

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'implication 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 a 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 Intepre 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

Efficiences

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 délai 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