

# Evaluation d'impact des fonds FEDER / FSE / IEJ

Restitution du rapport final

Metz, le 09/01/23

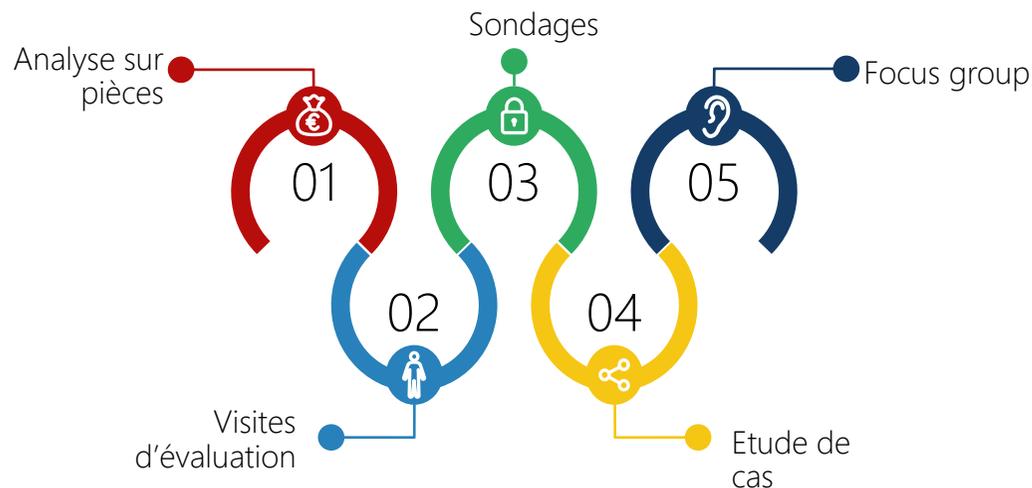


# Méthodologie



# Méthodologie

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.

# Synthèse par OT



# OT 1 - Recherche Développement et Innovation

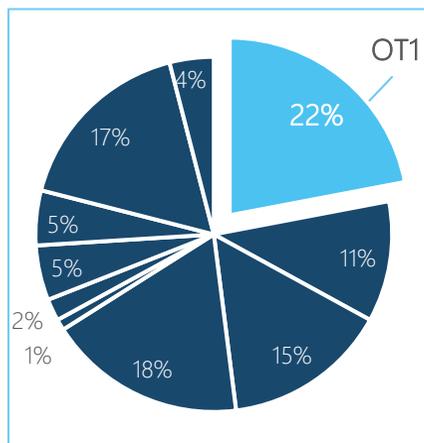
## Description synthétique de l'OT

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 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.

## Principaux constats

De nombreux projets nécessitant des investissements sur les moyens matériels ont été financés comme l'aménagement d'universités, tous relevant de la stratégie de spécialisation intelligente (S3) de chaque ancienne région. Des projets collaboratifs, ou encore de tables rondes. Les principaux porteurs conventionnés sur cet OT sont les universités.

Afin de favoriser le transfert de la recherche scientifique vers le monde économique, des projets innovants portés par des entreprises ont été co-financés, ainsi que des projets de recherche menés par des universités visant ensuite à être exploités par des entreprises. Des projets de sensibilisation à la culture scientifique et de structuration de filières ont également été financés.



**915**  
projets  
co-financés

## Principales 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
- Aligner la programmation avec la temporalité des évolutions de son écosystème pour ne pas se priver de soutenir des filières émergentes 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.
- 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).

