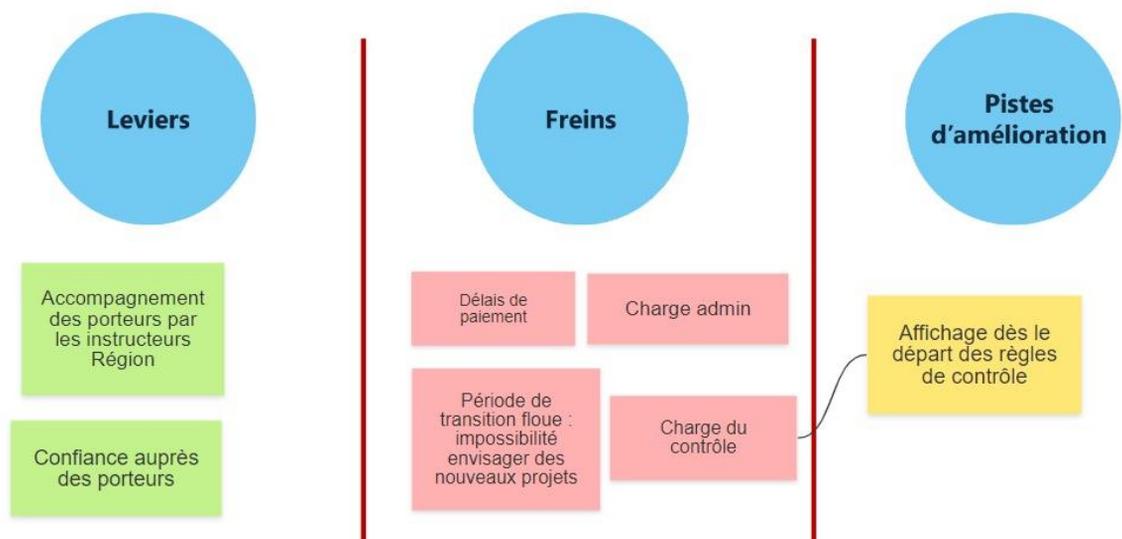
Les porteurs ont chacun été invités à décrire leurs projets en 1 mot. Les mots qui sont ressorti sont « intensif » (au niveau de l'accompagnement), « sécurisation » (des parcours), « construction (du projet professionnel), « booster » (pour le développement des compétences), « chance » (pour les bénéficiaires finaux), « découverte » (de métiers, de passion).

Pour beaucoup, les projets représentent un vrai levier pour les entreprises qui ont besoin de main d'œuvre, et mettent les moyens et le temps nécessaires pour aider au développement des projets.

2. Barrières et boosters du FSE

Question :

Quels sont les freins, levier, et pistes d'amélioration du co-financement européen ?



Synthèse des échanges :

Aujourd'hui, le FSE est perçu comme un réel effet levier ; il permet de développer de nouvelles activités et d'accroître leur intensité. Les porteurs le perçoivent comme un financement majeur et déterminant. Selon leurs mots, « aujourd'hui, [ils n'ont] plus le choix, [ils sont] devenus dépendants du FSE ». Pour autant, le suivi administratif et financier du FSE est perçu comme lourd et complexe par le OF. La plupart des porteurs recommandent qu'il y ait une personne entièrement dédiée à la gestion du FSE, pour « éviter toutes mauvaises surprises » et économiser du temps de gestion. Une autre difficulté liée au FSE concerne son manque de lisibilité sur ses critères d'éligibilité, avec une incertitude quant aux attentes du financement et de ses résultats. Les porteurs recommandent donc de mieux définir les règles d'attribution des projets ainsi que les règles de contrôles tout au long des projets, afin de fluidifier leur gestion administrative.

