

ÉTUDE

CONNAÎTRE
les programmes européens
2014-2020

MISE EN OEUVRE DES PROGRAMMES EUROPÉENS FEDER EN FRANCE: COMPARAISON EUROPÉENNE DES MODALITÉS DE GESTION

Octobre 2019

Rapport "facteurs de succès" transversaux

Ce document participe de l'étude :

**« Mise en œuvre des programmes européens FEDER en France pour les périodes 2014-2020 et 2021-2027 :
Comparaison européenne des modalités de gestion »**

Cette étude est réalisée par un groupement mené par



Auteurs :

Erik Gløersen (Spatial Foresight)

Clément Corbineau (Spatial Foresight)

Experts nationaux :

Gisela Ferreira (IESE)

Frank Holstein (Spatial Foresight)

Jacek Kotrasinski (EPSEC)

Christian Lüer (Spatial Foresight)

Giacomo Salvatori (Spatial Foresight)

**Ce document est cofinancé par l'Union européenne.
L'Europe s'engage en France avec le fonds européen de
développement régional et le fonds social européen.**



Introduction

Ce document présente les « facteurs de succès » dits « transversaux » développés dans le cadre de l'étude « Mise en œuvre des programmes européens FEDER en France pour les périodes 2014-2020 et 2021-2027 : Comparaison européenne des modalités de gestion ».

L'étude se fonde sur l'analyse de 15 programmes opérationnels régionaux ou nationaux sélectionnés dans six États membres, sur la base de leur bonne dynamique de programmation sur la période 2014-2018¹. La méthodologie de sélection est décrite en détail dans le document *Étape 1 : Rapport de sélection des programmes performants*. Ces 15 programmes sélectionnés sont décrits dans le **Erreur ! Source du renvoi introuvable.**

Les « facteurs de succès » (ou « leviers ») ont été identifiés par des experts nationaux du FEDER dans ces six États membres. Ils ont été élaborés sur la base d'un dialogue avec les autorités de gestion de chacun des programmes et de recherches documentaires. On distingue des leviers dits « quantitatifs » contribuant de manière directe à dynamiser la programmation, et des leviers plus « qualitatifs » qui peuvent concourir de manière indirecte à la bonne programmation ou sont des facteurs d'amélioration de la qualité des opérations financées (Tableau 1).

Tableau 1 Sélection des programmes opérationnels, avancement de leur programmation, identification des leviers

Etat membre	Programme opérationnel		Maquette financière du programme (1)		Programmation et dépenses déclarées éligibles (fin 2018)			Levier identifié	
	Type	Désignation	Coût total (M€)	Coût UE (M€)	Coût total programmé	Taux de prog.	Taux de DDE (2)	Type	
								Quanti (3)	Quali (4)
Allemagne	Régional	Bade-Wurtemberg	493	247	439	89,0%	21,5%	●	●
Allemagne	Régional	Berlin	1 270	635	1 010	79,5%	38,5%		●
Allemagne	Régional	Mecklembourg-Poméranie-Occidentale	1 210	968	1 140	94,3%	29,6%		● ●
Italie	National	Entreprises et compétitivité	3 058	2 121	2 679	87,60%	20,39%		
Italie	Régional	Campanie	4 114	3 085	3 845	93,48%	16,50%	● ●	
Italie	Régional	Val d'Aoste	64	32	76	118,37%	41,41%		
Pays-Bas	Régional	Pays-Bas de l'Ouest	481	191	448	93,05%	29,63%	●	● ● ●
Pologne	Régional	Voïvodie de Mazovie	1 931	1 545	1 564	80,99%	29,69%	●	● ● ●
Pologne	Régional	Voïvodie de Grande-Pologne	2 072	1 761	1 804	87,08%	28,06%	●	
Pologne	National	Croissance intelligente	10 190	8 614	9 316	91,42%	20,56%	●	●
Portugal	Régional	Madère	324	275	749	231,57%	127,82%	●	
Portugal	National	Compétitivité et internationalisation	5 056	3 310	6 335	125,29%	46,91%	●	
Suède	Régional	Stockholm	73	36	71	96,75%	30,44%		● ●
Suède	Régional	Norrland supérieur	422	211	335	79,37%	41,07%		●
Suède	National	Investissement dans la croissance et l'emploi	263	131	255	97,18%	31,93%	● ●	●

(1) Dans le cas de programmes multi-fonds : part FEDER du programme

(2) Taux de dépenses déclarées éligibles (DDE) à la date de 31/12/2018

(3) Levier « quantitatif » : facteur direct de programmation dynamique

(4) Levier « qualitatif » : facteur indirect de programmation dynamique ou facteur d'amélioration de la qualité des opérations financées

¹ Pour plus de détails, se référer au *Rapport de sélection des programmes performants*, publié dans le cadre de cette étude en avril 2019

Les leviers concernent quatre aspects de l'élaboration et de la mise en œuvre des programmes :

- Ciblage stratégique des programmes ;
- Émergence de projets de qualité et animation ;
- Stabilité et cohérence des procédures – apprentissage institutionnel ;
- Sélection des projets et soutien aux porteurs de projets.

Chacune de ces thématiques fait l'objet d'une section dédiée avec une synthèse contextualisée et structurée des leviers identifiés. Les cas d'études complets sont présentés en annexe du rapport.

Ciblage stratégique des programmes

La bonne programmation et la mise en œuvre des programmes opérationnels FEDER dépendent du ciblage stratégique des programmes, c'est-à-dire de la capacité de chaque axe prioritaire à identifier des mesures pour lesquelles existent une demande de financement et des sources nationales de co-financement.

Ces leviers peuvent être structurés en quatre axes, successivement présentés ci-dessous :

- l'alignement des programmes aux stratégies régionales et/ou nationales de développement afin de favoriser des synergies ;
- la conception de mesures de soutien à objectifs multiples pour renforcer la contribution des projets au développement régional ;
- un positionnement de mesures en complémentarité d'autres programmes européens pour maximiser leur ancrage régional ;
- l'identification de niches de soutien non couvertes par d'autres instruments publics de financement.

Alignement des programmes aux stratégies régionales et/ou nationales de développement

L'alignement des programmes avec ces cadres stratégiques, et plus largement avec les stratégies régionales et nationales constitue un facteur de succès des PO. On le voit notamment dans le cas du Val d'Aoste en Italie, où les acteurs régionaux ont pu financer l'ensemble des investissements dans un projet unique. Ce projet s'appuie sur les préconisations du cadre stratégique national pour la croissance numérique, élaboré conformément aux exigences réglementaires des fonds européens. Il est également fortement ancré dans la stratégie régionale de développement économique. Les acteurs du programme considèrent que la qualité de l'ancrage stratégique à la fois régional et national a permis à ces opérations de gagner en efficacité et que cela a été un facteur déterminant rendant possible la bonne programmation.

- ⇒ Aux Pays-Bas, les programmes FEDER régionaux tiennent compte de la proximité entre les différentes régions et de leur imbrication fonctionnelle. Ces programmes sont conçus pour soutenir la stratégie nationale de l'industrie et de l'innovation. Cette politique se concentre sur neuf secteurs prioritaires dans lesquels les Pays-Bas possèdent ou souhaitent développer un avantage concurrentiel mondial et qui pourraient bénéficier d'investissements accrus dans la recherche et le développement. Les autorités responsables des différents programmes ne cherchent pas à développer des profils de spécialisation spécifiques au territoire qu'ils couvrent. Leur priorité est de soutenir la stratégie nationale, en s'adaptant à la répartition géographique des projets qui émergent. [[cas d'étude n°1](#)]

Conception de mesures de soutien à objectifs multiples

Plusieurs programmes définissent des mesures qui intègrent plusieurs finalités ou des jeux de mesures coordonnées qui visent un même objectif. En effet, la conception de mesures de soutien à objectifs multiples permet de renforcer la cohérence interne des programmes et d'accroître les bénéfices en termes de développement régional. La coordination entre plusieurs autorités publiques et d'acteurs privés d'horizons divers en vue de la mise en œuvre d'une même mesure peut ralentir la programmation dans un premier temps. Il est nécessaire de mobiliser des ressources pour établir un dialogue, identifier la valeur ajoutée d'une approche intégrée pour les différentes autorités et organisations impliquées et pour s'assurer de leur adhésion à la démarche proposée. C'est une fois ces étapes préliminaires effectuées que la programmation peut

bénéficier des contributions d'une plus large gamme d'acteurs à l'émergence et à la mise en œuvre de projet. Cet effet de masse contribue à sécuriser et à dynamiser la programmation. La prise en compte de certaines interdépendances importantes entre secteurs d'activité peut également contribuer à améliorer la qualité des projets..

- ⇒ Le programme BENE mis en œuvre dans le cadre du PO régional de Berlin combine des mesures dans le cadre de différents objectifs thématiques (OT) et axes prioritaires, permettant une continuité d'action sur plusieurs périodes de programmation. Le programme BENE vise à contribuer à un développement urbain de Berlin neutre sur le plan climatique et respectueux de l'environnement. Le financement de plusieurs volets d'un même projet rattaché à différents objectifs thématiques permet un meilleur alignement entre les financements FEDER et la politique urbaine à Berlin. Le programme BENE soutient en priorité les projets qui s'inscrivent dans le cadre des stratégies urbaines intégrées à l'échelle de la ville ou des différents quartiers. [[cas d'étude n°2](#)]
- ⇒ Le PO régional de Campanie met en place des actions de restauration et de mise en valeur de l'environnement au titre de l'OT6. Plusieurs de ces interventions relient des visées environnementales à des perspectives de développement touristique sur la côte et dans les terres. Cette double approche environnementale et touristique est un facteur de succès de la mesure, plusieurs catégories d'acteurs étant mobilisées pour chacun des projets retenus. [[cas d'étude n°3](#)]

Positionnement en complémentarité d'autres programmes européens

Un positionnement de mesures FEDER en complémentarité d'autres programmes ou grands projets européens (par exemple : Horizon 2020, Culture, COSME) permet de maximiser l'ancrage régional de ces derniers. Les résultats de programmes européens sectoriels peuvent constituer des opportunités pour les PME régionales, le développement d'un potentiel touristique ou la réduction des émissions de CO2 qui sont des objectifs prioritaires du FEDER. Les programmes FEDER peuvent promouvoir la valorisation de ces investissements pour le développement régional.

- ⇒ Le programme national suédois « investissement dans la croissance et l'emploi » a soutenu le grand projet européen « Source européenne de spallation » (ESS), en cours de construction à Lund, en finançant des investissements dans des infrastructures de recherches connexes. Le but de ces investissements est de permettre aux institutions de recherche de la région ainsi qu'aux PME de profiter des de l'infrastructures ou de ces retombées en termes d'innovation. Ces investissements ont contribué à dynamiser la programmation, même si leur contribution à la valorisation régionale de l'ESS reste difficile à établir à l'heure actuelle.
- ⇒ Le PO régional de la région autonome de Madère a conçu une mesure de soutien à l'innovation qui lui permet en particulier de co-financer des opérations complémentaires à des programmes européens sectoriels antérieurs. Par exemple, le programme soutient le projet MITIExcell développé par le Madeira Interactive Technologies Institute (MITI), en collaboration avec le Bureau de promotion de Madère. Ce projet capitalise sur des travaux de recherche exploratoires menés dans le cadre d'un financement du programme Culture 2007-2013. Le programme intervient ici pour intégrer à des outils de développement régional (en l'occurrence : des outils de marketing territorial) les résultats de projets européens antérieurs. [[cas d'étude n°4](#)]

Identification de niches de soutien

Enfin, une programmation FEDER dynamique s'appuie sur la capacité des programmes à concevoir des mesures « non-concurrentielles », c'est-à-dire des mesures permettant de faire intervenir un financement vis-à-vis duquel il n'existe pas d'instrument concurrent. La recherche de « carences ou défaillances de marché » fait partie intégrante des préparations à la mise en place des instruments financiers. Celle-ci vise à éviter que l'instrument financier génère des distorsions de marché ou des effets d'éviction des acteurs financiers privés. L'absence de tels effets est d'abord confirmée par les évaluations ex-ante obligatoires avant la mise en place des instruments financiers. Ces démarches permettent en même temps de s'assurer que l'instrument financier n'est pas en concurrence avec des offres de financement existantes, et qu'il répond à un besoin avéré, et que l'outil permettra de faire effet levier sur le financement privé. Elles fournissent ainsi des informations sur les perspectives de consommation des fonds mis à la disposition de l'instrument financier.

- ⇒ Le programme opérationnel national Croissance intelligente 2014-2020 en Pologne atteint ses objectifs en finançant un instrument financier ciblant une défaillance du marché du crédit majeur en Pologne : le capital-risque. L'évaluation *ex ante* relative à la mise en œuvre d'instruments financiers à destination des PME a confirmé le faible développement du marché des actions pour les start-ups et les petites entreprises innovantes et en conséquence, un défaut d'accès au capital-risque et à des prêts. Le programme introduit cinq instruments financiers abondés par le FEDER et contrôlés par l'État sous la forme de « fonds de fonds » et un instrument de garantie. Ces instruments financiers incluent un soutien au préinvestissement et à l'apport de capitaux aux jeunes entreprises innovantes, aux investissements collectifs par des investisseurs « providentiels » (*business angels*), au développement de PME proposant des solutions innovantes, à la mise en œuvre de résultats de la R&D ou de nouvelles technologies dans l'industrie et les services. [\[cas d'étude n°5\]](#)

Certains programmes ont de manière similaire cherché à identifier des « niches » pour les subventions aux entreprises.

- ⇒ Le PO régional des Pays-Bas de l'Ouest offre un exemple de subventions ciblées. Ce programme concentre une part des crédits alloués au titre de l'OT1 à des « projets de valorisation ». Ce type de projet vise à tester et à démontrer des pratiques innovantes (produits, services, processus) dans le but de les mettre sur le marché. Ce type de financement répond à un besoin auquel aucun autre instrument ou programme n'apporte de réponse, le programme évite d'être exposé à leur concurrence et améliore sa dynamique de programmation. [\[cas d'étude n°6\]](#)

Emergence de projets de qualité et animation

La programmation et la mise en œuvre dynamique des programmes opérationnels FEDER dépendent de la capacité du programme à faire émerger des projets de qualité, par des activités d'animation appropriées ou en développant des initiatives originales à destination des bénéficiaires potentiels.

L'analyse des 15 programmes opérationnels sélectionnés a permis d'identifier plusieurs leviers relatifs à l'animation directe ou indirecte des autorités de gestion en vue de faire émerger des projets de qualité. Ces leviers (« cas d'étude ») permettent localement d'expliquer la dynamique de programmation satisfaisante du programme ou témoignent d'une innovation propre au programme.

Ces leviers peuvent être structurés en trois axes, successivement présentés ci-dessous :

- La mobilisation d'organisations sectorielles ou territoriales, invitées à jouer un rôle d'intermédiaires entre les programmes et des bénéficiaires potentiels ;
- le portage de projets par des institutions publiques et parapubliques qui disposent d'une expérience solide en ingénierie de projets ou qui peuvent agir en tant qu'agrégateurs pour un ensemble de bénéficiaires isolés ;
- des méthodes innovantes d'identification et d'accompagnement des bénéficiaires potentiels.

