



# Evaluation de l'assistance technique du programme INTERREG V Rhin supérieur

Rapport d'évaluation

31.10.2018



Institut de la gouvernance territoriale  
Institut für territoriale Governance



SynappCity  
URBAN CHANGE STRATEGIES



Cofinancé par l'Union européenne  
Fonds européen de développement régional (FEDER)  
Von der Europäischen Union kofinanziert  
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
Présentation du programme INTERREG VA Rhin supérieur	5
Conduite de l'évaluation	5
<b>REPONSE AUX QUESTIONS EVALUATIVES</b>	<b>8</b>
L'assistance technique du programme INTERREG Rhin Supérieur	9
Q1 Définition de l'axe E et volume d'assistance technique défini pour le programme	10
Q2 Etat de mise en œuvre du projet 13.1 « Assistance technique » et moyens de l'assistance technique	17
Q3 Fonctionnement du projet 13.1 et du groupe de projet	45
<b>RECOMMANDATIONS</b>	<b>49</b>
Synthèse des pistes de recommandations	50
Fiches recommandations	52
<b>ANNEXES</b>	<b>62</b>
Annexe 1 – Liste des personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation	63
Annexe 2 – Liste des personnes présentes à l'atelier de travail sur les recommandations	64
Annexe 3 – Priorisation des recommandations discutées lors de l'atelier	66
<b>TABLE DES MATIERES DETAILLEE</b>	<b>67</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b>	<b>70</b>
Figures	71
Tableaux	71
Cartes	71

## Abréviations

AAP : appel à projets  
AC : Autorité de certification  
AG : Autorité de gestion  
AMI : appel à manifestation d'intérêt  
AT : assistance technique  
CS : Comité de suivi  
CSF : contrôle de service fait  
CTE : coopération territoriale européenne  
DSGC : descriptif de système de gestion et de contrôle  
DV : demande de versement  
FEDER : Fonds européen de développement régional  
CGET : Commissariat général à l'égalité des territoires  
IC : indicateur commun de réalisation  
IS : indicateur spécifique  
OS : objectif spécifique  
OT : objectif thématique  
PAPS : Plan d'action pour la programmation stratégique  
PI : priorité d'investissement  
PP : porteur de projet  
Q1, Q2, Q3 : question évaluative n°1, n°2, n°3  
RH : ressources humaines  
SC : Secrétariat conjoint

# INTRODUCTION

## Présentation du programme INTERREG VA Rhin supérieur

Carte 1. Périmètre du programme Rhin supérieur



Source : [www.interreg-rhin-sup.eu](http://www.interreg-rhin-sup.eu)

Le programme **INTERREG VA Rhin supérieur 2014-2020** est un programme de coopération territoriale européenne qui s'inscrit dans la politique de cohésion de l'Union européenne. Il est doté de près de 110 M€ de Fonds européen de développement régional (FEDER) pour le financement de projets s'inscrivant dans sa stratégie et les objectifs de l'Union européenne.

Le programme est organisé en :

- 4 axes thématiques, se déclinant en 12 objectifs spécifiques,
- 1 axe assistance technique pour la gestion du programme et l'accompagnement des porteurs de projets.

**L'axe « assistance technique »** est mis en œuvre par le biais d'un projet global d'une durée de 9 ans.

## Conduite de l'évaluation

### A. Périmètre de l'évaluation

L'évaluation de l'assistance technique du programme Rhin supérieur est prévue dans le plan d'évaluation du programme, été adopté par le Comité de suivi le 2 juillet 2015, conformément à l'art. 54 du règlement (UE) n°1303/2013.

La présente évaluation se situe tant au niveau de **l'axe E « assistance technique »** du programme Rhin supérieur que du **projet « assistance technique »**.

**L'enjeu** de l'évaluation est de déterminer si l'avancement du projet assistance technique, les moyens et actions mis en œuvre, les objectifs assignés par le programme et le projet, les procédures et modalités de fonctionnement de l'assistance technique du programme Rhin supérieur permettent :

- une bonne implication des partenaires,
- la conduite des missions assignées,
- et in fine l'émergence de projets de qualité,
- tout en réduisant la charge administrative pesant sur les bénéficiaires,
- dans le cadre d'une bonne gestion du programme en termes financiers, stratégiques, opérationnels et réglementaires.

#### Les questions évaluatives :

- **Q1** : Définition de l'axe E et volume d'assistance technique défini pour le programme
- **Q2** : Etat de mise en œuvre du projet 13.1 « Assistance technique » et moyens de l'assistance technique
- **Q3** : Fonctionnement du projet 13.1 et du groupe de projet

Il s'agira dans ce cadre de répondre aux questionnements suivants :

- L'AT est-elle **bien calibrée** en termes de volume, d'objectifs, de moyens, notamment au vu de l'augmentation importante du budget du programme, des nouvelles exigences réglementaires et des évolutions de contexte ?
- Les moyens de l'AT sont-ils **bien utilisés** pour répondre aux objectifs de bonne gestion du programme et d'accompagnement des porteurs de projets (organisation des ressources humaines, organisation des tâches, fonctionnement du projet AT) ?
- Quelles sont les **pistes d'amélioration** dans les pratiques et l'organisation de l'AT, voire l'adaptation du projet AT ?

Un **projet d'évaluation** a été élaboré et validé le 6 août 2018 par le groupe *ad hoc* évaluation en charge du suivi de la mission.

## B. Investigations menées

L'évaluation a été faite sur la base d'analyses documentaires et de données et en parallèle d'investigations auprès des parties prenantes.

**Figure 1: Etapes de l'évaluation**

2018	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre
<b>Phase 1 - Cadrage de la mission</b>					
Réunion de cadrage	■				
Charte de mission	■				
Projet d'évaluation	■				
<b>Phase 2 - Investigations</b>					
Analyse (documents, données)	■	■	■	■	
Entretiens		■	■	■	
Etude de cas/benchmark		■	■	■	
Atelier				■	
<b>Phase 3 - Rendu final</b>					
Rédaction (recommandations, projet de rapport)				■	■
Restitution 18 oct. (présentation, modifications)				■	
Validation par le Groupe de travail 13 nov.					■

**11 entretiens** ont été conduits (liste en annexe).

Un atelier rassemblant **15 participants** a permis de tester l'opérationnalité des pistes de recommandations (liste des participants en annexe).

Une **étude de cas** a été conduite sur la mise en lumière du travail de l'AG/SC sur les pré-formulaires et lors du contrôle des dépenses.

L'évaluation a été contrainte par le nombre de jours dédiés (12,5), ce qui n'a pas permis notamment d'interroger les porteurs de projets du programme. Cependant, les évaluateurs ont pu s'appuyer sur les résultats de l'évaluation de mise en œuvre n°1, notamment sur l'enquête réalisée auprès des bénéficiaires.

## C. Elaboration du rapport final

Dans le cadre du rapport final, une **réponse argumentée** synthétique est apportée à chaque question évaluative.

Pour chacune des questions évaluatives, sont présentés :

- Les principaux constats tirés de l'observation du programme Rhin supérieur
- Un tableau comportant les points forts, les points faibles et les mesures mises en place par l'Autorité de gestion pour répondre aux points faibles
- Les pistes de recommandations identifiées, discutées en atelier avec les services impliqués dans la mise en œuvre du programme, et soumises au groupe de projet « assistance technique ».

**Une synthèse des recommandations** est proposée en fin de rapport sous forme de tableau, ainsi que des **fiches** recommandations déclinant les modalités opérationnelles de leur mise en œuvre.

# REPONSE AUX QUESTIONS EVALUATIVES

## L'assistance technique du programme INTERREG Rhin Supérieur

**L'assistance technique (AT)** est essentielle pour assurer la bonne gestion des programmes européens. Elle touche à la fois au fonctionnement, aux procédures permettant d'assurer une gestion de qualité du programme (préparation, mise en œuvre, suivi, contrôle, évaluation), mais aussi à tout ce qui est information, communication et animation auprès des porteurs de projets en vue de favoriser l'émergence de projets de qualité, répondant aux objectifs du programme et de l'UE.

**Les capacités de l'assistance technique** ne se reflètent pas que dans le niveau de moyens financiers (l'axe E du programme Rhin supérieur est doté de plus de 6,5 M€ de FEDER), mais aussi dans les moyens humains et techniques, les compétences des personnels impliqués, l'utilisation faite des fonds disponibles et, in fine, l'aptitude à accompagner la mise en œuvre des objectifs du territoire dans un cadre réglementaire contraint et des facteurs externes influençant l'action des bénéficiaires. Par ailleurs, le souci de réduire la charge administrative des bénéficiaires s'est renforcé pour la période 2014-2020, avec des conséquences en termes de procédures, d'information et de formation pour les personnes en charge des missions d'assistance technique (ex. mise en place des options de coûts simplifiés).

**La présente évaluation** se situe tant au niveau de l'axe « assistance technique » du programme Rhin supérieur que du projet « assistance technique » (un projet global d'une durée de 9 ans). L'axe E du programme définit des objectifs, types d'action, moyens et indicateurs pour mener à bien la gestion du programme, dont la pertinence devra être interrogée. Dans sa mise en œuvre, l'efficacité et l'efficience du projet seront évalués à des fins d'optimisation des dispositifs, mais également le fonctionnement du groupe projet, caractéristique d'un programme de coopération transfrontalière, et en particulier l'implication des partenaires et les capacités de suivi offertes par les outils mis en place.

**L'axe E du programme Rhin supérieur** est doté de 6,58 M€ de FEDER, soit 6% du budget FEDER global du programme, conformément à l'art. 17 du règlement (UE) n°1299/2013 (règlement CTE).

**Il finance**, dans le cadre du projet AT :

- les missions d'Autorité de gestion/Secrétariat conjoint (AG/SC), qui sont mises en œuvre par une seule et unique équipe technique, un service unique au sein de la Direction Europe et International de la Région Grand Est (ressources humaines, prestations externes, frais de déplacement...);
- l'Autorité de certification (AC);
- les contrôleurs d'opération;
- les réunions du groupe de travail, du comité de pilotage (microprojets) et du comité de suivi du programme.

# Q1 Définition de l'axe E et volume d'assistance technique défini pour le programme

## A. Constats

### 1. Des objectifs classiques de l'assistance technique, prenant en compte les nouvelles exigences réglementaires

#### Sources :

- Programme de CTE Rhin supérieur 2014-2020
- Règlements (UE) n°1303/2013 et 1299/2013 (missions de l'AG/SC)
- Tableau de bord de suivi des indicateurs
- Compte-rendu de la réunion du Comité de suivi n°13 (RAMO 2017)
- Plans d'action annuels pour la programmation stratégique (PAPS)
- Evaluation intermédiaire n°1
- Entretiens

**Tableau 1: Axe E – objectifs spécifiques et mesures**

Objectifs spécifiques de l'axe E
Objectif spécifique 13 : Assurer de manière efficace et fiable la mise en œuvre du programme INTERREG V A Rhin supérieur
Objectif spécifique 14 : Améliorer l'accompagnement des bénéficiaires

Mesures soutenues au titre des objectifs spécifiques
Elaboration des règles de fonctionnement du programme, définition de procédures pour le suivi financier et administratif du programme et mise en œuvre d'un processus de sélection des projets efficace
Mise en œuvre d'actions de communication et de dispositifs visant à faire connaître le programme et à sensibiliser aux actions de l'UE dans la région du Rhin supérieur
Mise en œuvre d'actions d'animation et de dispositifs visant à mieux accompagner les bénéficiaires dans le montage et le suivi de leur projet
Mise en œuvre de procédures fiables de contrôle des dépenses et des projets, élaboration d'un système de contrôle au niveau du programme, conformément aux obligations communautaires
Réalisation d'évaluations et d'enquêtes permettant un suivi des indicateurs du programme
Mises en œuvre d'actions transversales permettant d'augmenter la capacité administrative du programme

#### 1.1. Conformité des objectifs de l'axe E avec les exigences réglementaires

L'axe E du programme opérationnel Rhin supérieur couvre l'ensemble des missions liées à la mise en œuvre d'un programme européen et prises en charge par l'assistance technique, et en particulier au regard des missions de l'Autorité de gestion et du Secrétariat conjoint (art. 125§4, point a) du règlement (UE) n°1303/2013 portant dispositions communes et art. 23 du règlement (UE) n°1299/2013 – « règlement CTE »).

Les nouvelles exigences réglementaires liées à la performance, tout comme les obligations liées à la fiabilité des procédures et à la réduction de la charge administrative pour les bénéficiaires sont prises en compte (cf. règlement (UE) n°1303/2013 portant dispositions communes).

Le projet AT étant un unique projet sur une durée de 9 ans, il a dû s'inscrire dans un objectif spécifique du PO, comme tout projet. La définition initiale de deux objectifs spécifiques s'est ainsi avérée superflue. Cependant le projet répond bien aux deux objectifs du PO, les types d'action reprenant globalement les formulations des mesures décrites au PO.

Les objectifs de l'axe E se déclinent ainsi en actions à mettre en œuvre, qui se traduisent par des indicateurs de réalisation, conformément à l'art. 8 du règlement (UE) n°1299/2013 (règlement CTE).

**Tableau 2: Indicateurs de réalisation pour l'axe E**

Indicateur	Intitulé et unité	Valeur cible (fixées dans le projet AT)	Valeur réalisée (cf. rapports de livrables n°1 et 2)	Taux de réalisation	Commentaire
<b>Indicateur spécifique K</b>	Nombre de demandes déposées	121	61	50%	Inférieur au prévisionnel pour 2015-2017 (cible : 71)
<b>Indicateur spécifique L</b>	Nombre de mesures visant à faire connaître le programme	91	76	84%	L'indicateur atteint 165% de la cible 2015-2017.
<b>Indicateur spécifique M</b>	Nombre de participants aux séminaires organisés par le Secrétariat conjoint et l'Autorité de gestion	1154	303	26%	Retard des formations à Synergie et des formations "Communication" (cible 2015-2017 : 714)
<b>Indicateur spécifique N</b>	Nombre de demandes de versement traitées	847	61	7%	Retard d'un an dans la mise en place des CSF dans Synergie (cible 2015-2017 : 115).
<b>Indicateur spécifique O</b>	Nombre de mesures contribuant à augmenter la capacité administrative du programme	130	88	68%	Correspond à des formations suivies par les agents du Secrétariat conjoint et l'Autorité de gestion et des réunions en lien avec la gestion du programme. L'indicateur atteint 196% de la cible 2015-2017. Pas de mesure visant à réduire la charge administrative en 2015-2017.
<b>Indicateur spécifique P</b>	Nombre d'emplois cofinancés	15,5	0	0%	Actuellement 14,9 ETP. Il est prévu de mesurer cet indicateur en 2020

Les taux de réalisation des indicateurs sont plutôt satisfaisants, les retards constatés pour les années 2015-2017 étant explicables et en voie de rattrapage. Les mesures visant à faire connaître le programme et contribuant à augmenter la capacité administrative du programme vont largement au-delà du prévisionnel.

*N.B. Les indicateurs de l'axe E n'entrent pas dans le cadre de performance du programme.*

## 1.2. Validité des objectifs de l'AT au regard de la mise en œuvre du programme Rhin supérieur

L'assistance technique visant à « Assurer de manière efficace et fiable la mise en œuvre du programme INTERREG V A Rhin supérieur » (OS13), **l'avancement du programme** est également un indicateur de l'efficacité de la mise en œuvre de l'axe E. Le rapport de l'évaluation intermédiaire n°1 fait état d'un taux d'engagement légèrement supérieur aux prévisions (avec un point de vigilance sur le taux de consommation). Il met en avant le fait que « Le programme a pris des mesures correctives pour rattraper son retard sur certains objectifs spécifiques, axes et/ou indicateurs de réalisation. » Le détail

de ces mesures se trouve en particulier dans les plans d'action pour la programmation stratégique (PAPS) annuels.

Par ailleurs, concernant l'objectif « Améliorer l'accompagnement des bénéficiaires » (OS14), l'enquête menée auprès des bénéficiaires dans le cadre de l'évaluation intermédiaire n°1 (annexe 1 du rapport) démontre que ceux-ci ont un fort besoin d'accompagnement de la part de l'AG/SC. Les objectifs de l'assistance technique sont donc également pertinents au regard des **besoins des bénéficiaires**.

**Tableau 3: Résultats de l'enquête auprès des bénéficiaires (évaluation n°1)**

Question	Réponse
Aide apportée par le SC	79% des répondants ont été plutôt ou tout à fait aidés.
Utilité des documents et outils du programme	Pour les répondants, dans l'ordre : réunion kick-off, manuel du programme, formation Synergie, site internet, tableau excel des dépenses...
Echanges avec les contrôleurs lors des DV	Plus de 60% des répondants ont posé des questions aux contrôleurs.
Principaux points positifs dans le fonctionnement du programme	Equipe aidante et disponible (20 répondants, 1 <sup>ère</sup> réponse donnée).

#### Le point de vue des partenaires

- ➔ Les objectifs de l'axe E sont bien formulés.
- ➔ L'objectif de mise en œuvre du programme est bien rempli, la mise en œuvre est fiable, le programme est bien piloté, les partenaires sont bien informés.
- ➔ Il existe un potentiel encore sur l'objectif d'accompagnement des bénéficiaires, en particulier sur l'aide au montage, ainsi que sur la valorisation des réalisations et plus globalement la communication mise en œuvre par le programme.

## 2. De nouveaux défis impactant le volume financier de l'assistance technique

#### Sources :

- Programme de CTE Rhin supérieur 2014-2020
- DSGC
- Tableaux financiers du programme présentés lors du Comité de suivi du 14/06/2018
- Règlement (UE) n°1299/2013 (budget de l'AT)
- Rapport final d'exécution du programme Rhin supérieur 2007-2013
- Rapport de l'évaluation intermédiaire n°1
- Entretiens

### 2.1. Pertinence du budget initial de l'axe E

Dans la période 2007-2013, le programme était doté de 67 M€ de FEDER. Il a cofinancé 115 projets (près de 500 porteurs et partenaires) dans 10 thématiques.

Pour la période 2014-2020, le programme est doté de 109,7 M€ de FEDER, soit une augmentation de plus de 60% de la dotation.

L'axe E du programme Rhin supérieur est doté de 6,58 M€ de FEDER, soit 6% du budget FEDER global du programme, conformément à l'art. 17 du règlement (UE) n°1299/2013 (règlement CTE).

**Tableau 4: Etat d'avancement de l'axe E au 14/06/2018**

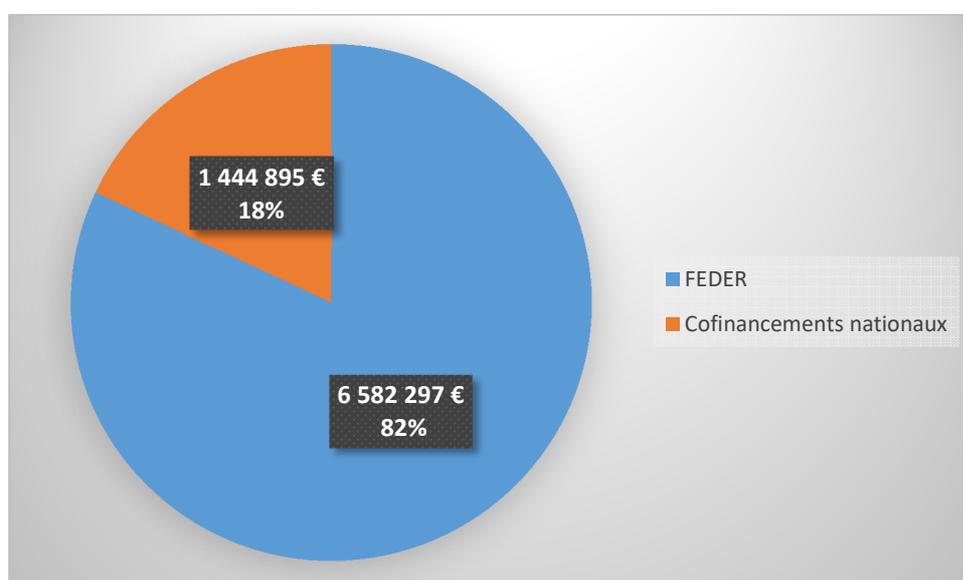
	FEDER	CPN	Total	% de la maquette FEDER	% du FEDER programmé
<b>Dotation</b>	6 582 297,00	1 444 895,00	8 027 192,00		
<b>Engagement</b>	6 582 297,00	1 444 895,00	8 027 192,00	100,00%	
<b>Certification</b>	821 457,32	n.c.	n.c	12,48%	12,48%

Au 14/06/2018, l'axe E est programmé à 100%, dans le cadre d'un projet unique « assistance technique ».