6

Conclusions et recommandations

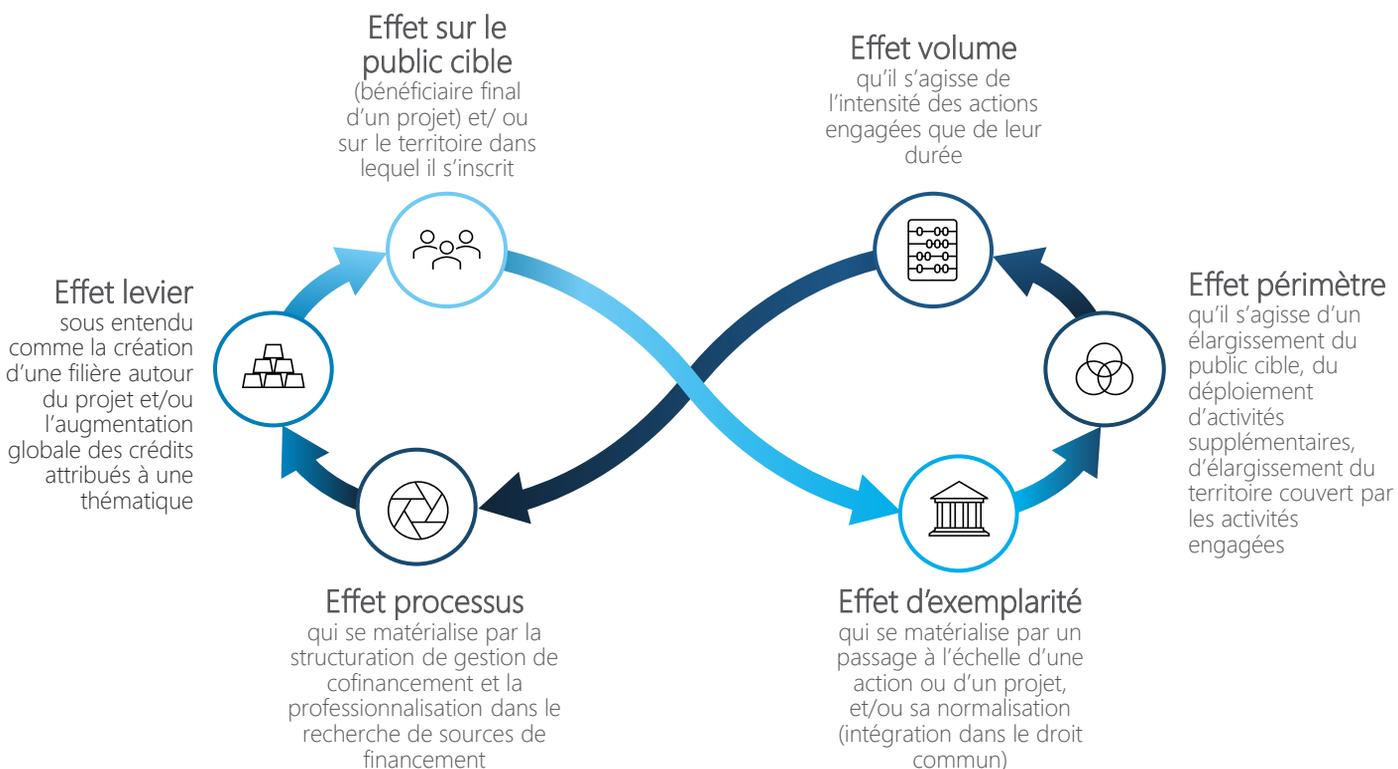
Conclusions et recommandations

Les conclusions de cette évaluation d'impact reposent sur :

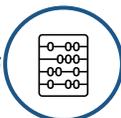
- la mise en perspective d'un ensemble d'informations collectées en recourant à divers outils évaluatifs
 - analyse sur pièces
 - visites d'évaluation
 - sondages
 - focus group
 - étude de cas

- La confrontation de ces informations à un ensemble de critères évaluatifs :
 - Pertinence
 - Cohérence et complémentarité
 - Exécution, efficacité, efficience
 - Impact
 - Durabilité
 - Valeur ajouté du cofinancement

- L'isolation des différents effets qui constituent la mesure de l'impact
 - Effet sur le public cible
 - Effet volume
 - Effet périmètre
 - Effet d'exemplarité
 - Effet processus
 - Effet levier



Effet volume



- L'effet volume se caractérise le plus souvent par le développement d'actions de plus grande envergure engagées grâce au soutien des fonds
- L'effet volume se caractérise également par l'inscription de certains porteurs dans un développement pérenne par l'engagement de transitions nécessaires au maintien et au développement de leurs activités
- L'effet volume est moins important quand il s'agit de création d'entreprises qui se heurtent à des difficultés que l'obtention d'un financement ne peut pas toujours solutionner

Effet périmètre



- L'effet périmètre est quasi-systématiquement recherché (et le plus souvent obtenu) par les porteurs quand il s'agit d'élargir le public cible touché par une action, ou quand il s'agit de proposer de nouvelles activités.
- La répliquabilité sur d'autres territoires est moins souvent dans la culture des porteurs et gagnerait à être renforcée pour les porteurs en ayant la capacité et pour les actions pour lesquels un potentiel existe.

Effet d'exemplarité



- L'effet d'exemplarité est particulièrement notable quand les actions cofinancées s'inscrivent dans la continuité d'un schéma ou tout autre document matérialisant un plan d'action à horizon plusieurs années pour tout un secteur ou toute une filière.
- L'effet d'exemplarité est également possible quand le porteur s'inscrit dans un réseau dont la dynamique permet un maillage territorial suffisamment important pour que l'ensemble du public cible de la région puisse en bénéficier.
- L'effet d'exemplarité est également particulièrement important quand par le caractère innovant d'un projet, un changement culturel ou un changement de pratique permet par la suite la normalisation de l'innovation
- L'effet d'exemplarité est particulièrement marqué quand le financement européen contribue à la labellisation d'une action majeure entreprise par un porteur

Effet processus



- L'effet processus est particulièrement fort quand l'obtention d'un financement européen est conditionnée à la recherche d'autres sources de financement. Ce conditionnement doit cependant être annoncé suffisamment en amont pour ne pas désarçonner les porteurs dans la temporalité de leurs projets.
- L'effet processus est particulièrement marqué dans les structures disposant d'ETP dédié au montage de projets (universités, opérateurs, fédérations, etc.)
- L'effet processus est plus complexe à faire émerger pour les toutes petites structures qui n'ont pas la possibilité de mobiliser une ressource dédiée pour la gestion, le suivi et la recherche de financement. Pour ces structures, le recours une entité intermédiaire capable de fédérer plusieurs petites structures autour d'une même source de financement est particulièrement pertinent.