Mobilisation d'organisations sectorielles et territoriales dans un rôle « d'intermédiation »

La mobilisation d'organisations sectorielles ou territoriales susceptibles d'intervenir en tant qu'intermédiaires entre le programme et des bénéficiaires potentiels constitue une modalité de stimulation de la dynamique de programmation. Elle peut notamment permettre de répondre à une demande de financement latente (demande qui existe mais qui ne trouve pas à s'exprimer). Les « intermédiaires » connaissent les besoins en financement d'un secteur ou d'un territoire particulier et peuvent agir comme des relais d'information sur les possibilités de co-financement offertes par le FEDER. Les programmes analysés mobilisent une large gamme « d'intermédiaires » : membres du partenariat régional, fédérations patronales, associations, centres de recherche et multinationales.

- ⇒ Le PO régional de Stockholm a développé un modèle de mobilisation des acteurs régionaux autour du FEDER et du FSE qui est source de consensus dans la définition des priorités et du rôle du programme (le « modèle de Stockholm »). Dans ce cadre, le partenariat régional joue un rôle central pour l'élaboration du programme opérationnel, et pour l'émergence et le cofinancement de projets. Il contribue également à l'amorçage des projets par l'identification des acteurs susceptibles de contribuer à la mise en œuvre du programme. La mise en œuvre de ces méthodes participatives basées sur le consensus demande des ressources importantes. Elle contraint également l'autorité de gestion dans ses choix stratégiques. Elle permet cependant de garantir une bonne dynamique programmation. À Stockholm, la formulation collective d'options stratégiques a permis d'élaborer une partie significative des projets et de s'accorder sur leur cofinancement avant même le lancement du programme. [[cas d'étude n°7](#)]
- ⇒ Le PO national suédois (PON), au travers de l'axe 1 dédié à l'objectif thématique 1, procède à la mise en réseau des clusters suédois sur une base sectorielle, afin notamment de réaliser des économies d'échelle, de rechercher des synergies et de promouvoir le dialogue. L'initiative a été particulièrement bien reçue dans le secteur agro-alimentaire. Elle permet d'éliminer des goulets d'étranglements dans le développement de clusters qui ne disposent pas en interne de toutes les ressources et infrastructures nécessaires au développement de leurs activités de R&D. [[cas d'étude n°8](#)]

- ⇒ Le PO national polonais de Croissance intelligente délivre un soutien à des « programmes sectoriels de R&D ». Ces programmes prévoient la mise en œuvre de grands projets de R&D pour le développement d'industries ou de secteurs économiques particuliers et conditionnent le financement des opérations à leur intégration à ces programmes. En conditionnant le financement d'opérations à la constitution « bottom-up » de programmes sectoriels, le programme accroît le niveau d'organisation et de coopération au sein des secteurs industriels et s'assure que les opérations financées répondent à des besoins réels en matière de R&D. [[cas d'étude n°9](#)]

- ⇒ Le PON Compétitivité et internationalisation du Portugal encourage la structuration et l'internationalisation de « Clubs de fournisseurs » autour des grandes entreprises industrielles, en amont d'appels à projet dédiés à la recherche et développement (OT1) ou à l'aide aux entreprises (OT3). Ces clubs visent à accroître la participation des PME nationales et des entités non commerciales du système de recherche et d'innovation, aux chaînes de valeur internationales au travers d'appel à projets qui leur sont dédiés. [[cas d'étude n°10](#)]

Portage de projets par des institutions publiques et parapubliques

Face à la complexité de la demande de financement pour certains bénéficiaires potentiels, des acteurs publics ou parapublics se positionnent comme partenaires privilégiés (co-bénéficiaires) ou comme structure de mutualisation des projets (intermédiaire). Ces arrangements facilitent l'accès au co-financement FEDER pour des bénéficiaires potentiels isolés ou ne disposant pas de moyens d'ingénierie de projet en propre. Cependant, ils soulèvent une série d'interrogations quant aux compétences et aux modalités d'action de chaque institution : La coordination d'opérations par une autorité nationale ou régionale peut être perçue comme un empiètement sur les compétences propres des autorités de niveau inférieur dans les domaines concernés ; les universités ne considèrent pas nécessairement que le rôle d'animateur des processus régionaux de RDI fasse partie de leurs missions ; les collectivités locales n'ont pas nécessairement vocation à financer l'approvisionnement énergétique des foyers. En même temps, les institutions sont appelées à contribuer à trouver des réponses lorsque des besoins sociaux et économiques ne sont pas satisfaits. Cela peut dans certains cas conduire à des réflexions sur la répartition des compétences et les modalités d'action des différentes institutions. Le souci d'une dynamisation de la programmation FEDER peut accélérer ces réflexions et l'adaptation de l'action institutionnelle aux défis.

- ⇒ Dans le cadre de la mise en œuvre de l'axe 1 du programme opérationnel régional Norrland supérieur en Suède, l'Université technique de Luleå (LTU) et l'Université d'Umeå jouent un rôle pivot dans l'émergence de projets de qualité et leur mise en œuvre, au titre de l'objectif thématique 1. Cette coopération s'inscrit dans la durée et permet au programme de s'appuyer sur les moyens des deux universités en ingénierie de projets pour faire émerger des opérations.. Ces projets permettent aux universités de renforcer leurs liens avec ces acteurs économiques et de bénéficier de financements pour leurs chercheurs et personnels administratifs. [[cas d'étude n°11](#)]
- ⇒ Dans la province de Mazovie, les autorités régionales coordonnent et intègrent les investissements de services électroniques de petite taille dans des opérations de plus grande envergure. Ces opérations concernent différents domaines : e-administration, e-santé, e-culture et e-éducation. Ces opérations permettent d'atteindre une masse critique, et donc de fournir des services électroniques de haute qualité. [[cas d'étude n°12](#)]
- ⇒ La PO régional de Grande Pologne soutient la mise en place de « projets cadre » pour permettre l'installation d'unités de production d'énergie issue de sources renouvelables chez des particuliers. Chaque « projet cadre » finance les investissements d'une à trois « unités locales », qui rassemblent chacune entre 300 et 500 installations de production d'énergie renouvelable chez des particuliers. Cette initiative a rencontré une forte demande et permit une programmation dynamique... [[cas d'étude n°13](#)]

Méthodes innovantes d'identification et d'accompagnement des bénéficiaires potentiels

Plusieurs programmes mettent en avant des méthodes innovantes d'identification ou d'accompagnement des bénéficiaires potentiels, qui ont permis un processus de programmation dynamique pour un ensemble de mesures. Ces pratiques répondent à différents types d'objectifs : l'accès à l'expertise nécessaire pour répondre aux défis identifiés pour les autorités locales et régionales ; l'accès à une information plus complète sur les besoins identifiés pour les autorités de gestion et organismes intermédiaires.

- ⇒ Le PO national Croissance intelligente de Pologne a mis en œuvre un projet global d'analyse et de pilotage d'instruments innovants appelé INNOLAB. Celui-ci finance gov_LAB, une structure de conseil

qui fournit des services de formation et de conseil aidant les autorités régionales à mettre en place de nouvelles formes de soutien dans le cadre du programme opérationnel.. La création d'un organisme national de conseil permet aux collectivités de bénéficier d'un niveau d'expertise supérieur. Le PO national contribue par ce biais à la dynamique de programmation des programmes FEDER régionaux. [\[cas d'étude n°14\]](#)

- ⇒ La région Campanie en tant qu'autorité de gestion du programme opérationnel FEDER, dispose d'un portail interne (en ligne) qui identifie les projets en recherche de financement. Le portail rassemble des informations sur les projets prêts à être mis en œuvre, mais dont le financement n'a pas encore été trouvé. La région utilise ce portail pour orienter les projets vers l'outil de financement le plus approprié (y compris le financement FEDER, le financement via des programmes nationaux et régionaux complémentaires, ou d'autres sources de financement régional). [\[cas d'étude n°15\]](#)

Stabilité et cohérence des procédures – apprentissage institutionnel

Le fonctionnement efficace d'un programme opérationnel FEDER dépend de la capacité du programme à entretenir un environnement stable et cohérent pour le montage, la sélection et la mise en œuvre des projets cofinancés. Cela permet de minimiser les risques d'erreur de gestion et favorise l'établissement de bonnes relations entre l'autorité de gestion et les bénéficiaires. L'analyse des 15 programmes opérationnels sélectionnés a permis d'identifier des leviers qui concourent à l'entretien d'un environnement propice à la réalisation de projets de qualité. Ces leviers (« cas d'étude ») permettent localement d'expliquer la dynamique de programmation satisfaisante du programme ou témoignent d'une innovation propre au programme.

Ces leviers peuvent être structurés en deux axes, successivement présentés ci-dessous :

- un apprentissage institutionnel systématique et durable
- la mise en place d'outils et de procédures de minimisation des risques de gestion des projets

Apprentissage institutionnel systématique et durable

La capitalisation des expériences de gestion par les programmes favorise l'établissement d'un environnement stable de montage et de mise en œuvre des projets. Cela passe notamment par des échanges entre programmes et par des mesures susceptibles de favoriser la mémoire organisationnelle. L'autorité de gestion du PO régional de Mazovie (Pologne) est particulièrement attentive à cet apprentissage institutionnel de long terme. C'est pourquoi :

- ⇒ Le Programme opérationnel organise régulièrement des réunions et visites de terrain auxquelles sont conviées les autorités de gestion des autres programmes régionaux et des experts thématiques polonais. Ces temps d'échange, organisés de manière horizontale (i.e. entre autorités de programmes) permettent de résoudre des problèmes de gestion ou de mise en œuvre des programmes. Ils participent d'un processus d'apprentissage interrégional par les pairs et d'une forme de coordination horizontale entre programmes régionaux. [\[cas d'étude n°16\]](#)
- ⇒ Le Programme opérationnel valorise la stabilité des équipes en charge de la gestion du programme. L'autorité de gestion a réussi à maintenir le personnel qualifié et expérimenté impliqués dans les systèmes de mise en œuvre du FEDER sur plusieurs périodes de programmation. Ceci passe par la préservation d'un environnement de travail attractif, notamment en termes de niveaux de salaire et de perspectives de carrière. [\[cas d'étude n°17\]](#)

Mise en place d'outils et de procédures de minimisation des risques dans la gestion des projets

La minimisation des risques dans la gestion des projets cofinancés par le FEDER constitue un aspect essentiel pour la sécurisation de leur mise en œuvre. Deux initiatives ont été identifiées par l'autorité de gestion du PO régional de Mecklenbourg-Poméranie occidentale (Allemagne) comme vecteur d'une plus grande stabilité et de la cohérence des procédures internes.

- ⇒ La diffusion d'une liste de vérification relative à la mise en conformité vis-à-vis de la loi sur la commande publique. L'autorité de gestion du programme a décidé d'améliorer les procédures d'audit

et a introduit une liste de vérification exhaustive pour vérifier le respect de la législation sur les marchés publics. Cette démarche a permis de réduire significativement les taux d'erreur des opérations faisant appel à des prestataires externes par le biais de marchés publics. [\[cas d'étude n°18\]](#)

- ⇒ L'optimisation des règles pour la sélection des opérations faisant l'objet d'audits. L'autorité de gestion du programme a défini une procédure permettant d'identifier pour chaque mesure du programme le nombre d'audits à effectuer en fonction d'une classification par niveau de risque. [\[cas d'étude n°19\]](#)

Sélection des projets et soutien aux porteurs de projets

L'exécution dynamique d'un programme opérationnel FEDER dépend de sa capacité à sélectionner des projets de qualité et à soutenir les porteurs de projets tout au long de la mise en œuvre. L'analyse des 15 programmes opérationnels sélectionnés a permis d'identifier des pratiques de sélection et de soutien aux projets. Ces leviers (« cas d'étude ») permettent localement d'expliquer la dynamique de programmation satisfaisante du programme ou témoignent d'une innovation propre au programme.

Ces leviers peuvent être structurés en trois axes, successivement présentés ci-dessous :

- l'organisation d'un processus de sélection innovant et/ou particulièrement mobilisateur ;
- le suivi ou l'évaluation externe des projets.

Organisation d'un processus de sélection innovant et/ou particulièrement mobilisateur

Plusieurs programmes sélectionnent des projets de manière innovante. Les objectifs poursuivis peuvent être multiples. Il s'agit dans les cas étudiés de promouvoir une meilleure appropriation du programme par les réseaux d'acteurs ciblés, augmenter la visibilité du programme et de faire émerger des projets de meilleure qualité.

Ces méthodes de sélection sont susceptibles d'accroître la pertinence des projets ou leur ancrage territorial. En effet, valoriser les projets dès la phase de sélection constitue un objectif pour de nombreux programmes.

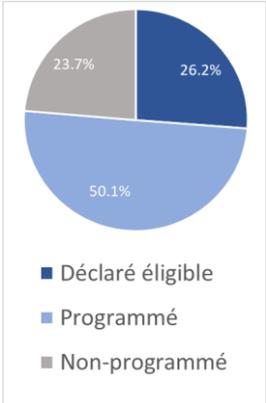
- ⇒ Le *Land* de Bade-Wurtemberg (Allemagne) a mis en place un concours à destination des collectivités locales afin d'engager une réflexion sur le développement régional et de faire émerger des projets en matière d'innovation et de réduction des émissions de CO₂. Ce concours s'articule à un processus plus large de ré-ancrage local du programme FEDER au travers de l'élaboration de stratégies locales d'innovation. Le concours est de nature à stimuler l'émergence de projets de qualité. [[cas d'étude n°20](#)]
- ⇒ Pour la sélection des projets dans la plupart des mesures liées à l'objectif thématique 1 (OT1) et à l'objectif thématique 4 (OT4), le PO régional du Bade-Wurtemberg fait par ailleurs appel à des comités de sélection et à des jurys composés de personnalités extérieures au programme. Les membres de ces jurys sont issus de différents types d'organisations parties prenantes (par exemple des associations de municipalités, des agences d'État, des universités, des fondations, des départements techniques de ministères d'État, des syndicats, des associations professionnelles ou des chambres consulaires). Ces jurys permettent à un plus grand nombre d'experts de participer au processus de sélection. Ces experts sont également susceptibles de mieux s'approprier le programme et de communiquer sur les opportunités de financements dans leurs réseaux respectifs. [[cas d'étude n°21](#)]
- ⇒ Le programme opérationnel des Pays-Bas de l'Ouest oblige les porteurs de projets potentiels à présenter leur projet dans un format court (« pitcher ») face à plusieurs experts externes réunis en comité de sélection. . Le comité d'experts, composé de partenaires socio-économiques et universitaires, est responsable de l'organisation de ces sessions. Le format du « pitch » encourage les soumissionnaires à formuler de manière concise la justification de la demande d'aide et les résultats escomptés. Cela contribue à l'émergence de projets de meilleure qualité et sensibilise les porteurs de projets à la nécessité de communiquer sur les résultats attendus dès la phase de lancement du projet. [[cas d'étude n°21](#)]

Suivi ou évaluation externe des projets

Enfin, plusieurs programmes encouragent les projets à faire appel à un soutien externe original pour le suivi ou l'évaluation des projets. Deux exemples illustrent comment un tel soutien externe peut permettre une meilleure valorisation des projets à moyen et long terme.