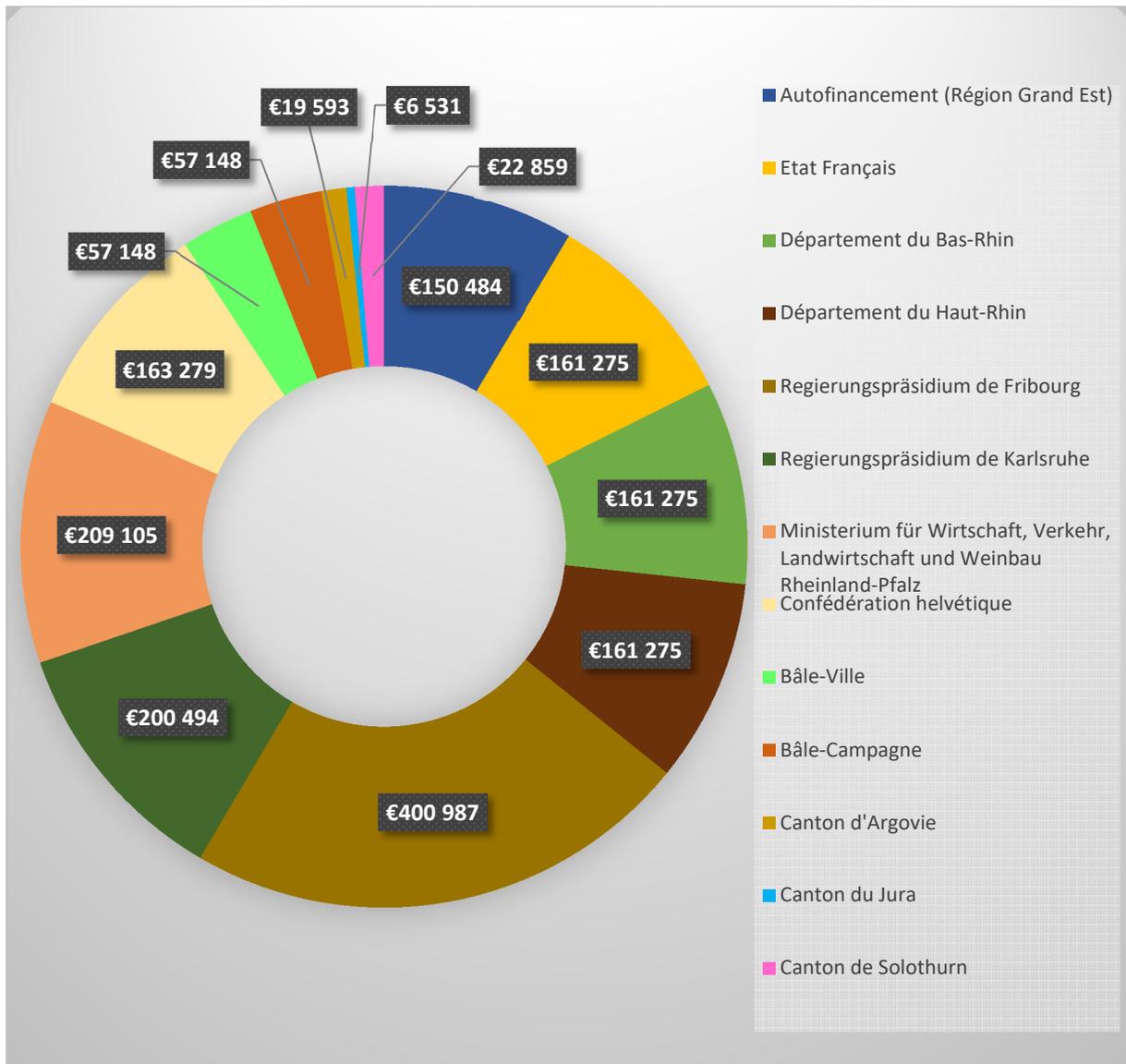
Le taux de certification est de 12,48%, soit un taux supérieur au taux de certification sur l'ensemble du programme (8,95%).

Le volume de l'assistance technique a été calculé en tenant compte de l'augmentation de la dotation du programme, des tâches supplémentaires issues du nouveau cadre réglementaire (élaboration et suivi des indicateurs, contrôle des livrables, suivi du cadre de performance...) et des synergies et mutualisations possibles. Le calcul réalisé est décrit dans le DSGC (p.12). Il a également été contraint par les négociations entre partenaires sur les cofinancements apportés. La Région Grand Est préfinance les dépenses d'assistance technique et prend en charge divers frais non comptabilisés dans son autofinancement.

**Figure 2: Plan de financement de l'assistance technique**



**Figure 3: Répartition des cofinancements nationaux de l'assistance technique**



## 2.2. Pertinence du budget de l'axe E au regard de la mise en œuvre du programme

Deux évolutions notables peuvent influencer les montants nécessaires pour l'assistance technique :

- Le calcul des valeurs prévisionnelles et réalisées des indicateurs de résultat s'avère complexe et plus onéreux que ce qui avait été initialement prévu (prestation externe d'évaluation).
- Le régime indemnitaire des agents de la Région Grand Est est en cours d'évolution suite à la fusion des Régions françaises, et devrait conduire à une augmentation substantielle (rétroactive) des frais de personnel de l'assistance technique.

### Le point de vue des partenaires

- ➔ Le budget de l'axe E est bien calibré au regard de l'augmentation de la dotation du programme et des nouvelles exigences réglementaires à mettre en œuvre.
- ➔ Certains partenaires auraient souhaité un montant supérieur (notamment pour des frais de personnel) mais d'autres ne souhaitaient pas augmenter leur cofinancement.

- Certains partenaires souhaiteraient analyser les économies d'échelle encore envisageables en mutualisant certaines tâches entre fonds et programmes européens.

#### **Le point de vue des gestionnaires**

- Le budget AT a été élaboré dans un cadre contraint par le partenariat, mais permet de répondre aux objectifs assignés dans le PO.
- Les dépenses imprévues, en particulier liées au nouveau régime indemnitaire des agents de la Région Grand Est, peuvent être couvertes par le budget AT mais potentiellement au détriment d'autres dépenses (ex. demi-poste d'assistante qui restait à pourvoir). Des calculs plus précis pourront être faits à l'automne quand les augmentations de salaire seront connues.
- Le programme Rhin supérieur est très spécifique, notamment du fait de l'usage de deux langues, ce qui rend difficile la mutualisation des tâches avec les autres programmes européens.

## **B. Points forts et points faibles constatés**

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'Autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des objectifs et un volume financier de l'axe E répondant aux exigences réglementaires</li> <li>⇒ Les objectifs de l'axe E intégralement couverts par le projet AT</li> <li>⇒ Un avancement de l'axe E conforme aux objectifs (indicateurs de réalisation)</li> <li>⇒ Un avancement du programme Rhin supérieur conforme aux objectifs</li> <li>⇒ Des objectifs répondant aux besoins des bénéficiaires</li> </ul>	<p><b>Une logique d'intervention de l'axe E discutable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 2 OS dans l'axe E, alors qu'il n'y a qu'1 projet AT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ 1 projet AT couvrant l'ensemble des actions prévisionnelles des 2 OS</li> </ul>
	<p><b>Certains objectifs encore insuffisamment mis en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ L'objectif d'accompagnement des bénéficiaires insuffisamment pris en compte pour certains partenaires</li> <li>⇒ L'objectif lié à la communication insuffisamment mis en œuvre pour certains partenaires</li> <li>⇒ Un volume financier de l'AT contraint par le montant des cofinancements nationaux</li> <li>⇒ Des dépenses imprévues (frais de personnel ; frais d'évaluation pour le calcul des valeurs des indicateurs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Renforcement des mesures d'accompagnement des bénéficiaires entre 2015 et 2017 (voir aussi Q2)</li> <li>⇒ Très bons résultats de l'indicateur « Nombre de mesures visant à faire connaître le programme »</li> <li>⇒ Evaluation de la communication du programme en cours visant à élaborer des recommandations en la matière</li> <li>⇒ Une organisation du projet AT visant à répondre aux objectifs avec les moyens disponibles (voir Q2)</li> </ul>

## **C. Réponse à la question évaluative n°1**

### **1. Les objectifs et les mesures prévus dans l'axe E du PO sont-ils encore valides ?**

Les objectifs et mesures prévus à l'axe E du PO répondent aux exigences réglementaires, bien que la construction de la logique d'intervention en 2 OS soit discutable. Les objectifs liés à la mise en œuvre du PO montrent toute leur pertinence au vu de l'avancée de la programmation, de même que ceux liés à l'accompagnement des bénéficiaires, répondant aux besoins de ces derniers.

Un potentiel existe cependant pour la mise en œuvre des objectifs concernant la communication, et notamment la valorisation des réalisations, et l'assistance des porteurs dans le montage de leur projet. Celui-ci pour se réaliser demande de prendre en compte le cadre budgétaire contraint de l'axe E et donc du projet AT.

La définition des objectifs et mesures de l'axe E au sein du programme opérationnel reste valide au regard de ces attentes, leur mise en œuvre dépendant du partenariat et du projet AT (voir Q2).

## **2. Le volume d'assistance technique défini pour le programme en début de période de programmation est-il suffisant ? Existe-il des changements, depuis la mise en œuvre du programme opérationnel, qui rendraient nécessaire de réajuster de ce volume ?**

Le volume d'assistance technique défini en début de période de programmation est suffisant pour répondre aux objectifs assignés dans le PO, comme le montre l'avancée des indicateurs de réalisation de l'axe E ainsi que celle du programme Rhin supérieur dans son ensemble.

Le seul changement notable concernant le volume financier nécessaire pour la mise en œuvre de l'axe E concerne le régime indemnitaire des agents de la Région Grand Est en cours de modification, qui devrait conduire à une augmentation substantielle des frais de personnel du projet AT.

Les questions du volume financier nécessaire pour couvrir ces frais complémentaires, mais aussi pour la mise en œuvre plus approfondie des actions de communication/capitalisation et d'accompagnement des bénéficiaires trouveront une réponse le cas échéant dans le cadre du partenariat et du projet AT (voir Q2).

En effet, le volume du FEDER dédié à l'axe E est limité règlementairement à 6% du montant total alloué au programme Rhin supérieur.

## **3. Pistes de réflexion**

Les pistes de réflexion portant sur la mise en œuvre de l'axe E concernent essentiellement les moyens financiers dont est doté l'axe. Deux alternatives se présentent si l'on souhaite renforcer l'action du programme, à moyens constants ou avec une augmentation de la dotation.

*Pistes de réflexion :*

- ➔ *Identifier les pistes à moyens financiers constants pour renforcer la mise en œuvre des objectifs de l'axe E en matière de communication et d'accompagnement des bénéficiaires, dans le cadre du projet AT et/ou par le biais des partenaires (voir Q2).*
- ➔ *Envisager l'augmentation des cofinancements du projet AT.*

## Q2 Etat de mise en œuvre du projet 13.1 « Assistance technique » et moyens de l'assistance technique

### A. Constats

#### 1. Un niveau de mise en œuvre du projet AT qui monte en puissance à compter de 2017

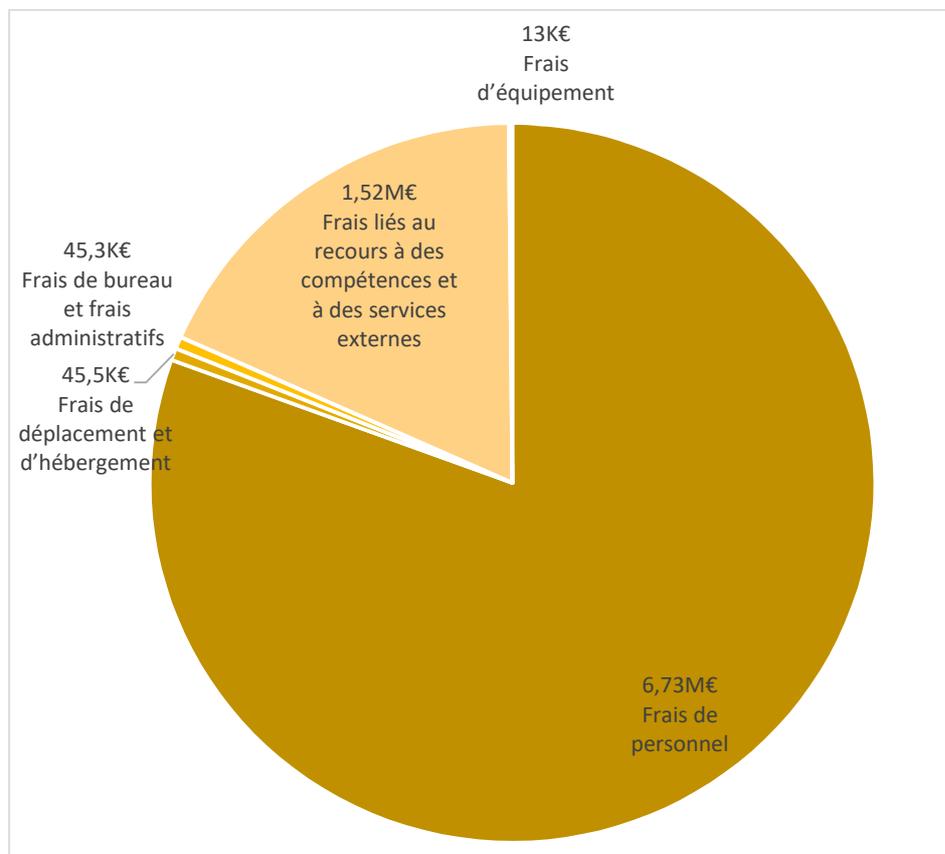
*Sources :*

- Dossier de candidature du projet 13.1 « assistance technique Rhin supérieur »
- Budget et plan de financement prévisionnel du projet AT
- Suivi des données financières du projet AT
- Suivi des indicateurs du projet AT
- Rapports de livrables du projet 13.1 (DV1 et DV2)
- DSGC
- Comptes rendus des réunions du groupe de projet AT
- Rapport final d'exécution du programme INTERREG IVA Rhin supérieur 2007-2013

L'axe E du programme Rhin supérieur est mis en œuvre au travers d'un projet unique d'une durée de 9 ans, le projet 13.1 « assistance technique Rhin supérieur » (plus loin « projet AT »), programmé à 100% en 2015 (jusqu'à 2023).

#### 1.1. Une sous-consommation des crédits en cours de rattrapage

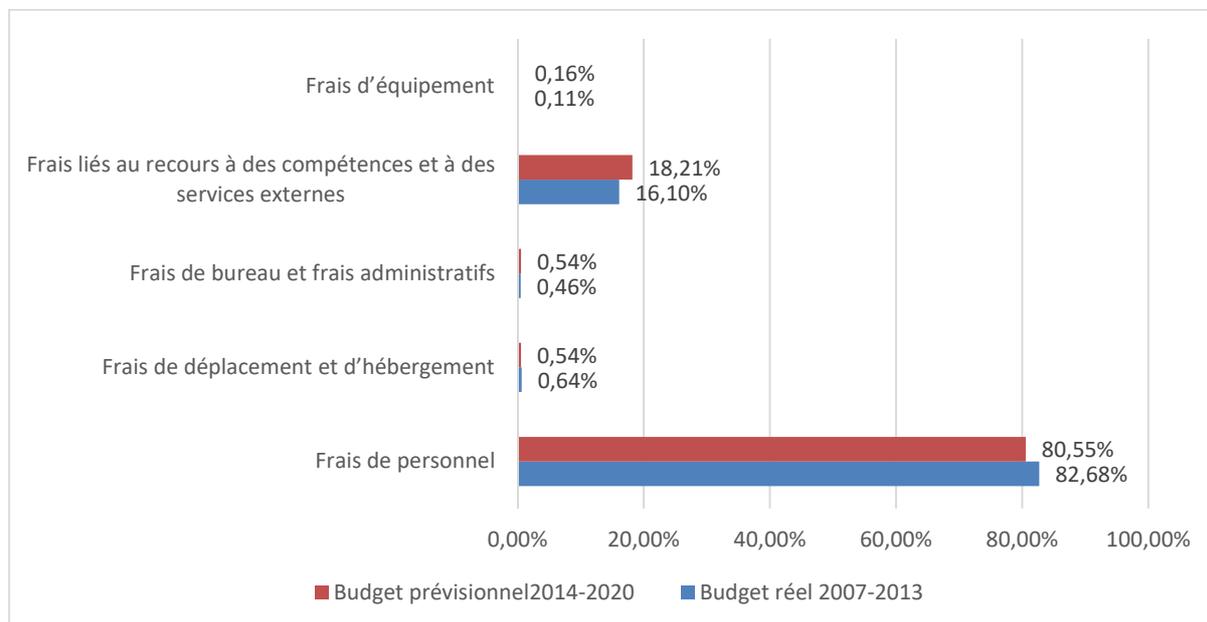
**Figure 4: Répartition des postes de dépenses prévisionnels du projet AT**



L'essentiel des dépenses prévisionnelles du projet AT concerne les frais de personnel et de prestataires externes.

Par comparaison avec la période 2007-2013, le budget de l'AT a augmenté mais la répartition entre les postes de dépenses est sensiblement la même.

**Figure 5: Part comparée des différents postes de dépenses de l'AT (2007-2013 et 2014-2020)**



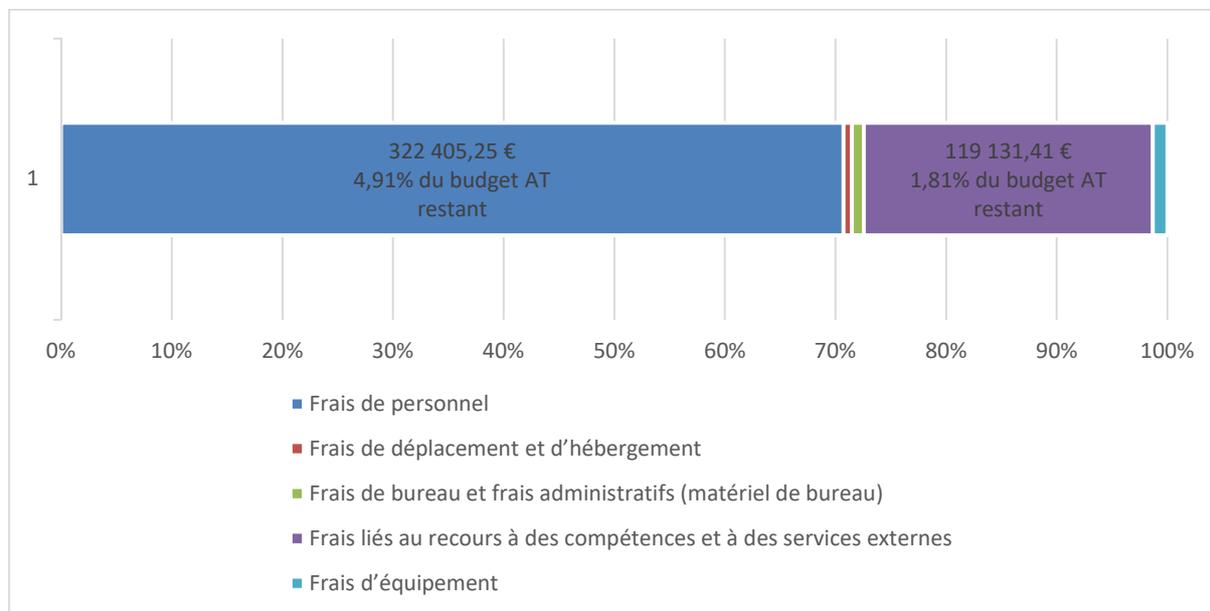
Le projet AT est en sous-consommation sur l'ensemble des postes de dépenses pour la période 2015-2017. Le tableau ci-dessous présente les raisons de cette sous-consommation et les perspectives de dépenses.

**Tableau 5: Consommation des postes et sous-postes de dépense du projet AT**

Postes de dépense	Consommation 2015-2017			Projections financières 2018-2023			
	Réalisé/ prévisionnel 2015-2017 (%)	Différence réalisé/ prévisionnel 2015-2017 (€)	Commentaire	Marge supplémentaire par an du poste de dépense, due à la sous consommation 2015-2017	Part de la marge dégagée dans le budget restant du poste de dépense	Part de la marge dégagée dans le budget global restant	Commentaire
<b>Frais de personnel (AG, stagiaires AG, AC, contrôle de 2d niveau FR)</b>	81,22%	322 405,25 €	Coût du contrôle d'opérations de 24% du prévisionnel. Coût de l'AC de 46% du prévisionnel. Coût de l'AG et stagiaires AG de 89% du prévisionnel ; 14,8 ETP sur un prévisionnel de 15,5 ETP.	53 734,21 €	6,04%	4,91%	Frais de personnel de l'AG qui devraient augmenter sensiblement (réforme du régime indemnitaire des agents de la Région Grand Est suite à la fusion des Régions françaises). Réflexion sur poste complémentaire en cours.
<b>Frais de déplacement et d'hébergement (responsable du programme, AG)</b>	71,52%	3 560,48 €		593,41 €	9,74%	0,05%	
<b>Frais de bureau et frais administratifs (matériel de bureau)</b>	59,81%	4 822,21 €		803,70 €	12,66%	0,07%	
<b>Frais liés au recours à des compétences et à des services externes (traduction, interprétariat, site internet, honoraires prestataires externes communication frais de réception, éditions, capitalisation, formations communication, évaluations INTERREG VI, honoraires France pour contrôle d'opérations)</b>	75,68%	119 131,41 €	Coût du prestataire communication de 36% du prévisionnel. Frais d'édition, de capitalisation et de formation communication non réalisés. Calendrier des évaluations décalé mais consommation de 83,66% du prévisionnel.	19 855,24 €	10,35%	1,81%	Les dépenses de communication vont être mise en œuvre suite à l'évaluation de la communication du programme en cours. Les formations communication ont commencé fin 2017. Les frais d'évaluation se sont avérés supérieurs au prévisionnel (détermination des valeurs des indicateurs).
<b>Frais d'équipement (matériel et logiciels informatiques)</b>	14,41%	5 991,31 €		998,55 €	49,96%	0,09%	
<b>Total</b>	<b>79,63%</b>	<b>455 910,66 €</b>		<b>75 985,11</b>		<b>6,94%</b>	

Le reliquat de la période 2015-2017 représente 7% du budget total restant à consommer pour le projet pour la période 2018-2023. L'essentiel est constitué des frais de personnel, qui présentent un reliquat de 322 405,25 €.

**Figure 6: Part de la marge dégagée par la sous-consommation du projet AT pour 2015-2017 dans le budget global restant pour le projet pour 2018-2023**



#### Le point de vue des partenaires

- Les partenaires ont des points de vue variés sur l'avancement des dépenses du projet. Pour certains, le budget du projet AT est bien bâti, la sous-consommation est classique en début de réalisation. Pour d'autres, le budget a soit été surévalué par rapport aux besoins, soit il est sous-utilisé (notamment pour la communication et pour le demi-poste encore non pourvu).