Effet levier

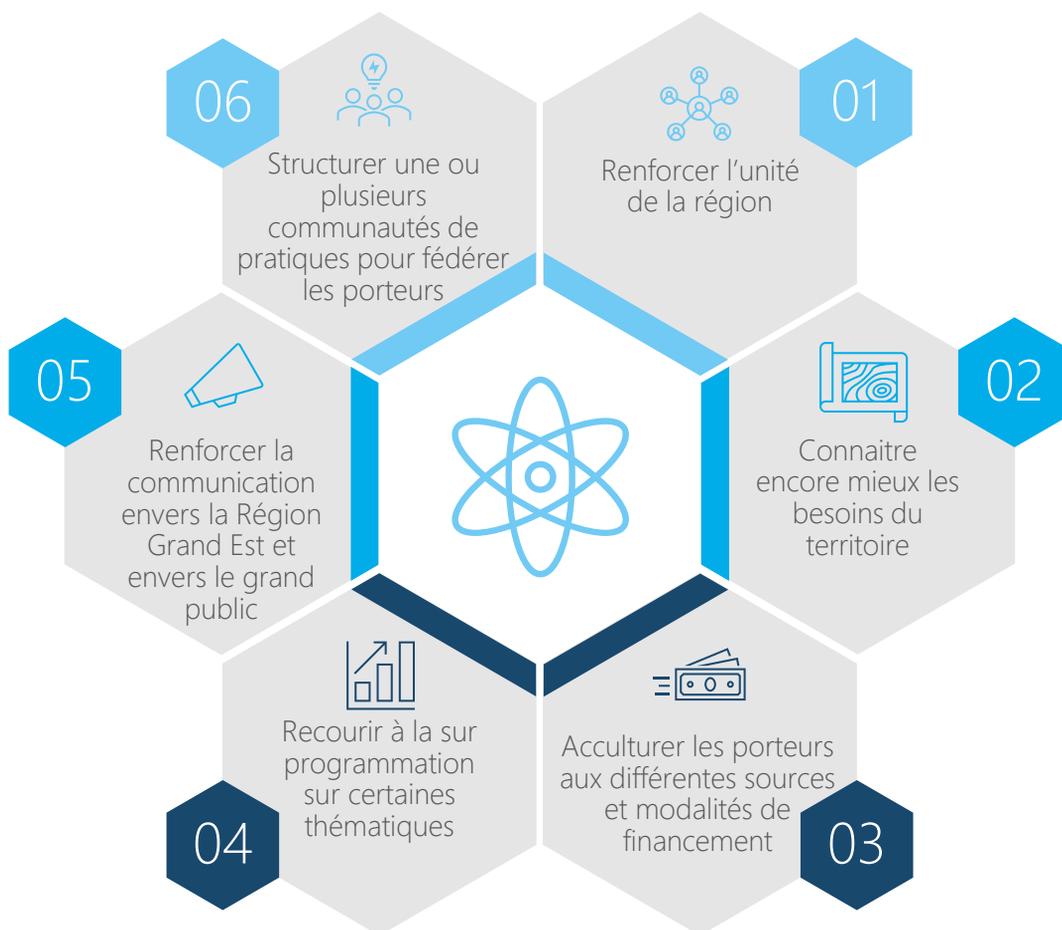


- L'effet levier est notable quand le financement européen améliore la notoriété, la visibilité, la crédibilité des structures bénéficiant de fonds européens et permet la mobilisation systémique d'autres financeurs autour d'une thématique augmentant notablement les financements liés à celle-ci
- L'effet levier est particulièrement fort quand le financement européen est la 1ère source de financement mobilisée par le porteur. Ce financement ainsi obtenu joue un rôle de « caution » vis-à-vis des autres financeurs.
- L'effet levier est plus faible quand le financement européen vient « boucler un plan de financement » qui aurait pu l'être sans le recours à celui-ci.

Effet sur le public cible



- L'effet sur le public cible des actions financées est notable de façon directe (avec une amélioration concrète de leur qualité de vie) mais aussi indirecte (actions concourant à développer/améliorer un bien ou un service proposé au public cible)
- L'effet sur le public cible est souvent amoindri par une communication envers le bénéficiaire final pas toujours aisée quand plusieurs bénéficiaires intermédiaires sont recensés



Renforcer l'unité de la région



- ❖ La fusion des 3 anciennes régions étant intervenue en plein milieu du cadre financier pluriannuel 14-20, la synergie entre les projets des 3 anciennes régions n'a pu être entamée que sur la 2nde moitié de la programmation. La prochaine programmation devra mieux traduire cette recherche de création d'une synergie territoriale qui dépasse la structure des anciennes régions et raisonne sur des unités territoriales pertinentes en matière de développement.

Connaître encore mieux les besoins du territoire



- ❖ Le recours aux diagnostics territoriaux permettant de cadrer les logiques d'intervention mises en œuvre pour les projets à cofinancer peuvent être renforcées, systématisées quand cela est possible. En effet, la réalisation de ces diagnostics permet à l'autorité de gestion de mieux percevoir la portée d'un projet, et à un porteur de mieux penser son plan de financement en fonction des opportunités et risques dont il a connaissance.
- ❖ Les différentes politiques pilotées par la Région font l'objet de plusieurs schémas / plans qui permettent de structurer les différentes actions engagées sur une temporalité potentiellement différente de celles des fonds, il sera important de chercher à maintenir une dynamique coordonnée entre ces différents documents et la programmation 21-27.