- ⇒ Dans le cadre du PO régional du Norrland supérieur (Suède), quatre projets à vocation touristique se sont associés pour faire réaliser une évaluation commune des projets. Celle-ci a été coordonnée et organisée de manière autonome par les projets, qui souhaitaient ainsi disposer d'évaluations de meilleure qualité. [[cas d'étude n°23](#)]
- ⇒ Dans le cadre du PO régional de Stockholm, le projet « Logement vert Stockholm » a mandaté une société de conseil pour accompagner le projet et l'évaluer en continu. Cette démarche « d'accompagnement scientifique » a permis d'enrichir la réflexion théorique et scientifique sur l'apport du projet à un développement territorial équilibré et durable. [[cas d'étude n°24](#)]

Cas d'étude développés

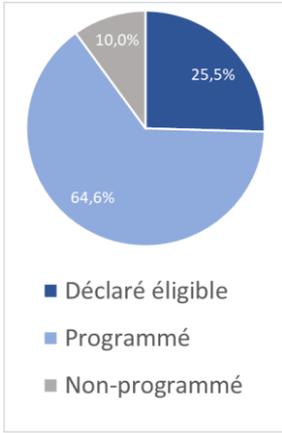
Cas d'étude n°1 : Alignement des mesures de soutien sous l'objectif thématique 1 sur la stratégie nationale de l'industrie et de l'innovation		Ciblage stratégique									
	État membre : Pays-Bas	Programme : PO régional des Pays-Bas de l'Ouest									
Axe concerné	<p>L'axe 1 du PO, dédié à l'OT1, vise à renforcer la recherche, le développement technique et l'innovation.</p> <p>Cet axe met en œuvre trois types principaux d'actions (typologie issue de l'évaluation intermédiaire du programme, c'est à dire : analyse des opérations financées) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les activités de « consortiums de connaissance et d'innovation » qui promeuvent des solutions à des problèmes concrets identifiés par certaines filière ou chaînes de production (inclut les projets de valorisation) ; - Les clusters de transfert de connaissance qui regroupe des PME et des institutions de recherche et qui vise le partage de connaissance sans perspective claire de valorisation ; - Les projets de développement « individuels » par lesquels des PME cherchent à valoriser les résultats de leur R&D. 	<p>Montant prévu pour l'axe dans le programme opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 308,7 M€ - FEDER : 113,3 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p>	 <table border="1"> <caption>Dynamique de prog. (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>26.2%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>50.1%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>23.7%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	26.2%	Programmé	50.1%	Non-programmé	23.7%
Catégorie	Pourcentage										
Déclaré éligible	26.2%										
Programmé	50.1%										
Non-programmé	23.7%										
Levier identifié	<p>Type d'impact observé :</p> <p>Synergies entre programmes régionaux néerlandais du fait de leur contribution à secteurs stratégiques communs.</p>	<p>Perspectives en France :</p> <p><input type="checkbox"/> 2014-2020</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027</p>	<p>Coût total des opérations mises en œuvre : N/A</p> <p>Nombre d'opérations : N/A</p>								
<p>Comme les autres programmes opérationnels néerlandais, le programme FEDER Pays-Bas de l'Ouest s'inscrit dans le soutien direct à la stratégie nationale de l'industrie et de l'innovation. Cette politique se concentre sur neuf secteurs prioritaires dans lesquels les Pays-Bas possèdent ou souhaitent développer un avantage concurrentiel mondial et qui pourraient bénéficier d'investissements accrus dans la recherche et le développement. Plutôt que d'investir dans un ensemble de secteurs qui lui serait propre, le PO Pays-Bas-Ouest soutient cette politique nationale en adoptant une approche axée sur les résultats. Les investissements du PO se concentrent sur les projets de valorisation quel que soit le secteur d'activité du projet.</p> <p>L'accent mis sur les résultats du processus d'innovation dans le PO Pays-Bas de l'Ouest permet de soutenir des projets dans une grande variété de secteurs économiques. L'originalité du programme est de mettre l'accent sur les liens intersectoriels. Ceux-ci peuvent être identifiés dans la plupart des projets. 90 % des projets d'innovation portent sur plus d'un secteur. Les</p>											

secteurs les plus souvent couverts sont l'industrie manufacturière (environ 25 % des projets), les sciences de la vie et la santé (environ 13 % des projets), l'industrie chimique (environ 12 %) et l'énergie (environ 11 %)².

Le projet « e-santé mentale » illustre cette approche intersectorielle privilégiée par le programme dans la pratique. Ce projet mobilise une subvention FEDER pour rassembler des partenaires de différents secteurs économiques : industrie du jeu, technologie de l'information et de la communication (TIC) et professionnels des soins de santé mentale. Plus précisément, le projet teste des simulations numériques et utilise la réalité virtuelle pour faire face aux problèmes de santé mentale tels que la dépression, l'agressivité et l'anxiété. Les solutions en ligne pour la prévention et le traitement en santé mentale sont testés afin de rendre les soins de santé mentale plus abordables, accessibles et efficaces. Une approche par le jeu (en ligne) contribue à rendre les soins de santé mentale plus accessibles à une plus grande partie de la population. De plus, un outil numérique au service de la santé mentale qui passe par les moyens de la réalité virtuelle peut soutenir des méthodes de traitement comme la thérapie d'exposition.

Les conditions-cadres fixées par le programme opérationnel encouragent ces projets d'innovation intersectoriels ou à la marge des secteurs définis par la stratégie nationale. Tout d'abord, les projets d'innovation doivent inclure différents types de partenaires. Deuxièmement, le programme encourage les projets à se concentrer sur l'analyse de rentabilité. Cela signifie que l'accent doit être mis sur le caractère innovant et les possibilités de mettre en œuvre de nouveaux produits, services et pratiques. Dans la pratique, cela encourage les partenaires du projet à chercher au-delà de leurs pratiques habituelles. Dans le cas de l'exemple des services numériques en santé mentale, l'investissement du FEDER a permis aux centres de soins de santé et aux prestataires de soins d'explorer de nouvelles possibilités de traitement au-delà de ce qui est possible ou acceptable dans les limites de leur propre budget, car les budgets habituels ne permettent pas toujours de porter des initiatives sur l'innovation. En même temps, les partenaires de l'industrie des jeux et des TIC ont la possibilité de tester et d'améliorer leurs produits en dehors de leur contexte habituel.

² Rapport annuel d'exécution Kansen voor West II, 2018

Cas d'étude n°2 : Programme sur plusieurs objectifs thématiques et axes prioritaires, présentant une continuité entre les périodes de programmation et apportant des réponses intégrées aux enjeux environnementaux et climatiques (BENE - Programme de Berlin sur le développement durable)		Ciblage stratégique								
PO	État membre : Allemagne	Programme : PO régional de Berlin								
Axes concernés	Le programme BENE articule les financements des axes prioritaires 3 et 4 du programme, dédiés respectivement à l'OT4 et aux OT 6 et 9. L'axe 3 (sur l'énergie) est entièrement dédié au programme BENE.	<p>Montant prévu pour l'axe 3 dans le prog. opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 243,9 M€ - FEDER : 222,0 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p>  <table border="1"> <caption>Dynamique de prog. (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>25,5%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>64,6%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>10,0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	25,5%	Programmé	64,6%	Non-programmé	10,0%
Catégorie	Pourcentage									
Déclaré éligible	25,5%									
Programmé	64,6%									
Non-programmé	10,0%									
Levier identifié	<p>Type d'impact observé :</p> <p>Programmation dynamique. Contribution directe et traçable du programme opérationnel au objectifs régionaux en matière de transition énergétique et d'environnement.</p>	<p>Perspectives en France :</p> <p><input type="checkbox"/> 2014-2020</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027</p>	<p>Coût total des opérations mises en œuvre : N/A</p> <p>Nombre d'opérations : 282</p>							
	<p>Le programme BENE mis en œuvre dans le cadre du programme opérationnel FEDER de Berlin combine plusieurs mesures dans le cadre de différents objectifs thématiques (OT) et axes prioritaires, permettant une continuité d'action sur plusieurs périodes de programmation.</p> <p>Le programme BENE vise à contribuer à un développement urbain de Berlin neutre sur le plan climatique et respectueux de l'environnement. Il se compose de deux volets - BENE Climat et BENE Environnement. Le volet sur le climat et l'énergie est soumis à l'axe prioritaire 3 sur la réduction des émissions de CO2, tandis que le volet sur l'environnement est soumis à l'axe prioritaire 4 sur le développement urbain durable, qui combine OT6 (priorité d'investissement 6e) et OT9 (priorité d'investissement 9b).</p> <p>Le programme BENE est donc un bon exemple de réponse à une diversité de besoins par une</p>									

approche intégrée. Il a été élaboré par l'Administration sénatoriale du développement urbain et de l'environnement. Un cabinet de conseil privé (B.&S.U. *Beratungs- und Service-Gesellschaft Umwelt GmbH*) est chargé de la gestion administrative et technique du programme.

De 2000 à 2015, les prédécesseurs du programme (Environmental Relief Programme ; *Umweltentlastungsprogramm* ; UEP I et UEP II) ont financé diverses activités dans le domaine de la protection environnementale. En particulier, l'UEP II (2008-2015) mettait fortement l'accent sur le lien entre l'innovation technologique et la protection de l'environnement. L'approche intégrée a permis d'assurer la continuité du financement de ces activités sans modifier l'orientation générale, en mettant fin au programme précédent et en établissant deux lignes de financement distinctes dans le cadre du programme opérationnel, y compris la mise en place de structures administratives nécessaires. Ceci a aussi permis de préserver la notoriété du programme BENE comme source de financement public dans le paysage régional.

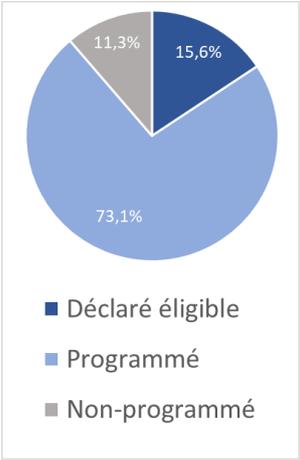
Contrairement à BENE Climate, le financement au travers de BENE Environnement n'est possible que dans certains districts (socialement défavorisés) qui font face à de graves défis sociaux et environnementaux et cherchent à améliorer les aménités locales et leur qualité de vie. Toutes les activités doivent être conformes aux objectifs du plan de développement intégré du district concerné (« *Integriertes Stadtteilentwicklungskonzept* », INSEK ; « *Integriertes Handlungs- und Entwicklungskonzept* », IHEK).

BENE Environnement accorde des subventions non remboursables pour des projets dans deux domaines d'intervention :

- Protéger la nature et l'environnement : rénover et relier les infrastructures vertes, créer des espaces de jeu et de sport, soutenir la végétalisation des façades et des toits, aménager des poches de verdure en ville, mettre en œuvre des systèmes d'utilisation innovante des eaux de pluie et promouvoir le désenclavement et la renaturation des friches industrielles.
- Réduire les pressions sur l'environnement : réduire la pollution (air et bruit), par exemple en prenant des mesures de lutte contre la pollution atmosphérique, en réaménageant les routes pour réduire la pollution sonore, en érigeant des murs antibruit, en rendant les voies ferrées moins bruyantes et en aménageant des voies vertes.

Le taux de financement varie de 45 à 65 % pour les entreprises (selon leur taille) et de 50 à 100 % pour les entreprises publiques, les organisations à but non lucratif et les autorités locales.

Cas d'étude n°3 : Réalisation de grands projets de restauration environnementale couplés à une redynamisation touristique			Ciblage stratégique								
PO	État membre : Italie	Programme : PO régional de Campanie									
Axe concerné	<p>L'axe 6 du PO, dédié à l'OT6, soutient des actions en relation avec la protection et la mise en valeur du patrimoine environnemental et culturel et notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestion des déchets à l'échelle municipale (6.1); • La dépollution des sites industriels en déprise (6.2) • Les services d'adduction en eau et la réduction des pertes du réseau d'aqueducs (6.3) et la qualité des eaux des plans d'eau (6.4) ; • La lutte contre les pertes de biodiversité et pour la restauration des services écosystémiques (6.5) ; • Le patrimoine dans les zones à forte attractivité touristique (6.6 et 6.7) et le repositionnement compétitif de destinations touristiques. 	<p>Montant prévu pour l'axe dans le programme opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 1 057 M€ - FEDER : 793,0 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p>	<table border="1"> <caption>Dynamique de prog. (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>23,4%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>76,6%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	23,4%	Programmé	76,6%	Non-programmé	0%
Catégorie	Pourcentage										
Déclaré éligible	23,4%										
Programmé	76,6%										
Non-programmé	0%										
Levier identifié	<p>Type d'impact observé :</p> <p>Programmation dynamique au travers de grands projets d'infrastructures participant d'une meilleure gestion de l'eau.</p>	<p>Perspectives en France :</p> <p><input type="checkbox"/> 2014-2020</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027</p>	<p>Coût total des opérations mises en œuvre : 329,5 M€</p> <p>Nombre d'opérations : 3</p>								
<p>Le PO régional de Campanie met en place de grandes actions de restauration et de mise en valeur de l'environnement au titre de l'OT6. Plusieurs de ces interventions relient des visées environnementales à des perspectives de développement touristique sur la côte et dans les terres. Le bon niveau de programmation de l'axe s'explique, d'une part, par le fait que de nombreuses interventions du FEDER dans le cadre de l'OT6 étaient prévues pour une mise en œuvre au cours de la période 2007-2013. Ces projets n'ont pu être lancés à temps et font l'objet d'un soutien au cours de la période 2014-2020. Le programme actuel bénéficie donc d'un « cumul de besoin » de financement, dans le temps. D'autre part, le programme opérationnel lui-même prévoit la mise en œuvre de certains grands projets qui disposent donc pour ainsi dire de leur ligne de co-financement dédié. Ils ne font pas l'objet, en amont d'un processus de sélection compétitif, mais seulement d'une évaluation de faisabilité technique. Le programme finance notamment trois « grands projets » (soutien FEDER > 50 Mln EUR) à vocation environnementale et touristique, inscrits dans l'objectif spécifique 6.3 :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Le projet « Restauration et mise en valeur du bassin de Regi Lagni ; ○ Le projet de « restauration et de valorisation de l'environnement des Lacs des Champs Phlégréens » ; ○ Le projet « Drapeau bleu de la côte Domitienne » (Bandiera blu del Litorale Domitio) ». 											