#### Le point de vue des gestionnaires

- Les dépenses imprévues, en particulier liées au nouveau régime indemnitaire des agents de la Région Grand Est, peuvent être couvertes par le budget AT mais potentiellement au détriment d'autres dépenses (ex. demi-poste d'assistante qui restait à pourvoir). Des calculs plus précis pourront être faits à l'automne quand les augmentations de salaire seront connues.

## 1.2. Un plan d'action très avancé

L'avancement du plan d'actions du projet AT doit être apprécié pour chaque type d'action prévisionnelle, où diverses activités sont prévues.

*Légende pour les tableaux ci-dessous :*

	Très bon niveau/qualité de réalisation voire au-delà des objectifs
	Bon niveau/qualité de réalisation
	Niveau/qualité de réalisation moyenne
	Niveau/qualité de réalisation insatisfaisante
	Action devant être réalisée postérieurement

**Tableau 6: Projet AT, type d'action 1 – Elaboration des règles de fonctionnement du programme, définition de procédures pour le suivi financier et administratif du programme et mise en œuvre d'un processus de sélection des projets efficace**

Activité	Niveau d'atteinte des cibles des indicateurs	Réalisations	Degré de réalisation	Qualité de la réalisation
Mise en place du Manuel des utilisateurs	14,8 ETP pour l'AT pour une cible de 15,5 emplois cofinancés	RH : désignation d'un chef de file du manuel du programme Manuel V1 à V5 (construit en parallèle du site, suivi des modifications envoyées aux porteurs de projets) Guide des livrables Guide Synergie Guide des procédures en interne		
Mise en place d'un système de gestion informatisé : Synergie-CTE		RH : désignation d'un responsable Synergie-CTE et de 2 personnes en appui Synergie-CTE mis en place Guide Synergie		
Organisation des réunions des instances de sélection du programme		Organisation des comités de suivi (14 jusqu'au 14 juin 2018) décentralisés, avec visites de projets Organisation des groupes de travail Mise en place et organisation de comités de pilotage pour la sélection des microprojets		
Mise en place du processus d'instruction	61 demandes déposées pour une cible de 121	RH : désignation de 5 instructeurs de projets ; désignation d'un chef de file procédures internes (audit des procédures et potentiels de simplification) Adoption du DSGC décrivant les modalités de l'instruction Adoption des critères de sélection des projets Check-list et rapport d'instruction type Recours à l'expertise des services techniques des structures partenaires du programme lors de l'examen des projets par le Groupe de travail. Recours à une expertise externe complémentaire dans le cadre d'appels à projets spécifiques (Offensive Sciences : évaluation par des pairs). Transmission systématique des pré-formulaires aux partenaires et soumission possible au Comité de suivi pour une discussion en amont. Réunions régulières entre les instructeurs afin de garantir un traitement harmonisé des différents aspects examinés lors de l'instruction des projets, a minima avant les mises en ligne pour le groupe de travail. AAP et AMI en amont du processus d'instruction (2 AAP Offensive Sciences, 1 AMI OS 7, 1 AMI axe A, 1 AMI axe D, appel à microprojets)		

Le degré et la qualité de la réalisation de ce type d'actions est globalement bon.

Les outils mis en place sont appréciés par les bénéficiaires, selon l'enquête de l'évaluation intermédiaire n°1, et par les partenaires pour appuyer leur accompagnement (information des porteurs de projets potentiels), selon les entretiens réalisés.

Concernant la participation des partenaires à l'instruction des dossiers, les pré-formulaires sont mis à leur disposition 3 semaines avant les GT et les formulaires 2 semaines avant les GT. Les retours des partenaires suite à la consultation de leurs services techniques sont inégaux. Une fiche est en cours de formalisation pour la transmission de ces avis techniques.

Par ailleurs certains partenaires regrettent l'absence de suivi formalisé de la prise en compte par le porteur de projet des remarques des partenaires entre deux GT le cas échéant. Cela résulte en une charge de travail complémentaire pour les partenaires pour vérifier cette prise en compte.

**Tableau 7: Projet AT, type d'action 2 – Mise en œuvre d'actions d'animation et de dispositifs visant à faire connaître le programme et à sensibiliser aux actions de l'UE dans la région du Rhin supérieur**

Activité	Niveau d'atteinte des cibles des indicateurs	Réalisations	Degré de réalisation	Qualité de la réalisation
Rédaction et suivi des orientations stratégiques pour la communication		RH : désignation d'un responsable communication, « personne chargée de l'information et de la communication » au sens de l'article 117-3 du règlement 1303/2013 Adoption d'une stratégie de communication en 2015 Bilan des actions de communication aux comités de suivi Plans de communication annuels Implication des partenaires dans l'élaboration de ces orientations		
Réalisation d'un site Internet		RH : désignation de 2 responsables site internet et extranet Site internet réalisé : informations sur le programme, sur les réalisations des projets (liste et fiches projets), outils pour les bénéficiaires, capitalisation sur les périodes précédentes (liste et fiches projet). Le site va être prochainement simplifié et renverra au manuel du programme.		
Mise en place de supports de communication à destination des bénéficiaires et du grand public		RH : désignation de 2 référentes afin d'appuyer les porteurs et partenaires de projets dans la mise en oeuvre de leurs actions de communication Partie dédiée sur le site internet et dans le manuel (obligations, logos...) Supports de communication mis à disposition : sur le site internet du programme ; tutoriels sur youtube ; brochures ; communiqués de presse...		
Organisation de manifestations visant à faire connaître le programme	3 manifestations sur une cible de 9	RH : désignation de 3 chargées de l'événementiel Manifestation de lancement Manifestations annuelles		
Mise en place d'une stratégie de capitalisation		RH : désignation de 2 responsables capitalisation Mise en place d'une stratégie de capitalisation en cours d'adoption Participation à l'expérimentation du CGET sur la capitalisation Rédaction de fiches projets		
Organisation de réunions d'information à destination des bénéficiaires	73 réunions pour une cible de 82 (réunions kick-off, réunions d'information...)	Réunions d'information thématiques et territoriales. Part importante de réunions kick-off. Réunions prévues à destination des entreprises.		
Présence du programme sur le territoire INTERREG		RH : désignation de référents territoriaux pour l'instruction Participation aux réunions des groupes de projet lors de l'instruction Contrôle de la première DV chez le bénéficiaire si besoin Réunions d'information thématiques et territoriales		
Organisation des réunions d'instruction avec les porteurs de projet et leurs partenaires		Réunions d'instruction, dans certains cas 2 à 3 réunions dès le stade du pré-formulaire, dans d'autres cas au stade du formulaire.		

Organisation de réunions Kick-Off	73 réunions pour une cible de 82 (réunions kick-off, réunions d'information...)	Organisation systématique d'une réunion kick-off (présence du contrôleur et de l'instructeur)		
Mise en place et organisation de sessions de formation ou de séminaires à destination des bénéficiaires	303 participants sur une cible de 1154	RH : désignation de 2 référentes afin d'appuyer les porteurs et partenaires de projets dans la mise en œuvre de leurs actions de communication et désignation d'un responsable Synergie-CTE et de 2 personnes en appui Réalisation en interne de formations Synergie et de formation communication qui ont commencé plus tard que prévu Formations capitalisation non encore prévues		

Le site internet est apprécié par les bénéficiaires (enquête évaluation intermédiaire n°1). Du point de vue des questionnaires, il y a beaucoup de nouveaux supports proposés (notamment les tutoriels sur you tube) mais le langage utilisé est parfois trop administratif (sur le site internet).

Pour certains partenaires, le programme manque de communication "professionnelle", de contacts avec la presse et de communication sur les réalisations des projets.

Les recommandations à venir de l'évaluation de la communication en cours permettront d'approfondir les différentes questions sur les supports et modalités de communication.

Par ailleurs, il y a encore peu de réalisations sur la capitalisation.

Concernant l'information des bénéficiaires potentiels et des porteurs de projets, l'activité de l'AG/SC se concentre sur les réunions d'instruction et kick-off. Certains partenaires déplorent une présence insuffisante du programme sur le territoire pour des réunions d'information des porteurs potentiels.

Les réunions kick-off sont très appréciées des bénéficiaires (enquête évaluation intermédiaire n°1). Certains partenaires soulignent qu'ils ne sont pas invités aux réunions kick-off sur leur territoire. 80% des bénéficiaires répondant à l'enquête de l'évaluation n°1 sont satisfaits de l'accompagnement par le SC, pourcentage porté à 94,3% pour les projets déposés en 2017.

Concernant les formations, selon les questionnaires, les retours sont positifs. Un partenaire a émis le souhait que la participation à la formation Synergie soit systématique pour les partenaires du programme, afin de pouvoir mieux comprendre et informer les porteurs de projets avec lesquels ils sont en contact.

**Tableau 8: Projet AT, type d'action 3 – Mise en œuvre de procédures fiables de contrôle des dépenses et des projets, élaboration d'un système de contrôle au niveau du programme, conformément aux obligations communautaires**

Activité	Niveau d'atteinte des cibles des indicateurs	Réalisations	Degré de réalisation	Qualité de la réalisation
Réalisation du contrôle de premier niveau	61 DV traitées sur une cible de 847	RH : désignation de 5 contrôleurs financiers et d'un référent microprojets et une personne en appui pour le contrôle des microprojets ; désignation d'un responsable système des indicateurs de réalisation et des livrables, d'un chef de file coordination contrôles et audits, d'une chargée de la gestion et suivi du conventionnement et de la transmission des dossiers à l'Autorité de certification, et d'un chef de file procédures internes. Contrôle centralisé par l'AG.		

Réalisation des autres contrôles à mener sur les projets		RH : désignation d'un chef de file coordination contrôles et audits Contrôles sur place cf. obligations réglementaires + contrôles sur place quand semble nécessaire, en particulier si un problème est détecté par rapport aux indicateurs/livrables.		
Mise en place d'un système de contrôle avec les autorités nationales pour permettre le contrôle d'opérations		RH : désignation d'un chef de file coordination contrôles et audits Stratégie d'audit 2014-2020 adoptée (stratégie du groupe des auditeurs)		

Selon les gestionnaires, a priori la 1ère campagne d'audit ne va pas relever d'erreurs importantes sur les CSF. L'AG réalise les contrôles règlementaires.

**Tableau 9: Projet AT, type d'action 4 – Réalisation d'évaluations et d'enquêtes permettant un suivi des indicateurs du programme**

Activité	Niveau d'atteinte des cibles des indicateurs	Réalisations	Degré de réalisation	Qualité de la réalisation
Réalisation d'enquêtes pour le suivi des indicateurs de résultat		RH : désignation d'un responsable système des indicateurs de résultat Réalisation d'une enquête en début de programmation (fixation des valeurs) Enquête valeurs intermédiaires : à venir (marché lancé en août 2018)		
Réalisation d'une évaluation sur le fonctionnement du programme		RH : désignation d'un responsable évaluation et d'une personne en appui Adoption d'un plan d'évaluation du programme Evaluations sur le fonctionnement du programme en cours 2018 (évaluation intermédiaire et évaluation de l'assistance technique)		
Réalisation d'une évaluation de la stratégie de communication		RH : désignation d'un responsable évaluation et d'une personne en appui Evaluation en cours 2018		
Réalisation d'une évaluation d'impact		RH : désignation d'un responsable évaluation et d'une personne en appui, d'un responsable système des indicateurs de résultat A venir 2019		sans objet
Réalisation d'évaluations ad hoc en lien avec les appels à projets et potentiellement certains aspects de la gestion du programme		Pas encore d'évaluation ad hoc		sans objet

A noter, le coût supérieur au prévisionnel des enquêtes sur les valeurs des indicateurs.

**Tableau 10: Projet AT, type d'action 5 – Mise en œuvre d'actions transversales permettant d'augmenter la capacité administrative du programme**

Activité	Niveau d'atteinte des cibles des indicateurs	Réalisations	Degré de réalisation	Qualité de la réalisation
Formations des agents du Secrétariat conjoint et de l'Autorité de gestion	43 formations pour une cible de 8 fin 2017	Adoption d'un plan de formation Suivi de davantage de formations que ce qui était initialement prévu (CGET, INTERACT, CNFPT, Région Grand Est...) RH : désignation d'experts (personnes ressources sur les aides d'Etat, les marchés publics...) Mise en place de modules de formation en interne pour les nouvelles personnes embauchées		
Développement de contacts avec les autorités nationales et communautaires au travers de la participation à des réunions et à des réseaux	Participation à 45 réunions en lien avec la gestion du programme pour un cible de 108 (12 par an)	RH : désignation d'experts (Personne ressource « aides d'Etat », « projets générateur de recettes », « coûts simplifiés », « marchés publics », « protection des données », « Suisse »). Participation à des réunions au niveau national et communautaire.		
Réalisation d'actions visant à réduire la charge administrative	0 sur une cible de 4 (1 en 2017, 2 en 2018, 1 en 2019)	RH : désignation d'un chef de file procédures internes (potentiels de simplification). Aucune action comptabilisée à ce stade dans l'indicateur mais des actions qui vont dans ce sens : - Mise en place du forfait de 20 000 euros pour le montage du projet - Mise en place des options de coûts simplifiés - Manuel, guide des livrables et guide Synergie, tutoriels en ligne		

Il convient de souligner l'importance de la formation et des contacts avec les instances nationales et communautaires au vu des exigences réglementaires et du turn-over des équipes.

**En conclusion**, on peut constater un très bon avancement du plan d'action du projet AT, et une appréciation globalement positive des différents acteurs sur les activités menées, malgré quelques propositions d'ajustement ou des compléments à apporter (capitalisation, réduction de la charge administrative).

## **2. Des enjeux en termes de moyens disponibles pour l'accomplissement des missions**

### *Sources :*

- *Règlements (UE) n°1303/2013 et 1299/2013 (missions de l'AG/SC)*
- *Programme de CTE Rhin supérieur 2014-2020*
- *Descriptif de système de gestion et de contrôle (DSGC)*
- *Budget prévisionnel du projet AT*
- *Plan d'actions du projet AT*
- *Comptes rendus des réunions du groupe de projet AT*
- *Tableau de suivi des données financières du projet AT*
- *Données statistiques sur les ressources humaines de l'AG/SC*
- *Documents sur les formations « Train the trainers »*
- *Guides et outils du programme*
- *Entretiens*

### **2.1. La question des ressources humaines au sein de l'AG/SC**

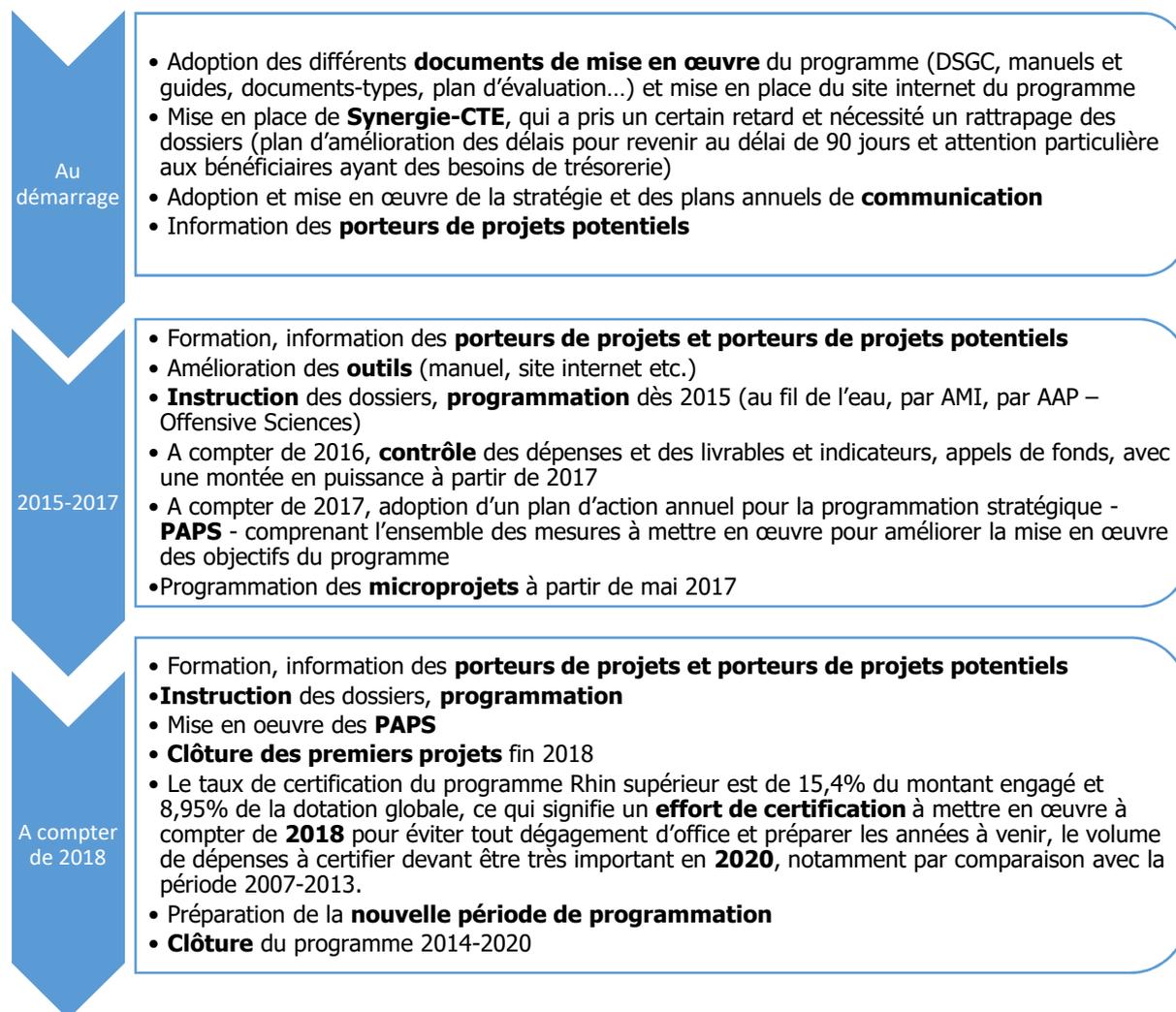
Les **moyens** dont dispose l'AG/SC pour accomplir ses missions sont de trois ordres :

- Des moyens financiers, dont il a été vu qu'ils permettent de couvrir les objectifs de l'axe E, dans les limites indiquées dans la Q1. Concernant la question du recours à des prestataires externes, il a également été vu que le budget pour la fixation des valeurs des indicateurs avait été sous-évalué.
- Des moyens matériels, qui du point de vue des gestionnaires sont suffisants pour l'accomplissement des missions (équipement informatique, salles de réunions et de visioconférences, accès au serveur, ordres de mission permanents pour se déplacer sur le territoire, accès des agents à la formation individuelle au sein de la Région...). La fusion des Régions a donné lieu une forte avancée en matière de moyens techniques.
- Des moyens humains.

Le personnel de l'AG/SC prend en charge des missions variées, conformément aux obligations réglementaires et aux objectifs du projet AT.

De manière chronologique et synthétique, on peut présenter les **missions** qu'elle a pris en charge ou à venir de la façon suivante :

**Figure 7: Missions prises en charge dans le cadre de l'AT depuis le démarrage du projet AT**



La **charge de travail** de l'équipe est considérée comme importante du point de vue tant des gestionnaires que des partenaires.

Le projet AT prévoit **15,5 ETP** pour l'accomplissement de ces missions, nombre calculé pour prendre en compte l'augmentation de la dotation FEDER du programme et les nouvelles tâches à mettre en œuvre en lien avec les exigences de performance des programmes européens (calcul présenté dans le DSGC, p.12).

Dans un premier temps, la Région Grand Est ne souhaitait pas embaucher plus de 13 ETP. L'équipe compte désormais 14,9 ETP. Il reste un demi-poste d'assistante initialement prévu à pourvoir, qui fait l'objet de débats entre les partenaires et avec l'AG/SC.

A noter que, si les partenaires sont impliqués lors d'un recrutement, ils n'ont pas de compétence sur la décision d'ouvrir un poste, qui revient à la Région Grand Est.

**Figure 8: Personnel de l'AG/SC depuis le 01/01/2014**



22 agents font ou ont fait partie de l'équipe depuis le démarrage du programme INTERREG V. La durée moyenne en poste des agents est d'un peu plus de 2 ans et demi sur la période courant depuis le 01/01/2014, soit 57% de la période déjà écoulée.

A noter que 7 agents dont le chef de service sont présents depuis la période précédente, soit plus de la moitié des agents. Un tiers des agents recrutés dans la nouvelle période de programmation a déjà quitté le service. La même proportion d'agents qui avaient été recrutés lors de la précédente période de programmation a quitté le service lors de la période 2014-2020.

La question du recrutement du personnel de l'AG/SC se pose au vu du **turn-over** constaté. Le niveau de salaire est considéré comme peu attractif pour des allemands, et les perspectives d'évolution professionnelle limitées au sein du service à la prise en charge de missions transversales.

5 recrutements ont eu lieu en 2018, soit un tiers de l'équipe. Selon les gestionnaires, une nouvelle personne embauchée doit être formée pendant plusieurs mois pour être totalement opérationnelle. L'AG/SC a mis en place des mesures pour pallier à cet inconvénient (voir point ci-après).

#### **Le point de vue des partenaires**

- ➔ Les partenaires ont des points de vue variés sur le demi-poste à pourvoir. Pour certains, il doit être pourvu, mais il n'y a pas de besoin pour un poste supplémentaire d'assistante, le poste déjà pourvu étant suffisant pour accomplir cette mission. La marge dégagée par la sous-consommation pourrait donc être dédiée à un demi ou un poste à temps plein d'instructeur/contrôleur, ou pour un poste dédié à la communication, ou encore une personne dédiée à la clôture et à la nouvelle période de programmation.
- ➔ Pour d'autres, le montant dédié à ce demi-poste devra être utilisé pour couvrir l'augmentation des frais de personnel (nouveau régime indemnitaire des agents de la Région Grand Est). Le nombre actuel de postes est suffisant pour assurer la gestion du programme.
- ➔ Enfin, certains partenaires souhaitent depuis le début davantage de postes pour approfondir l'accompagnement des bénéficiaires et le travail de valorisation des réalisations.