Acculturer les porteurs aux différentes sources et modalités de financement

- ❑ Faciliter l'accès à l'information sur les différentes sources de financement, à la disposition de la Région Grand Est, permettrait à certains porteurs d'avoir une meilleure connaissance des sources de financement à leur disposition et de construire leur plan de financement de façon plus consciente et de mieux juger de la prise de risque qu'ils pensent être en capacité d'assumer.
- ❑ Les projets et les porteurs étant de dimensions très différentes, et leurs expériences dans la recherche de cofinancement européen étant également hétérogènes, il sera important d'imaginer des modalités de financement et d'accompagnement permettant de favoriser la diversité des projets.
- ❑ Le recours à des structures intermédiaires en capacité d'être porteur de projet du point de vue de l'autorité de programmation et financeur pour des acteurs de plus petite envergure qui ne pourraient assumer seuls la gestion d'un cofinancement européen est une pratique à développer car elle permet de financer les actions les plus pertinentes en limitant la prise de risque tant pour les bénéficiaires de « 2nd rang » que pour l'autorité de programmation.



Recourir à la sur programmation sur certaines thématiques

- ❑ Pour les thématiques générant le plus souvent de la sous-consommation, une stratégie de sur programmation dès le début de la période de financement ainsi qu'une analyse régulière des difficultés d'exécution doivent permettre d'atteindre un taux de consommation final le plus proche possible de 100%. Viser 115% de taux de programmation dès le début de la programmation paraîtrait raisonnable.



Renforcer la communication envers la Région Grand Est et envers le grand public

- ❑ Pour renforcer l'effet levier des fonds FESI, une communication autour de la « marque FESI » doit être structurée et réalisée tant par l'autorité de gestion que par les porteurs : être financé par un FESI est gage d'intérêt de l'autorité de gestion pour un projet, de sérieux et de dynamisme de la part du porteur, d'une certitude commune de la part de l'autorité de gestion et du porteur que le projet rendra service au développement de la région.
- ❑ Mesurer l'impact d'un projet peut nécessiter de demander des informations aux porteurs au-delà de la période de réalisation de leurs projets. Il serait ainsi nécessaire de les en informer dès le début de leur projet pour permettre à l'autorité de gestion d'exploiter au mieux ces informations.



Structurer une ou plusieurs communautés de pratiques pour fédérer les porteurs

- ❖ Fédérer les porteurs autour de la notion de partage d'expérience, au sein d'une ou plusieurs communautés de pratique, permettrait à l'autorité de programmation de mieux percevoir les difficultés des porteurs et à ceux-ci de résoudre une partie de leurs difficultés par la mise en œuvre de pratiques observées chez d'autres. Cette ou ces communautés de pratiques pourrait permettre :
 - ✓ L'organisation de séminaire
 - ✓ L'organisation de temps d'échange plus réguliers / plus circonstanciés / plus thématiques, favorisant l'analyse de pratiques
 - ✓ La création de modules d'autoformation sur des sujets jugés comme non maîtrisés par les porteurs selon l'autorité de gestion
 - ✓ Le partage de ressources ciblées pour les porteurs (informations règlementaires, techniques)
 - ✓ Le partage de bonnes pratiques en matière de suivi, gestion, communication

OT	Recommandations
OT1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rendre proportionnels les objectifs fixés et moyens déployés en fonction des unités territoriales retenues : à l'aune du réalisé les objectifs fixés dans le prochain PO pourront être plus précis ➤ Aligner la programmation avec la temporalité des évolutions de son écosystème pour ne pas se priver de soutenir des filières émergentes qu'elles soient ou non ciblées dans les Stratégies Régionales d'Innovation ➤ Mettre en place un guichet unique, rassemblant les différents sources de financement par thématique (européens, nationaux, régionaux) pour faciliter la construction de plan de financement par les porteurs. Les potentielles synergies et mises en relation des projets similaires seraient également plus facilement réalisables par les chargés de mission de la Région et par les porteurs ➤ Exploiter les expériences autour des projets de développement de la collaboration entre le privé et le public pour reprendre les bonnes pratiques éprouvées à chaque secteur de la Stratégie de spécialisation intelligente (S3). ➤ Effectuer un suivi a posteriori, plusieurs années après, pour évaluer de manière rigoureuse l'impact des projets financés et permettre une amélioration continue de la programmation. La mesure de l'impact n'est faisable que sur une temporalité plus longue que la plupart des autres projets financés par les FESI. ➤ Surprogrammer la totalité de l'enveloppe dès le début du fonds puis de reprogrammer en cas de sous-consommation ➤ Pour assurer la meilleure efficacité de programmation, la concentration des moyens sur certains types de projets reste essentielle dans un contexte de multiplicité de financeurs. En effet, le FEDER seul ne peut contribuer à des résultats significatifs sur tous les grands objectifs fixés. Ainsi une stratégie de programmation pour le prochain PO pourrait être de privilégier encore plus les projets permettant des synergies. ➤ Prévoir une révision des objectifs en tenant compte du rythme de programmation (et des éventuels impératifs de la Commission Européenne). Les résultats de la programmation 2014 – 2020, qui ont largement été atteints avec un budget inférieur aux montants conventionnés montrent que les objectifs peuvent être plus ambitieux. ➤ Compléter les FESI par d'autres sources de financement quand une thématique devient également une priorité nationale. La plupart des institutions porteuses de projets financés par les FESI sont dépendantes de ces fonds parce qu'ils constituent la majeure partie de leurs ressources. Cette thématique qui constitue donc une priorité nationale se voit donc portée par les FESI, ce qui en plus n'est pas suffisant pour atteindre les objectifs fixés. ➤ Rechercher la synergie territoriale au sein d'un même projet. Les enjeux de synergies entre les différents pôles de recherche décimés sur les 3 anciennes régions sont déterminants pour la réussite de la prochaine programmation. ➤ Créer des synergies entre les pôles de recherche publics des trois anciennes régions. Le travail de spécialisation sur les domaines de la S3 de chacune d'elles a déjà permis d'assurer la valeur ajoutée des projets en leur assurant un certain budget, il est maintenant possible d'aller plus loin en faisant l'exercice à l'échelle de la nouvelle région. Il est donc important que le nouveau PO soit pensé à l'échelle de la nouvelle région pour le financement de la recherche publique. ➤ Renforcer la visibilité des projets de recherche par les entreprises, dans le cadre des collaborations du secteur privé avec la recherche publique. Communiquer et se faire identifier auprès de ces dernières est chronophage et ne relève pas forcément des compétences et appétences des chercheurs, mobiliser des structures pour faire le relais, pourrait permettre d'augmenter la valeur ajoutée de ces projets.