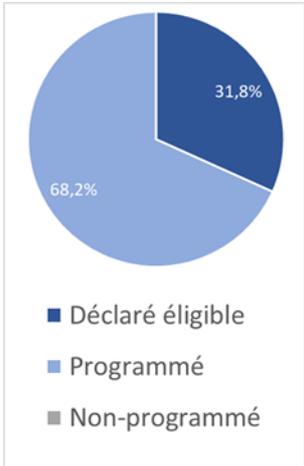
Cas d'étude n°4 : Contribution du FEDER à la capitalisation des projets de recherche en tourisme et culture pour développer et optimiser des outils de marketing territorial et touristique (projet MITIEXCELL)			Ciblage stratégique								
PO	État membre : Portugal	Programme : PO régional de Madère									
Axe concerné	<p>L'axe 1 du PO est dédié au « renforcement de la recherche, au développement technologique et à l'innovation).</p> <p>L'axe met principalement en œuvre trois mesures distinctes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - « PROCIENCIA 2020 » (45% du FEDER absorbé par l'axe) qui subventionne des projets portés par des entreprises ou des groupes mixtes (entreprises – acteurs de la recherche) en vue de créer de nouveaux produits, d'améliorer les processus de fabrication de produits existants ou de démontrer leur faisabilité (via des lignes de production « pilotes ») - « Recherche scientifique et développement technologique » (43% du FEDER de l'axe) finance des projets d'investissement dans des infrastructures de recherche (acquisition des équipements, organisations des coopérations liées à leur usage), portés par l'Agence régionale de la recherche ou par l'Université de Madère. - « 2020 Innovation » qui soutient des projets de développement d'entreprises autour de process innovants (industrie 4.0, produits neutres en CO₂). 		<p>Montant prévu pour l'axe dans le programme opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 35,2 M€ - FEDER : 25,9 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p>  <table border="1"> <caption>Dynamique de programmation (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>15,6%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>73,1%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>11,3%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	15,6%	Programmé	73,1%	Non-programmé	11,3%
Catégorie	Pourcentage										
Déclaré éligible	15,6%										
Programmé	73,1%										
Non-programmé	11,3%										
Levier identifié	<p>Type d'impact observé :</p> <p>Identification efficiente de bénéficiaires potentiels. Capitalisation du FEDER sur des programmes européens antérieurs.</p>	<p>Perspectives en France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027 	<p>Coût total des opérations mises en œuvre : 2,44 M€</p> <p>Nombre d'opérations : 1</p>								
<p>Le programme opérationnel de la région autonome de Madère a conçu une mesure de soutien à l'innovation qui lui permet en particulier de cofinancer des opérations complémentaires à des programmes européens sectoriels antérieurs.</p> <p>Le programme soutient par exemple le projet MITIExcell développé par le Madeira Interactive Technologies Institute (M-ITI), un institut d'innovation sans but lucratif de l'Université de Madère. Ce projet illustre la capacité du FEDER à capitaliser sur des travaux de recherche, soutenu par des programmes européens antérieurs, afin de développer des outils de développement régional. En l'occurrence le projet s'appuie sur des outils d'analyse des tendances du tourisme à Madère pour développer des plateformes interactives de valorisation</p>											

des ressources de l'île à destination des touristes et des habitants.

Ce projet est financé par le programme opérationnel de Madère (Mesure de recherche scientifique et de développement technologique), avec un investissement de 2,4 millions d'euros (dont 2 millions d'euros du FEDER) prolonge le projet artistique européen *Future Fabulators* (soutenu par le Programme européen Culture 2007-2013). Il s'appuie sur un partenariat international avec l'Université Carnegie Mellon, l'Université du Texas à Austin et l'University College London.

La recherche de telles complémentarités entre le soutien du FEDER et des projets financés au titre de programmes antérieurs peut constituer un vecteur de programmation :

- *dynamique* dans la mesure où peuvent être ainsi identifiés et ciblés des bénéficiaires potentiels, déjà rompus au montage et à la mise en œuvre de projets européens et
- *de qualité* : dans la mesure où il est possible de s'appuyer sur les résultats de projets déjà aboutis.

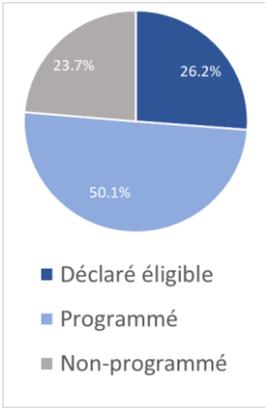
Cas d'étude n°5 : Ciblage stratégique de la défaillance du marché du capital-risque dans le financement des investissements aux PME			Ciblage stratégique								
PO	État membre : Pologne	Programme : PON Croissance intelligente									
Axe concerné	<p>L'axe III du PO, dédié à l'OT3, à l'accès au capital pour les entreprises, à l'innovation et à l'internationalisation.</p> <p>Cet axe met en œuvre deux principaux types d'actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des instruments financiers de type capital-risque à destination des PME innovantes ; - Un soutien à la valorisation des résultats de la R&D au travers de projets centrés sur des brevets, licences ou techniques en développement au travers de subventions pour la recherche de nouveaux marchés, et d'instruments financiers (prêts pour la mise en œuvre d'innovation technologique, et un fonds de garantie pour les entreprises innovantes). 		<p>Montant prévu pour l'axe dans le programme opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 2 775 M€ - FEDER : 2 346 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p>  <table border="1"> <caption>Dynamique de prog. (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>31,8%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>68,2%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	31,8%	Programmé	68,2%	Non-programmé	0%
Catégorie	Pourcentage										
Déclaré éligible	31,8%										
Programmé	68,2%										
Non-programmé	0%										
Levier identifié	Type d'impact observé :	Perspectives en France :	<p>Coût total des opérations mises en œuvre : 1 374 M€</p> <p>Nombre d'opérations : 6</p>								
	<p>Forte demande pour les instruments financiers mis en place. Programmation dynamique de l'axe.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> 2014-2020</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027</p>									
<p>Le programme opérationnel Croissance intelligente 2014-2020 en Pologne atteint ses objectifs en ciblant une défaillance du marché du crédit majeur en Pologne : le capital-risque. Cela a été fait en mettant en œuvre 6 instruments d'investissements, dont 5 « fonds de fonds »³ et un fonds de garantie. Leur budget total est de 1 374 M€, dont 895 M€ de contribution FEDER. Au 31 décembre 2018, 28 intermédiaires financiers avaient été chargés d'accorder des prêts à hauteur d'approximativement de 50% du budget total.</p> <p>L'évaluation ex ante relative à la mise en œuvre d'instruments financiers à destination des PME a montré le faible développement du marché des actions pour les start-ups et les petites entreprises innovantes et un défaut subséquent d'accès au capital-risque et à des prêts. Le programme introduit un instrument financier abondé par le FEDER et contrôlé par l'État. Il inclut un soutien au préinvestissement et à l'apport de capitaux aux jeunes entreprises innovantes, aux investissements collectifs par des investisseurs providentiels (<i>business angels</i>), au</p>											

³ <https://pfrventures.pl/en/>

développement de PME fondées sur des solutions innovantes, à la mise en œuvre de résultats de la R&D ou de nouvelles technologies dans la production et les services.

L'instrument cible les jeunes entreprises innovantes et offre du capital d'amorçage, du capital-risque et des prêts. Un soutien est également fourni aux entreprises qui souhaitent entrer sur le marché des actions (par exemple, la Bourse de Varsovie, le marché NewConnect WSE, le marché Catalyst WSE). C'est particulièrement important lorsqu'il s'agit du capital-risque, qui est encore sous-développé en Pologne. Cependant, chaque intermédiaire propose des produits financiers différents. Ils peuvent financer les phases d'incubation et de démarrage ou la croissance et l'expansion des entreprises. Chaque « fonds de fonds » cible des opérations de différents volumes (par exemple moins d'1M€ ou 1 à 15 M€).

Le principal bénéficiaire de l'aide du FEDER est la Banque nationale de développement (BGK) et sa société d'investissement. BGK a confié la gestion des portefeuilles d'investissement (y compris la sélection et l'investissement dans des intermédiaires financiers) à l'entité spécialisée dans le capital-risque : PFR Ventures. Cette dernière est une filiale du Fonds de développement polonais (PFR), propriété de l'État, qui emploie des professionnels ayant une longue expérience pratique des marchés financiers. BGK et PFR Ventures constituent toutes deux un fonds de fonds pour les instruments financiers créés dans le cadre de la mesure. Les investissements directs dans les PME sont réalisés par des intermédiaires financiers (y compris des fonds de capital-risque), qui fournissent également un financement privé correspondant au financement du FEDER.

Cas d'étude n°6 : Définition d'une « niche » pour les co-financements FEDER à l'innovation : « les projets de valorisation »			Ciblage stratégique							
PO	État membre : Pays-Bas	Programme : PO régional des Pays-Bas de l'Ouest								
Axe concerné	<p>L'axe 1 du PO, dédié à l'OT1, vise à renforcer la recherche, le développement technique et l'innovation.</p> <p>Cet axe met en œuvre trois types principaux d'actions (typologie issue de l'évaluation intermédiaire du programme, i.e analyse des opérations financées) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les activités de « consortiums de connaissance et d'innovation » qui promeuvent des solutions à des problèmes concrets identifiés par certaines filières ou chaînes de production (inclus les projets de valorisation) ; - Les clusters de transfert de connaissance qui regroupe des PME et des institutions de recherche et qui vise le partage de connaissance sans perspective claire de valorisation ; <p>Les projets de développement « individuels » par lesquels des PME cherchent à valoriser les résultats de leur R&D.</p>	<p>Montant prévu pour l'axe dans le programme opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 308,7 M€ - FEDER : 113,3 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p>  <table border="1"> <caption>Dynamique de programmation (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>26.2%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>50.1%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>23.7%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	26.2%	Programmé	50.1%	Non-programmé	23.7%
Catégorie	Pourcentage									
Déclaré éligible	26.2%									
Programmé	50.1%									
Non-programmé	23.7%									
Levier identifié	<p>Type d'impact observé :</p> <p>Forte demande pour la mesure correspondant à une aide de financement non-concurrentielle.</p>	<p>Perspectives en France :</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027 	<p>Coût total des opérations mises en œuvre : non disponible</p> <p>Nombre d'opérations : non disponible</p>							
<p>Le PO régional des Pays-Bas de l'Ouest oriente une part des crédits alloués au titre de l'OT1 (axe prioritaire 1 portant sur le « renforcement de la recherche, du développement technologique et de l'innovation ») à des « projets de valorisation ». Le succès des « projets de valorisation » explique la bonne dynamique de programmation de l'axe. Ce type de projet vise à tester et à démontrer des pratiques innovantes (produits, services, processus) dans le but de les mettre sur le marché. La spécificité de ce type de financement est unique dans le paysage néerlandais des subventions. Il répond à un besoin sans être exposé à la concurrence d'autres formes de financement. Ce choix de programmation ne fait pas l'objet d'une mesure dédiée mais représente une orientation générale du programme sous l'OT1. Il n'est donc pas possible pour les autorités du programme de quantifier précisément le nombre de projets concernés.</p> <p>Le FEDER est la principale source de financement des projets dont l'objectif est de tester les innovations et de les mettre sur le marché. 35 % des répondants à l'enquête de l'évaluation intermédiaire indiquent que leur projet n'existerait pas sans le soutien du FEDER⁴. Les</p>										

⁴ Faems, D., Elhorst, P., Huizingh, E. et al (2018) Mid-term Evaluation Knowledge Development and Innovation within the ERDF Operational Programme 2014-2020. Université de Groningen.

répondants précisent que de tels projets sont particulièrement importants pour accélérer les processus d'innovation. De nombreux répondants à l'enquête d'évaluation intermédiaire reconnaissent que de telles activités sont financièrement risquées et qu'il n'est pas toujours facile de trouver un engagement et un soutien financier suffisants.

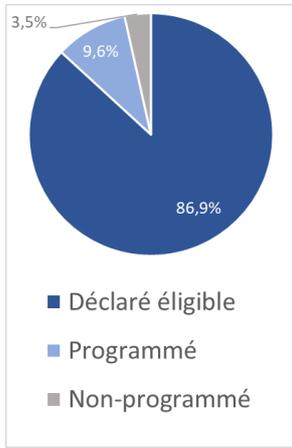
L'accent mis sur les projets de valorisation dans le programme 2014-2020 fait suite à la bonne expérience acquise avec ce type de projets au cours de la période de programmation précédente. Au cours de cette période, il est apparu clairement que les programmes du FEDER aux Pays-Bas finançaient des types spécifiques d'actions qui dans d'autres conditions auraient eu des difficultés à obtenir un financement. Au cours de l'élaboration des programmes, cette position spécifique dans le paysage néerlandais des subventions a été renforcée par les quatre programmes opérationnels régionaux.

Ceux-ci sont alignés sur la politique industrielle et d'innovation nationale et permettent d'assurer la complémentarité entre le FEDER et d'autres sources de financement de l'UE, telles qu'Horizon 2020.

La politique industrielle et d'innovation nationale investit indépendamment dans neuf secteurs économiques, c'est-à-dire que des régimes spécifiques sont créés pour chacun des neuf secteurs. Le PO des Pays-Bas de l'Ouest investit également dans ces secteurs, mais ne fait pas de distinction entre eux. Les possibilités de soutien de projets innovants s'en trouvent accrues. En outre, alors que le financement national se concentre sur la création de clusters et le développement de nouvelles approches et de nouveaux produits et leur application, le PO se concentre principalement sur la valorisation des innovations. Cette orientation différencie également le PO d'autres sources de financement comme les subventions Horizon 2020, qui se concentrent principalement sur la recherche fondamentale.

Cas d'étude n°7 : Le modèle de Stockholm : mobilisation intensifiée et inter-fonds des acteurs régionaux		Émergence de projets / animation	
PO	État membre : Suède	Programme : PO régional de Stockholm	
Levier identifié	Type d'impact observé : Appropriation du programme par les acteurs régionaux. Programmation dynamique.	Perspectives en France :	
		<input type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	
<p>À Stockholm, la formulation collective d'options stratégiques a permis d'élaborer une partie significative des projets et de s'accorder sur leur cofinancement avant même le lancement du programme</p> <p>Le PO régional de Stockholm a développé un modèle de mobilisation des acteurs régionaux autour du FEDER et du FSE source de consensus dans la définition des priorités et du rôle du programme. La mise en œuvre de ce modèle repose sur des méthodes participatives lourdes à mettre en œuvre, mais offrant de bonnes garanties en termes de dynamisation de la programmation.</p> <p>Le « modèle de Stockholm » consiste en une mobilisation intensifiée et inter-fonds (principalement pour le FSE et le FEDER) des acteurs régionaux. Cette mobilisation a pour but :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ de définir un nombre limité de priorités pour la mise en œuvre des FESI ; ○ de s'assurer que les parties prenantes du développement économique et social de la région soient pleinement impliquées dans la mise en œuvre de ces priorités ; ○ de mieux tirer profit des retours d'expérience à travers la participation active des bénéficiaires à des réseaux d'échange et de réflexion stratégique. <p>L'originalité principale du processus consiste en l'intensité de la concertation avec les acteurs régionaux. L'objectif est d'arriver dans la phase d'élaboration des programmes opérationnels à des priorités thématiques consensuelles pour lesquelles les parties prenantes sont disposées à s'engager, et si possible à avoir les projets et les cofinancements en place dès le début du programme. On aboutit alors à une appropriation du programme par les acteurs régionaux.</p> <p>Les acteurs du partenariat régional se sont d'abord accordés sur l'importance de quatre principes majeurs :</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ la concentration des ressources, afin que les actions choisies aient un impact significatif ; ○ la priorité aux actions en faveur des entreprises et de l'emploi ; ○ la coordination inter-fonds comme outil de synergie et afin d'atteindre une masse critique dans les actions entreprises ; ○ « l'amorçage de projets » par les pouvoirs publics : il s'agit d'identifier les acteurs susceptibles de contribuer à la concrétisation des ambitions stratégiques, de les encourager à mettre en œuvre des projets et faciliter la transmission de connaissances et d'expériences entre acteurs. <p>Afin de mettre en œuvre ces principes, un comité (« Beredningsgrupp ») a été créé au sein du partenariat régional. Celui-ci comporte neuf membres représentant respectivement la ville de</p>			

	<p>Stockholm, les 25 autres communes de la région, les départements de R&D&I et de développement économique de la préfecture, l'agence nationale de l'emploi, l'agence nationale d'assurance sociale, la recherche et l'enseignement supérieur et les acteurs de l'économie sociale et solidaire.</p>
--	---