- Si l'adoption d'un projet AT unique de 9 ans est considérée de manière générale comme une bonne pratique, il présente l'inconvénient de ne pas pouvoir anticiper le type de problématique auquel est confronté le projet quant à l'augmentation imprévue des rémunérations des agents.
- Les partenaires font état du sentiment que l'équipe de l'AG/SC est très « chargée », et donc de la nécessité de RH complémentaires. Cela permettrait également au personnel de renforcer sa présence sur le territoire pour favoriser l'émergence de projets.

#### **Le point de vue des gestionnaires**

- Le budget AT a été élaboré dans un cadre contraint par le partenariat, mais permet de répondre aux objectifs assignés dans le PO.
- Les dépenses imprévues, en particulier liées au nouveau régime indemnitaire des agents de la Région Grand Est, peuvent être couvertes par le budget AT mais potentiellement au détriment d'autres dépenses (ex. demi-poste d'assistante qui restait à pourvoir). Des calculs plus précis pourront être faits à l'automne quand les augmentations de salaire seront connues.
- L'équipe est organisée de manière à pouvoir faire face à des pics d'activité et le cas échéant à des imprévus à venir (plan de reprise, nouvelles exigences de la Commission européenne...) – voir point ci-après sur l'optimisation des moyens.

## **2.2. La dimension partenariale du programme**

Outre les moyens internes à disposition de l'AG/SC pour la gestion du programme, l'existence d'un partenariat transfrontalier peut venir en appui et compléter les moyens disponibles pour la conduite des différentes missions de l'AG/SC, en particulier en ce qui concerne l'information et l'accompagnement des porteurs de projets et la valorisation des réalisations et résultats des projets.

#### **Une assistance technique centralisée à Strasbourg**

- Le programme Rhin supérieur a fait le choix d'une assistance technique centralisée au siège de la Région Grand Est, porteur du projet AT.
- D'autres programmes ont fait le choix de mettre en place des équipes décentralisées sur le territoire transfrontalier pour l'accompagnement des porteurs de projets, à l'exemple du programme France-Wallonie-Vlaanderen qui dispose d'un réseau de six antennes en Wallonie, en Flandre, en Région Hauts-de-France et en Région Grand Est ([www.interreg-fwvl.eu](http://www.interreg-fwvl.eu)).
- De même, le programme INTERREG des 2 Mers dispose, en plus du Secrétariat conjoint à Lille, d'un réseau de 8 animateurs territoriaux qui « assistent les idées de projets pendant leur phase de développement, (...) les aident à trouver des partenaires appropriés, les assistent lors des réunions des partenaires et les conseillent sur comment soumettre une demande de financement » (source : site internet du programme [www.interreg2seas.eu](http://www.interreg2seas.eu)).

Les partenaires du projet assistance technique sont ou ont été **impliqués dans** :

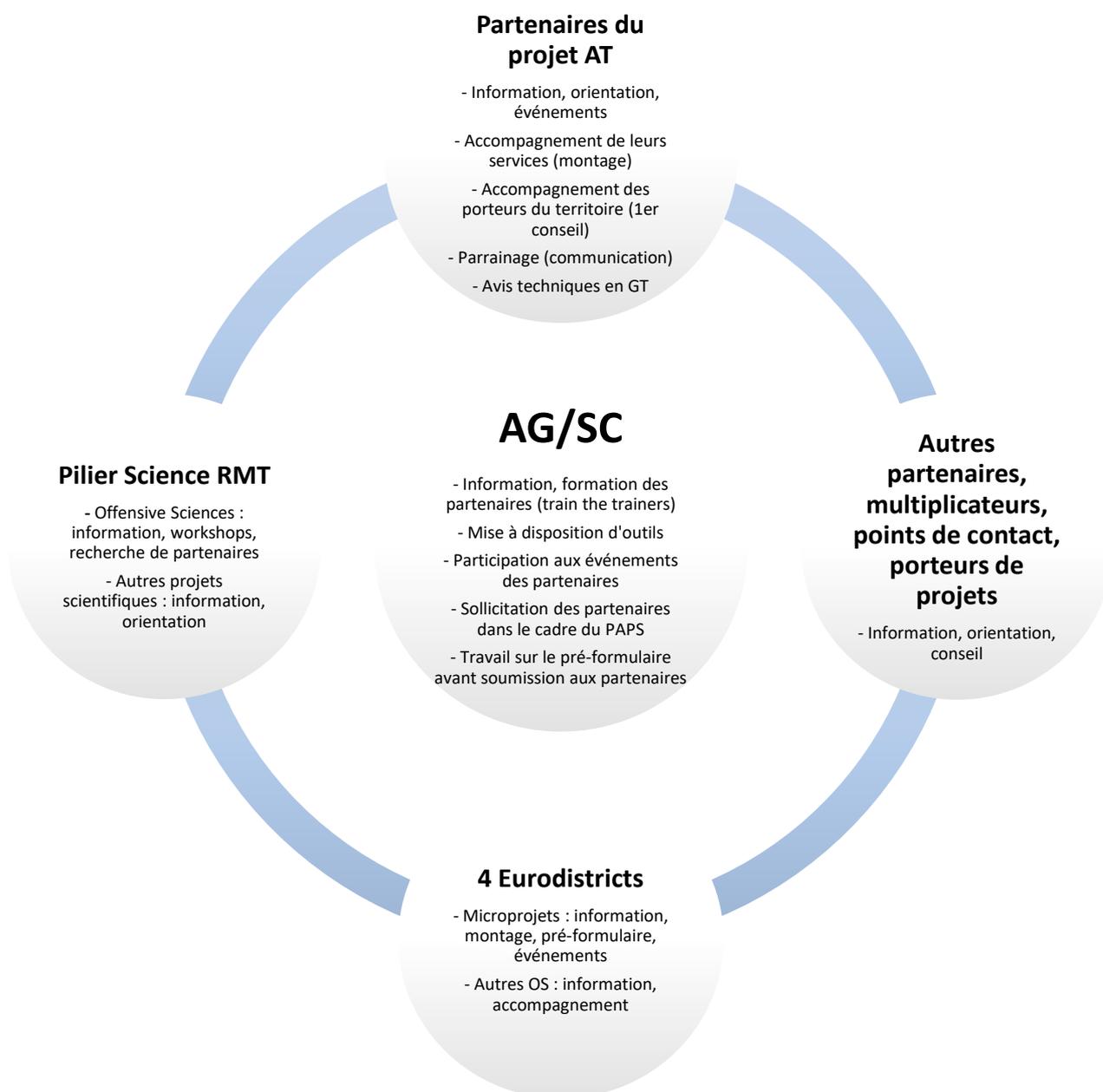
- le recrutement des RH au sein de l'AG/SC ;
- l'élaboration des critères de sélection des projets, de la stratégie de communication ;
- l'information et l'orientation des porteurs de projets potentiels, pour lesquels ils reçoivent un appui du programme (voir ci-dessous) ;
- l'identification de multiplicateurs pour les actions d'informations vers les entreprises notamment
- l'évaluation des pré-formulaires et formulaires de demande de financement (dont avis des services techniques) ;
- la sélection des opérations (Comité de Suivi) ;
- l'aide à la remontée des dépenses des projets des axes B et C en 2018 (rythme de certification à augmenter) ;
- la valorisation des projets (par exemple, participation aux événements organisés par les projets, parrainage de projets – un partenaire peut parrainer un projet pour lui offrir un appui dans sa communication).

L'assistance technique du programme Rhin supérieur peut également s'appuyer sur d'autres partenaires, **relais d'information**, qui comprennent notamment :

- Les Eurodistricts du Rhin supérieur (Eurodistrict PAMINA, Eurodistrict Strasbourg-Ortenau, Eurodistrict Region Freiburg / Centre et Sud Alsace, Eurodistrict trinational de Bâle), notamment dans le cadre des micro-projets (information et accompagnement au montage des micro-projets, validation du pré-formulaire).
- Le Pilier Science de la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin supérieur (RMT), notamment dans le cadre des appels à projets « Offensive Sciences » (information et accompagnement des porteurs de projets – réunions d'animation, workshops, recherche de partenaires) ; des avis techniques sont donnés par des pairs au cours de l'instruction.
- Les multiplicateurs et autres points de contact, qui informent les porteurs de projets de l'existence du programme, le cas échéant pour un public cible particulier, sur sollicitation de l'AG/SC (chambres consulaires, clusters, établissements de recherche, instances transfrontalières – Pilier Economie de la RMT, Conférence du Rhin supérieur, Infobests, Conseil rhénan...). Ces acteurs sont plus ou moins impliqués dans le programme.
- Certains porteurs de projets apportent une aide à d'autres porteurs de projet.

A noter que la Région Grand Est réfléchit à dédier un poste dans chaque agence territorialisée à l'information et à l'accompagnement des porteurs de projets sur les fonds européens.

**Figure 9: Ecosystème des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme Rhin supérieur**



Divers **outils** sont mis en place par le programme pour faciliter et coordonner le travail des partenaires et relais :

- Guides et manuels du programme, site internet.
- Formations « Train the trainers », formations opérationnelles pour maîtriser le fonctionnement du programme et bien accompagner les porteurs ; plusieurs formations ont été conduites, généralistes, dédiées à la rédaction du pré-formulaire, aux micro-projets, ou encore aux indicateurs. Les partenaires de l'AT, les Eurodistricts, le Pilier Science et le Pilier Economie de la RMT, et certains multiplicateurs participent régulièrement à ces formations.
- Mise en place d'un tableau sur l'extranet du programme permettant aux Eurodistricts d'informer des manifestations mises en œuvre pour faire connaître le dispositif des micro-projets.
- Formations Synergie et Communication : à l'origine, prévues pour les porteurs de projets. Certains partenaires suggèrent que les partenaires y participent aussi.

### **Le point de vue des partenaires**

- Les partenaires sont plus ou moins en capacité de s'impliquer dans la mise en œuvre du programme (ressources humaines et financières).
- Certains partenaires font remonter un sentiment d'éloignement de l'AG/SC par rapport aux porteurs de projets, une présence insuffisante sur le territoire.
- Certains notent également qu'ils ne sont pas conviés aux réunions kick-off sur leur territoire, voire aux événements organisés par d'autres partenaires.
- Les partenaires prennent plutôt en charge un rôle d'information générale et de porte d'entrée vers le programme. Ils aident au montage de projet majoritairement quand leur institution est elle-même porteur ou partenaire de ce projet. Ils sont peu sollicités pour la recherche de partenaires. Ils interviennent parfois en cas d'incompréhension entre le porteur et l'AG/SC ou pour soutenir le montage d'un projet INTERREG. Ils se sentent dans l'ensemble moins à l'aise quand sont abordées des questions plus techniques, pour lesquelles ils renvoient le porteur vers l'AG/SC, parfois avec un sentiment de frustration.
- Ils apprécient dans l'ensemble des formations « train the trainers » considérées comme pédagogiques et opérationnelles et clarifiant bien le « qui fait quoi », de même que les outils mis à disposition par le programme pour faciliter leur accompagnement et la disponibilité de l'AG/SC pour répondre à leurs questions. Certains trouvent les sessions « train the trainers » trop longues ou souhaiteraient qu'elles ne soient pas uniquement organisées à Strasbourg. Certains regrettent que la formation Synergie ne soit pas systématique pour les partenaires.
- Les partenaires communiquent de façon très variable sur le programme INTERREG (plutôt en interne, ou vers le grand public ou des publics atypiques, assez peu vers les entreprises ; dans le cadre de manifestations européennes, dans la presse, dans le cadre de « Europa macht es möglich »/ « Avec l'Europe c'est possible »...). La question du budget entre en ligne de compte pour les actions de communication des partenaires.

### **Le point de vue des gestionnaires**

- Le travail des partenaires et des relais est très important pour faire connaître le programme.
- Les partenaires et relais ont également été mobilisés pour le pilotage du programme, pour identifier les projets ou les porteurs dans le cadre des AMI.
- Certains partenaires devraient être mobilisés de manière plus systématique, comme la Conférence du Rhin supérieur.

L'évaluation intermédiaire n°1 (p. 10 du rapport) constate sur l'efficacité du programme que : « Un **point d'optimisation** relevé est le renforcement de l'implication du rôle des partenaires institutionnels et des différents relais territoriaux dans la mise en œuvre du programme. Des actions sont déjà mises en œuvre (formations « Train the Trainers », implication des Eurodistricts etc.) mais leur contribution pourrait être plus formalisée et systématisée. »

### **3. Une utilisation efficace des moyens de l'AT, présentant quelques marges d'optimisation**

#### *Sources :*

- *Programme de CTE Rhin supérieur 2014-2020*
- *Tableaux financiers du programme présentés lors du Comité de suivi du 14/06/2018*
- *Rapport de l'évaluation intermédiaire n°1*
- *Organigramme du service INTERREG*
- *Plan de formation du service INTERREG*
- *Données sur les formations « Train the trainers » organisées par l'AG/SC*
- *Données sur les délais de traitement des dossiers*
- *Echantillon de pré-formulaires version initiale et version déposée*
- *Echantillon d'échanges mail entre l'AG et les porteurs de projets lors du contrôle des dépenses*
- *PAPS*
- *Evaluation intermédiaire n°1*
- *Entretiens*

### 3.1. Une organisation relativement exemplaire des ressources humaines

L'AG/SC du programme Rhin supérieur se caractérise par sa dimension **centralisée**. L'ensemble des missions est concentré au sein de l'équipe du service INTERREG Rhin Supérieur à la Région Grand Est, notamment en matière de contrôle. Par rapport à d'autres programmes, cette organisation semble fonctionner au mieux selon l'avis général.

Concernant plus précisément les contrôles centralisés, ils offrent pour la Commission européenne « une meilleure possibilité de partage d'expériences et renforcent l'efficacité du personnel chargé des vérifications de gestion, tout en facilitant le contrôle de la qualité. (...) Les audits de la Commission ont montré que les vérifications de gestion centralisées effectuées par des structures subordonnées à l'AG se révèlent plus efficaces que d'autres systèmes »<sup>1</sup>.

**L'organigramme** de l'équipe fait apparaître une organisation :

- en missions verticales (instruction – avec des référents thématiques et territoriaux ; contrôle)
- et missions transversales : manuel du programme, programmation stratégique, indicateurs, Synergie-CTE, gestion financière, gestion de risques et lutte anti-fraude, évaluation, AT, RAMO, contrôles et audits, Autorité de certification, procédures internes, relations avec les instances de la collectivité, archivage, communication, capitalisation.
- On retrouve également parmi ces missions transversales la désignation de personnes ressources expertes sur différents sujets réglementaires, suite au constat de projets qui n'étaient pas correctement montés, instruits et contrôlés sur ces sujets, afin d'augmenter la qualité des projets et de réduire le risque tant pour l'AG que pour les bénéficiaire d'une mauvaise application de la réglementation : aides d'Etat, projets générateur de recettes, coûts simplifiées, marchés publics, protection des données, Suisse.
- Pour une grande partie de ces missions, les agents travaillent en binôme ou avec l'appui d'un autre agent. Une suppléance est prévue pour les différents postes, à l'exception de celui du chef de service.

Concernant l'existence de **référents thématiques et territoriaux** pour l'instruction, ce point a fait l'objet d'une analyse de l'évaluation intermédiaire n°1, selon laquelle : « En pratique, la spécialisation par objectif spécifique prédomine et a vocation à se renforcer pour remplir les objectifs du programme. En effet, il y a des objectifs chiffrés par OS mais pas par territoire. Le rôle de référent territorial passe un peu au second plan et n'est pas complètement défini. Les rôles de référents thématiques et territoriales restent conciliables pour les instructrices, puisque la référente territoriale agit avant tout dans l'émergence de projets qui ne sont pas encore en phase d'instruction. Les partenaires institutionnels apprécient l'existence de 4 référents territoriaux et souhaitent renforcer cette présence sur le terrain, à part à côté de Strasbourg où le besoin se fait moins ressentir. »

A noter par ailleurs que le programme Rhin supérieur de recourt **pas à l'échantillonnage des dépenses lors des contrôles de service fait**. Les contrôles doivent concerner 100% des demandes de remboursement présentées par les bénéficiaires, mais un échantillonnage des pièces justificatives contrôlées peut être réalisé, dont la méthode doit combiner la prise en compte des facteurs de risque et une sélection aléatoire. Certains programmes utilisent cette méthode pour réduire la charge de travail sur les contrôles.

Le programme s'est doté d'un plan de **formation** des agents. Celui-ci comporte les modalités de recrutement, de formation initiale (externe et surtout en interne), et de formation continue (intégration aux réseaux professionnels, identification annuelles des besoins individuels et collectifs de formation).

---

<sup>1</sup> Document d'orientation à l'usage des États membres sur les vérifications de gestion (EGESIF\_14-0012\_02 final), point 2.8. Objectif de coopération territoriale européenne (CTE).

Un important besoin de formation s'est fait sentir, le nombre de formations suivies par les agents depuis le lancement du programme est bien supérieur au prévisionnel (43 pour une cible de 8).

L'AG/SC a mis en place des mesures pour pallier à l'inconvénient du **turn-over** des équipes évoqué au point 2.1, afin de s'assurer de l'opérationnalité des nouveaux agents mais aussi de rendre plus attractif les postes proposés :

- plan de formation initiale individuel pour les nouveaux agents à l'aide de modules répartis en interne,
- les nouveaux contrôleurs assistent à une instruction, et les nouveaux instructeurs à un contrôle, afin de maîtriser l'ensemble de la chaîne d'intervention de l'AG/SC,
- des missions transversales sont confiées aux agents au fur et à mesure de leur avancement dans le programme.

A noter également que les rémunérations des agents vont être revalorisées suite à la fusion des Régions, ce qui peut contribuer à rendre ces postes plus attractifs, notamment pour des candidats allemands.

#### **Le point de vue des partenaires**

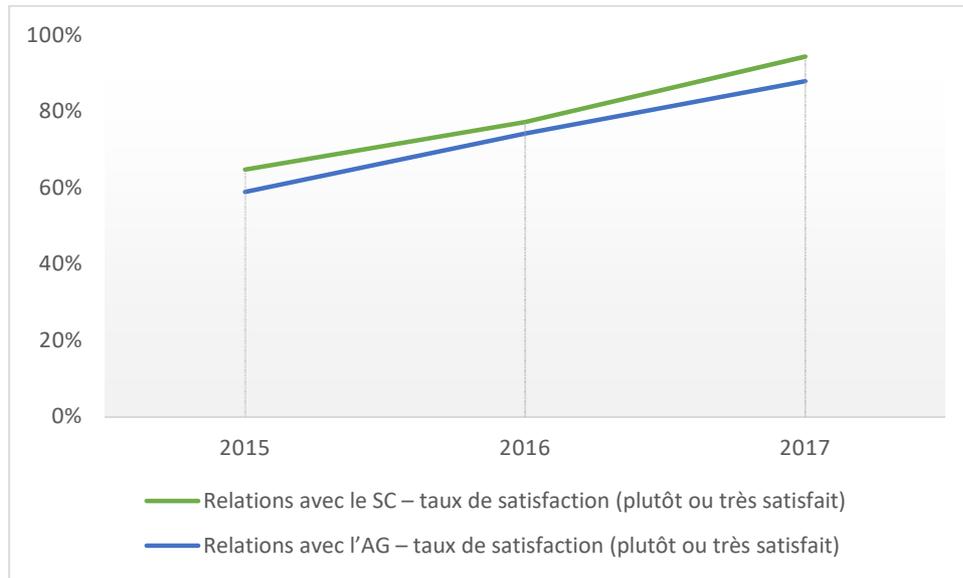
- Les partenaires s'accordent pour dire que l'organisation des RH au sein de l'AG/SC est efficace, et que l'équipe est réactive à leurs demandes.
- Pour certains, la séparation entre les fonctions d'instructeurs et de contrôleurs est relativement artificielle, ils saluent le fait que ceux-ci travaillent main dans la main pour accompagner un projet.
- Une majorité de partenaires trouve la répartition des tâches très claire au sein de l'AG/SC.
- Certains partenaires s'inquiètent du fait que le chef de service n'ait pas de suppléant.
- Il a également été mentionné que la priorité est donnée au bilinguisme par rapport aux autres compétences dans le recrutement des agents, ce qui peut constituer un facteur de risque pour l'AG, en particulier sur les postes de contrôleurs qui exigent avant tout des compétences juridiques et financières.
- Certains partenaires en revanche regrettent qu'il n'y ait pas assez d'interlocuteurs de langue maternelle allemande au sein du programme.
- La participation des partenaires au recrutement des agents est appréciée.

#### **Le point de vue des gestionnaires**

- L'organisation des ressources humaines, où chacun est relativement multitâches, permet de faire face aux différents pics d'activités de l'AG/SC en concentrant les moyens humains sur les missions prioritaires à certaines périodes (ex. sur les contrôles de service fait quand apparaît un besoin de certification).
- Les tâches transversales ainsi que la désignation de personnes ressources permettent de valoriser les agents et d'optimiser la répartition du travail.
- Pour la plupart des missions transversales, il y a une plus-value à être aussi instructeur ou contrôleur, afin que ces missions ne soient pas exercées hors sol.
- Le système des personnes ressources fonctionne bien et permet de rationaliser l'acquisition d'une expertise réglementaire assez pointue. Des formations sont organisées en interne par les personnes ressources, qui sont bien identifiées par leurs collègues. Cependant, la transmission de l'information des personnes ressources vers les autres agents fonctionne diversement selon les sujets et selon les agents, dont certains peuvent être réticents à solliciter les personnes ressources ou qui les sollicitent trop tôt ou trop tard dans leur analyse.
- La formation en interne au bénéfice des nouveaux agents est un véritable plus, car elle permet une montée en puissance progressive par un accompagnement renforcé des nouveaux venus à l'aide de modules pris en charge par différents membres de l'équipe.
- La Région lors des premières années de programmation avait une politique restrictive en matière de recrutement. Cette situation est désormais débloquée et les recrutements sont relativement rapides.