# OT 2 – Technologie de l'information et de la communication

## Description synthétique de l'OT

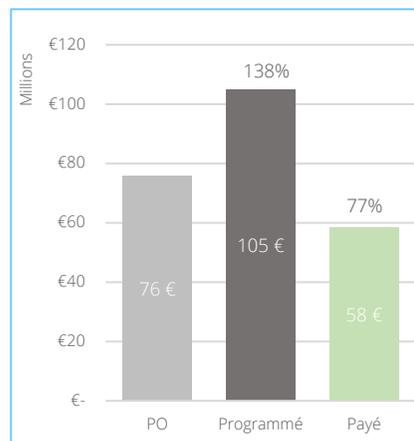
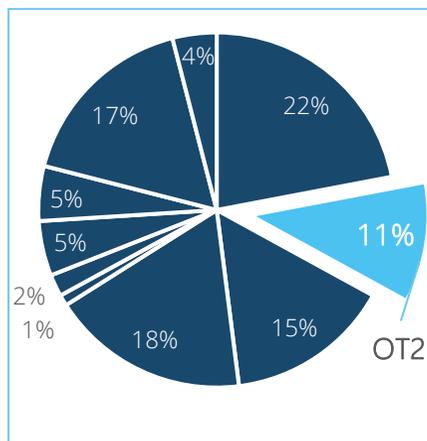
Erigée en priorité régionale, le développement des infrastructures TIC rejoint les priorités nationales (France THD) et la stratégie européenne « Europe 2020 ». Au-delà de cette ambition de favoriser la large bande dans une région où la densité de population s'amenuise, les cofinancements avaient vocation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

## Principaux constats

Les indicateurs (couverture 4G, locaux raccordables FttH) sont satisfaisants ; la Région a largement progressé, y compris dans son combat pour la disparition des zones blanches.

Le FEDER a notamment contribué à financer des projets à caractère innovant portés par des PME.

Les projets ont participé au renforcement des applications TIC dans les domaines de l'administration, de l'apprentissage, de l'intégration, de la culture, et de la santé (télésanté). Malgré le manque d'indicateurs de réalisations, la plupart des projets ont eu le mérite de contribuer aux objectifs de sensibilisation à l'utilisation des TIC.



**185**  
projets  
co-financés

## Principales recommandations

- 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.
- 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.

# OT 3 - Compétitivité des PME

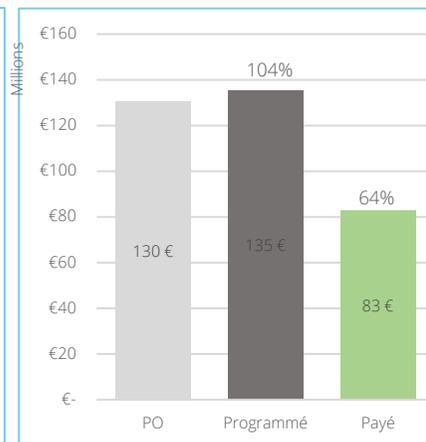
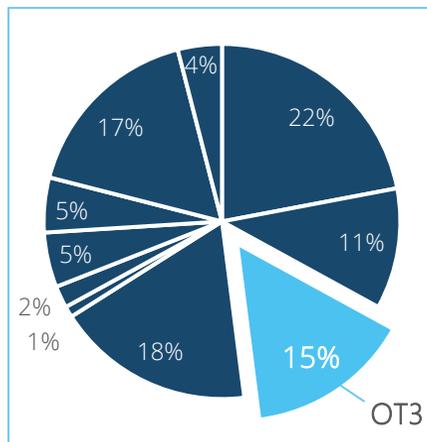
## Description synthétique de l'OT

Cet OT 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. Par ailleurs, un axe entier a été dédié au tourisme dans le Massif des Vosges qui constitue également un enjeu économique majeur dans la région

## Principaux constats

La mobilisation d'instruments financiers en 2ème partie de programmation a permis de relancer une dynamique et de répondre aux besoins de PME et TPE notamment au niveau de la gestion administrative. Cela a également permis de relancer l'activité dans certaines zones, avec des impacts en matière de création d'emplois et une visibilité et crédibilité accrue sur le marché

Cet OT a également permis de soutenir de nombreux projets d'investissement qui ont notamment permis une 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, avec un impact sur la notoriété des entreprises



**966**  
projets  
co-financés

## Principales recommandations

- Mettre en place des instruments pour faciliter la gestion administrative et financière des entrepreneurs (prêt rebond par exemple)
- 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.
- 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
- 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
- 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...).

# OT 4 - Transition énergétique

## Description synthétique de l'OT

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'énergie<sup>1</sup> de par ses activités industrielles et agricoles et un climat entraînant des consommations supérieures à la moyenne nationale sur le chauffage résidentiel.