Cas d'étude n°8 : Mise en réseau de clusters (animation sectorielle)			Émergence de projets / animation							
PO	État membre : Suède	Programme : PO national Investissements dans la croissance et l'emploi								
Axe concerné	<p>L'axe 1 du PO, dédié à l'OT1, vise à renforcer la recherche, le développement technologique et l'innovation.</p> <p>Il finance essentiellement (88%) la construction d'infrastructure de recherche en lien avec l'ESS (Source Européenne de Spallation). Ces projets ont été programmés en 2015 et 2016 et représentent 88% de l'ensemble des fonds programmés.</p> <p>Les autres projets traitent de domaines variés : industrie aéronautiques et spatiale, services en ligne de santé, ameublement, sciences de la vie, agro-alimentaire et métallurgie. Il s'agit de compléter les initiatives régionales de cluster par des mesures à l'échelle nationale.</p>	<p>Montant prévu pour l'axe dans le programme opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 54,4 M€ - FEDER : 27,2 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p>  <table border="1"> <caption>Dynamique de prog. (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>86,9%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>9,6%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>3,5%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	86,9%	Programmé	9,6%	Non-programmé	3,5%
Catégorie	Pourcentage									
Déclaré éligible	86,9%									
Programmé	9,6%									
Non-programmé	3,5%									
Levier identifié	<p>Type d'impact observé :</p> <p>Circulation optimisée de l'information sur les opportunités de financement FEDER.</p> <p>Formation de consortia de projets sectoriels à l'échelle nationale.</p>	<p>Perspectives en France :</p> <p><input type="checkbox"/> 2014-2020</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027</p>	<p>Coût total des opérations mises en œuvre : 4,85 M€</p> <p>Nombre d'opérations : 6</p>							
<p>Le programme national suédois, au travers de l'axe 1 dédié à l'objectif thématique 1, soutient les projets propres à fédérer les clusters suédois sur une base sectorielle, afin notamment de réaliser des économies d'échelle, de rechercher des synergies et de promouvoir le dialogue. Il s'agit également de permettre aux acteurs du secteur concerné d'accéder plus facilement à des informations sur les possibilités de soutien à l'innovation, et les initiatives mise en œuvre au travers des clusters qui ont éclos dans le pays.</p> <p>Les six projets de ce type mis en œuvre ont été soutenus par le FEDER à hauteur de 2,4 millions d'euros. Ces projets ciblent respectivement les secteurs de l'e-santé, de l'aéronautique, des sciences du vivant, des industries maritimes, de l'ameublement et de l'agroalimentaire. Elles sont pilotées par des organismes divers : un organisme public de recherche, une fédération patronale, l'association des communes de Suède, une association de clusters, une fondation et un institut d'études supérieures.</p> <p>Les retours ont été particulièrement positifs pour le projet SAMLA (« rassembler ») ciblant l'industrie agro-alimentaire. Le projet a été initié et mis en œuvre par RISE, un organisme public</p>										

de recherche avec 2 700 employés. Le cofinancement a été assuré par les dix régions où se situent les clusters participants. L'objectif à terme est que l'ensemble des régions participent. Le projet crée un espace d'échange et d'animation pour l'ensemble des clusters suédois de l'agro-alimentaire au travers d'un groupe de discussion en ligne, d'une page internet et d'évènements.

Le recours au groupe fermé de discussion en ligne est jugé particulièrement utile. Celui-ci permet à des acteurs sélectionnés (producteurs, chercheurs) d'échanger sur les besoins concrets en matière de R&D&I et les applications concrètes d'avancées scientifiques.

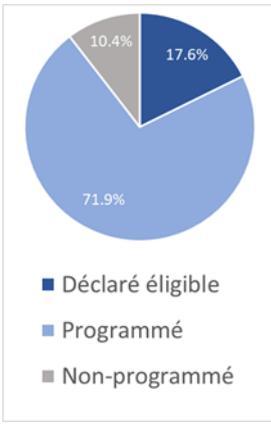
La page internet de SAMLA fournit une banque d'information sur les outils d'innovation mis en œuvre dans les régions partenaires (y compris un annuaire des laboratoires, établissements de test et de démonstration et des formations). Elle fournit également une synthèse structurée de l'ensemble des possibilités de financement de l'innovation. Enfin, elle permet aux acteurs du secteur agro-alimentaire de partager des actualités et évènements.

Trois types de réunions ont été organisés pour renforcer le dialogue entre les acteurs :

- Echanges d'expérience ;
- Prospective ;
- « Réunions pulsées », avec des interventions de 3 minutes sur les derniers développements autour d'un sujet donné.

SAMLA fournit un espace d'échange permettant l'émergence de nouvelles collaborations de projets susceptibles d'être co-financées par le FEDER. Le travail d'animation « sectoriel » se trouve ainsi délégué directement à des acteurs du secteur.

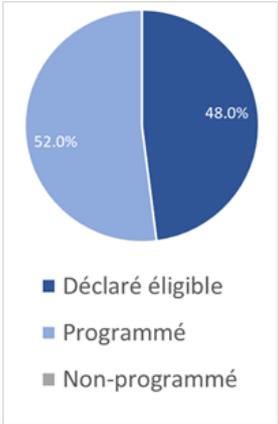
Ces initiatives de mise en réseaux permettent d'éliminer des goulets d'étranglements dans le développement de clusters qui ne disposent pas en interne de toutes les ressources et infrastructures nécessaires au développement de leurs activités de R&D. L'impact sur la programmation est indirect : de telles initiatives facilitent à terme l'élaboration de projet de meilleures qualités. Elles permettent également aux acteurs de disposer de ressources supplémentaires pour surmonter les défis en cours de projets. Il s'agit enfin de permettre aux acteurs du secteur concerné d'accéder plus facilement à des informations sur les possibilités de soutien à l'innovation, et les initiatives mises en œuvre au travers des clusters dans l'ensemble du pays.

Cas d'étude n°9 : Soutien aux « programmes de développement R&D » portés par des groupes d'entreprises ou d'acteurs sectoriels.			Émergence de projets / animation								
PO	État membre : Pologne	Programme : PO national Croissance intelligente									
Axe concerné	<p>L'axe 1 du PO dédié à l'OT1 vise à dynamiser le secteur de la R&D industrielle dans le secteur privé en collaboration éventuellement avec des institutions de recherche publique. Les activités soutenues doivent s'inscrire dans la stratégie nationale de spécialisation intelligente ou dans des secteurs issus d'un processus de découverte entrepreneuriale (cadre flexible).</p> <p>Cet axe met en œuvre trois types principaux d'actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le soutien direct (subvention) aux projets R&D des entreprises (PME et grandes entreprises). Les activités doivent être orientés vers la commercialisation du résultat ; - Le soutien aux programmes de développement R&D sectoriel ; <p>La création d'instruments financiers (fonds de fonds) contribuant à des investissements conjoints dans des fonds public-privé de capital-risque.</p>		<p>Montant prévu pour l'axe dans le programme opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 4 557 M€ - FEDER : 3 850 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p>  <table border="1"> <caption>Dynamique de prog. (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>17.6%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>71.9%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>10.4%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	17.6%	Programmé	71.9%	Non-programmé	10.4%
Catégorie	Pourcentage										
Déclaré éligible	17.6%										
Programmé	71.9%										
Non-programmé	10.4%										
Levier identifié	Type d'impact observé : Programmation dynamique. Mobilisation des acteurs d'un secteur autour d'un ensemble coordonné de besoins de financement.	Perspectives en France : <input type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	Coût total des opérations mises en œuvre : 771 M€ Coût FEDER des opérations mises en œuvre : 450 M€ Nombre d'opérations : 109								
	<p>Le PON polonais de Croissance intelligente délivre un soutien à des « programmes sectoriels de R&D » (mesure 1.2). Les programmes sectoriels sont destinés à mettre en œuvre de grands projets de R&D importants pour le développement d'industries ou de secteurs économiques particuliers (par exemple, le programme INNOMOTO pour l'industrie automobile, INNONEUROPHARM pour l'industrie neuro-pharmaceutique). En conditionnant le financement d'opérations à la constitution « bottom-up » de programmes sectoriels, le programme accroît le niveau d'organisation et de coopération au sein des secteurs industriels et s'assure que les opérations financées répondent à des besoins réels en matière de R&D.</p> <p>Le programme sectoriel est une initiative commune, initiée par un groupe d'entreprises agissant au nom d'une industrie (par exemple, dans le cadre d'une plate-forme technologique, une initiative de clusters, une chambre de commerce). L'élaboration de ces initiatives est soutenue financièrement par les autorités nationales. Les autorités nationales ont publié des invitations à développer des initiatives communes de ce type avant même l'approbation du PON afin d'accélérer la programmation.</p>										

Dans leurs réponses à ces appels à propositions, chaque groupe présente les grandes lignes d'un programme de recherche ainsi que la demande spécifique du secteur en matière d'activités de R&D. La R&D présentée doit s'inscrire dans le cadre des objectifs de la stratégie nationale de spécialisation intelligente, y compris les nouvelles spécialisations résultant du processus de découverte entrepreneuriale. Les initiatives communes soutenues aboutissent normalement au financement de projets de R&D ou de développement industriel qui sont cofinancés par le FEDER. L'ensemble du processus, de l'élaboration d'initiatives avec un soutien national aux opérations FEDER, est encadré par le même organisme intermédiaire pour chaque initiative commune. Les différents programmes sectoriels ont au total permis la mise en œuvre de 109 opérations, avec un soutien FEDER total de 450 millions d'euros.

Le processus de création et de développement des programmes sectoriels de R&D, fondé sur l'identification « par le bas » des besoins de R&D des industries/secteurs, est un facteur de bonne programmation d'autant plus efficace qu'il est initié séparément et en amont du programme. Cette approche permet d'abord d'engager un dialogue avec les acteurs économiques et un début de réflexion sur les projets à financer dès avant l'adoption du programme. Ensuite, elle permet de s'assurer que les opérations financées répondent aux besoins réels en matière de R&D. Enfin, elle permet une gestion stratégique intégrée de l'intervention par l'investisseur public, c'est-à-dire l'organisme intermédiaire qui suit l'ensemble du processus.

Ces propositions de programmes sectoriels de R&D peuvent dans un premier recevoir un soutien d'un fonds national géré par le Centre national de R&D. Ce financement national aide à préparer l'étude de faisabilité d'un programme dans un secteur ou une industrie donnée. Au cours de cette première étape, la demande formulée par des acteurs privés est évaluée à l'aune de la stratégie des pouvoirs publique pour le secteur concerné. Si cette évaluation est concluante, le groupe d'acteurs est invité à soumettre une demande de soutien du FEDER au programme opérationnel. Cela permet aux programmes opérationnels FEDER de recevoir des offres de qualité qui s'articulent bien avec les politiques publiques en vigueur. Le calendrier des appels à projets de la mesure 1.2 lancés par le Centre national de R&D est coordonné avec l'état d'avancement de la préparation études de faisabilité des programmes sectoriels.

Cas d'étude n°10 : Initiative des Clubs de fournisseurs (identification et ciblage du FEDER en direction des fournisseurs de grandes entreprises sélectionnées)			Émergence de projets / animation								
PO	État membre : Portugal	Programme : PO national Compétitivité et internationalisation									
Axe concerné	<p>L'axe I du PO, dédié à l'OT1, est consacré au renforcement de la recherche, au développement technologique et à l'innovation.</p> <p>Cet axe met en œuvre cinq principaux types d'actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le soutien à la recherche en lien avec la SRI-SI par des subventions à des projets de R&D (préparation, mise en œuvre, diffusion des résultats) et à des infrastructures scientifiques et technologiques de recherche ; - Le transfert de connaissances scientifiques par le soutien aux projets de valorisation, de démonstration, d'expérimentation sectorielle ou d'amorçage qui mobilisent à la fois des acteurs non-commerciaux et les entreprises ; par le soutien à la reconnaissance de la priorité industrielle (brevet, licences) ; - L'incitation à l'investissement dans la RDI pour les entreprises ; - Le renforcement des réseaux et clusters dans une perspective d'innovation et d'internationalisation ; - Le soutien aux investissements dans les activités innovantes pour tout type d'entreprises (PME et GE). 		<p>Montant prévu pour l'axe dans le programme opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 2 208 M€ - FEDER : 1 457 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p>  <table border="1"> <caption>Dynamique de prog. (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>48.0%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>52.0%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	48.0%	Programmé	52.0%	Non-programmé	0%
Catégorie	Pourcentage										
Déclaré éligible	48.0%										
Programmé	52.0%										
Non-programmé	0%										
Levier identifié	Type d'impact observé : Mobilisation des PME d'une filière autour d'une grande entreprise donneuse d'ordre.	Perspectives en France : <input type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	Coût FEDER des opérations mises en œuvre : 95M€ Nombre d'opérations : en cours de sélection								
	<p>Le programme opérationnel national FEDER/FSE/FC Compétitivité et internationalisation du Portugal encourage la structuration et l'internationalisation de « Clubs de fournisseurs » autour des grandes entreprises industrielles, en amont d'appels à projet dédiés à la recherche et développement (OT1) ou à l'aide aux entreprises (OT3). Ces clubs visent à accroître la participation des PME nationales et des entités non commerciales du système de recherche et d'innovation, aux chaînes de valeur internationales. Les grandes entreprises implantées au Portugal sont les acteurs clés qui sont mobilisés à cette fin. Il s'agit d'entreprises multinationales dans les secteurs ciblés par la stratégie d'innovation et de spécialisation intelligente. En positionnant leurs fournisseurs dans des chaînes de valeur et des réseaux, ils peuvent donner aux fournisseurs portugais la possibilité d'internationaliser leurs activités (par ex : nouveaux</p>										

débouchés).

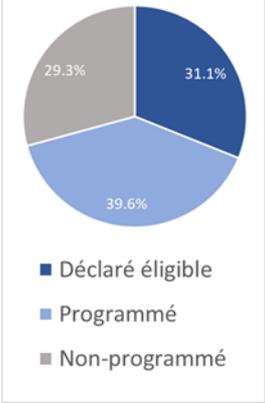
L'initiative des Clubs des fournisseurs est mise en œuvre en trois phases :

- 1^e phase : publication d'un appel à propositions de réseaux pour la consolidation des Clubs Fournisseurs (Avis n° 02/SI/2017). Les offres sont soumises par l'entreprise porteuse. L'évaluation des propositions a permis de sélectionner la proposition soumise par le Club des fournisseurs de l'industriel Bosch. Le réseau de fournisseurs Bosch est le seul à avoir été approuvé jusqu'à présent.
- 2^e phase : Des concours sont organisés pour identifier les entreprises qui sont autorisées à intégrer le Club de fournisseurs. Dans le cas de Bosch, environ 35 fournisseurs et 6 entités de R&D à but non lucratif ont été intégrés dans le club.
- 3^e phase : Des appels à propositions dédiés aux entreprises des clubs sont organisés pour les entreprises sélectionnées. Ces appels permettent de financer tous les types de mesures d'aides aux entreprises traditionnellement financés par le FEDER (investissement productif, recherche et développement, innovation, formation).

Il n'y a pas de financement FEDER pour les phases 1 et 2. L'appel à proposition pour les fournisseurs de Bosch ouvert de janvier 2018 à mars 2019, prévoit 95 M€ de financement FEDER à destination des opérations portées par ces entreprises.

L'autorité de gestion prévoit de sélectionner au moins une entreprise leader supplémentaire. A cette fin, un nouvel appel d'offres est ouvert jusqu'à fin 2019.