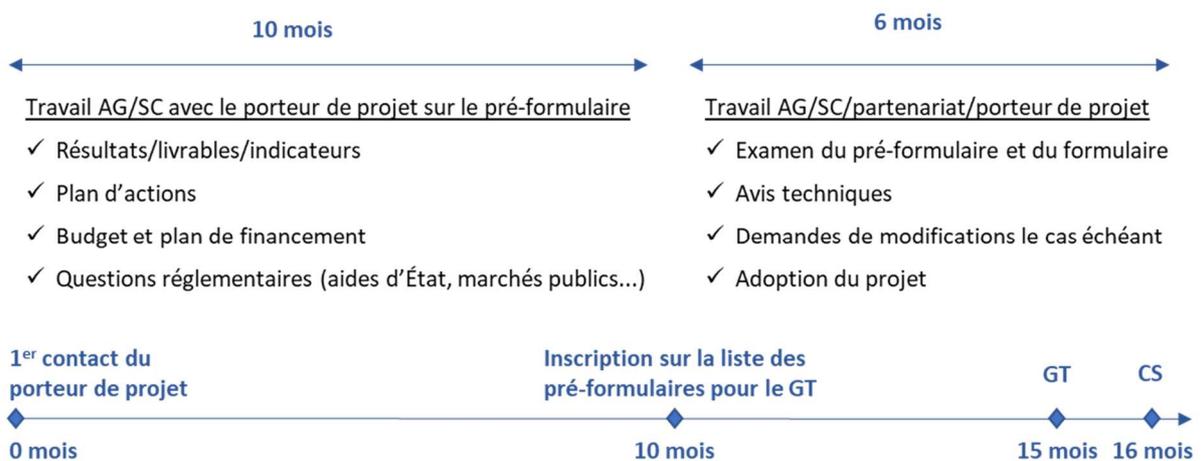
**La qualité et l'efficacité du travail de l'AG/SC** est reconnue par les partenaires et les bénéficiaires, qui l'ont exprimé dans l'enquête menée dans le cadre de l'évaluation intermédiaire n°1.

**Figure 10: Taux de satisfaction des porteurs de projets dans leurs relations avec l'AG/SC dans l'enquête menée dans le cadre de l'évaluation n°1**



Le rapport de l'évaluation intermédiaire n°1 fait ressortir le fait que « Le travail d'instruction permet de renforcer la contribution du projet aux objectifs du programme » (p.32).

**Figure 11: Traitement des candidatures INTERREG Rhin Supérieur**



Source : données du programme

De plus, toujours selon ce rapport, « Les opérations de contrôles n'occupent stricto sensu qu'un temps limité et n'empiètent pas trop sur le temps de suivi [des projets]. En effet, une grande partie du temps des contrôleurs est dédiée à de l'accompagnement des porteurs et des partenaires [...] et à des missions transversales » (p. 42) :

- « Ils participent ainsi à la réunion de lancement (kick off) avec l'instructeur de leur binôme ;
- Ils répondent aux questions techniques et d'éligibilité des porteurs ;
- Ils revoient les livrables et aident au renseignement de Synergie CTE ;
- Ils accompagnent sur la compréhension et le renseignement des indicateurs ;
- Ils ont une expertise transversale (marchés publics...) » (p. 46).

**Une étude de cas** conduite lors de la présente évaluation permet de mettre en lumière le travail de l'AG/SC vis-à-vis des porteurs de projets et bénéficiaires du programme lors de deux étapes clés : le dépôt du pré-formulaire et le contrôle des dépenses.

**Tableau 11: Etude de cas – Mise en lumière du travail de l'AG/SC**

Les pré-formulaires

Le SC fait un travail en amont avec les porteurs de projets entre leur première prise de contact et le dépôt du pré-formulaire qui sera présenté en groupe de travail. Afin de rendre compte du travail réalisé, 4 cas ont été étudiés : 2 projets et 2 microprojets (MP).

N° projet dans l'étude de cas	Nombre de versions du pré-formulaire ou formulaire MP	Nombre de réunions PP/SC	Durée et fréquence des échanges	Sujet des échanges
Projet 1	10	2	Envoi V0 par PP 26/02/2016	Réponse SC : adapter à l'OS2 (plutôt qu'OS6)
			Envoi V1 par PP 21/03/2016	PP a fait avec un peu de difficulté l'adaptation + joint la définition de deux termes techniques
			Envoi V2 par PP 23/03/2016	Budget affiné
			Envoi V3 par PP 04/04/2016	Projet affiné
			Envoi V4 par PP 05/04/2016	
			GT 19/04/2016	Appréciation réservée ; décision de poursuivre (à partir d'une feuille blanche) par le PP
			RDV SC/PP 30/05/2016 Mail SC 03/06/2016	Règles d'éligibilité Liste des indicateurs et explications sur les indicateurs
			Envoi V5 par PP 12/07/2016 Retour SC V5 27/07/2016	Retour SC : préciser l'intérêt transfrontalier ; l'intérêt des exploitations agricoles du RS ; expliquer certains points (définitions) ; partie D1 à revoir (objectifs du projet : changements constatés à l'issue du projet) ; mieux construire et justifier les types d'actions (D2) ; travailler partie E (plan de travail) ; fait référence à un mail du 3 juin du SC sur les indicateurs ; préciser le rôle de chaque partenaire voire étendre le partenariat pour contribuer à l'indicateur ; une question aide d'Etat sur laquelle sera fait un retour du SC ; dans l'ensemble, fil conducteur manque dans le pré-formulaire.
			Envoi V6 par PP 19/08/2016	Projet affiné cf. remarques V5
			Echange téléphonique avec SC Envoi V7 par PP 26/08/2016 Réunion avec SC 29/08/2016	Projet affiné D1, D2, E1 suite échange téléphonique avec SC et avant réunion
			Envoi V8 par PP 30/08/2016 Réponse SC 31/08/2016	Projet affiné ; retour SC : encore des éléments à modifier (précisions sur les types d'actions) ; plan d'action insuffisamment structuré, partira quand-même en GT et faudra le retravailler pour le formulaire, sans attendre le GT.
			Envoi V9 par PP 31/08/2016	Prise en compte des remarques SC Suites : - passage en GT : 27/09/2016 ; - formulaire : examen en GT 09/02/2017, favorable ; - projet accepté en CS du 13/03/2017 (procédure écrite).

Projet 2	4	2	Envoi V1 par PP 07/03/2016 Réponse V1 par SC 20/04/2016	Retour SC: - Contribution à l'OS10 peu claire, au développement transfrontalier; renvoi à <a href="http://www.interreg-rhin-sup.eu/vous-avez-une-idee-de-projet/objectifs-specifiques/objectif-specifique-10/">http://www.interreg-rhin-sup.eu/vous-avez-une-idee-de-projet/objectifs-specifiques/objectif-specifique-10/</a> - Contribution aux indicateurs peu claire - Groupes cibles non identifiés - SC propose que rédaction se concentre dans un 1er temps sur D1 (résultats du projets) et uniquement en allemand dans un premier temps - Structuration du budget et du plan de financement (pièce jointe : remarques directement sur le pré-formulaire)
			Envoi V2 par PP 13/05/2016 Réponse V2 SC 24/05/2016 Réunion 03/06/2016	PP a réécrit la partie D1 Réponse SC : proposition de rendez-vous le 3 juin 2016
			Envoi V3 par PP 22/07/2016 Réunion 25/07/2016	Pas d'échanges sur le fond, envoi de la V3 le 22 juillet fixation d'une réunion le 25 juillet
			Envoi V4 par PP 23/08/2016	Suites : - GT : 17/11/2016, poursuite de la demande - Formulaire : 30/05/2017 GT favorable - CS 27/06/2017, projet accepté
Projet 3 (MP)	2 (formulaire micro-projets)	n.c.	V1 22/05/2017 Remarques SC sur V1 (date non communiquée) Dépôt doit être fait d'ici le 9 juin 2017 (SC propose une dernière relecture du pré-formulaire) V2 (date non communiquée)	Retours sur la V1 : - Le SC envoie une version lissée des DIM1 et DIM2 - Parties D1 et E à retravailler : coller à l'exigence de résultat du programme qui se manifeste par la contribution à ses indicateurs au travers de livrables + confusion entre actions/livrables/justificatifs des livrables + budget et plan de financement
Projet 4 (MP)	2 (formulaire micro-projets)	n.c.	V1 28/03/2018 VF 06/06/2018	Retours sur la V1 : - Le SC envoie une version lissée des DIM1 et DIM2 - Mise en relation avec un autre MP - PP avait utilisé une vieille version du pré-formulaire, plusieurs remarques en lien avec ce point - Résultats et objectifs à rédiger (pistes données par SC) - Précisions à apporter, notamment sur les livrables - Précisions sur le budget et le plan de financement - Application des règles de la commande publique

La valeur ajoutée du travail du SC dans la phase de rédaction du pré-formulaire est importante pour la bonne compréhension des attendus du programme par les porteurs de projets et la structuration minimale du projet. Ce travail permet de proposer au groupe de travail une version plus solide du pré-formulaire, et n'empêche pas les évolutions à la demande des partenaires au stade du pré-formulaire (voir le projet n°1) ou entre le stade du pré-formulaire et celui du formulaire.

Parmi les sujets qui reviennent dans les remarques du SC, on retrouve notamment ce qui est lié aux nouvelles exigences de la période 2014-2020 (renforcement de la logique d'intervention et approche par les résultats), à savoir des difficultés à identifier les objectifs et résultats de l'opération, ainsi que les livrables.

*Piste d'amélioration :*

- Définir toujours synthétiquement mais plus clairement dans le vade-mecum ce qui est attendu de la partie « intérêt transfrontalier » et dans la partie « objectifs du projet ».
- Définir toujours synthétiquement mais plus clairement dans le vade-mecum, à l'aide d'exemples, ce qu'est une action, un livrable, un justificatif de livrable, dans la lignée de ce qui est fait dans le guide des livrables et des exemples mis à disposition sur internet [www.interreg-rhin-sup.eu/wp-content/uploads/2017/04/0.Liste-exemple-livrables\\_Beispiele-Outputs.pdf](http://www.interreg-rhin-sup.eu/wp-content/uploads/2017/04/0.Liste-exemple-livrables_Beispiele-Outputs.pdf).

### Les échanges lors du contrôle des demandes de versement

L'AG accompagne les porteurs de projets sur diverses questions qui se posent en cours de vie des projets, en particulier en lien avec les contrôles des demandes de versement. Pour illustrer le travail réalisé, 51 échanges entre l'AG et les porteurs de projets ont été étudiés, représentant 210 pages d'échanges écrits.

Thème des échanges	Nombre d'échanges étudiés dans l'étude de cas	Nombre de pages d'échanges	Détail des questions traitées	Point forts	Points faibles
Eligibilité des dépenses	17	79	Marchés publics (quasi-régie ; définition de la gestion soumise à un contrôle par l'Etat ; application des règles de la commande publique en fonction des types d'acheteurs et des seuils) Comptabilité séparée Description des activités dans les time-sheet Preuve d'acquittement des dépenses Pièces justificatives des dépenses Lien des dépenses avec le projet Lignes budgétaires où inscrire les dépenses Ajustement du budget	Réponse rapide (quelques jours) Réponse adaptée	Questions récurrentes sur les marchés publics qui font l'objet à chaque fois d'une reformulation
Relations AG-porteur de projet	7	21	Comptabilité séparée Plan de financement Contenu de la DV Montant du FEDER versé	Idem	
Modifications de projets	11	52	Explication de la procédure Demande de compléments, de pièces à l'appui de la demande Information sur le délai de traitement de la demande de modification Prolongation du projet et date des livrables Retours du GT sur les demandes de modification Modifications mineures et majeures Vérification des données de modification transmises	Idem	
Contrôle DV et livrables	13	52	Contenu attendu des rapports de livrables Aide au renseignement des rapports de livrables Information sur le résultat des contrôles Demande de compléments Réponse aux questions des porteurs de projet Rappel des obligations de communication Rappel du calendrier des DV en cas de retard Modification mineure d'un projet	Demandes et réponses bien structurées, détaillées et claires	
Déplacements chez le bénéficiaire	3	6	Information sur l'objet du déplacement : aide à l'établissement d'une DV, point sur les livrables	Conseil sur place	

L'accompagnement proposé par l'AG est plus complexe que le seul traitement des demandes de versement par le biais de Synergie et requiert la mobilisation de compétences diverses, notamment réglementaires. Les réponses apparaissent claires et structurées et sont faites dans des délais relativement courts. Des solutions sont toujours proposées aux porteurs de projets. Cette mission est prise en charge par l'AG au fil de l'eau, qui parvient à l'insérer dans un plan de charges bien rempli.

*Piste d'amélioration :*

- *Structuration des réponses aux questions récurrentes par les personnes ressources et/ou en joignant des extraits des manuels/guides du programme ; ex. marchés publics, notamment achats inférieurs à 25 000 € HT.*

### 3.2. Un pilotage en constante amélioration

Au 14/06/2018, **le taux de programmation** pour l'ensemble du programme Rhin supérieur est de 58,06% pour 82 projets (dont les microprojets), conformément aux attentes voire les dépassant. Selon l'évaluation intermédiaire n°1, « Les valeurs cibles, au moins pour le cadre de performance, sont en cours d'atteinte, même s'il reste des efforts à faire sur certains indicateurs pour leur valeur finale de 2023 ».

**Le taux de certification** est de 15,4% du montant engagé et 8,95% de la dotation globale, ce qui signifie un effort de certification à mettre en œuvre à compter de 2018 pour éviter tout dégageant d'office et préparer les années à venir, le volume de dépenses à certifier devant être très important en 2020, notamment par comparaison avec la période 2007-2013.

Différentes **mesures** ont été prises par l'AG/SC concernant l'avancement de la programmation :

- Le blocage de la programmation de certains objectifs spécifiques (axes A et D), avec AMI pour une attribution optimale des fonds.
- La mise en place de mesures dans les plans d'action pour la programmation stratégique (PAPS) annuels visant à l'émergence de projets dans les OS plus en difficulté (insuffisance du nombre de projets, des montants engagés et/ou certifiés, de l'avancement des valeurs des indicateurs) :
  - ☞ appels à manifestation d'intérêt pour identifier en amont les projets potentiels et définir les mesures d'accompagnement adaptées (OS7 en janvier 2018),
  - ☞ obligation de contribuer à la valeur de certains indicateurs de réalisation (ex. PI 11b indicateur spécifique J « nombre d'utilisateurs de nouveaux concepts, outils, installations et services pour la coopération administrative et citoyenne),
  - ☞ nouvel appels à projets Offensive Sciences avec un bonus pour les entreprises afin de contribuer à l'indicateur du cadre de performance IC28 « Nombre d'entreprises coopérant avec des organismes de recherche » (selon l'évaluation intermédiaire n°1, « plusieurs partenaires allemands et suisses émettent des doutes sur le réalisme de l'indicateur IC 28 »).
  - ☞ mesures d'information ciblées (entreprises ; OS6),
  - ☞ coordination de tous les acteurs de la chaîne financière (remontée et contrôle des dépenses, inclusion dans les appels de fonds) pour les axes B et C en 2018...

L'utilisation des AAP, des AMI et du blocage de programmation pour le pilotage est évalué positivement dans l'évaluation intermédiaire n°1 (p. 26). Par ailleurs, « La pratique du plan d'action pour la programmation stratégique (PAPS) peut être considérée comme très efficace et opérationnelle ainsi que comme une démarche innovante qui n'existait pas dans les périodes de programmation précédente », (p.31).

Les partenaires comme les gestionnaires apparaissent dans les entretiens menés **très satisfaits du pilotage du programme.**

### 3.3. Des marges de progression sur certaines missions

Lors des entretiens, les partenaires comme les gestionnaires s'accordent pour dire que la **communication** mise en œuvre par le programme est perfectible.

Cette tâche est prise en charge de manière transversale par deux membres de l'AG/SC. Jusqu'à présent, elle a donné lieu à :

- L'édition de supports d'information à destination des porteurs de projets et des partenaires.
- La tenue d'événements d'information sur le programme, y compris envers certains publics spécifiques en lien avec le pilotage du programme.

- L'alimentation du site internet.
- La mise en œuvre de formations pour les porteurs de projets et les relais, et notamment de formations sur la communication dans le cadre des projets.
- L'amorce d'un travail sur la capitalisation.

D'autre part, aucun travail de recensement des actions de communication des partenaires n'est réalisé, hormis celles des Eurodistricts (tableau sur l'extranet du site).

Le lancement d'une évaluation sur la communication en 2018 devrait donner lieu à des recommandations en la matière.

Par ailleurs, **d'autres sujets** d'amélioration ont été mis en avant lors des entretiens :

- L'accompagnement des porteurs de projets (voir le point 3.1. ci-dessus).
- Les prestations de traduction, qui ont connu quelques épisodes chaotiques et coûtent du temps de travail aux agents de l'AG/SC.
- Selon l'évaluation intermédiaire n°1, « Les contrôleurs financiers ont instauré la *Bagatellegrenze* : si une toute petite dépense est trop longue à contrôler, ils ne la certifient pas. Ceci va dans le sens de l'efficience. » (p. 62). Dans le même sens, la réalisation des contrôles de service fait pourrait donner lieu à un échantillonnage des dépenses avec l'objectif de gagner en efficience.
- L'adoption plus rapide des outils au démarrage du programme, afin que les premiers projets ne pâtissent pas d'un retard. L'enquête menée auprès des porteurs de projets programmés dans le cadre de l'évaluation intermédiaire n°1 fait d'ailleurs bien apparaître que le taux de satisfaction de ces derniers augmente entre 2015 et 2017.

#### **Le point de vue des partenaires**

- ➔ Les partenaires sont dans l'ensemble d'accord pour dire que des efforts doivent être faits sur la communication, afin qu'elle soit plus professionnelle.
- ➔ Pour certains, cela passe par l'embauche d'une personne dédiée, ayant des compétences en la matière, ce qui n'est pas le cas des profils recherchés pour les instructeurs ou contrôleurs.
- ➔ Certains partenaires souhaiteraient une présence renforcée du programme sur le territoire (réunions d'information).

#### **Le point de vue des gestionnaires**

- ➔ Les rédactionnels réalisés par l'AG/SC, notamment sur le site internet, sont faits dans un langage trop « administratif ».
- ➔ Les actions de communication peuvent parfois passer au second rang face à la charge de travail des équipes sur les autres missions règlementaires.

## B. Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'Autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<p>⇒ Avancement financier du projet AT correct</p> <p>⇒ Avancement du plan d'action du projet AT très satisfaisant</p> <p>⇒ Une prise en charge relativement complète des missions de l'AG/SC par l'équipe d'AT</p> <p>⇒ Des moyens financiers, matériels et humains permettant d'assurer les missions de l'AG/SC</p> <p>⇒ Des partenaires importants pour l'accompagnement des porteurs de projet, l'information et la communication</p> <p>⇒ Une organisation des RH très efficace</p> <p>⇒ Une formation solide et une forte expertise des agents</p> <p>⇒ Un pilotage du programme performant</p>	<p><b>Des dépenses imprévues</b></p> <p>⇒ Des dépenses imprévues (frais de personnel ; frais d'évaluation pour le calcul des valeurs des indicateurs) qui pourraient grever les dépenses prévisionnelles non encore réalisées</p>	<p>⇒ Projections financières en cours</p>
	<p><b>Une mise en œuvre à optimiser</b></p> <p>⇒ Des activités du plan d'action encore à approfondir (communication/capitalisation ; réduction de la charge administrative ; présence du programme sur le territoire...)</p> <p>⇒ Une communication pas assez professionnelle</p> <p>⇒ Des avis techniques inégaux en phase d'instruction des projets</p> <p>⇒ Un débat à trancher sur les RH sur le demi-poste à pouvoir ou le ou les poste(s) complémentaire(s)</p> <p>⇒ Un fort turn-over des équipes</p> <p>⇒ Une collaboration avec le partenariat qui manque de structuration</p> <p>⇒ Un gros travail d'accompagnement des porteurs de projets pas toujours très visible pour les partenaires</p>	<p>⇒ Evaluation de la communication du programme en cours visant à élaborer des recommandations en la matière</p> <p>⇒ Stratégie de capitalisation en cours d'adoption et participation à une expérimentation du CGET</p> <p>⇒ Quelques mesures de simplification mises en œuvre mais non encore valorisées</p> <p>⇒ Formation et organisation interne pour pallier en partie aux problèmes du turn-over</p> <p>⇒ Formation « train the trainers » pour les partenaires</p> <p>⇒ Elaboration en cours d'une fiche pour l'émission des avis techniques des partenaires lors de l'instruction</p> <p>⇒ Un tableau pour l'information par les Eurodistricts sur leurs événements micro-projets</p> <p>⇒ Une sollicitation des relais en lien avec le PAPS (pour mobiliser les porteurs de projets)</p>

## C. Réponse à la question évaluative n°2

### 1. Le niveau de mise en œuvre de l'assistance technique est-il satisfaisant ?

En termes d'avancement financier et du plan d'actions, le niveau de mise en œuvre du projet AT est très satisfaisant. Si le projet est pour l'instant en sous-réalisation financière, celle-ci s'explique et les projections financières démontrent une augmentation de la consommation, due en partie à des dépenses de personnel imprévues.

Des nouveautés ont été introduites par rapport à la période 2007-2013 pour améliorer les outils à disposition des gestionnaires, des partenaires et des bénéficiaires.