Recommandations par OT

OT	Recommandations
OT2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mener une réflexion, sur les usages du numérique, pour déterminer ce qu'il est souhaitable de porter à l'avenir – en travaillant notamment sur la cohérence et les synergies à dégager. ➤ Travailler davantage sur le calendrier du financement pour éviter un démarrage tardif des initiatives. ➤ Renforcer la communication sur les modalités d'obtention et de suivi administratif du financement. ➤ S'assurer / vérifier que chaque porteur ait une bonne maîtrise du processus administratif et financier du FEDER. ➤ Encourager la coordination et les synergies entre porteurs de projet, via une institutionnalisation des temps d'échange entre porteurs par exemple. ➤ Mieux agencer les indicateurs de résultats de manière à les rendre éloquents quant à la réalisation d'un objectif. C'est une tâche plus difficile pour les projets d'usage, mais cela aura le mérite d'assurer un véritable suivi de ces projets. ➤ Profiter des infrastructures du numérique récemment mises en place pour les répercuter sur les projets de services ➤ Structurer davantage le portefeuille de projets liés aux usages du numérique, d'autant que les infrastructures sont désormais plus efficaces, afin d'en tirer des synergies. ➤ Renforcer l'accompagnement des (nouveaux) porteurs de projets dans le montage des dossiers pour permettre une meilleure compréhension des dynamiques administratives propres au FEDER.
OT3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jouer un rôle d'aide aux entreprises engagées dans toutes démarches d'amélioration (technologique, ressources humaines, emploi, environnement, économie, énergie,...) au même titre que des financements nationaux et régionaux ➤ Mettre en place des instruments pour faciliter la gestion administrative et financière des entrepreneurs (prêt rebond par exemple) ➤ Renforcer l'accompagnement dès la phase de création (comme cela a été fait avec les antennes régionales de France Active), et renforcer l'accompagnement à la reprise d'une entreprise ➤ Renforcer les actions de développement des PME à l'international ➤ Utiliser plus de FEDER pour cofinancer des actions de suivi des entreprises créées dans leurs 3 premières années d'activité (coaching, tableaux de bord, conseil, recherche de solutions de financement, transfert de technologie ou accompagnement à l'export...). ➤ Renforcer les actions de formation entrepreneuriales et techniques ➤ Veiller à la bonne complémentarité des projets avec les autres programmes régionaux (e.g. Plan Régionale d'Internationalisation des entreprises ») pour en accroître les bénéficiaires. ➤ Favoriser les projets avec des fournisseurs français (voire européen) lorsque cela est possible, afin de moins dépendre d'éléments extérieurs (pénurie, guerre, etc.) ➤ Stopper le cofinancement des projets de recherche et privilégier le cofinancement des projets d'investissement ➤ Accompagner la conduite du changement dans les projets de transformation ➤ Renforcer les actions de diagnostic ➤ Imposer aux porteurs de projet de remplir les indicateurs régulièrement ➤ Rééquilibrer les financements entre les différentes PI en renforçant le soutien à l'internationalisation qui est un sujet clé pour la compétitivité des PME ➤ Le FEDER étant un axe majeur de la politique de développement économique régionale, poursuivre et même renforcer le lien et la coordination entre le FEDER et le SRDEII sur la programmation 21-27 ➤ Etendre les actions (et notamment les innovations) à d'autres territoires