PO			
Axe concerné	-		
Levier identifié			

Cas d'étude n°11 : Rôle clé des universités dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets		Émergence de projets / animation									
PO	État membre : Suède	PO régional Norrland supérieur									
Axe concerné	<p>L'axe 1 du PO, dédié à l'OT1, est consacré au « renforcement de la recherche, du développement technique et de l'innovation ».</p> <p>Cet axe met principalement en œuvre des projets de recherche et innovation regroupant des acteurs de la recherche publique (université, centre de recherche) et des groupements d'entreprise, autour du développement d'un secteur. Le programme est attentif au développement des clusters dans les domaines ciblés par la stratégie régionale de spécialisation intelligente.</p>	<p>Montant prévu pour l'axe dans le programme opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 100,7 M€ - FEDER : 50,3 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p>	 <table border="1"> <caption>Dynamique de prog. (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>31.1%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>39.6%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>29.3%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	31.1%	Programmé	39.6%	Non-programmé	29.3%
Catégorie	Pourcentage										
Déclaré éligible	31.1%										
Programmé	39.6%										
Non-programmé	29.3%										
Levier identifié	<p>Type d'impact observé :</p> <p>Programmation dynamique dès le début de la période due à l'implication forte des universités dans le montage de projet</p>	<p>Perspectives en France :</p> <p><input type="checkbox"/> 2014-2020</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027</p>	<p>Coût total des opérations mises en œuvre : 39,4 M€</p> <p>Coût FEDER des opérations mises en œuvre : 19,7 M€</p> <p>Nombre d'opérations : 18</p>								
<p>Dans le cadre de la mise en œuvre de l'axe 1 du programme opérationnel Norrland supérieur, l'Université technique de Luleå (LTU) et l'Université d'Umeå jouent un rôle pivot dans l'émergence de projets de qualité et leur mise en œuvre, au titre de l'objectif thématique 1. Cette coopération s'inscrit dans la durée et permet au programme de s'appuyer sur les moyens des deux universités en ingénierie de projets pour faire émerger des opérations.</p> <p>Il n'y a aucun montage juridique ou financement spécifique à l'attention des universités. Celles-ci élaborent spontanément de nombreux projets en coopération avec les entreprises, organisations professionnelles et autres organismes régionaux impliqués dans la RDI. Ces projets permettent aux universités de renforcer leurs liens avec ces acteurs économiques et de bénéficier de financements pour leurs chercheurs et personnels administratifs.</p> <p>L'Université technique de Luleå (LTU) coopère depuis longtemps avec les entreprises de la région. Dans la période de programmation en cours, au moment de l'écriture de ce rapport, les projets dirigés par LTU correspondaient à 39% du volume total des projets. L'autorité de gestion considère que l'Université fournit de bonnes garanties en matière de professionnalisme dans la coordination de projets et de qualité des activités mises en œuvre. Le programme en cours a permis de renforcer la coopération entre LTU et les petites et moyennes entreprises et les</p>											

organisations patronales. De nombreuses nouvelles formes de coopération ont été mises en œuvre.

L'Université d'Umeå a joué un rôle important dans l'élaboration et la mise en œuvre de projets traitant de télémédecine. Le dialogue entre l'autorité de gestion et l'université a permis de cibler les enjeux les plus importants et les plus prometteurs du point de vue du développement des entreprises de la région dans le programme opérationnel. Les juristes de l'université ont aussi aidé l'autorité de gestion à interpréter la législation relative aux aides d'État.

Dans la ville plus petite de Piteå, qui ne dispose pas de centre universitaire, le Piteå Science Park joue un rôle similaire. Celui-ci pilote 7 projets, qui correspondent à 5,6% de l'aide FEDER.

Les universités développent une culture de travail avec les programmes européens depuis plusieurs décennies. La gestion financière et thématique s'effectue ainsi sans heurts. L'implication active des universités dans le programme en cours n'a pas nécessité d'incitation particulière de la part de l'autorité de gestion.

Cas d'étude n°12 : Approches régionales intégrées pour le développement des services électroniques			Émergence de projets / animation								
PO	État membre : Pologne	Programme : PO régional Voïvodie de Mazovie									
Axe concerné	<p>L'axe II du POR, dédié à l'OT2, a pour objectif d'accroître le nombre et la qualité des services électroniques dans la région, en particulier en e-santé, e-administration, et e-culture dans l'ensemble de la région. Il vise par ailleurs à développer les lieux de digitalisation et de stockage des archives dans le cadre de l'ITI de Varsovie.</p> <p>Cet axe met en œuvre quatre types principaux d'actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La création de services en e-santé à destination des structures médicales et des patients ; - La mise en place de services de e-administration au sein des autorités locales et régionales et à destination du public ; - La promotion de la culture par des moyens digitaux et création d'une plateforme régionale d'information culturelle ; - Le développement de e-services dans le cadre de l'ITI Varsovie : par ex. système de micro-géolocalisation urbaine à destination des résidents et des touristes, numérisation d'archives publiques, digitalisation des administrations, et des institutions culturelles et de santé. 		<p>Montant prévu pour l'axe dans le programme opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 192 M€ - UE : 154 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p> <table border="1"> <caption>Dynamique de prog. (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>26,2%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>50,1%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>23,7%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	26,2%	Programmé	50,1%	Non-programmé	23,7%
Catégorie	Pourcentage										
Déclaré éligible	26,2%										
Programmé	50,1%										
Non-programmé	23,7%										
Levier identifié	Type d'impact observé :	Perspectives en France :	<p>Coût total des opérations mises en œuvre : 26 M€</p> <p>Nombre d'opérations : 3</p>								
	Réalisation d'opérations d'envergure régionale pour des services électroniques déployés au niveau local. Mise à disposition de service de niveau équivalent dans l'ensemble de la région.	<input checked="" type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027									
<p>Dans la province de Mazovie, les autorités régionales coordonnent et intègrent les investissements de services électroniques à petite échelle dans des opérations de plus grande envergure. Cela permet à ces opérations d'atteindre une masse critique, et donc de fournir des services électroniques de haute qualité. Chaque projet est dirigé par la direction régionale compétente dans le domaine concerné. Trois projets ont jusque-là été programmé, avec un soutien FEDER total de près de 21 millions d'euros.</p> <p>L'objectif de la mesure 2.1 du programme opérationnel régional est d'accroître l'utilisation des services publics en ligne dans la région. Ces services sont développés dans divers domaines : l'administration électronique (i.e. l'accès électronique aux services de l'administration publique), l'e-santé (c'est à dire l'accès électronique aux services de santé publique), l'e-culture (c'est à dire</p>											

l'accès électronique aux biens culturels publics) et l'e-éducation (c'est à dire l'accès électronique aux services éducatifs des universités publiques).

Les autorités régionales fournissent une approche intégrée dans la mise en œuvre de la sous-mesure 2.1.1 (services électroniques pour la province de Mazovie), qui couvre la partie de la région qui n'est pas couverte par l'investissement territorial intégré (ITI) de Varsovie. Ces autorités jouent le rôle de coordinateur et d'intégrateur d'investissements de services électroniques à plus petite échelle réalisés par différentes entités dans différents points de la région. Par exemple, en matière de santé, la région a mis en place une opération intégrée unique qui couvre l'ensemble de la région pour permettre aux usagers de prendre rendez-vous avec des médecins spécialistes exerçant en milieu hospitalier. Ces médecins travaillent dans plusieurs hôpitaux situés dans différentes parties de la région. Au lieu de laisser chaque hôpital développer son propre système, les autorités régionales assument le rôle de coordinateur et intègrent tous les hôpitaux dans un projet global de développement d'une application de prise de rendez-vous en ligne qui sera utilisée par chacun d'entre eux. Le bénéficiaire des fonds du FEDER au titre de cette mesure du programme opérationnel régional est alors une unité du bureau régional du maréchal de la voïvodie (président de la région). Les hôpitaux peuvent être partenaires ou bénéficiaires du projet.

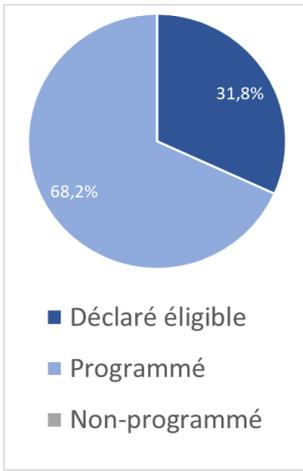
Une telle approche intégrée permet à l'ensemble de la région d'être couverte par le même service en ligne. De cette façon, on s'assure que tous les citoyens bénéficient d'un service de qualité équivalente et on évite les chevauchements possibles entre les offres de services. Cette approche est mise en œuvre dans le cadre d'autres projets d'agrégation de services électroniques.

Cas d'étude n°13 : Mise en place des « projets-cadres » pour l'installation d'unités de production d'énergie issue de sources renouvelables			Émergence de projets / animation								
PO	État membre : Pologne	Programme : PO régional de Voïvodie de Grande-Pologne									
Axe concerné	<p>L'axe 3 du PO, dédié à l'OT4, vise à accroître l'utilisation des énergies de source renouvelable et l'efficacité énergétique.</p> <p>Cet axe met en œuvre trois principaux types d'actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - La construction, l'extension ou la reconstruction d'installations de production d'énergie de sources renouvelables, portées par des acteurs publics ou privés. La distribution d'énergies de sources renouvelables, projets portés par les opérateurs des systèmes de distribution ; - La modernisation énergétique des bâtiments publics, et des bâtiments d'habitation collective du secteur social au travers de subventions. La modernisation des bâtiments d'habitation collective du secteur privé au travers d'instruments financiers. - Soutien aux investissements dans le secteur des transports urbains, dans les réseaux de chauffage et de refroidissement urbain. <p>L'axe contribue aux ITI des aires métropolitaines de Poznań et Konin respectivement, en soutien aux actions de modernisation énergétique des bâtiments publics et au développement des transports urbains.</p>		<p>Montant prévu pour l'axe dans le programme opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 415,9 M€ - UE : 353,5 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p> <table border="1"> <caption>Dynamique de prog. (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>24,9%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>61,1%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>13,9%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	24,9%	Programmé	61,1%	Non-programmé	13,9%
Catégorie	Pourcentage										
Déclaré éligible	24,9%										
Programmé	61,1%										
Non-programmé	13,9%										
Levier identifié	Type d'impact observé : Programmation dynamique de la mesure. Satisfaction d'une demande sous-jacente pour la production d'EnR.	Perspectives en France : <input checked="" type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	Coût total des opérations mises en œuvre : 21 M€ Nombre d'opérations : 16								
<p>Le PO régional de de Grande Pologne soutient la mise en place de « projet-cadre » pour permettre l'installation d'unités de production d'énergie issue de sources renouvelables chez des particuliers. Cette approche permet d'accroître l'accès à la production d'énergie de sources renouvelables dans le cadre de la mesure 3.1.</p> <p>Cette initiative est liée à la sous-mesure 3.1.1.1 (Production d'énergie à partir de sources d'énergie renouvelables - Construction, extension et reconstruction d'installations de production d'énergie à partir de sources renouvelables (y compris raccordement éventuel au réseau de distribution/transport) utilisant : énergie éolienne - jusqu'à 5 MWe, énergie solaire - jusqu'à 2 MWe / MWth, biomasse - jusqu'à 5 MWth, énergie hydraulique - jusqu'à 5 MWe, géothermie - jusqu'à 2 MWth, biogaz - jusqu'à 1 MWe).</p>											

La région met en place des « projets cadre » financés par des programmes régionaux du FEDER. Chaque « projet cadre » finance les investissements d'entre une et trois « unités locales », qui rassemblent chacune entre 300 et 500 installations de production d'énergie renouvelable chez des particuliers. Ces unités locales sont constituées par une collectivité locale en identifiant des foyers intéressés par le remplacement d'un équipement de leur domicile fonctionnant avec des sources d'énergie non renouvelables (par exemple, chaudière, chauffe-eau) par un équipement fonctionnant avec une source renouvelable (par exemple, énergie solaire).

Les installations financées appartiennent aux collectivités locales, qui sont les bénéficiaires finaux de l'opération. Chaque installation fournit le foyer dans lequel elle est implantée en énergie. Afin que les opérations ne soient pas considérées comme des aides d'État, les collectivités ne vendent pas les excédents de production, mais les cèdent gracieusement aux réseaux locaux de distribution d'énergie. Les investissements contribuent également à réduire la facture énergétique des foyers où sont installées les unités de production d'énergie.

16 « projets cadre » ont été programmés. Ceux-ci bénéficient d'un soutien total du FEDER de plus de 21 M€ (situation au 30 septembre 2019). Les « projets cadre » ont permis de promouvoir l'utilisation de sources d'énergie renouvelables dans les habitations privées de manière efficace et avec un coût de gestion administrative limité. La demande pour ce type de soutien dépasse le budget disponible dans le cadre du programme régional FEDER.

Cas d'étude n°14 : INNOLAB : Soutien à la création de services innovants dans la phase d'amorçage au travers d'un laboratoire public financé par le programme opérationnel			Émergence de projets / animation								
PO	État membre : Pologne	Programme : PO national Croissance intelligente									
Axe concerné	<p>L'axe III du PO, dédié à l'OT3, à l'accès au capital pour les entreprises, à l'innovation et à l'internationalisation.</p> <p>Cet axe met en œuvre deux principaux types d'actions :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des instruments financiers de type capital-risque à destination des PME innovantes ; - Un soutien à la valorisation des résultats de la R&D au travers de projets centrés sur des brevets, licences ou techniques en développement au travers de subventions pour la recherche de nouveaux marchés, et d'instruments financiers (prêts pour la mise en œuvre d'innovation technologique, et un fonds de garantie pour les entreprises innovantes). 		<p>Montant prévu pour l'axe dans le programme opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 2 775 M€ - UE : 2 346 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p>  <table border="1"> <caption>Dynamique de prog. (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>31,8%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>68,2%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	31,8%	Programmé	68,2%	Non-programmé	0%
Catégorie	Pourcentage										
Déclaré éligible	31,8%										
Programmé	68,2%										
Non-programmé	0%										
Levier identifié	<p>Type d'impact observé :</p> <p>Emergence de mesures de soutien aux entreprises mieux ciblées. Appropriation par les institutions publiques de leur rôle en matière de développement des écosystèmes RDI.</p>	<p>Perspectives en France :</p> <p><input type="checkbox"/> 2014-2020</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027</p>	<p>Coût total des opérations mises en œuvre : 46,5 M€ pour l'ensemble de l'opération INNOLAB</p> <p>Nombre d'opérations pilotes soutenues par gov_LAB : 6</p>								
<p>Le PON Croissance intelligente de Pologne a mis en œuvre un projet global d'analyse et de pilotage d'instruments innovants appelé INNOLAB. Cette opération permet de financer gov_LAB, une structure de conseil qui fournit des services de formation et de conseil aidant les autorités régionales à mettre en place de nouvelles formes de soutien dans le cadre du programme opérationnel. Cette structure de conseil est utilisée pour le processus « d'auto-amélioration » du programme opérationnel.</p> <p>Le budget total de l'opération INNOLAB est de 46,5 millions d'euros, avec une contribution FEDER de 43,7 millions d'euros. Le bénéficiaire est le ministère national de l'Entrepreneuriat et des Technologies ainsi que l'Agence polonaise pour le développement de l'entrepreneuriat. La structure de conseil Gov_LAB comprend une équipe principale et des experts thématiques externes. L'équipe fonctionne à la manière d'un bureau d'étude. Elle développe, évalue et teste des instruments innovants de soutien public aux PME qui peuvent être mis à la disposition notamment des autorités locales/régionales dans les domaines de la RDI et du soutien à l'esprit</p>											

d'entreprise. Dans le cadre d'INNOLAB, les autorités locales bénéficient de services de formation et de conseil leur permettant de développer des instruments pour promouvoir l'entrepreneuriat, l'innovation et le développement des entreprises. Une fois ces instruments mis en place, ils peuvent éventuellement faire l'objet d'une nouvelle opération du PO. INNOLAB peut par ce biais contribuer à la dynamique de programmation.