On peut citer dans les bonnes pratiques :

- Le manuel du programme, utile tant aux porteurs de projets qu'aux partenaires pour les accompagner.
- Les réunions kick-off, très appréciées des porteurs de projets.
- Le pré-formulaire, qui fait l'objet d'un travail important par les porteurs de projets et le SC (voir l'étude de cas), et transmis aux partenaires avant les GT, permettant d'émettre un avis avant la constitution du dossier complet.

- Le tutoriel sur youtube (demande de versement).
- Les nombreuses formations à destination des bénéficiaires (communication, Synergie, et même la réunion kick-off d'un projet, qui peut s'apparenter à une formation personnalisée de groupe de projet), des partenaires (« train the trainers ») mais aussi des gestionnaires, permettant d'anticiper et de respecter les diverses exigences règlementaires de la période 2014-2020.
- La désignation de personnes ressources au sein de l'AG/SC sur les points d'expertise complexes de la réglementation européenne et nationale.

Quelques points du plan d'actions présentent encore une marge de progression, en particulier la communication.

## **2. Les moyens (financiers, humains, techniques...) mis à disposition pour la gestion du programme dans le cadre du projet 13.1 sont-ils suffisants ?**

En l'état actuel, l'équipe d'AT met en œuvre les missions règlementaires dévolues à l'AG/SC et permet l'atteinte des objectifs du projet AT (voir ci-dessus l'avancement du projet AT).

La question fait cependant débat entre les partenaires concernant les ressources humaines et interroge :

- Les moyens disponibles pour financer un demi-poste ou un poste supplémentaire (à budget constant ou en augmentant les cofinancements nationaux).
- Les objectifs assignés au projet AT (approfondissement ou non de l'accompagnement des bénéficiaires, de la communication et de la valorisation des réalisations et des résultats – à noter que le budget prévisionnel pour la communication n'a pas encore été consommé).

Les projections financières actuelles ne sont pas suffisamment précises au regard de l'augmentation des frais de personnel des agents de la Région Grand Est pour trancher d'un point de vue financier la question d'un poste ou d'un demi-poste supplémentaire. La sous-consommation actuelle dégage une marge de près de 76 000 euros par an mais celle-ci pourrait être absorbée par l'augmentation susmentionnée.

Concernant les moyens financiers, on peut également noter une insuffisance des moyens nécessaires à la fixation des valeurs des indicateurs (prestation externe d'évaluation). La surconsommation de ce poste de dépense a pu être absorbée du fait de la sous-consommation du projet AT dans les deux premières années.

Par ailleurs, la gestion du programme bénéficie de l'appui du partenariat du programme.

Celui-ci, s'il est important pour informer et orienter les porteurs de projets potentiels, mais aussi pour apporter un avis technique sur les dossiers, n'est pas toujours formalisé ni structuré.

L'engagement des partenaires est variable, notamment au regard des moyens financiers et humains dont ils disposent.

Certaines marges de progression se font connaître cependant, pour fluidifier l'information mutuelle entre partenaires et avec le programme, pour former au mieux les partenaires et structurer les retours de leurs services techniques sur les projets.

## **3. Les moyens (financiers, humains, techniques...) mis à disposition pour la gestion du programme dans le cadre du projet 13.1 sont-ils bien utilisés ?**

Au vu de l'organisation relativement exemplaire des ressources humaines et de la qualité du pilotage du programme mis en œuvre grâce à l'assistance technique, on peut conclure que les moyens mis à disposition pour la gestion du programme dans le cadre du projet AT sont globalement bien utilisés.

L'AG/SC a réussi à rationaliser l'organisation de son travail :

- Organisation efficace des RH (tâches verticales et transversales, désignation de personnes ressources sur la réglementation), permettant la prise en charge des missions avec les moyens

disponibles et malgré les obstacles (turn-over, pics d'activité, réglementation complexe à appliquer...).

- Mise en œuvre efficace des objectifs de l'AT (axe E et projet) :
  - ✓ très bon pilotage du programme Rhin supérieur ;
  - ✓ important travail d'accompagnement des porteurs de projets (cf. étude de cas), et notamment, travail approfondi avec les porteurs de projets sur la rédaction de leur pré-formulaire, transmis aux partenaires quand il atteint un niveau de maturité et de qualité suffisant.

Des marges d'optimisation peuvent encore être mises en œuvre, en particulier concernant la communication du programme (communication grand public, information des porteurs de projet, capitalisation...). La présence du programme, dont l'assistance technique est centralisée à Strasbourg, sur l'ensemble du territoire de coopération, pourrait également être renforcée.

#### **4. Quels sont les points d'amélioration à prendre en compte pour optimiser l'état de mise en œuvre du projet 13.1 « Assistance technique » ?**

Sur ces différents points, plusieurs pistes de réflexion se dégagent.

##### *Ressources humaines et autres dépenses du projet AT*

- ➔ *Attendre les projections financières définitives pour les frais de personnel pour trancher la question d'un demi-poste ou poste supplémentaire avec les moyens disponibles, ou envisager l'augmentation des cofinancements des partenaires en tenant compte des éléments de consommation financière sur l'ensemble des postes (voir Q1).*
- ➔ *Trouver un accord au sein du partenariat sur les modalités de mise en œuvre des missions qui seraient éventuellement à approfondir (accompagnement des bénéficiaires, communication/valorisation), à moyens constants (voir point ci-après), avec un demi-poste ou poste complémentaire, et/ou avec des moyens financiers complémentaires (cofinancements), ou même au détriment d'autres missions.*
- ➔ *Plaider pour un renforcement des RH des partenaires (notamment français).*
- ➔ *Mieux calibrer la question des indicateurs pour le post-2020 (choix des indicateurs ou budget prévisionnel de prestation externe pour la fixation des valeurs) pour que cela ne se fasse pas au détriment d'autres postes de dépenses.*

##### *Communication/valorisation*

- ➔ *Mettre en œuvre les recommandations à venir de l'évaluation de la communication afin d'améliorer la qualité de ces activités, notamment concernant les rédactionnels du site internet et les actions de capitalisation.*
- ➔ *Professionaliser la communication (recrutement ou prestataire)*
- ➔ *Approfondir le travail de valorisation des réalisations et des résultats des projets, dans le cadre de la stratégie de capitalisation en cours d'adoption.*
- ➔ *Réfléchir à la place des partenaires et relais d'information (voire à décentraliser une partie de l'assistance technique), afin de démultiplier les moyens à disposition de l'AT pour répondre aux enjeux de renforcement de la présence du programme sur le territoire pour l'accompagnement des porteurs de projets et de communication/valorisation des réalisations des projets.*
- ➔ *Réfléchir à proposer plus systématiquement la formation Synergie/Communication/la réunion kick-off aux partenaires et relais pour qu'ils puissent mieux conseiller les porteurs.*
- ➔ *Continuer les formations « train the trainers » vers de nouveaux relais (ex. agences territorialisées de la Région Grand Est) et réfléchir à la possibilité de multiplier les lieux de formation.*

- *Clarifier les modalités du parrainage de projets.*
- *Fluidifier l'information entre les partenaires en matière de communication*
- *Réfléchir aux moyens de renforcer la présence du programme sur le territoire, le cas échéant grâce à la mobilisation du partenariat du programme.*

#### *Gestion du programme*

- *Poursuivre l'élaboration d'une fiche instruction pour l'émission des avis techniques des partenaires et réfléchir à la façon dont pourrait être amélioré le suivi des remarques faites en GT sans alourdir la charge de travail pour les bénéficiaires et/ou pour l'AG/SC.*
- *Envisager l'échantillonnage des dépenses pour augmenter l'efficacité des contrôles de service fait et dégager du temps de travail pour d'autres missions.*

## Q3 Fonctionnement du projet 13.1 et du groupe de projet

### A. Constats

#### Sources :

- Dossier de candidature du projet AT
- Convention du projet « Assistance technique pour la mise en œuvre du programme INTERREG V » et son annexe visant à définir les modalités de sa gestion
- Comptes rendus des réunions du groupe de projet AT
- Outils de suivi du projet AT
- Entretiens

#### 1. Un projet au fonctionnement satisfaisant, conforme au prévisionnel

Les **partenaires** du projet assistance technique sont :

- En France, l'Etat français, la Région Grand Est et les Départements du Haut-Rhin et du Bas-Rhin
- En Allemagne, le Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz, le Regierungspräsidium Karlsruhe, le Regierungspräsidium Freiburg ; et le Staatsministerium Bade-Wurtemberg qui participe au projet en tant que partenaire associé
- En Suisse, la Confédération helvétique au travers de la Regio Basiliensis et les cinq cantons du Nord-ouest de la Suisse (Bâle-Ville, Bâle-Campagne, Jura, Soleure, Argovie).

Ces partenaires constituent le groupe de projet AT. Le porteur de projet est la Région Grand Est.

Une annexe à la convention du projet « Assistance technique pour la mise en œuvre du programme INTERREG V » vise à définir les **modalités de sa gestion**.

Cette annexe rappelle que « Les partenaires cofinanceurs participent au projet sous forme de contribution nationale et sont, de ce fait, associés à la mise en œuvre matérielle et physique du projet ainsi qu'au fonctionnement de l'Assistance technique. » (...) « Dans la mesure où les partenaires cofinanceurs de l'assistance technique du programme partagent une responsabilité administrative, financière et politique à propos de la mise en œuvre du programme, des procédures transparentes et participatives pour la mise en œuvre du projet « Assistance technique pour la mise en œuvre du programme INTERREG V » sont nécessaires pour définir d'un commun accord les besoins effectifs requis pour la bonne gestion du programme. »

Sont prévus en particulier :

- Une réunion annuelle des partenaires cofinanceurs, permettant d'assurer le suivi de l'avancement du projet. Les partenaires peuvent toujours solliciter des réunions supplémentaires.
- Un rapport oral au Comité de suivi permettant de relayer les échanges, décisions et orientations retenues par le groupe de projet.
- L'implication des partenaires dans le recrutement du personnel de l'AG/SC.
- Une évaluation à mi-parcours.

L'ensemble de ces modalités a été mis en œuvre conformément au prévisionnel.

#### **Le point de vue des partenaires**

- Les partenaires sont dans l'ensemble très satisfaits du fonctionnement du groupe de projet AT.

## 2. Des modalités de fonctionnement adéquates, malgré une implication inégale des partenaires

Le nombre de **réunions** du groupe de projet AT, qui est en moyenne de deux ou trois par an, permet d'assurer le suivi du projet et d'aborder les questions à trancher par les partenaires, en particulier :

- La question des ressources humaines (recrutements, question du demi-poste encore à pourvoir, augmentation du régime indemnitaire des agents de la Région Grand Est).
- Le suivi des dépenses et de la sous-consommation du projet, ainsi que des besoins en matière d'évaluation, de traduction, de communication, d'accompagnement...

L'implication des partenaires se fait également dans le processus de **recrutement** des agents de l'AG/SC. La décision de recruter revient à la Région Grand Est, ce qui a pu poser problème dans le passé au vu de la politique limitative en matière de recrutement de la Région, car certains postes prévus par l'assistance technique n'avaient pas été pourvus. Les partenaires sont en revanche impliqués dans le choix des candidats, pour lequel est recherché le consensus entre eux.

La question peut également être posée, en élargissant un peu le cadre, de l'implication des partenaires du groupe de projet vis-à-vis des actions de **communication et valorisation** du programme, considérées comme perfectibles à ce stade par les partenaires comme par les gestionnaires. Les partenaires n'ont pour l'instant été impliqués que dans l'élaboration de la stratégie de communication du programme et dans l'évaluation dédiée à la communication.

### **Le point de vue des partenaires**

- Le nombre de réunions est suffisant pour impliquer les partenaires.
- Les réunions sont organisées de manière à faciliter la participation d'une majorité de partenaires.
- Certains partenaires manquent de moyens pour s'impliquer totalement dans le groupe de projet AT. En particulier, les partenaires français manquent en général de ressources humaines. Les personnes les représentant sont en charge du suivi de nombreux programmes en parallèle.
- Les partenaires apprécient d'être impliqués dans le recrutement des agents de l'AG/SC.
- Pour certains, cette implication permet de mieux diffuser les annonces, en particulier en Allemagne, et donc d'élargir le panel des candidats.
- Certains regrettent qu'il n'y ait pas de marge financière sur le salaire lors du recrutement.
- Certains partenaires souhaiteraient une implication plus forte dans les actions de communication menées par les uns et les autres et dans la valorisation des réalisations des projets.

### **Le point de vue des gestionnaires**

- On peut constater une bonne participation et un intérêt constant des partenaires du groupe de projet AT.

## 3. Des outils de suivi permettant une diffusion transparente de l'information

Les outils de suivi du projet AT sont les suivants :

- Les réunions annuelles, apportant toute satisfaction aux partenaires.
- Les tableaux de suivi des dépenses, également considérés comme très clairs.
- Les rapports de livrables auprès du programme, qui permettent de rendre compte de l'avancement du plan d'actions au travers des indicateurs du projet.
- Une évaluation à mi-parcours, qui implique l'ensemble des partenaires.

Les outils de suivi couvrent donc les aspects financiers comme les objectifs et modalités de fonctionnement. Le groupe de projet ne semble pas cependant permettre un suivi très précis des actions de communication du programme et de ses relais.

Par ailleurs, des échanges informels permettent également aux partenaires d'être informés de l'avancement du projet par l'AG/SC.

#### Le point de vue des partenaires

- Le nombre de réunions est suffisant pour assurer le suivi du projet, et il est toujours possible de demander une réunion supplémentaire si besoin.
- Les documents de séance sont envoyés en amont et sont bien construits. Le tableau de suivi financier est très clair.
- Les partenaires se considèrent très bien informés du travail de l'AG/SC. L'AG/SC est transparente et communique bien. Cependant c'est aussi et surtout par leur participation aux GT qu'ils suivent la mise en œuvre du programme.
- Les partenaires soulignent la grande disponibilité de l'AG/SC pour répondre aux questions qu'ils se posent.
- Certains partenaires regrettent de ne pas être suffisamment informés, voire impliqués dans les événements d'information organisés par les partenaires.

#### Le point de vue des gestionnaires

- Le projet AT doit également faire face à un certain turn-over du côté des partenaires. Les outils sont conçus pour les informer en détail, y compris lorsqu'ils n'ont pas tout l'historique du projet (tableaux de suivi, qui fait quoi...).

## B. Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'Autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Un groupe projet AT qui donne toute satisfaction aux partenaires</li> <li>⇒ Un suivi transparent du projet</li> <li>⇒ Une possibilité d'implication satisfaisante pour les partenaires</li> </ul>	<p><b>Une implication parfois insuffisante des partenaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Une implication inégale des partenaires dans le groupe de projet due à un manque de moyens</li> <li>⇒ Une implication non aboutie sur les aspects de communication du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Elaboration d'outils clairs et compréhensibles pour le suivi du programme</li> <li>⇒ Mise en œuvre d'une évaluation de la communication</li> </ul>

## C. Réponse à la question évaluative n°3

### 1. Les modalités de fonctionnement du projet définies lors du montage du projet et validées par les partenaires du projet sont-elles mises en œuvre telles que prévues ? Sont-elles mises en œuvre de manière satisfaisante ?

Les négociations pour la mise en place du projet AT ont été âpres, notamment concernant la part des cofinancements nationaux. Dans un premier temps de mise en œuvre, les partenaires ont connu une certaine insatisfaction concernant le recrutement du personnel initialement prévu dans le projet, la Région Grand Est, porteur du projet, ayant une politique d'embauche restrictive, dans un contexte de fusion des Régions françaises. Cette situation a été finalement réglée et les embauches prévues réalisées, à l'exception d'un demi-poste toujours en discussion au sein du groupe de projet AT.

Les modalités de fonctionnement du projet sont conformes au prévisionnel et donnent actuellement toute satisfaction aux partenaires, tant en matière de circulation de l'information que de prise de décision sur les dépenses et notamment le recrutement du personnel de l'AG/SC.

## **2. Ces modalités de fonctionnement sont-elles suffisantes pour permettre un bon fonctionnement du projet ? Sont-elles suffisantes pour bien impliquer les partenaires du projet dans la mise en œuvre de l'assistance technique ?**

Les modalités de fonctionnement du groupe de projet AT sont pertinentes pour assurer un bon fonctionnement du projet, dans la mesure où elles offrent un droit de regard aux partenaires sur la mise en œuvre du projet, qui s'exprime à la fois dans les réunions régulières et la participation au processus de recrutement des agents de l'AG/SC.

Le constat est partagé d'une bonne implication des partenaires dans la mise en œuvre de l'AT du programme, qui se reflète dans leur participation au groupe de projet et plus globalement dans leur participation aux instances du programme (GT en particulier, y compris par l'émission d'avis des services techniques) et leur rôle de relais d'information.

Certains partenaires regrettent de ne pouvoir être davantage impliqués par manque de temps, suivant de nombreux programmes en parallèle. Si le suivi de la mise en œuvre de l'AT ne semble pas pâtir de ce manque de temps (voir question suivante), le rôle de relais d'information des partenaires sur le programme est très inégal.

## **3. Les outils mis en œuvre pour le suivi du projet 13.1 « Assistance technique » sont-ils de nature à permettre un bon suivi du projet ?**

Les outils de suivi apportent toute satisfaction aux partenaires. A noter que leur participation aux instances du programme, et en particulier aux GT, leur assure un suivi plus fin de la mise en œuvre du programme.

Reste la question de la communication sur le programme, qui pourrait faire l'objet d'amélioration y compris dans le suivi des actions de communication des partenaires entre eux.

## **4. Pistes de réflexion**

Le fonctionnement du projet assistance technique donne globalement satisfaction. Certaines pistes de réflexion pourraient être étudiées :

- ➔ *Réfléchir à l'utilisation qui pourrait être faite du groupe projet pour fluidifier l'information entre les partenaires en matière de communication.*
- ➔ *Plaider pour un renforcement des ressources humaines des partenaires (notamment français).*

# RECOMMANDATIONS

## Synthèse des pistes de recommandations

Les recommandations qui ont fait l'objet des remarques ou demandes les plus importantes sont **encadrées en gras.**

Niveau de prise en compte des recommandations :



**Tableau 12: Synthèse des pistes de recommandations**

Recommandations	Actions	Acteurs de la mise en œuvre	Prise en compte des recommandations
<b>Recommandation n°1 :</b>  <b>Dégager du temps au sein de l'AG/SC du programme Rhin supérieur</b>	<u>Renforcer les ressources humaines de l'AG/SC et des partenaires</u>		
	1.1. Créer un poste complémentaire de communication ou transversal communication, capitalisation, évaluation : voir recommandation n°2	AG/SC et partenaires	
	1.2. Plaider pour un renforcement des RH des partenaires, en particulier côté français. Leur implication peut permettre d'augmenter l'efficacité de l'accompagnement des porteurs de projets.		
	<u>Améliorer l'efficacité des procédures de l'AG/SC</u>		
	1.3. Echantillonner les dépenses dans le cadre des CSF (période actuelle ou après-2020).	AG/SC	
	1.4. Améliorer la circulation de l'information des personnes ressources (expertes sur les différents points de réglementation complexes) vers le reste de l'équipe de l'AG/SC, en formalisant certaines réponses à questions des porteurs de projets. Cela permettrait d'utiliser une réponse identique et structurée aux questions récurrentes des porteurs (par ex. sur les marchés publics de moins de 25 000 € HT). Poursuivre ainsi la démarche « Rhinsupedia ».	AG/SC (en particulier personnes ressources)	
	1.5. Retravailler à la marge le pré-formulaire pour faciliter la compréhension des attendus du programme. Poursuivre ainsi la démarche engagée pour les microprojets (voir « bonnes pratiques » ci-dessous).	AG/SC	
	1.6. Pour l'après 2020, rationaliser les indicateurs afin de limiter le coût de la fixation des valeurs initiales, cibles et intermédiaires.		
	1.7. Supprimer les indicateurs de communication (chronophages et non obligatoires).		
1.8. Externaliser les contrôles en cas de besoin pour éviter le dégagement d'office.			

<b>Recommandation n°2 :</b>  <b>Renforcer la communication du programme Rhin supérieur</b>	<b><u>Professionnaliser la communication du programme</u></b>		
	2.1. Faire un choix sur la prise en charge de ces missions en créant un poste dédié et/ou avec un prestataire.	AG/SC et partenaires	
	2.2. Améliorer l'attractivité des supports d'information : plus communicants, plus courts, plus modernes.	AG/SC (chargé de communication) et/ou prestataire	
	<b><u>Augmenter la présence du programme sur le territoire</u></b>		
	2.3. S'appuyer sur des multiplicateurs (partenaires, relais).	AG/SC et partenaires	
	2.4. Renforcer l'ancrage des référents territoriaux de l'AG/SC en fonction des besoins des différents territoires (territoire plus éloigné de Strasbourg : demande plus forte).	AG/SC	
	<b><u>Mettre en œuvre une stratégie de capitalisation ambitieuse</u></b>		
	2.5. Poursuivre l'élaboration de la stratégie de capitalisation.	AG/SC (dont chargé de communication) et partenaires	
	2.6. Identifier les référents communication au sein des relais et les modalités permettant de faciliter les échanges d'information (remontée d'informations vers le programme et entre les partenaires/diffusion d'informations par le programme).		
	2.7. Identifier les projets de qualité ou bonnes pratiques, poursuivre la production de fiches projets, approfondir sur les réalisations. Diffuser l'information produite auprès du grand public, des porteurs de projets potentiels et des relais d'information du programme.		
<b>Recommandation n°3 :</b>  <b>Renforcer l'écosystème des acteurs du programme Rhin supérieur au bénéfice de l'AT</b>	<b><u>Renforcer le niveau d'information des relais du programme</u></b>		
	3.1. Identifier mieux et plus largement les relais thématiques et territoriaux du programme (voir action 2.3.).	AG/SC (dont chargé de communication et partenaires)	
	3.2. Renforcer l'information et la formation des partenaires et relais, les outils à leur disposition (kit de démarrage...) et les échanges informels.		
	3.3. Multiplier les réunions d'informations à destination des relais en tant que multiplicateurs, à l'ex. de ce qui a été initié pour la cible « entreprises ».		
	3.4. Améliorer la fluidité de l'information mutuelle sur les initiatives des partenaires.		
	<b><u>Optimiser l'implication des partenaires dans l'instruction et la mise en œuvre des projets</u></b>		
	3.5. Poursuivre la structuration en cours d'une fiche pour l'émission des avis techniques des partenaires lors de l'instruction.	AG/SC et partenaires	
	3.6. Clarifier les modalités du parrainage de projets.		
	<b><u>Renforcer les moyens des partenaires</u></b>		
	3.7. Réfléchir pour l'après 2020 à la pertinence de décentraliser une partie des moyens de l'AT auprès des partenaires (animation territoriale).	AG/SC et partenaires	<b>Atelier : avis majoritairement défavorable</b>
3.8. Plaider pour un renforcement des RH des partenaires, en particulier côté français. Leur implication peut permettre d'augmenter l'efficacité de l'accompagnement des porteurs de projets (cf. action 1.2.).			