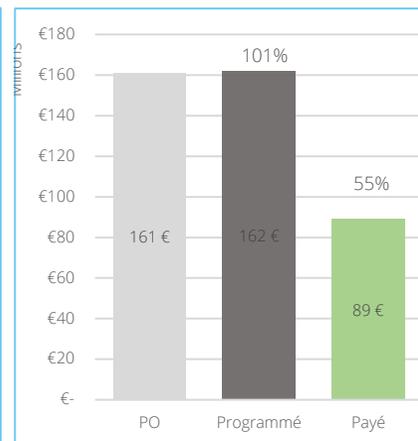
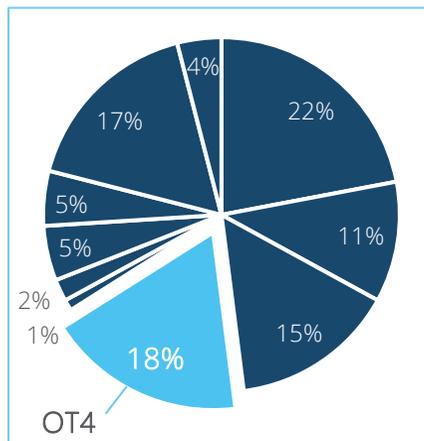
L'objectif sur cette thématique est de développer la production des énergies renouvelables ainsi que de soutenir l'efficacité énergétique et le recours aux modes de transport décarbonés.

## Principaux constats

Cet OT avait notamment pour objet de favoriser la production et la distribution d'énergie provenant de sources renouvelables. Ainsi un nombre important de projets de déploiement de méthaniseur de création de chaufferies ou de réseaux de chaleur ont été financés

Les projets financés ont permis le financement d'équipements ou de déploiement de nouveaux procédés visant à améliorer l'efficacité énergétique..

Enfin certains projets financés ont permis de 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. Les actions financées concernent principalement des infrastructures publiques mais encore très peu de logements privés dont la dynamique tend à se lancer.



**602**  
projets  
co-financés

## Principales 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
- 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.
- 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.

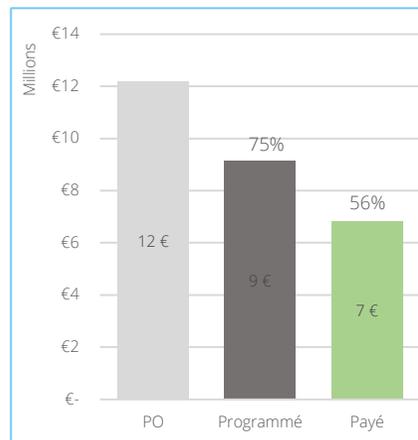
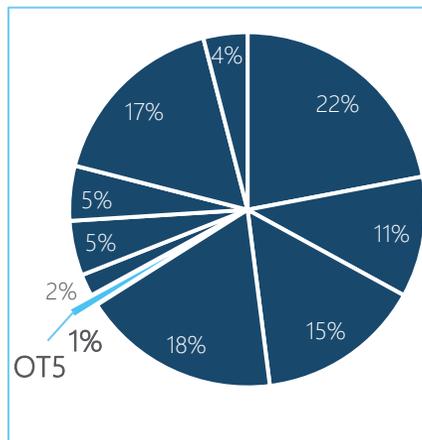
# OT 5 – Changement climatique

## Description synthétique de l'OT

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. 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.

## Principaux constats

Les projets d'études et de travaux portant sur la prévention des risques d'inondation ont atteint leurs objectifs avec quelques retards sur les constructions en raison du Covid. Le financement européen présente un effet direct sur la réalisation de la politique publique en participant à la réduction des risques d'inondation avec un effet levier non négligeable sur la programmation (35%)



**27**  
projets  
co-financés

## Principales recommandations

- 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 prévention des risques ainsi que pour assurer la réalisation des travaux qui n'auront pas eu lieu sur cette programmation tardive
- 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.
- 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.