L'objectif général d'INNOLAB est de soutenir le développement de l'écosystème d'innovation en Pologne en aidant à concevoir des programmes de soutien aux entreprises, en animant la coopération des participants du système national d'innovation, en étudiant le développement des écosystèmes d'innovation en Europe et dans le monde, et en développant des recommandations et des programmes éducatifs pour les institutions publiques.

19 projets ont été soumis à INNOLAB. Six d'entre eux ont été sélectionnés. L'un d'entre eux est « ModelMazovia », un instrument qui soutient les PME de la région de Mazovie dans le développement de leur business model.

Cas d'étude n°15 : Compilation de listes de projets non-encore financés sur un portail interne en ligne		Émergence de projets / animation	
PO	État membre : Italie	Programme : PO régional de Campanie	
Levier identifié	Type d'impact observé : Meilleure visibilité des besoins de financement existants et non pourvus.	Perspectives en France : <input checked="" type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	
	<p>La région Campanie en tant qu'autorité de gestion du programme opérationnel FEDER dispose d'un portail interne (en ligne) qui identifie les projets en recherche de financement. Le portail rassemble des informations sur les projets prêts à être mis en œuvre, mais dont le financement n'a pas encore été trouvé. La base de données est alimentée à la suite des recherches et des rapports des parties prenantes (par exemple, les autorités locales et régionales qui ont des projets qui sont prêts à être mis en œuvre mais qui ont encore besoin de financement). Cet outil permet aux décideurs politiques d'avoir des informations plus précises sur les besoins de la région en matière d'investissements infrastructurels. La région utilise ce portail pour orienter les projets vers l'outil de financement le plus approprié (y compris le financement FEDER, le financement via des programmes nationaux et régionaux complémentaires, ou d'autres sources de financement régional).</p> <p>Cet outil a, par exemple, permis d'identifier les projets en attente d'un financement différé dans le cadre du régime de financement national « Pacte pour le sud » (Patti per il sud). Étant donné que les pactes, lancés en 2015, étaient initialement destinés à être relativement interchangeables avec les fonds structurels européens, les projets, et en particulier un certain nombre de projets de transport, ont pu être financés par FEDER.</p> <p>Pour être fonctionnel, ce type d'outil doit être déployé à l'échelle régionale, dans un cadre plus large que le seul FEDER. Il nécessite ainsi une coordination entre les différents acteurs du développement régional.</p>		

Cas d'étude n°16 : Apprentissage institutionnel inter-régional à l'initiative d'une région		Stabilité des procédures / Apprentissage	
PO	État membre : Pologne	Programme : PO régional de Voïvodie de Mazovie	
Levier identifié	Type d'impact observé : Relations horizontales entre programmes régionaux. Résolutions de problèmes de gestion et de mise en oeuvre.	Perspectives en France : <input checked="" type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	
	<p>Le programme opérationnel FEDER-FSE de Mazovie organise des réunions et visites de terrain auxquelles sont conviées les autorités de gestion des autres programmes régionaux et des experts thématiques polonais. Ces temps d'échange permettent de résoudre des problèmes de gestion ou de mise en œuvre des programmes. Ils participent d'un processus d'apprentissage interrégional par les pairs et d'une forme de coordination horizontale entre programmes régionaux.</p> <p>Plusieurs fois par an, les autorités de la province de Mazovie organisent des réunions de deux à trois jours entre les organes de mise en œuvre des programmes opérationnels régionaux de différentes régions. Chaque fois, ces réunions se déroulent dans un lieu différent dans la région de Mazovie. Elles se focalisent sur une question spécifique relative à la mise en œuvre du programme. La réunion comprend deux parties : (1) un voyage d'étude pour les représentants des régions, comprenant des visites aux bénéficiaires des projets pertinents pour les enjeux au programme de la réunion ; (2) une session de discussion avec les représentants des régions et des experts thématiques invités sur les expériences et les solutions possibles en ce qui concerne les questions de mise en œuvre données. Les aides d'État, les procédures de traitement des irrégularités et les contrôles inter-fonds sont des exemples de questions abordées. Les experts peuvent provenir du système de mise en œuvre du FEDER ou d'institutions gouvernementales, par exemple de la coordination nationale, de l'autorité d'audit, de l'Office gouvernemental pour la concurrence et la protection des consommateurs. Ils peuvent aussi être des praticiens externes au gouvernement. Ce projet est financé au titre de l'assistance technique du programme opérationnel.</p> <p>Ce processus permet de trouver des solutions aux problèmes de mise en œuvre du FEDER, d'élaborer de nouvelles approches et de diffuser les bonnes pratiques de mise en œuvre du FEDER par le biais d'échanges d'expériences et d'apprentissage entre pairs.</p>		

Cas d'étude n°17 : Capitalisation des compétences de gestion fondée sur la stabilité des ressources humaines d'une période de programmation à l'autre (2007-2013 / 2014-2020)		Stabilité des procédures / Apprentissage	
PO	État membre : Pologne	Programme : PO régional de Voïvodie de Mazovie	
Levier identifié	Type d'impact observé : Dynamique de travail interne efficace. Démarrage rapide de la programmation.	Perspectives en France : <input checked="" type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	
	<p>Les équipes impliquées dans la gestion des programmes FEDER du POR Mazovie sont restées stables dans le temps (dans l'ensemble des institutions impliquées). L'autorité de gestion a réussi à maintenir les employés qualifiés et expérimentés impliqués dans les systèmes de mise en œuvre du FEDER sur plusieurs périodes de programmation. Cette stabilité est rendue possible par la préservation d'un environnement de travail attractif pour les agents rattachés à l'autorité de gestion.</p> <p>Cela a permis d'accumuler des connaissances et des savoir-faire dans des domaines tels que le pilotage stratégique, l'évaluation des projets, les contacts avec les bénéficiaires, la promotion des partenariats, la fourniture d'informations et de conseils, les visites sur place, la comptabilité des projets, les contrôles et la prévention des irrégularités. En outre, les méthodes de travail internes au sein des institutions sont solidement établies. Il s'agit là d'un facteur clé pour la bonne mise en œuvre du FEDER dans la région, comme l'a souligné l'autorité de gestion en entretien.</p> <p>Un autre aspect important du pilotage des ressources humaines dans la région concerne la division des rôles au sein des organismes intermédiaires responsables de la mise en œuvre. Le programme contraint les organismes intermédiaires à affecter systématiquement un responsable de projet spécifique à chaque projet. Cet agent gère alors tous les contacts avec un bénéficiaire donné et organise en interne tous les processus pertinents. Par exemple, il aide à préparer la documentation et guide le bénéficiaire tout au long du processus de signature de l'accord de co-financement et aide à préparer et à traiter les demandes de paiement. Ceci participe de la création d'un environnement stable pour les porteurs de projets.</p>		

Cas d'étude n°18 : Liste de vérification sur la mise en conformité vis-à-vis de la loi sur la commande publique		Stabilité des procédures / Apprentissage	
PO	État membre : Allemagne	Programme : PO régional Mecklembourg-Poméranie-Occidentale	
Levier identifié	Type d'impact observé : Réduction des taux d'erreur des opérations financées. Accélération des procédures de paiement.	Perspectives en France : <input checked="" type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	
	<p>La direction du fonds FEDER, qui relève du Ministère de l'économie, du travail et de la santé du Mecklembourg-Poméranie occidentale, a décidé d'améliorer les procédures d'audit et a introduit une liste de vérification (check-list) exhaustive pour vérifier le respect de la législation sur les marchés publics. Cette approche a été développée car au cours des périodes de financement précédentes, certaines mesures présentaient des taux d'erreur élevés. Les manquements au droit des marchés publics étaient l'une des principales causes de ces erreurs. Elle a permis de réduire les taux d'erreur des opérations faisant appel à des prestataires externes par le biais de marchés publics.</p> <p>Le document de 26 pages comporte six sections principales :</p> <ul style="list-style-type: none"> - A. Légitimité juridique de la procédure de passation de marché, notification, respect des délais spécifiques : i) Applicabilité des différentes dispositions légales ; ii) Caractéristiques de la procédure ; iii) Passation des marchés au-delà des seuils. - B. Préparation de la procédure de passation de marché jusqu'à la notification - C. Réception des offres / demandes de participation : i) Caractère approprié ; ii) Soumission, forme et traitement avec manifestations d'intérêt, confirmations d'intérêt et demandes de participation ; iii) Soumission, forme et traitement des offres ; iv) Examen et évaluation des offres - D. Décision d'attribution : i) Attribution et critères d'attribution ; ii) Avis de marché et modifications de commande - E. Particularités des concours d'urbanisme : i) Généralités ; ii) Spécificités des services d'ingénierie et d'architecture - F. Autres principes / dispositions à prendre en considération - G. Remarques et suggestions pour la suite de la procédure / prochaines étapes (par l'auditeur). <p>Une unité distincte (« Organisationseinheit Strukturfonds ») utilise la check-list lors des inspections sur place. La checklist est par ailleurs mise à disposition des bénéficiaires au travers d'un outil de vérification en ligne. Cet outil est notamment utilisé lors de la soumission aux autorités du programme, des documents et des pièces liées à une procédure d'achat public. Les informations sont alors croisées et vérifiées de manière semi-automatique avec la checklist avant le lancement du paiement. Les bénéficiaires peuvent utiliser l'outil en ligne dès la phase de préparation et repérer ainsi d'éventuelles irrégularités à un stade précoce.</p> <p>L'ajustement des processus de vérification de la conformité des marchés publics a permis de réduire les taux d'erreur et d'améliorer les procédures de passation des marchés publics.</p>		

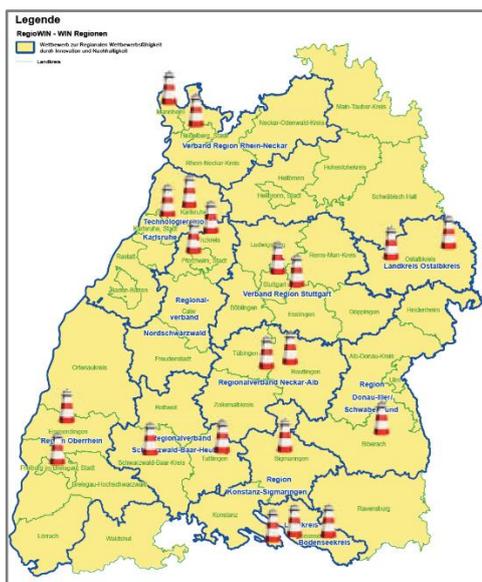
Cas d'étude n°19 : Optimisation des règles pour la sélection des opérations à auditer et la mise en œuvre des audits		Stabilité des procédures / Apprentissage	
PO	État membre : Allemagne	Programme : PO régional Mecklembourg-Poméranie-Occidentale	
Levier identifié	Type d'impact observé : Mise en œuvre plus efficiente des projets à faible risque par l'application d'exigences de <i>reporting</i> plus souples. Gestion plus efficiente des ressources consacrée à l'audit.	Perspectives en France : <input type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	
	<p>L'autorité de gestion du programme régional Mecklembourg-Poméranie-Occidentale a défini une procédure permettant d'identifier individuellement l'étendue des audits à mettre en œuvre pour chaque mesure du programme. Cette procédure est fondée sur une évaluation des risques et établit une distinction entre le risque inhérent, qui est spécifiquement lié à chaque mesure, et le risque de contrôle, qui est fondé sur l'expérience des périodes de financement précédentes. Plus le risque est élevé, plus la procédure d'audit s'intéresse à un nombre important de documents et d'aspects (profondeur) et contrôle un nombre important de projets (couverture).</p> <p>Il y a trois niveaux de risque (faible, moyen, élevé). Le niveau de risque d'une certaine mesure peut être ajusté au cours de la période de financement et sur la base des résultats de l'audit précédent ; par exemple, si une mesure donnée présente des taux d'erreur inférieurs aux prévisions, le niveau de risque peut être ramené de « moyen » à « faible ». Cela implique une couverture et une profondeur inférieures pour la phase suivante (moins de projets à contrôler, moins de preuves à fournir).</p> <p>L'ensemble des projets soumis à l'audit est défini sur la base des dépenses engagées entre le dernier audit jusqu'à une date butoir définie de manière à ce que les vérifications puissent être finalisées avant que la demande de paiement soit envoyée à la Commission européenne. Les paiements aux bénéficiaires qui sont effectués entre cette date butoir et l'envoi de la demande de paiement à la Commission européenne sont exclus de la demande semestrielle et couverts temporairement par des préfinancements fournis par la Commission européenne et/ou le Land de Mecklembourg-Poméranie occidentale. Ainsi, les règles de sélection et de mise en œuvre des audits contribuent à minimiser le risque, sans retarder le paiement aux bénéficiaires.</p>		

Cas d'étude n°20 : Stimulation des initiatives de développement local par un processus de sélection compétitif en plusieurs étapes		Sélection des projets et soutien aux porteurs	
PO	État membre : Allemagne	Programme : PO régional du Bade-Wurtemberg	
Levier identifié	Type d'impact observé : Emulation locale autour du développement de stratégie et de montage de projet. Notoriété accrue des opportunités de financement associées au programme.	Perspectives en France : <input type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	Coût total des opérations mises en œuvre : 138 M€
	<p>Le Land de Bade-Wurtemberg a mis en place un concours à destination des collectivités locales afin de stimuler une réflexion de développement régional et faire émerger des projets innovants en matière d'innovation (OT1) et de réduction des émissions de CO2 (OT4).</p> <p>RegioWIN (« Compétitivité régionale par l'innovation et la durabilité ») est le premier concours conjoint mis en œuvre par trois ministères (zones rurales ; affaires économiques ; science et recherche). L'idée principale du concours était de transférer la stratégie d'innovation de l'État à des niveaux inférieurs et de les mettre en œuvre à l'échelle régionale. Des concepts ont été élaborés dans un ensemble de 11 territoires du Bade-Wurtemberg définis pour l'occasion sur une base fonctionnelle. 190 idées de projets ont été soumises et plus de 1 500 acteurs locaux et régionaux ont été impliqués.</p> <p>L'idée initiale était de mettre en œuvre REGIOWIN dans le cadre des stratégies urbaines intégrées, régies par l'article 7 du règlement FEDER. Cette solution a cependant été écartée pour des raisons formelles. Cet article dispose en effet que les autorités locales et régionales concernées doivent participer à la sélection des opérations. Cela est difficilement compatible avec les concours prévus dans le cadre de REGIOWIN. On souhaitait faire participer les collectivités sans les associer à la sélection, afin notamment de ne pas générer une charge administrative excessive pour elles. Pour ces raisons, REGIOWIN n'a pas été formalisé comme une mesure relevant d'une stratégie urbaine intégrée.</p> <p>Au cours de la première phase, les acteurs locaux et régionaux (municipalités, comtés, associations régionales, agences de promotion des entreprises, universités, chambres de commerce, entreprises municipales) ont défini conjointement le territoire fonctionnel, identifié ses forces et ses faiblesses, dont ils ont tiré des objectifs et des premières mesures, qui doivent tous être définis dans un « concept stratégique territorial ». Le « concept stratégique territorial » comprenait des informations sur la délimitation spatiale, une analyse socio-économique, une analyse SWOT, l'idée principale et les caractéristiques uniques du territoire, les objectifs de développement, les champs d'action, les premières descriptions des sous-objectifs et des idées de projets, une description du processus, l'impact attendu sur le développement territorial et les objectifs européens (stratégie UE2020). Les territoires n'ont reçu aucune aide financière dans cette phase. Tous les concepts soumis ont été évalués par un jury indépendant, avec un accent particulier sur la valeur ajoutée du concept et de ses mesures pour le territoire, la cohérence</p>		

entre le concept et les objectifs politiques de l'État et de l'UE, la structure de gouvernance et l'effet modèle des projets phares potentiels. Parmi les 14 concepts retenus, 11 ont pu se poursuivre au cours de la deuxième phase.