# Fiches recommandations

## Fiche recommandation n°1

### Intitulé de la recommandation

### Dégager du temps au sein de l'AG/SC du programme Rhin supérieur

### Justification de la recommandation

- Une charge de travail importante pour l'AG/SC, notamment liée au renforcement de la logique d'intervention des programmes 2014-2020 et à l'approche par les résultats (objectifs spécifiques, indicateurs, livrables).
- Des missions chronophages (accompagnement des porteurs au stade du pré-formulaire, de l'instruction et du contrôle) ou coûteuses (indicateurs).
- Des besoins qui pourraient être mieux couverts (présence sur le territoire ; communication et valorisation des réalisations et résultats du programme).
- Des contrôles qui vont aller en s'accroissant.
- Un rythme de certification à intensifier.
- Des RH qui ne pourront pas augmenter fortement.
- Des partenaires qui sont impliqués inégalement dans la mise en œuvre du programme.

### Résultat attendu de la mise en œuvre de la recommandation

- Une plus grande disponibilité de l'AG/SC pour atteindre l'ensemble de ses objectifs.
- Une meilleure efficacité de l'AG/SC.

### Actions à mettre en œuvre

#### Renforcer les ressources humaines de l'AG/SC et des partenaires

1.1. Créer un poste complémentaire de communication ou transversal communication, capitalisation, évaluation : voir recommandation n°2

1.2. Plaider pour un renforcement des RH des partenaires, en particulier côté français. Leur implication peut permettre d'augmenter l'efficacité de l'accompagnement des porteurs de projets.

#### Améliorer l'efficacité des procédures de l'AG/SC

1.3. Echantillonner les dépenses dans le cadre des CSF (période actuelle ou après-2020).

1.4. Améliorer la circulation de l'information des personnes ressources (expertes sur les différents points de réglementation complexes) vers le reste de l'équipe de l'AG/SC, en formalisant certaines réponses à questions des porteurs de projets. Cela permettrait d'utiliser une réponse identique et structurée aux questions récurrentes des porteurs (par ex. sur les marchés publics de moins de 25 000 € HT). Poursuivre ainsi la démarche « Rhinsupedia ».

1.5. Retravailler à la marge le pré-formulaire pour faciliter la compréhension des attendus du programme. Poursuivre ainsi la démarche engagée pour les microprojets (voir « bonnes pratiques » ci-dessous).

1.6. Pour l'après 2020, rationaliser les indicateurs afin de limiter le coût de la fixation des valeurs initiales, cibles et intermédiaires.

1.7. Supprimer les indicateurs de communication (chronophages et non obligatoires).

## 1.8. Externaliser les contrôles en cas de besoin pour éviter le dégageant d'office.

### Moyens à mobiliser pour la mise en œuvre Qui fait quoi ?

- **Actions 1.1 et 1.2 – temps de travail AG/SC et partenaires :**
  - ✓ AG/SC : projections financières concernant les RH.
  - ✓ AG/SC et partenaires : ouverture d'un recrutement.
  - ✓ Partenaires : lobbying auprès des institutions pour le renforcement des RH des partenaires dédiées au suivi du programme.
- **Action 1.3 – temps de travail de l'AG/SC (2014-2020 ou post-2020) :**
  - ✓ Evaluation des risques et du gain de temps attendu de l'échantillonnage (par type d'opérations, de bénéficiaire, de dépense).
  - ✓ Mise en place d'une méthode d'échantillonnage.
  - ✓ Inclusion du principe de l'échantillonnage dans les documents du programme pertinents (manuel, guide des procédures...).
- **Action 1.4 – temps de travail AG/SC (en particulier personnes ressources) :**
  - ✓ Recenser les questions fréquemment posées par les porteurs de projet dans les différents thèmes d'expertise.
  - ✓ Rédiger des réponses simples, structurées et pédagogiques.
  - ✓ Formaliser les réponses dans une FAQ disponible sur le serveur du service INTERREG/Rhinsupedia.
  - ✓ Mettre à jour la FAQ au fil de l'eau.
  - ✓ Informer les membres de l'équipe de la mise en ligne de la FAQ et de sa mise à jour.
  - ✓ Réaliser dans le même esprit une FAQ en ligne pour les porteurs de projets.
- **Action 1.5 – Temps de travail AG/SC :**
  - ✓ Retravailler la partie « vade-mecum » du pré-formulaire pour clarifier les attentes concernant les points qui donnent lieu au plus d'échanges entre le porteur et l'AG/SC.
  - ✓ En particulier : l'intérêt transfrontalier, la définition des objectifs/résultats attendus du projet, ainsi que la distinction action/livrable/justificatif de livrable, notamment en donnant des exemples pour illustrer les attendus.
  - ✓ Valider le nouveau modèle de pré-formulaire.
- **Actions 1.6 et 1.7 – Temps de travail AG/SC:**
  - ✓ Identifier les modalités de suivi des actions de communication hors indicateurs (ex. rapports intermédiaires et finaux des projets).
  - ✓ Identifier les indicateurs ayant posé problème pour la fixation des cibles et les marges de progression.
  - ✓ Intégrer les leçons de l'expérience au moment de la définition du nouveau set d'indicateurs post-2020.
- **Action 1.8 – Temps de travail AG/SC et coût prestation**
  - ✓ Passer un marché de prestation en cas de besoin.
  - ✓ Assurer le suivi du prestataire.

#### Ressources humaines complémentaires :

Oui  Non  Optionnel (contrôleur)

### Calendrier de mise en œuvre

- Fin 2018/début 2019 pour la création de poste.
- Fin 2018 pour les modifications de procédures, puis au fil de l'eau.
- 2019, dans le cadre du calendrier de préparation du programme 2021-2027, pour les indicateurs et le cas échéant pour l'échantillonnage des dépenses lors du CSF et l'augmentation des RH des partenaires.
- En cas de risque de dégageant d'office pour l'externalisation des contrôles.

## Modalités de suivi de la mise en œuvre

- Nombre d'ETP de l'AG/SC et au sein du partenariat.
- Nombre de FAQ formalisées.
- Nouveau modèle de pré-formulaire.
- Nouvelles modalités de suivi des actions de communication des projets.
- Avancement du plan d'action du projet AT : nombre de réunions sur le territoire ; actions de communication et capitalisation.
- Taux de certification du programme Rhin supérieur.

## Points de vigilance

- Ressources potentiellement limitées pour la création d'un poste. Projections financières qui seront affinées d'ici fin 2018 sur l'augmentation des frais de personnel des agents de la Région Grand Est (modification du régime indemnitaire).
- Facteurs de risque à prendre en compte pour l'échantillonnage des dépenses lors des CSF (risque d'erreur, risque de perte de productivité si les contrôles doivent être refaits suite à des erreurs, risque pour le porteur de projet à qui on extrapole le taux d'erreur, gestion « post-contrôle » plus lourde).
- Exigences en termes d'indicateurs pour l'après 2020 encore en cours de définition.
- Externalisation des contrôles qui demande du temps en encadrement du prestataire par l'AG/SC (validation des CSF) ; risque lié à la qualité des contrôles.
- Vade-mecum : rester court mais plus clair dans la formulation (risque de ne pas être lu par les porteurs de projets). Voir transférer les explications du vade-mecum directement dans chaque rubrique du pré-formulaire (ex. Rubrique D : expliquez ici comment votre projet répond à ...).

## Bonnes pratiques

### PROGRAMME RHIN SUPERIEUR :

- Organigramme avec des missions transversales et personnes ressources expertes dans les domaines complexes de la réglementation.
- Document présentant des exemples de livrables pour les microprojets sur le site du programme : [www.interreg-rhin-sup.eu/wp-content/uploads/2017/04/0.Liste-exemple-livrables-Beispiele-Outputs.pdf](http://www.interreg-rhin-sup.eu/wp-content/uploads/2017/04/0.Liste-exemple-livrables-Beispiele-Outputs.pdf).
- Guide de livrables très détaillé.
- Manuel du programme et réunions « kick-off » très appréciés des porteurs de projets, outils efficaces pour une préparation à la mise en œuvre des projets.
- Mise en place de « Rhinsupedia », centralisation de l'expertise en interne (réponses à questions standards).

### BENCHMARK :

Mise en place d'un « volet complémentaire évaluation » par le PO FEDER-FSE Guyane, permettant de faire le lien entre les chargés d'évaluation, les instructeurs et le logiciel Synergie.

- Cet outil se présente sous la forme d'un fichier Excel comportant un onglet par objectif spécifique disponible sur un serveur partagé. Il est accompagné d'une notice d'utilisation.
- Chaque onglet reprend les indicateurs en déclinant la donnée en données/questions sous-jacentes. Des ajouts d'éléments qualitatifs sont ainsi possibles. Pour chaque question, quatre colonnes sont à remplir : pertinent pour le projet (oui/non), dépôt, 1<sup>er</sup> acompte, solde. Le renseignement des indicateurs s'en trouve simplifié pour les instructeurs et les bénéficiaires, qui remplissent ensemble ce questionnaire par un système d'allers-retours.

- C'est à partir de cet outil que l'instructeur renseigne ensuite les valeurs des indicateurs sur Synergie. Il permet de garder une trace des bases du calcul des valeurs indiquées dans Synergie et d'assurer un suivi de meilleure qualité des valeurs indiquées.
- Le suivi des indicateurs d'emploi ainsi que des principes horizontaux (développement durable, égalité hommes-femmes, non-discrimination) est également intégré dans chaque onglet et décliné de la même manière en sous-questions permettant de renforcer la qualité des données.

Les personnes en charge de l'évaluation du programme font en fin de mois une extraction Synergie et vérifient la cohérence avec le tableau volet complémentaire, et alertent les instructeurs en cas de problème.

## Fiche recommandation n°2

### Intitulé de la recommandation

### Renforcer la communication du programme Rhin supérieur

### Justification de la recommandation

- Des actions de communication encore inégalement mises en œuvre au regard des objectifs du projet AT.
- Une mission prise en charge en tant que tâche transversale par l'AG/SC, parfois mise au second plan.
- Pas de compétence spécifique en communication au sein de l'AG/SC.
- Des besoins spécifiques en communication liés au caractère transfrontalier du programme, notamment en matière de bilinguisme.
- Des supports d'information parfois jugés comme manquant de « peps ».
- Une présence de l'AG/SC sur le territoire jugée parfois insuffisante par les partenaires.
- Un potentiel encore insuffisamment exploité dans les actions mises en œuvre par les partenaires.
- Des enjeux forts en termes de capitalisation/valorisation des réalisations et des résultats du programme, avec des projets de qualité.

### Résultat attendu de la mise en œuvre de la recommandation

- Une meilleure connaissance de l'action de l'UE dans le Rhin supérieur.
- L'émergence de projets de qualité sur l'ensemble du territoire.
- Un meilleur accès et une meilleure compréhension des règles du programme par les porteurs de projets.
- Une meilleure information mutuelle des partenaires.

### Actions à mettre en œuvre

#### Professionnaliser la communication du programme

- 2.1. Faire un choix sur la prise en charge de ces missions en créant un poste dédié et/ou avec un prestataire.
- 2.2. Améliorer l'attractivité des supports d'information : plus communicants, plus courts, plus modernes.

#### Augmenter la présence du programme sur le territoire

- 2.3. S'appuyer sur des multiplicateurs (partenaires, relais).
- 2.4. Renforcer l'ancrage des référents territoriaux de l'AG/SC en fonction des besoins des différents territoires (territoire plus éloigné de Strasbourg : demande plus forte).

#### Mettre en œuvre une stratégie de capitalisation ambitieuse

- 2.5. Poursuivre l'élaboration de la stratégie de capitalisation.
- 2.6. Identifier les référents communication au sein des relais et les modalités permettant de faciliter les échanges d'information (remontée d'informations vers le programme et entre les partenaires/diffusion d'informations par le programme).
- 2.7. Identifier les projets de qualité ou bonnes pratiques, poursuivre la production de fiches projets, approfondir sur les réalisations. Diffuser l'information produite auprès du grand public, des porteurs de projets potentiels et des relais d'information du programme.

**Moyens à mobiliser pour la mise en œuvre**  
**Qui fait quoi ?**

- Actions 2.1. et 2.2. – temps de pilotage AG/SC/groupe de projet AT, temps de travail et frais de communication :
  - ✓ Prendre en compte les résultats de l'évaluation de la communication du programme.
  - ✓ Lancer un recrutement en interne ou un marché de prestation externe.
  - ✓ Poursuivre le travail sur les supports de communication (rédactionnels du site internet, tutoriels, boîte à outils, ou autres supports en prenant en compte les recommandations de l'évaluation sur la communication).
- Actions 2.3., 2.5 à 2.7 – temps de travail AG/SC/partenaires :
  - ✓ Adopter et mettre en œuvre la stratégie de capitalisation
  - ✓ Identifier une liste de contacts (création d'un fichier) : chez les partenaires, les relais thématiques, les autres relais d'information (autres programmes européens...).
  - ✓ S'assurer que le programme Rhin supérieur est référencé sur les pages des relais.
  - ✓ Etablir une démarche d'échange et de diffusion d'informations relatives au programme Rhin supérieur.
    - Ex. prévoir un mail de relance régulier pour la remontée d'information du terrain vers l'AG/SC (événements des partenaires et des projets, publications, réalisations...).
    - Ex. poursuivre la rédaction de fiches projets sur les réalisations du programme accessibles sur le site internet du programme et les diffuser auprès des relais d'information du programme.
- Action 2.4 – temps de travail AG/SC :
  - ✓ Développer les réseaux des référents territoriaux de l'AG/SC en fonction des besoins des différents territoires.
  - ✓ Continuer à identifier les événements organisés par les partenaires pour y participer.
  - ✓ Proposer des événements d'information sur le territoire en lien avec le réseau de relais thématiques et territoriaux du programme.

**Ressources humaines complémentaires :**

**X Oui, en communication (interne ou prestataire)  Non**

**Calendrier de mise en œuvre**

- Fin 2018 pour la création d'un fichier de contacts (relais).
- Au fil de l'eau pour la mise à jour du fichier de contacts.
- Fin 2018/début 2019 pour le recrutement d'un chargé de communication en interne ou prestataire et l'adoption de la stratégie de capitalisation.
- Début 2019 pour le travail sur les supports d'information et de communication
- Au fil de l'eau pour l'échange d'information programme/partenaires/porteurs et le développement de la présence sur le territoire des référents territoriaux de l'AG/SC.

**Modalités de suivi de la mise en œuvre**

- Listing des relais d'information du programme
- Nombre de réunions sur le territoire auxquelles participe l'AG/SC
- Existence d'un chargé de communication dédié au programme
- Stratégie de capitalisation formalisée

**Points de vigilance**

- Veiller à ce que la personne en charge de la communication ne soit pas « déconnectée » du programme (ex. en étant impliquée dans le suivi de la

Bonnes pratiques	<p>communication/capitalisation des projets ; en participant aux réunions d'équipe de l'AG/SC).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Désigner un binôme au chargé de communication, pour éviter le risque de perte d'information.</li> <li>- Turn-over des contacts au sein des relais d'information qui auront été identifiés.</li> <li>- Charge de travail pour les porteurs de projets (fiches projets qui doivent être synthétiques voire pré-remplies sur les informations d'identification du projet : montant FEDER...).</li> <li>- Accessibilité aux supports élaborés : aspect déterminant de la diffusion large des supports (ex. : tutoriel You tube pas très visible sur le site internet).</li> </ul>
------------------	--

Bonnes pratiques	<p><b>PROGRAMME RHIN SUPERIEUR :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluation de la communication du programme en cours</li> <li>- Elaboration d'un tutoriel sur youtube pour le dépôt d'une demande de versement</li> <li>- Elaboration d'outils d'information à disposition des partenaires</li> <li>- Participation à une expérimentation du Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) sur la capitalisation des programmes de CTE</li> <li>- Stratégie de capitalisation du programme (en cours de finalisation)</li> <li>- Elaboration de fiches projets <a href="http://www.interreg-rhin-sup.eu/les-projets/liste-des-projets/">www.interreg-rhin-sup.eu/les-projets/liste-des-projets/</a></li> <li>- Tableau sur l'extranet du programme permettant aux Eurodistricts d'informer des manifestations mises en œuvre pour faire connaître le dispositif des micro-projets.</li> </ul> <p><b>BENCHMARK :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Voir évaluation sur la communication du programme.</li> </ul>
------------------	--

## Fiche recommandation n°3

### Intitulé de la recommandation

### Renforcer l'écosystème des acteurs du programme Rhin supérieur au bénéfice de l'AT

### Justification de la recommandation

- Des publics cibles parfois difficiles à mobiliser sur certains OS.
- Des enjeux forts en termes de capitalisation/valorisation des réalisations et des résultats du programme, avec des projets de qualité.
- Des RH de l'AG/SC qui ne pourront pas augmenter fortement et des ressources financières contraintes.
- Un large écosystème d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme Rhin supérieur.
- Des partenaires qui sont impliqués inégalement dans la mise en œuvre du programme (information des porteurs, instruction et mise en œuvre des projets), qui ont pour certains des moyens limités à disposition, et qui manquent d'information mutuelle sur les initiatives des autres partenaires.
- Un turn-over dans les RH des partenaires.

### Résultat attendu de la mise en œuvre de la recommandation

- Améliorer la performance du réseau existant de relais d'information.
- Démultiplier l'action du programme pour favoriser l'émergence de projets de qualité à coût maîtrisé.

### Actions à mettre en œuvre

#### Renforcer le niveau d'information des relais du programme

- 3.1. Identifier mieux et plus largement les relais thématiques et territoriaux du programme (voir action 2.3.).
- 3.2. Renforcer l'information et la formation des partenaires et relais, les outils à leur disposition (kit de démarrage...) et les échanges informels.
- 3.3. Multiplier les réunions d'informations à destination des relais en tant que multiplicateurs, à l'ex. de ce qui a été initié pour la cible « entreprises ».
- 3.4. Améliorer la fluidité de l'information mutuelle sur les initiatives des partenaires.

#### Optimiser l'implication des partenaires dans l'instruction et la mise en œuvre des projets

- 3.5. Poursuivre la structuration en cours d'une fiche pour l'émission des avis techniques des partenaires lors de l'instruction.
- 3.6. Clarifier les modalités du parrainage de projets.

#### Renforcer les moyens des partenaires

- 3.7. Réfléchir pour l'après 2020 à la pertinence de décentraliser une partie des moyens de l'AT auprès des partenaires (animation territoriale).
- 3.8. Plaider pour un renforcement des RH des partenaires, en particulier côté français. Leur implication peut permettre d'augmenter l'efficacité de l'accompagnement des porteurs de projets (cf. action 1.2.).

**Moyens à mobiliser pour la mise en œuvre**  
**Qui fait quoi ?**

- Actions 3.1. à 3.4, 3.6. – temps de travail AG/SC, dont communication, partenaires :
  - ✓ Elaborer un listing des relais du programme.
  - ✓ Etablir une démarche d'échange et de diffusion d'informations relatives au programme Rhin supérieur, en particulier pour les nouveaux interlocuteurs au sein des partenaires et relais : formations sur mesure ; kit de démarrage (documents de base, fonctionnement du programme, qui fait quoi...) ; « kit de dédramatisation » sur l'accès aux fonds européens ; réunions d'information chez les partenaires auprès des différents services (pour faire émerger des projets dans des OS en difficulté et endiguer la perte de connaissance du programme due au turn-over des RH des partenaires).
  - ✓ Développer les moments d'échange informels dans un cadre convivial entre partenaires pour favoriser une « communauté » de partenaires (ex. en marge des réunions du groupe de projet AT).
  - ✓ Désigner un binôme pour le chef de service INTERREG/un poste pour la gestion du partenariat.
  - ✓ Etendre le tableau sur l'extranet du programme permettant aux Eurodistricts d'informer des manifestations mises en œuvre pour faire connaître le dispositif des micro-projets aux autres partenaires, pour une information mutuelle des différentes initiatives.
  - ✓ Ouvrir et adapter les « train the trainers » à davantage de relais.
  - ✓ Proposer des sessions « train the trainers » en d'autres points du territoire que Strasbourg s'il y a un besoin, une logique territoriale (ex. en Suisse pour mobiliser des porteurs suisses).
  - ✓ Proposer aux partenaires et relais d'assister aux formations « Synergie » et « communication » des bénéficiaires, voire aux réunions « kick-off » des projets.
  - ✓ Identifier les possibilités de MOOC (formations en ligne) pour faciliter l'accès aux formations (ex. module de présentation de base du programme) et de visioconférences pour multiplier les échanges.
  - ✓ Clarifier et communiquer sur la possibilité de parrainage de projets par les partenaires.
- Action 3.5. – temps de travail AG/SC et partenaires :
  - ✓ Réfléchir à la façon dont pourrait être amélioré le suivi des remarques faites en GT sans alourdir la charge de travail pour les bénéficiaires et/ou pour l'AG/SC.
- Action 3.7, 3.8. – temps d'animation du partenariat + coût en RH le cas échéant :
  - ✓ Amorcer un échange sur la base de l'expérience d'autres programmes sur la pertinence de décentraliser une partie des moyens de l'assistance technique.
  - ✓ Partenaires : lobbying auprès des institutions pour le renforcement des RH des partenaires dédiées au suivi du programme (cf. action 1.2.)