Recommandations par OT

OT	Recommandations
OT3	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accentuer les démarches de mutualisation, de réseaux entre entreprises, avec des actions collectives de structuration et/ou de promotion d'une filière économique, et des actions collectives visant à accroître la compétitivité des entreprises participantes ➤ Consacrer plus de financements aux projets de création d'entreprises, via des fonds de prêt destinés à des entreprises de moins d'un an ➤ Développer les activités à l'international afin de maximiser le rayonnement des entreprises françaises : accompagner les entreprises dans leur développement à l'international (salons, missions à l'export...), ou les aides individuelles de type étude de marché à l'export, renforcement des moyens à l'export, dépenses de prospection, etc ➤ Accentuer la mise en réseau car elle aurait de nombreux bénéfices : partage de bonnes pratiques, meilleure anticipation des évolutions de la filière et du territoire, meilleure crédibilité de chaque entreprise du réseau, et un rayonnement amplifié ➤ Faire du financement FEDER un levier pour permettre aux entreprises de trouver d'autres financements pour leur projet, et apporter ensuite le montant permettant de compléter le budget global du projet ➤ Faire du FEDER un levier d'investissement et non de fonctionnement. Il doit avoir un rôle de supplément permettant aux entreprises d'innover, améliorer la performance, optimiser les processus, élargir les impacts, lancer une dynamique
OT4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Financer les réseaux de chaleur en partenariat avec l'ADEME, climaxion, (cela n'a pas été le cas en Champagne-Ardenne alors que cela a bien fonctionné sur les autres PO) ➤ Assouplir l'assiette éligible de dépenses sur les projets notamment les frais de fonctionnement ➤ Intégrer la logique de guichet unique pour toutes les thématiques où cela est possible. Cette thématique a la particularité d'avoir une pluralité de financeurs pouvant complexifier la lisibilité des usagers. L'ADEME et la région Grand-Est ont déjà initié un travail de guichet unique permettant de présenter un seul interlocuteur pour ces deux sources de financement. Il reste encore beaucoup de guichets dont le FEDER, pour lesquels ce travail de rapprochement pourrait être envisagé, a fortiori sur les financements à destination des ménages. ➤ Recourir à la sur-programmation semble pertinent sur les projets de rénovation énergétique des bâtiments pour cause des problématiques croissantes de pénuries de matières premières, de prestataires (pas de réponses aux AO) et in fine des délais de travaux très variables ➤ Développer les guichets uniques à l'image de Climaxion qui semble être une réussite : le prochain PO pourrait travailler à l'intégration du FEDER dans ce type d'initiative. En effet, simplifier la lecture des sources de financement est un travail à mener en priorité pour les guichets touchant le grand public. ➤ Répliquer la méthode d'instruction des projets d'efficacité énergétique dans les entreprises en Alsace : la direction technique qui assure l'instruction technique des projets avec l'appui du conseiller de la CCI et un jury associant la Région, la CCI, l'Etat et le FEDER qui examine les demandes de subvention.

Recommandations par OT

OT	Recommandations
OT5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer une continuité entre les programmes, à l'image de la continuité présente dans les PO entre 2007-2013 et 2014-2020 pour continuer de soutenir les efforts de préventions des risques que pour assurer la réalisation des travaux qui n'auront pas eu lieu sur cette programmation tardive ➤ A l'instar des actions de l'EPTB Seine Grand Lacs, poursuivre le soutien aux actions dans le cadre de la mise en place des PAPI pour renforcer l'impact en intervenant sur des zones adéquates afin de répondre aux problèmes d'inondation ; ➤ Renforcer la mobilisation et l'accompagnement au montage des projets pour des intercommunalités de petites et moyennes tailles ayant des besoins sur l'axe inondation afin de renforcer la programmation dès le début du cadre 21-27. ➤ Avec une prise en main complète de la GEMAPI mis en place à partir de 2018, s'assurer de la complète publicité des possibilités de financement européen sur ces thématiques pour les collectivités ➤ Sans remettre en cause la réalisation des études et des travaux nécessaires sur le territoire, diversifier les projets considérant l'importance du risque inondation sur l'ensemble de la région ➤ Disposer d'une vision du coût des travaux dès la réalisation des études dans le cadre de la mise en place de projets « segmentés » pourrait permettre d'assurer une meilleure visibilité à l'autorité de gestion sur les besoins financiers et la marge de manœuvre de programmation restante. Sur la base des études cofinancés dans le cadre 2014-2020, il devrait être possible de disposer d'une estimation des minima nécessaires sur le 2021-2027. ➤ En cas de multiplication des besoins dans les années à venir, prioriser les financements de travaux afin d'assurer un usage optimal des financements européens là où ils s'avèrent les plus utiles pour les porteurs de projets ; ➤ Dans l'optique d'une poursuite de la programmation et au regard du nombre d'études financées sur la période, sécuriser en priorité le financement des travaux afin d'assurer la réalisation des projets accompagnés au cours de cette programmation.
OT6	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sensibiliser davantage le grand public et les autorités publiques ➤ Renforcer les actions de formation, notamment auprès des autorités publiques ➤ Développer des projets sur l'ensemble du territoire ➤ La protection de milieux naturels passe par la mise en œuvre de nombreuses démarches financés par différents acteurs (Etat, Région, FEADER, ADEME, etc). Inscrire les actions soutenues par le FEDER en complémentarité avec les autres actions et tenir compte de la nature du foncier et des usages qui en sont faits, chaque action devant concourir à un même objectif final : maintenir des écosystèmes durables. Pour cela la mise en réseau des différents acteurs doit devenir une priorité. ➤ Sur les projets de réhabilitation des friches, accompagner les collectivités à optimiser au mieux leur plan de financement, avec un regard croisé sur l'apport des crédits régionaux et l'apport des crédits européens ➤ Elargir et renforcer la sensibilisation, communication, partages de connaissance et même formation auprès du grand public et des autorités : école, conférence, colloque, séminaire, publication, réseaux sociaux, partenariat avec des associations ➤ Renforcer la culture de l'écrit (avec des rapports annuels par exemple) afin de mieux capitaliser sur les connaissances acquises et faciliter leur diffusion ➤ Imposer aux porteurs de projet de remplir les indicateurs régulièrement ➤ Programmer des projets en Alsace qui est également confrontée à tous ces enjeux ➤ Investir sur des moyens permettant d'atteindre le grand public et les autorités publiques au niveau de la sensibilisation aux enjeux environnementaux ➤ Développer la culture de l'écrit car elle permet une capitalisation de la connaissance et ainsi de fluidifier le transfert de connaissance en cas de turn over sur un poste clé ➤ Faire du FEDER un levier pour permettre aux structures de trouver d'autres financements pour leur projet, et apporter ensuite le montant permettant de compléter le budget global du projet ➤ Faire du FEDER un levier d'investissement et non de fonctionnement. Il doit avoir un rôle de supplément permettant aux porteurs d'amplifier leurs actions et leurs impacts, d'innover, de lancer une dynamique