Les 11 territoires sélectionnés pour la deuxième phase ont dû réviser le « concept stratégique territorial » et le transformer en un « concept de développement territorial » avec une description détaillée des projets, des priorités et une vue d'ensemble des coûts, du financement et des calendriers, afin de préparer la phase d'exécution. Pour développer le concept de développement territorial, les territoires ont reçu un montant forfaitaire de 50 000 euros de la part de l'assistance technique, car il n'était pas clair si les projets phares finaux concerneraient les projets OT1 ou OT4. Une distinction a été établie entre a) les projets phares clairement axés sur les domaines de spécialisation définis dans la stratégie d'innovation de l'État et les objectifs spécifiques du PO FEDER afin que les projets puissent être mis en œuvre dans le cadre du programme FEDER, et b) les autres projets clés et mesures complémentaires à mettre en œuvre sans financement FEDER. Les projets éligibles dans ce cadre peuvent concerner l'ensemble des mesures proposées au titre de l'axe prioritaire. Sur les 61 idées de projets soumises par les 11 territoires, le jury a sélectionné un total de 21 projets phares susceptibles de bénéficier d'un financement du FEDER (68 millions d'EUR au total) pendant la phase de mise en œuvre.

Plus d'informations en anglais : http://regiowin.eu/wp-content/uploads/2018/06/2018-06-21_neue-Brosch%C3%BCre-Regio-Win-Klein.pdf



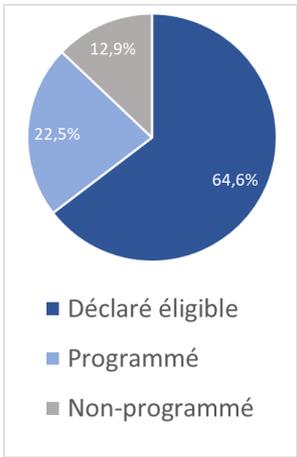
En bleu : 11 territoires RegioWIN ; phares : 21 projets phares

Cas d'étude n°21 : Mobilisation de jurys et comités de sélection avec participants extérieurs bénévoles pour la sélection des projets		Sélection des projets et soutien aux porteurs	
PO	État membre : Allemagne	Programme : PO régional du Bade-Wurtemberg	
Levier identifié	Type d'impact observé : Amélioration de la qualité des projets. Appropriation du programme par des acteurs régionaux.	Perspectives en France : <input checked="" type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	
	<p>Pour la sélection des projets dans la plupart des mesures liées à l'Objectif thématique 1 (OT1) et à l'Objectif thématique 4 (OT4), le programme opérationnel FEDER du Bade-Wurtemberg fait appel à des comités de sélection et à des jurys composés de personnalités extérieures au programme. Seules deux mesures (les intermédiaires du transfert de technologie dans le cadre de l'OT1 et les centres de compétence régionaux du réseau national sur l'efficacité énergétique dans le cadre de l'OT4) font encore l'objet d'une évaluation par l'autorité de gestion elle-même sur la base d'un système de notation avec un ensemble de critères prédéfinis. Pour toutes les autres mesures, des comités de sélection externes sont mis en place.</p> <p>L'autorité de gestion nomme des experts comme membres des comités de sélection. Les membres de ces jurys sont issus de différents types d'organisations parties prenantes, par exemple des associations de municipalités, des agences d'État, des universités, des fondations, des départements techniques de ministères d'État, des syndicats, des associations professionnelles ou des chambres. Si nécessaire, l'autorité de gestion consulte le comité de suivi sur les candidats appropriés.</p> <p>La qualité de membre du comité est une fonction honorifique, c'est-à-dire qu'aucune rémunération n'est versée aux membres. Ils se joignent à la commission sur une base volontaire parce qu'ils s'intéressent au sujet en question et qu'ils bénéficient également d'un aperçu des développements actuels dans le Bade-Wurtemberg. Ces comités se sont avérés sélectifs : un nombre significatif de candidatures est rejeté. Si des conflits d'intérêts surviennent, par exemple parce qu'un membre du jury est impliqué dans une candidature, il est exclu. Un remplaçant est désigné dans ce cas. L'autorité de gestion souligne qu'elle est satisfaite de ce système qui apporte plus d'indépendance et d'expertise dans le processus de sélection des opérations.</p> <p>En associant des personnalités clés à la sélection des projets, l'autorité de gestion peut espérer que celles-ci s'approprieront le programme et communiqueront de manière plus efficace sur les opportunités de financement proposées à leurs contacts faisant partie de réseaux ciblés par certains axes du programme.</p>		

Cas d'étude n°22 : Obligation de « pitcher » les propositions de projets dans le cadre de la procédure de sélection		Sélection des projets et soutien aux porteurs	
PO	État membre : Pays-Bas	Programme : PO régional du Pays-Bas de l'Ouest	
Levier identifié	Type d'impact observé : Appropriation des exigences de communication liées au FEDER. Accroissement de l'orientation « résultat » des opérations soutenues.	Perspectives en France : <input type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	
	<p>Le programme opérationnel Pays-Bas de l'Ouest oblige les candidats à une subvention FEDER à présenter leur projet dans un format court (« pitcher ») face à un comité d'expert externe réuni en comité de sélection. Le programme encourage les projets à s'inscrire dans une orientation vers les résultats dès la phase de candidature. Un comité d'experts, composé de partenaires socio-économiques et universitaires, est responsable de l'organisation de ces sessions. Ils ont ainsi un rôle primordial dans la sélection de projets de qualité.</p> <p>En parallèle de l'évaluation des dossiers soumis, les candidats doivent présenter oralement leur idée de projet, ses principaux objectifs et les résultats attendus par rapport aux besoins de la région. Au cours d'une présentation, les candidats ont l'occasion de présenter leur idée de projet en 5 minutes, puis de répondre aux questions des membres du comité d'experts.</p> <p>La discussion avec le comité d'experts permet de mettre l'accent sur les réalisations et les résultats attendus pour chaque projet. Les membres du comité d'experts accordent une attention particulière à l'analyse de rentabilisation de la demande. Cela implique d'évaluer si les projets novateurs ont la capacité de commercialiser leurs produits, procédés et services. Cet accent mis sur l'analyse de rentabilisation incite les partenaires des projets à se concentrer sur leurs résultats, et leur contribution respective aux objectifs du programme.</p> <p>L'évaluation du comité d'experts est prise en compte par l'autorité de gestion du programme lors de l'évaluation de la demande complète, y compris les exigences formelles. Pour le programme, les présentations sont l'occasion de voir si les candidats sont réellement motivés par leur projet et s'ils ont une idée précise de leur contribution aux objectifs régionaux, nationaux et européens. Même si la phase de candidature s'allonge légèrement, l'impact sur la mise en œuvre du projet est positif. Étant donné que l'accent mis sur l'orientation vers les résultats est déjà clair dès la phase d'application, moins d'efforts sont nécessaires au cours de la mise en œuvre. Si l'on considère la durée de vie d'un projet, le temps supplémentaire nécessaire pendant les phases de candidature est négligeable si l'on tient compte du bon déroulement du projet. De telles présentations sont donc considérées par l'autorité de gestion comme un investissement plutôt que comme une étape supplémentaire dans la mise en œuvre d'un projet.</p> <p>En outre, les présentations aident les partenaires de projet à améliorer leurs propositions de projets. Plus spécifiquement, elles contribuent à développer une compréhension commune des résultats escomptés du projet. En particulier, la discussion sur l'idée de projet et les résultats escomptés permet parfois d'apporter des améliorations aux demandes de financement. Le comité d'experts peut, par exemple, recommander aux partenaires du projet de mieux relier les produits et les résultats du projet aux objectifs politiques. En formulant une compréhension commune et en recevant une rétroaction immédiate sur l'idée de projet, les candidats sont plus déterminés à obtenir des résultats qui sont pertinents pour le programme. Dans le même temps,</p>		

il encourage la participation des partenaires du projet qui mettent en œuvre le projet sont engagés dès le début du projet. Les demandes rédigées par des experts externes, c'est-à-dire des consultants, ne répondent généralement pas aux critères du comité d'experts car les partenaires du projet ne parviennent pas à répondre à toutes les questions pertinentes.

Les enseignements tirés de l'utilisation des « pitches » sont déjà partagés avec les autres programmes du FEDER aux Pays-Bas. Jusqu'à présent, seul le PO Pays-Bas de l'Ouest a introduit l'obligation de « pitcher » les demandes de financement. Toutefois, étant donné l'impact positif sur l'engagement des partenaires et les résultats des projets, d'autres programmes du FEDER aux Pays-Bas envisagent désormais également de mettre en œuvre cette méthode.

Cas d'étude n°23 : Évaluation groupée de projets touristiques		Sélection des projets et soutien aux porteurs								
PO	État membre : Suède	Programme : PO régional du Norrland supérieur								
Axe concerné	<p>L'axe 3 du PO, dédié à l'OT3, vise à augmenter la compétitivité des PME. Il intervient en soutien aux types d'actions suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des « projets cadres » de soutien à l'investissement matériel et immatériel des PME (projets gérés par les régions du programme : Norrbotten et Västerbotten) - Des projets de renforcement des réseaux et coopérations dans le secteur du tourisme ; - Un instrument financier destiné à fournir du capital risque aux PME au travers du fonds « Partnerinvest i Norr Fond II ». 	<p>Montant prévu pour l'axe dans le programme opérationnel :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Total : 162,8 M€ - FEDER : 81,4 M€ <p>Dynamique de prog. (2018) :</p>  <table border="1"> <caption>Dynamique de prog. (2018)</caption> <thead> <tr> <th>Catégorie</th> <th>Pourcentage</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Déclaré éligible</td> <td>64,6%</td> </tr> <tr> <td>Programmé</td> <td>22,5%</td> </tr> <tr> <td>Non-programmé</td> <td>12,9%</td> </tr> </tbody> </table>	Catégorie	Pourcentage	Déclaré éligible	64,6%	Programmé	22,5%	Non-programmé	12,9%
Catégorie	Pourcentage									
Déclaré éligible	64,6%									
Programmé	22,5%									
Non-programmé	12,9%									
Levier identifié	Type d'impact observé :	Perspectives en France :	Coût total des opérations mises en œuvre : 26,7 M€							
	Evaluation nuancée et équilibrée des projets, ancrée dans le contexte sectoriel régional.	<input checked="" type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	Nombre d'opérations : 4							
<p>Tous les projets FEDER suédois doivent être évalués. Ces évaluations sont co-financées à 50% par le FEDER.</p> <p>Dans le cadre du PO régional du Norrland supérieur, quatre projets à vocation touristique (Effekt, AC Hållbar export, Intill, Capacity Building in Swedish Lapland), co-financés dans le cadre de l'axe 3 du programme (« Augmenter la compétitivité des PME »), se sont associés pour faire réaliser une évaluation commune des projets. L'autorité de gestion a initiée cette démarche groupée, mais elle a été mise en œuvre par les projets de manière autonome. Elle leur a permis d'avoir des évaluations de meilleure qualité et de mettre en œuvre une démarche de capitalisation commune.</p> <p>Un des projets concernés (Capacity Building in Swedish Lapland) a pris en charge la procédure d'achat. Cela a été facilité par le fait que la Région de Västerbotten était un partenaire de ce projet. Les quatre projets représentent 16,4% de la valeur totale des projets financés au titre de l'axe 3.</p> <p>L'objectif n'était pas de produire une évaluation conjointe : des rapports d'évaluation ont été produits pour chaque projet. Cependant, en s'appuyant sur l'ensemble des observations, le consultant qui les a produites a pu mieux conseiller chaque projet. Les acteurs des projets ont</p>										

jugé que les évaluations ainsi réalisées étaient plus nuancées et équilibrées. Des « conférences d'apprentissage » conjointes ont également été organisées en lien avec les évaluations.

L'évaluation a été réalisée par European minds (<http://europeanminds.eu/>).

Cas d'étude n°24 : Accompagnement scientifique du projet « Logement vert Stockholm »		Sélection des projets et soutien aux porteurs	
PO	État membre : Suède	Programme : PO régional de Stockholm	
Levier identifié	Type d'impact observé : Enrichissement de la réflexion théorique et pratique sur les logiques d'intervention du projet.	Perspectives en France : <input type="checkbox"/> 2014-2020 <input checked="" type="checkbox"/> 2021-2027	
	<p>Le programme opérationnel FEDER Stockholm soutient le projet de coopération « Logement vert Stockholm » (« Grön Bostad Stockholm ») qui accompagne des acteurs de la construction écologique et de la ville durable (PME, grandes entreprises, autorités locales). Dans ce cadre, une société de conseil (Ecoloop) a été mandatée pour accompagner le projet tout en l'évaluant en continu et en cherchant à synthétiser les enseignements tirés des actions entreprises. Cette démarche « d'accompagnement scientifique » (« följeforskning ») a permis d'enrichir la réflexion théorique et scientifique sur l'apport du projet à un développement territorial équilibré et durable.</p> <p>Le travail d'évaluation a principalement été réalisé par les consultants d'Ecoloop. Les aspects plus scientifiques ont notamment été couverts par des étudiants en master à Institut royal de technologie de Stockholm (KTH). Cet accompagnement a été pensé dès la phase de conception, en amont du projet. Il a pu faciliter l'implication des établissements de recherche et d'enseignement supérieur. Ils ont plus facilement accepté d'être les chevilles ouvrières d'un processus qui leur offre des perspectives de recherche appliquée et dans lequel leurs étudiants sont impliqués activement.</p> <p>Le dialogue entre acteurs de terrain, chercheurs et consultants est particulièrement adapté à ce type de projet centré sur les nouvelles formes de gouvernance multi-niveau.</p> <p>Le projet est financé à hauteur de 6 millions d'euros environ, dont 3 millions de soutien FEDER.</p> <p>Plus d'information (en anglais) : https://www.gronbostadstockholm.se/english/</p>		

CONNAÎTRE les programmes européens est une collection du programme national d'assistance technique interfonds Europ'Act. Elle vise à apporter aux acteurs des politiques européennes de cohésion, de développement rural et des affaires maritimes et de la pêche en France, des éléments de réflexion visant à renforcer et améliorer le suivi et le pilotage des programmes européens. Cette collection comprend plusieurs types de publications : études, analyses et cadrages conceptuels.

Contacts

Commissariat général à l'égalité des territoires
Mission des Affaires européennes
mae@cget.gouv.fr

En savoir plus

www.europe-en-france.gouv.fr
www.cget.gouv.fr