# OT 6 - Environnement

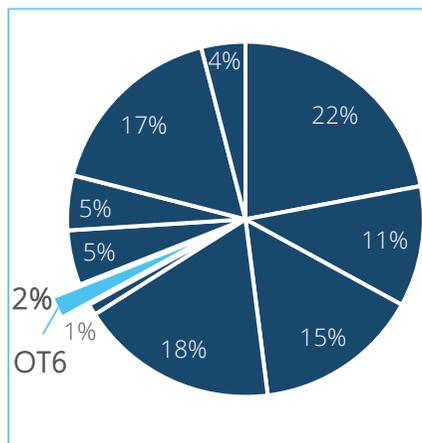
## Description synthétique de l'OT

Afin de faire face aux risques de destruction des habitats naturels et de fragmentation de la biodiversité sur le territoire, cet OT a pour objectif la préservation, restauration et gestion du patrimoine naturel, avec notamment l'animation du réseau Natura 2000 qui représente une partie non négligeable de la programmation. En complément, de nombreuses opérations de reconversion de friches permettant de reconquérir un site en friche et pollué et donc de limiter la consommation d'espace foncier contribuent également aux objectifs de cet OT

## Principaux constats

Les projets concernent la préservation, restauration et gestion du patrimoine naturel, avec une attention particulière à la gestion et l'animation des sites Natura 2000. Les projets ont permis l'amélioration de la connaissance des milieux naturels, la sensibilisation de nombreux partenaires et acteurs du territoire et ont eu un effet d'exemplarité en inspirant d'autres initiatives

Les projets programmés sont souvent intégrés dans des programmes plus larges de développement urbain et portés par des métropoles. Mis à part quelques retards en raison de la pénurie des matières premières, ces projets ont atteint leurs objectifs



**285**  
projets  
co-financés

## Principales recommandations

- La protection de milieux naturels passe par la mise en œuvre de nombreuses démarches financées 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. 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 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

# OT 8 – Emploi durable

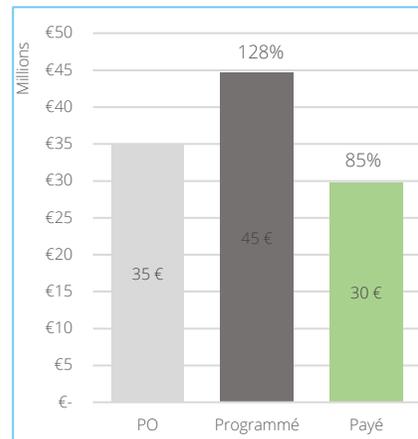
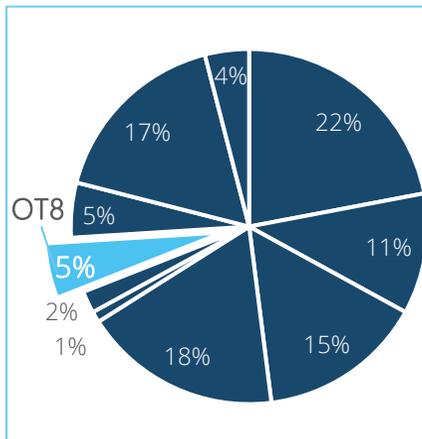
## Description synthétique de l'OT

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. 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

## Principaux constats

Les projets financés étaient destinés à accompagner la création et reprise d'entreprises par des formations, des accompagnements, mais aussi par la professionnalisation des conseillers en création-reprise. Le FSE a permis de financer des développeurs accompagnateurs de l'apprentissage ou plus généralement des écoles proposant ces accompagnements. Des programmes pour tous niveaux (aucuns diplômes jusqu'aux études supérieures) ont été financés.

D'autres projets ont permis 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. Les projets financés sont des programmes d'accompagnement de ce public cible souhaitant développer un projet entrepreneurial.



**102**  
projets  
co-financés

## Principales recommandations

- 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.
- 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
- 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
- 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.

# OT 9 – Inclusion sociale

## Description synthétique de l'OT

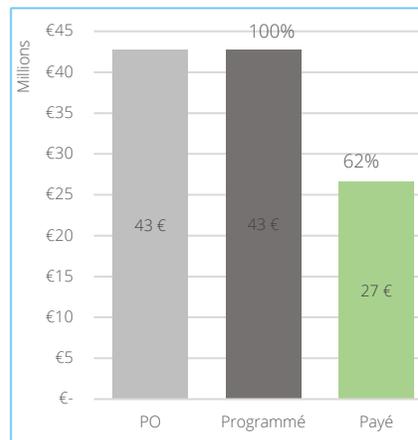
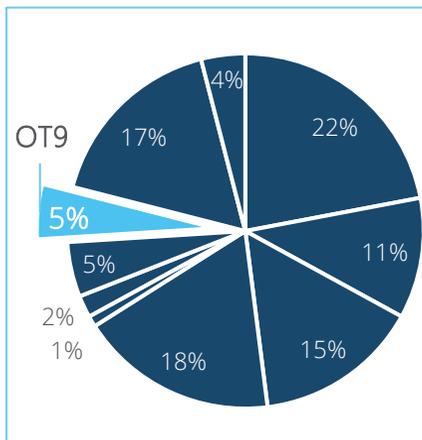
L'économie sociale et solidaire est un secteur non négligeable de l'économie du Grand Est avec un fort potentiel de développement pour pallier aux évolutions de l'économie régionale de ces dernières années (désindustrialisation et concurrence frontalière).