Recommandations par OT

OT	Recommandations
OT8	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer le travail d'innovation afin d'identifier de nouvelles possibilités de soutien à l'image de la mise en place depuis 2019 des « Digital académie » par Alméa formations Interpro. ➤ Poursuivre le développement de projets ayant un périmètre d'intervention large et notamment avec l'appui de porteurs disposant de cette surface d'intervention potentielle. ➤ Organiser un tuilage entre les cadres financiers afin de limiter le risque de « stop and go » de la fin d'un cadre : la préparation dès 2026 de conventionnement pluriannuel permettant d'aller jusqu'en 2029 devrait permettre de limiter ce risque. ➤ Renforcer le travail de régionalisation des accompagnements afin de poursuivre la recherche d'économies d'échelles, notamment en matière de coût administratif et de gestion des projets : pour des structures tels que la CRMA, Activ Action ou encore les écoles de la 2nde chance, le développement d'une expertise commune régionale permettrait de renforcer l'efficacité des projets avec la mutualisation possible des postes administratifs. ➤ Disposer d'une programmation alliant des projets récurrents, stables et assurant la bonne consommation des financements disponibles mais aussi mettre en place des projets plus innovants afin de développer les modalités d'accompagnement des publics au sein de la région. ➤ Renforcer le travail de recherche de cofinancements et de soutien du secteur privé dans la mise en place de ce type de projets, notamment pour soutenir le développement de l'apprentissage ou le soutien à la formation des jeunes dans un certain nombre de secteurs en fort besoin de main d'œuvre. ➤ Renforcer les réflexions sur les modèles économiques de certains projets afin de limiter la dépendance aux fonds européens et potentiellement libérer des montants pour travailler sur une programmation plus innovante.
OT9	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer une uniformisation de la logique de soutien à l'ESS sur l'ensemble de la Région grâce à un PO unique et des objectifs partagés au niveau de l'ensemble de la Région ➤ Mettre à jour le PO 2021-2027 suite à la validation du nouveau SRDEII en 2023 pour assurer une poursuite de la cohérence entre les financements européens et les objectifs fixés dans le cadre de la concertation régionale sur le développement économique et social du territoire dans son ensemble. ➤ Poursuivre avec un système d'appels à projets sur la partie micro-projets afin d'assurer la poursuite de la répartition des projets sur le cadre 2021-2027 ➤ Renforcer les objectifs en termes de nombre de micro-projets soutenus à l'échelle de la Grande Région avec un accompagnement de la part de la CRESS intervenant désormais sur l'ensemble du territoire et non uniquement en Alsace. ➤ Etudier le recours à une structure intermédiaire pour les micro-projets pour renforcer la simplification de la gestion avec un système de subvention pour les porteurs en supplément de l'accompagnement d'ores et déjà en place par ailleurs ➤ Renforcer l'analyse qualitative des projets, notamment en lien avec l'observatoire territorial de l'ESS, pour venir compléter le travail des indicateurs centrés sur l'emploi crée par les projets. ➤ Déployer des projets d'innovation dans l'ESS à l'image des micro-projets mais avec une vision régionale afin de renforcer la coordination des acteurs et un impact sur un territoire d'ampleur et non uniquement des projets localisés avec peu d'impact en terme d'ampleur ; ➤ Envisager une centralisation de la gestion des micro-projets ou l'arrêt de l'utilisation des fonds européens afin de limiter le coût de gestion pour des projets à faible ampleur. ➤ Poursuivre l'accompagnement des porteurs dans l'idéation et la concrétisation de leurs projets pour assurer une consommation des financements et la mise en place des innovations sur le territoire