**Ressources humaines complémentaires :**

**X** Oui (chargé de communication interne ou externe)  Non

**Calendrier de mise en œuvre**

- Fin 2018 pour la création d'un fichier de contacts (relais) et pour la mise en place de la fiche pour l'émission des avis techniques des partenaires.
- Au fil de l'eau pour la mise à jour du fichier de contacts.
- Fin 2018/début 2019 pour la mise en place des outils (kit de démarrage...).
- Au fil de l'eau pour l'échange d'information programme/partenaires/porteurs.
- Au fil de l'eau pour les formations, réunions d'information.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2019, dans le cadre du calendrier de préparation du programme 2021-2027, pour les réflexions sur l'organisation de l'AT et les moyens à disposition des partenaires.</li> </ul>
<b>Modalités de suivi de la mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Listing des relais d'information du programme</li> <li>- Nombre de relais ayant participé à des formations ou réunions d'information</li> <li>- Kit de démarrage, « kit de dédramatisation »</li> <li>- Outil d'information mutuelle sur les initiatives des partenaires (événements...)</li> <li>- Fiche pour l'émission des avis techniques des partenaires</li> </ul>
<b>Points de vigilance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyens inégaux des partenaires (RH, moyens financiers) pour s'impliquer dans la mise en œuvre du programme.</li> <li>- Tout en élargissant le nombre et le type de relais mobilisés, maintenir le niveau de qualité de l'information afin d'éviter que les relais ne transmettent de mauvaise information aux porteurs de projets.</li> <li>- La participation éventuelle de partenaires aux réunions kick-off des projets ne doit pas conduire à une confusion pour le porteur de projet sur qui est sa source d'information principale pour la mise en œuvre de son projet (l'AG/SC), afin de garantir l'homogénéité et la qualité de l'information transmise.</li> <li>- Temps de travail important pour multiplier les réunions, les supports d'information et de formation.</li> <li>- Coût d'une décentralisation de l'AT qui se reporte sur les cofinancements nationaux (plafond de FEDER de 6% du montant du programme atteint).</li> </ul>
<b>Bonnes pratiques</b>	<p><b>PROGRAMME RHIN SUPERIEUR :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réseau de partenaires territoriaux et thématiques large.</li> <li>- Formations « train the trainers » très appréciées.</li> <li>- Démarche engagée auprès des multiplicateurs pour cibler davantage les entreprises du Rhin supérieur dans le cadre du PAPS.</li> <li>- Tableau sur l'extranet du programme permettant aux Eurodistricts d'informer des manifestations mises en œuvre pour faire connaître le dispositif des micro-projets.</li> <li>- Structuration en cours d'une fiche pour l'émission des avis techniques des partenaires lors de l'instruction.</li> </ul> <p><b>BENCHMARK :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le POI Pyrénées est doté d'un dispositif de consultation des services opérationnels régionaux qui associe démarche formelle et informelle (fiche navette, contacts directs réguliers). Il privilégie les visioconférences pour faciliter la tenue des réunions techniques. En effet, suite à la réorganisation des Régions, le suivi commun des dossiers a été renforcé avec la mise en place d'échanges bimensuels par visioconférence entre les Régions Occitanie et Nouvelle Aquitaine. Ces réunions à distance, qui peuvent associer les services opérationnels des Régions, permettent d'avoir une meilleure connaissance des dossiers et d'assurer un suivi plus précis des porteurs de projet selon leur localisation (chaque Région proposant un suivi des acteurs situés sur son territoire).</li> </ul>

# ANNEXES

## Annexe 1 – Liste des personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation

Nom	Structure	Date entretien
Beate SCHRADER	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz	19/09/2018
Renate JANICZEK	Regierungspräsidium Karlsruhe	16/08/2018
Anne-Marie STARK	Regierungspräsidium Freiburg	10/09/2018
Andreas DOPPLER	Regio Basiliensis	13/09/2018
Frédéric MESSINEO	Département du Bas-Rhin	17/08/2018
Laurent LEONHARD	Département du Haut-Rhin	16/08/2018
Alexandre MAJERCSIK	Région Grand Est	14/09/2018
Marc-Antoine LOUTOBY	Etat Français	17/09/2018
Emeline MAZUE	Région Grand Est (instructrice INTERREG)	03/08/2018
Célia JANUS	Région Grand Est (contrôleuse INTERREG)	03/08/2018
Thomas KOEHLER	Région Grand Est (chef de service INTERREG)	10/09/2018

## Annexe 2 – Liste des personnes présentes à l’atelier de travail sur les recommandations

Nom	Structure
DOPPLER Andreas	Regio Basiliensis (partenaire du projet assistance technique)
FARGE Philippine	Région Grand Est (instructrice INTERREG)
JAEGY Isabelle	Département du Haut-Rhin (partenaire du projet assistance technique)
JANUS Célia	Région Grand Est (contrôleuse INTERREG)
KOEHLER Thomas	Région Grand Est (chef de service INTERREG)
LOUTOBY Marc-Antoine	Etat Français (partenaire du projet assistance technique)
MAYER Anne Sophie	Région Grand Est (instructrice INTERREG)
MAZUE Emeline	Région Grand Est (instructrice INTERREG)
OLIVES Christelle	Région Grand Est (contrôleuse INTERREG)
REUTHER Juliane	Région Grand Est (contrôleuse INTERREG)
ROBERT Alice	Région Grand Est (instructrice INTERREG)
RUPPERT Silvia	Staatsministerium Baden-Württemberg (partenaire du projet assistance technique)
SCHRADER Beate	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (partenaire du projet assistance technique)
SCHWOOB Aline	Région Grand Est (contrôleuse INTERREG)
STARK Anne-Marie	Regierungspräsidium Freiburg (partenaire du projet assistance technique)



Evaluation de l'assistance technique du programme INTERREG V Rhin supérieur  
Bewertung der technischen Hilfe des Programms INTERREG V Oberrhein

Atelier de travail - Liste de présence  
Arbeitsworkshop - Anwesenheitsliste

08.10.2018

Nom	Structure	Signature
DOPPLER Andreas	Regio Basiliensis (partenaire du projet assistance technique)	
FARGE Philippine	Région Grand Est (instructrice INTERREG)	
JAEGER Isabelle	Département du Haut-Rhin (partenaire du projet assistance technique)	
JANUS Célia	Région Grand Est (contrôleuse INTERREG)	
KOEHLER Thomas	Région Grand Est (chef de service INTERREG)	
LOUTOBY Marc-Antoine	Etat Français (partenaire du projet assistance technique)	
MAJERSIK Alexandre	Région Grand Est (partenaire du projet assistance technique)	
MAYER Anne Sophie	Région Grand Est (instructrice INTERREG)	
MAZUE Emeline	Région Grand Est (instructrice INTERREG)	
MESSINEO Frédéric	Département du Bas-Rhin (partenaire du projet assistance technique)	
OLIVES Christelle	Région Grand Est (contrôleuse INTERREG)	
REUTHER Juliane	Région Grand Est (contrôleuse INTERREG)	
ROBERT Alice	Région Grand Est (instructrice INTERREG)	
RUPPERT Silvia	Staatsministerium Baden-Württemberg (partenaire du projet assistance technique)	
SCHRADER Beate	Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz (partenaire du projet assistance technique)	
SCHWOOB Aline	Région Grand Est (contrôleuse INTERREG)	
STARK Anne-Marie	Regierungspräsidium Freiburg (partenaire du projet assistance technique)	



Cofinancé par l'Union européenne  
Fonds européen de développement régional (FEDER)  
Von der Europäischen Union kofinanziert  
Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

IGT Institut de la gouvernance territor  
Institut für territoriale Governan

SynappCity  
URBAN CHANGE STRATEGIES

# Annexe 3 – Priorisation des recommandations discutées lors de l'atelier

## DÉGAGER DU TEMPS

**(RH) RENFORCER - LE CONTRÔLE**

- MISSIONS TRANSVERSALES
  - COMMUNICATION
  - CAPITALISATION
  - EVALUATION
- STAKEHOLDER MANAGEMENT

**PROCÉDURES**

- PRO-ECHANTILLONNAGE
- DOUTES SUR L'ECHANTILLONNAGE
- DOUTES SUR L'EXTERNALISATION DU CONTRÔLE DES DÉPENDS
- DOUTES SUR LE POTENTIEL D'AMÉLIORATION DU VALE TIELUM
- RHINSUPEDIA: RÉPONSES AUX PORTEURS SYSTÉMATIQUES
- INDICATEURS: CHRONOPHAGES MAIS FONCTIONNELS → QUALITATIF R VOIR?

## RENFORCER LA COM

**(POSTE)** 1 PERSONNE PROFESSIONNELLE DU DOMAINE (NE PAS LA DÉCONNECTER DE L'ÉQUIPE)

**PROCÉDURES** METTRE À DISPOSITION FICHES PROJETS AUX PARTENAIRES

**EXTERNE** MOINS ADMINISTRATIF, PLUS PARLANT

**SUPPORTS** PLUS COMMUNICANT!

**PRÉSENCE TERRITOIRE**

- RÉFÉRENTS: RECTE THÉORIQUE
- BESOINS VARIENT SELON TERRITOIRES

**CAPITALISATION**

- BIEN, PROBLÈME TEMPS
- PRESTATION?

**INTERNE**

- PERSONNE COM' QUI CONNAÎT AGENDAS PROJETS, ÉVÉNEMENTS PARTENAIRES... (RM, MAILINGS...)

## IMPLICATION PARTENAIRES

**KIT DE DÉMARRAGE** POUR NOUVEAUX EMPLOYÉS ET PARTENAIRES (FORMATION)

**TRAIN THE TRAINERS**

- DÉCENTRALISER? STRASBOURG PRATIQUE
- SUJETS TERRITORIALISÉS: ex: SUISSE

**FORMATION CHEZ LES PARTENAIRES**

- FREINER LA PERTE DE CONNAISSANCES
- SPECIFIQUES LORSQUE DOMAINES DE PROGRAMME SONT SOUS-CONSOMMÉS
- KIT INFO INTERREG

**COMMUNAUTÉ DES PARTENAIRES**

- CRÉER DE LA PROXIMITÉ... ☺

**KICK-OFF**

- BIEN IMPLIQUER LES PARTENAIRES: RISQUE DE MISE EN ROUTE À FAUX PAR LES PORTEURS

**PARTENARIATS**

- BESOIN D'AMÉLIORATION, STRUCTURER?

**DÉCENTRALISATION**

- AUJOURD'HUI TOUS LES FINANCEMENTS SONT AU MAXIMUM ET NÉCESSAIRES
- LES RÉFÉRENTS TERRITORIAUX ET LA PRÉSENCE LOCALE À RENFORCER?

## ZEIT FREIHALTEN

**(PERSONAL) VERSTÄRKEN: STRÜFUNGEN**

- QUERSCHNITTAUFGABEN:
  - KOMMUNIKATION
  - KAPITALISIERUNG
  - EVALUATION
- STAKEHOLDERMANAGEMENT

**VERFAHREN**

- PRO - STICHPROBEN NÄHMEN
- ZWEIFEL AN STICHPROBENNAHMEN!
- ZWEIFEL AN EXTERNALISIERUNG DER PRÜFUNG
- ZWEIFEL AN VERBESSERUNGSPOTENTIAL DES WADE MELUNG
- RHINSUPEDIA: SYSTEMATISCHE ANTWORTEN
- INDIKATOREN: ZEITINTENSIV, FUNKTIONIERT?

## KOMMUNIKATION STARKEN

**(1 STELLE)** 1 PERSON VOM FACH (NICHT VOM TEAM ENTKOUPPELN!)

**VERFAHREN**

- PROJEKTING ODN PARTNERU ZUR VERFÜGBAR STELLEN

**EXTERN**

- AUSSPRECHENDER, WENIGER FACHJARGON

**MATERIAL**

- ANSPRECHENDEL

**VOR ORT**

- RÉFÉRENTEN: BLEÏGT THEORETISCH
- BEHARF UNTERSCHIEDLICH JE PARTNER

**KAPITALISIERUNG**

- GUT, ZEITPROBLEM
- Dienstleistung?

**INTERN**

- KOMMUNIKATIONSPERSON SOLTE AGENDAS KANNU (PROJEKTE, VERANSTALTUNGEN) SITZUNGEN, MAILINGS...

## PARTNER EINBINDEN

**INFORMATIVE ERSTVERSORGUNG**

- FÜR NEUE MITARBEITER UND PARTNER (SCHULUNG) ALS STARTER KIT

**TRAIN THE TRAINERS**

- ORT WECHSELN? STRASBOURG PRAKTISCH
- TERRITORIALER BEZUG: ZB SCHWEIZ

**SCHULUNG BEI DEN PARTNERU**

- WISSENSVERLUST AUFHALTEN
- SPECIFISCH WENN PROGRAMMBEREICHE ZU WENIG ABGEFRAGT WERDEN
- INTERREG INFO KIT

**PARTNER COMMUNITY**

- Nähe Schaffen... ☺

**KICK-OFF**

- GUT, PARTNER BETEILIGEN: RISIKO VON DEN TRÄGERN GEGENEINANDER AUSGESPIELT ZU WERDEN!...

**PARTENARIAT**

- VERBESSERUNGSBEDARF, STRUKTURIEREN?

**DÉCENTRALISATION**

- HEUTE SIND ALLE FINANZIERUNGEN AM ANSCHLUS UND GEBRAUCH UM ALLES ABZUDECKEN
- GEBIETSREFERENTEN UND PRÄSENZ VOR ORT STARVEN?

# TABLE DES MATIERES DETAILLEE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>4</b>
Présentation du programme INTERREG VA Rhin supérieur	5
Conduite de l'évaluation	5
A. Périmètre de l'évaluation	5
B. Investigations menées	6
C. Elaboration du rapport final	7
<b>REPONSE AUX QUESTIONS EVALUATIVES</b>	<b>8</b>
L'assistance technique du programme INTERREG Rhin Supérieur	9
<b>Q1 Définition de l'axe E et volume d'assistance technique défini pour le programme</b>	<b>10</b>
A. Constats	10
1. Des objectifs classiques de l'assistance technique, prenant en compte les nouvelles exigences réglementaires	10
1.1. Conformité des objectifs de l'axe E avec les exigences réglementaires	10
1.2. Validité des objectifs de l'AT au regard de la mise en œuvre du programme Rhin supérieur	11
2. De nouveaux défis impactant le volume financier de l'assistance technique	12
2.1. Pertinence du budget initial de l'axe E	12
2.2. Pertinence du budget de l'axe E au regard de la mise en œuvre du programme	14
B. Points forts et points faibles constatés	15
C. Réponse à la question évaluative n°1	15
1. Les objectifs et les mesures prévus dans l'axe E du PO sont-ils encore valides ?	15
2. Le volume d'assistance technique défini pour le programme en début de période de programmation est-il suffisant ? Existe-il des changements, depuis la mise en œuvre du programme opérationnel, qui rendraient nécessaire de réajuster de ce volume ?	16
3. Pistes de réflexion	16
<b>Q2 Etat de mise en œuvre du projet 13.1 « Assistance technique » et moyens de l'assistance technique</b>	<b>17</b>
A. Constats	17
1. Un niveau de mise en œuvre du projet AT qui monte en puissance à compter de 2017	17
1.1. Une sous-consommation des crédits en cours de rattrapage	17
1.2. Un plan d'action très avancé	20
2. Des enjeux en termes de moyens disponibles pour l'accomplissement des missions	26
2.1. La question des ressources humaines au sein de l'AG/SC	26
2.2. La dimension partenariale du programme	29
3. Une utilisation efficace des moyens de l'AT, présentant quelques marges d'optimisation	32
3.1. Une organisation relativement exemplaire des ressources humaines	33
3.2. Un pilotage en constante amélioration	39
3.3. Des marges de progression sur certaines missions	39
B. Points forts et points faibles constatés	41
C. Réponse à la question évaluative n°2	41
1. Le niveau de mise en œuvre de l'assistance technique est-il satisfaisant ?	41
2. Les moyens (financiers, humains, techniques...) mis à disposition pour la gestion du programme dans le cadre du projet 13.1 sont-ils suffisants ?	42

3. Les moyens (financiers, humains, techniques...) mis à disposition pour la gestion du programme dans le cadre du projet 13.1 sont-ils bien utilisés ? _____	42
4. Quels sont les points d'amélioration à prendre en compte pour optimiser l'état de mise en œuvre du projet 13.1 « Assistance technique » ? _____	43
<b>Q3 Fonctionnement du projet 13.1 et du groupe de projet</b> _____	<b>45</b>
A. Constats _____	<b>45</b>
1. Un projet au fonctionnement satisfaisant, conforme au prévisionnel _____	45
2. Des modalités de fonctionnement adéquates, malgré une implication inégale des partenaires _____	46
3. Des outils de suivi permettant une diffusion transparente de l'information _____	46
B. Points forts et points faibles constatés _____	<b>47</b>
C. Réponse à la question évaluative n°3 _____	<b>47</b>
1. Les modalités de fonctionnement du projet définies lors du montage du projet et validées par les partenaires du projet sont-elles mises en œuvre telles que prévues ? Sont-elles mises en œuvre de manière satisfaisante ? _____	47
2. Ces modalités de fonctionnement sont-elles suffisantes pour permettre un bon fonctionnement du projet ? Sont-elles suffisantes pour bien impliquer les partenaires du projet dans la mise en œuvre de l'assistance technique ? _____	48
3. Les outils mis en œuvre pour le suivi du projet 13.1 « Assistance technique » sont-ils de nature à permettre un bon suivi du projet ? _____	48
4. Pistes de réflexion _____	48
<b>RECOMMANDATIONS</b> _____	<b>49</b>
Synthèse des pistes de recommandations _____	50
Fiches recommandations _____	52
Fiche recommandation n°1 _____	52
Fiche recommandation n°2 _____	56
Fiche recommandation n°3 _____	59
<b>ANNEXES</b> _____	<b>62</b>
Annexe 1 – Liste des personnes interrogées dans le cadre de l'évaluation _____	63
Annexe 2 – Liste des personnes présentes à l'atelier de travail sur les recommandations _____	64
Annexe 3 – Priorisation des recommandations discutées lors de l'atelier _____	66
<b>TABLE DES MATIERES DETAILLEE</b> _____	<b>67</b>
<b>TABLE DES ILLUSTRATIONS</b> _____	<b>70</b>
Figures _____	71
Tableaux _____	71
Cartes _____	71

# TABLE DES ILLUSTRATIONS

## Figures

Figure 1:	Etapes de l'évaluation.....	6
Figure 2:	Plan de financement de l'assistance technique .....	13
Figure 3:	Répartition des cofinancements nationaux de l'assistance technique .....	14
Figure 4:	Répartition des postes de dépenses prévisionnels du projet AT .....	17
Figure 5:	Part comparée des différents postes de dépenses de l'AT (2007-2013 et 2014-2020).....	18
Figure 6:	Part de la marge dégagée par la sous-consommation du projet AT pour 2015-2017 dans le budget global restant pour le projet pour 2018-2023 .....	20
Figure 7:	Missions prises en charge dans le cadre de l'AT depuis le démarrage du projet AT .....	27
Figure 8:	Personnel de l'AG/SC depuis le 01/01/2014 .....	28
Figure 9:	Ecosystème des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du programme Rhin supérieur .....	31
Figure 10:	Taux de satisfaction des porteurs de projets dans leurs relations avec l'AG/SC dans l'enquête menée dans le cadre de l'évaluation n°1 .....	35
Figure 11:	Traitement des candidatures INTERREG Rhin Supérieur.....	35

## Tableaux

Tableau 1:	Axe E – objectifs spécifiques et mesures.....	10
Tableau 2:	Indicateurs de réalisation pour l'axe E .....	11
Tableau 3:	Résultats de l'enquête auprès des bénéficiaires (évaluation n°1) .....	12
Tableau 4:	Etat d'avancement de l'axe E au 14/06/2018.....	12
Tableau 5:	Consommation des postes et sous-postes de dépense du projet AT.....	19
Tableau 6:	Projet AT, type d'action 1 – Elaboration des règles de fonctionnement du programme, définition de procédures pour le suivi financier et administratif du programme et mise en œuvre d'un processus de sélection des projets efficace .....	21
Tableau 7:	Projet AT, type d'action 2 – Mise en œuvre d'actions d'animation et de dispositifs visant à faire connaître le programme et à sensibiliser aux actions de l'UE dans la région du Rhin supérieur	22
Tableau 8:	Projet AT, type d'action 3 – Mise en œuvre de procédures fiables de contrôle des dépenses et des projets, élaboration d'un système de contrôle au niveau du programme, conformément aux obligations communautaires .....	23
Tableau 9:	Projet AT, type d'action 4 – Réalisation d'évaluations et d'enquêtes permettant un suivi des indicateurs du programme .....	24
Tableau 10:	Projet AT, type d'action 5 – Mise en œuvre d'actions transversales permettant d'augmenter la capacité administrative du programme .....	24
Tableau 11:	Etude de cas – Mise en lumière du travail de l'AG/SC.....	36
Tableau 12:	Synthèse des pistes de recommandations .....	50

## Cartes

Carte 1.	_____ Périmètre du programme Rhin supérieur	5
----------	---	---