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

## Principaux constats

Les principales actions soutenues ont porté sur la promotion de l'ESS sur le territoire, un dispositif de soutien à des micro-projets innovants assuré par la CRESS, et des projets de développement des structures de l'ESS déjà installées. La programmation présente des résultats corrects autant en termes de nombre de projets cofinancés que dans le soutien à l'emploi des publics défavorisés

À 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 à un certain nombre de porteurs et d'administrations (CFA, transports publics, etc.)



**246**  
projets  
co-financés

## Principales recommandations

- 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.
- Étudier 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
- 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 ;
- 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

# OT 10 – Education et formation

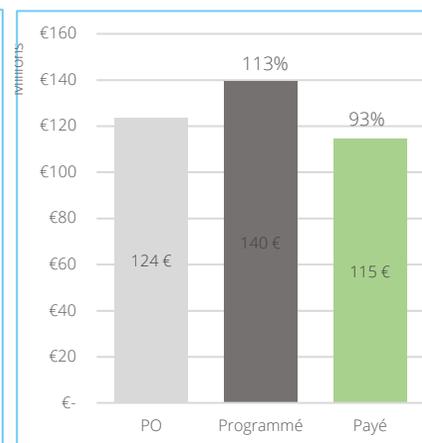
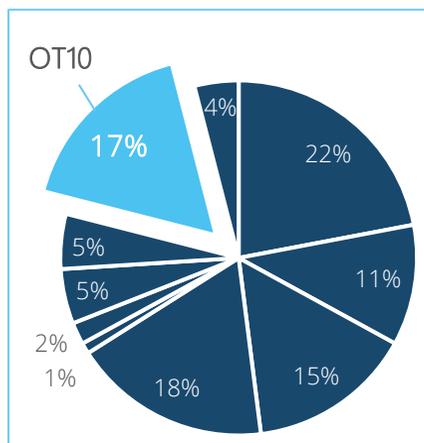
## Description synthétique de l'OT

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 ».

## Principaux constats

La plupart des projets programmés ont été intégrés aux programmes régionaux de formation (PRF) qui englobent plusieurs axes d'interventions. Grâce à l'apport financier majoritaire du FSE, ces projets ont permis de spécifier un dispositif de formation précis pour plusieurs types de publics spécifiques, contrairement à des parcours génériques plus simples proposés par d'autres programmes.

D'autres projets ont concerné l'amélioration des formations en apprentissage via les « contrats de progrès ». La loi Avenir professionnel a engendré un changement de stratégie (ne plus flécher le FSE sur l'apprentissage) conduisant certains OF à prioriser certaines formations plutôt que d'autres en fonction du taux d'inscription pour garantir un équilibre financier et à augmenter le recours à l'autofinancement.



**242**  
projets  
co-financés

## Principales 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
- 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.
- Mieux penser la normalisation / quantification des liens établis avec le monde du travail grâce au projet.

# OT 13 – REACT EU

## Description synthétique de l'OT

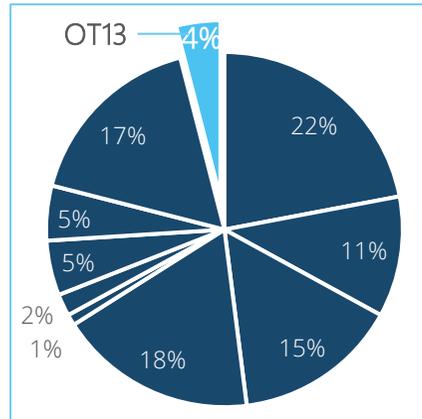
Dans le cadre du plan de relance européen, des ressources financières spécifiques ont été débloquées entre 2021 et 2022 afin de favoriser une relance économique, résiliente, durable et numérique sur les territoires de l'Union européenne. La Région Grand Est a ainsi bénéficié d'une dotation totale de 186M€. Pour le FEDER, les projets devaient porter sur la santé des publics impactés par la crise, la poursuite du développement économique et de l'innovation, l'encouragement vers une transition énergétique et numérique. Pour le FSE, les projets devaient porter sur l'accompagnement socio-professionnel des personnes le plus éloignées de l'emploi, l'insertion, l'ingénierie de parcours, l'ESS et la coordination des acteurs.