Recommandations par OT

OT	Recommandations
OT10	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Penser l'évolution des valeurs cibles pour la formation professionnelle, avec des indicateurs harmonisés aux trois ex-régions et permettant un suivi détaillé des réalisations. Cela passe notamment par de nouveaux champs de données dans les outils de suivi. ➤ Continuer à renforcer le recours à des « diagnostic territoriaux » en amont des projets pour mieux cadrer leur logique d'intervention ➤ S'assurer que les porteurs aient une bonne connaissance des réglementations / orientations des politiques publiques locales pour permettre un meilleur ancrage des projets ➤ Conceptualiser / proposer la formation hybride ou à distance pour élargir le public cible et d'accroître l'inclusivité des projets. ➤ Renforcer la communication sur les modalités d'obtention et de suivi administratif du financement plus renforcée. ➤ S'assurer / vérifier que chaque porteur ait une bonne maîtrise du processus administratif et financier du FSE ➤ Institutionnaliser les temps d'échange entre porteurs pour faciliter le partage d'information et l'émergence de bonnes pratiques ➤ Trouver le bon équilibre entre des objectifs de quantité et de qualité de la formation proposée pour permettre d'en stabiliser les bénéficiaires et d'éviter les manques d'efficacité ➤ Effectuer un suivi précis de la consommation des enveloppes FSE sur les projets (du type PRF), pour être en mesure de décrire l'efficacité des projets de la manière la plus juste possible. ➤ Penser la professionnalisation des acteurs et la création de filières pour la bonne gestion administrative du FSE. ➤ Passer d'indicateurs quantifiant combien de personnes sont entrées dans le dispositif et en ressortent avec une qualification à des indicateurs quantifiant combien de personnes ont ensuite trouvé un emploi ➤ Mieux penser la normalisation / quantification des liens établis avec le monde du travail grâce au projet. ➤ Surveiller de près l'état des lieux des sorties de formation pour détecter au plus tôt les écarts par rapport aux objectifs fixés par les PO et mettre en place les plans d'actions adéquats. ➤ Renforcer l'accompagnement des (nouveaux) porteurs de projets dans le montage des dossiers pour permettre une meilleure compréhension des dynamiques administratives propres au FSE.
OT13	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mobiliser des acteurs intermédiaires pour réaliser rapidement une analyse systémique de porteurs aux besoins comparables afin de mutualiser les projets et permettre d'adresser les besoins en composant aussi bien à partir des besoins exprimés mais aussi des meilleures pratiques imaginées par d'autres. ➤ Faire la promotion du double enjeu de contribuer à la gestion de l'urgence liée au COVID et de soutenir la relance économique de la région, si jamais une situation devait conduire à activer un dispositif comme REACT EU à l'avenir ➤ Faire procéder les projets, le plus souvent possible, d'une analyse systémique qu'elle soit, soit à l'échelle du porteur, ou d'une thématique de politique publique ➤ Dupliquer la méthode « Industrie du futur » à d'autres champs pour accompagner et développer la maturité de potentiels porteurs ➤ Prévoir une analyse de l'exécution des projets de cet OT quand la majorité de ceux-ci seront terminés ➤ En tirer une retour d'expérience tant pour les porteurs que les projets : déterminer, pour chaque action non réalisée, les causes racines en distinguant celles liées à la crise sanitaire de celles qui ne le sont pas, interroger les porteurs sur leur appréciation des risques de non réalisation en identifiant les critères qui font qu'il est nécessaire de reporter la date de fin d'un projet ou de redimensionner un projet

OT	Recommandations
OT13	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'assurer / vérifier que chaque porteur ait une bonne maîtrise du processus administratif et financier lié au fonds et des règles particulières liées à REACT EU ➤ Ne pas hésiter à séquencer les projets de façon à tenir compte de ce qui semble réaliste de faire dans la période de réalisation proposée, notamment pour les projets d'infrastructure où l'objectif final peut ne pas être la réalisation complète des travaux mais l'aboutissement d'une phase structurante ➤ Ne pas prendre comme référence les projets financés par REACT EU (pour les projets susceptibles d'exister de la même façon, au-delà de la crise sanitaire) comme base de comparaison pour mesurer leur efficacité et de plutôt privilégier des projets menés avant la crise sanitaire ➤ S'interroger sur l'utilisation des équipements hors crise sanitaire et de consulter les porteurs pour identifier les marges d'erreur difficiles à anticiper dans un contexte d'urgence ➤ Sélectionner quelques projets pour un retour d'expérience plus approfondi, une fois la fin de leur réalisation arrivée dans l'optique d'identifier des éléments forts de capitalisation et éventuellement de duplication auprès d'autres potentiels porteurs aux caractéristiques comparables ➤ Structurer des communautés de pratiques autour des grandes thématiques de REACT EU pour faciliter le partage d'expérience et de bonnes pratiques ➤ Capter ces nouveaux porteurs et les acculturer à la logique de fonds européens pour les encourager dans leur projet de transformation de grand ampleur (pour ceux qui en ont) ➤ Conceptualiser la durabilité dans l'utilisation des équipements acquis grâce à REACT EU différemment des autres fonds dans la mesure où certains étaient destinés très essentiellement à répondre à des besoins urgents et où d'autres ont été acquis en fonction de la disponibilité des produits sur le marché (et très exactement chez les fournisseurs) et non selon une analyse des besoins (et le plus souvent sans R&D) ➤ S'assurer que les externalités positives envisagées par les porteurs se sont bien réalisées : quand il s'agit d'application concrète, les externalités sont immédiates, tandis que pour les projets portant notamment sur la relance économique, les attendus (création d'emploi, relocalisation, etc.) peuvent être plus longs à percevoir ➤ Réfléchir avec les acteurs « intermédiaires » aux instruments financiers à créer pour « gérer l'urgence » et faire en sorte d'en faire bénéficier le plus de types de projets différents