## Principaux constats

Les projets financés via REACT EU sont encore pour nombre d'entre eux en cours de réalisation.

Ceux-ci ont déjà permis de :

- ❖ améliorer rapidement et/ou durablement les structures hospitalières de la région
- ❖ maintenir et relancer une activité économique, locale, durable et orientée vers la transition écologique et numérique du territoire
- ❖ accompagner les publics les plus touchés par la crise par la poursuite d'actions majeures et la satisfaction de besoins complémentaires



**184**  
projets  
co-financés

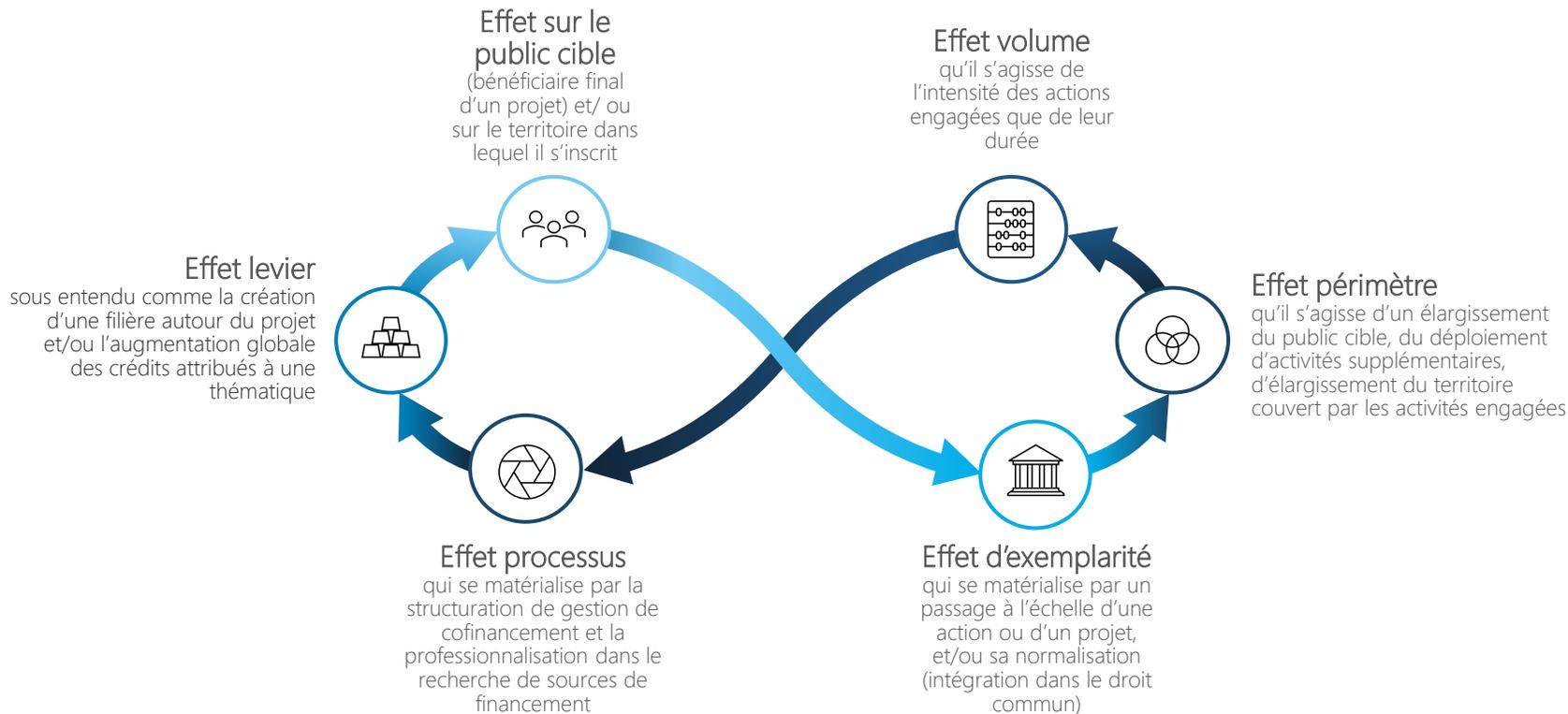
## Principales recommandations

- 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
- 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

# Conclusions Et Recommandations



# Conclusions – Description des différents impacts recensés



# Conclusions – Description des différents impacts recensés

## 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 à une entité intermédiaire capable de fédérer plusieurs petites structures autour d'une même source de financement est particulièrement pertinent.

## Effet levier



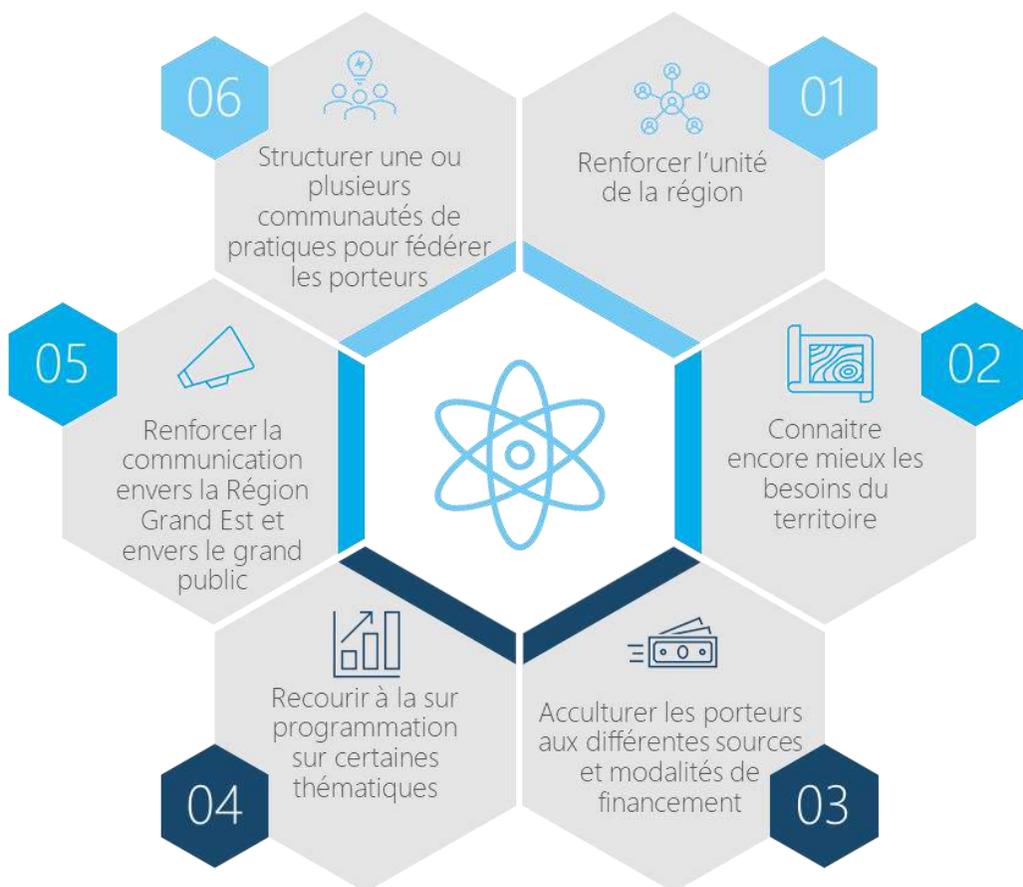
- L'effet levier est notable quand le financement européen améliore la notoriété, la visibilité, la crédibilité des structures bénéficiant de fonds européens et permet la mobilisation systémique d'autres financeurs autour d'une thématique augmentant notablement les financements liés à celle-ci
- L'effet 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

# Recommandations



## 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 2<sup>de</sup> 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.

# Recommandations



## 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 gestion.



## 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 programmation 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 gestion 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