

**ETUDE**

**ETAT DES LIEUX ET BILAN  
DE LA PROGRAMMATION FEDER-FSE-IEJ 2014-2020 EN OUTRE-MER  
ANTILLES GUYANE**

**CONNAÎTRE**  
les programmes européens  
2014-2020

Phase 1 : Etat des lieux et bilan de la programmation FEDER-FSE-IEJ 2014-2020 en Outre mer

Synthèse globale

Océan Indien

 Antilles Guyane

Benchmark des bonnes pratiques

Phase 2 : Diagnostic en vue de la programmation 2021-2027 FEDER-FSE-IEJ en Outre mer

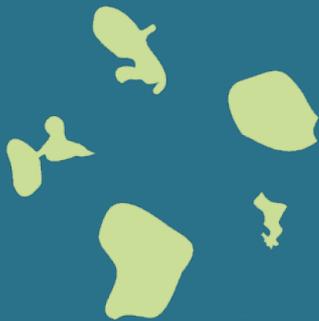
Diagnostic global

Phase 3 : Préconisations pour une meilleure programmation 2021-2027 FEDER-FSE-IEJ en Outre mer

Rapport global

Océan Indien

Antilles Guyane



**AVRIL 2020**

*Ce document a été établi sur la base des besoins et informations que vous nous avez communiqués, par référence à votre contexte et en fonction de l'environnement juridique et économique actuel. Les conclusions, qui y sont énoncées, sont élaborées à partir de nos méthodes, processus, techniques et savoir-faire.  
La décision de mettre en œuvre ou non ces conclusions, ainsi que les modalités de mise en œuvre relèvent de votre seule responsabilité. Ce rapport est émis en application du contrat convenu entre nous.*

# Sommaire

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>3</b>
<b>TABLE DES ACRONYMES .....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>8</b>
<b>1 ANALYSE DE L'ORGANISATION GENERALE AU REGARD DE LA DYNAMIQUE DE PROGRAMMATION .....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Fiche d'identité des modalités de mise en œuvre et de pilotage des programmes .....</b>	<b>9</b>
1.1.1 Gouvernance : six autorités de gestion auxquelles s'ajoutent trois autres autorités de gestion déléguées .....	9
1.1.2 Organisation de la gestion et du suivi .....	10
<b>1.2 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage et pistes de solutions .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage.....	12
1.2.2 Pistes de solutions .....	13
<b>2 ANALYSE PAR OBJECTIF THEMATIQUE.....</b>	<b>15</b>
<b>2.1 Objectif thématique 1 « Innovation – recherche » .....</b>	<b>15</b>
2.1.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique .....	15
2.1.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement.....	16
2.1.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage.....	18
2.1.4 Pistes de solutions .....	20
<b>2.2 Objectif thématique 2 « Améliorer l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC), leur utilisation et leur qualité » .....</b>	<b>21</b>
2.2.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique .....	21
2.2.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement.....	22
2.2.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage.....	25
2.2.4 Pistes de solutions .....	27
<b>2.3 Objectif thématique 3 « Compétitivité des PME » .....</b>	<b>27</b>
2.3.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique .....	27
2.3.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement.....	28
2.3.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage.....	30
2.3.4 Pistes de solutions .....	32
<b>2.4 Objectif thématique 4 « Transition énergétique » .....</b>	<b>32</b>
2.4.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique .....	32
2.4.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement.....	34
2.4.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage.....	37
2.4.4 Pistes de solutions .....	39

<b>2.5</b>	<b>Objectif thématique 5 « Favoriser l'adaptation au changement climatique ainsi que la prévention et la gestion des risques »</b>	<b>39</b>
2.5.1	Fiche d'identité de l'objectif thématique	39
2.5.2	Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement	41
2.5.3	Analyse des facteurs de dynamique et de blocage	42
2.5.4	Pistes de solutions	43
<b>2.6</b>	<b>Objectif thématique 6 « Préserver et protéger l'environnement et encourager une utilisation rationnelle des ressources »</b>	<b>44</b>
2.6.1	Fiche d'identité de l'objectif thématique	44
2.6.2	Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement	47
2.6.3	Analyse des facteurs de dynamique et de blocage	52
2.6.4	Pistes de solutions	54
<b>2.7</b>	<b>Objectif thématique 7 « Encourager le transport durable et supprimer les obstacles dans les infrastructures de réseau essentielles »</b>	<b>55</b>
2.7.1	Fiche d'identité de l'objectif thématique	55
2.7.2	Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement	57
2.7.3	Analyse des facteurs de dynamique et de blocage	58
2.7.4	Pistes de solutions	60
<b>2.8</b>	<b>Objectif thématique 8 « Promouvoir un emploi durable et soutenir la mobilité de la main-d'œuvre »</b>	<b>60</b>
2.8.1	Fiche d'identité de l'objectif thématique	60
2.8.2	Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement	63
2.8.3	Analyse des facteurs de dynamique et de blocage	68
2.8.4	Pistes de solutions	70
<b>2.9</b>	<b>Objectif thématique 9 « Inclusion sociale, lutte contre la pauvreté et les discriminations »</b>	<b>70</b>
2.9.1	Fiche d'identité de l'objectif thématique	70
2.9.2	Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement	72
2.9.3	Analyse des facteurs de dynamique et de blocage	76
2.9.4	Pistes de solutions	78
<b>2.10</b>	<b>Objectif thématique 10 « Investir dans l'éducation, la formation et dans la formation professionnelle pour acquérir des compétences et pour l'apprentissage tout au long de la vie »</b>	<b>78</b>
2.10.1	Fiche d'identité de l'objectif thématique	78
2.10.2	Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement	81
2.10.3	Analyse des facteurs de dynamique et de blocage	84
2.10.4	Pistes de solutions	85
<b>2.12</b>	<b>Objectif thématique 11 « Renforcer les capacités institutionnelles des autorités publiques et des parties intéressées et l'efficacité de l'administration publique »</b>	<b>86</b>
2.12.1	Fiche d'identité de l'objectif thématique	86
2.12.2	Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement	88
2.12.3	Analyse des facteurs de dynamique et de blocage	89
2.12.4	Pistes de solutions	90
<b>2.13</b>	<b>Allocation spécifique RUP</b>	<b>90</b>
2.13.1	Fiche d'identité de l'objectif thématique	90
2.13.2	Bilan des réalisations	92
2.13.3	Analyse des facteurs de dynamique et de blocage	96
2.13.4	Pistes de solutions	97

<b>3</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>98</b>
<b>3.1</b>	<b>Liste des entretiens réalisés</b>	<b>98</b>
<b>3.2</b>	<b>Fiches bonnes pratiques</b>	<b>99</b>
3.2.1	Accompagnement renforcé des porteurs de projets du FSE (associations de l'insertion notamment)	99
3.2.2	Accompagnement renforcé des porteurs de projets publics du FEDER (projets d'infrastructures touristiques)	102
3.2.3	Implication des acteurs techniques du territoire dans les AAP et la sélection et le montage des dossiers	103
3.2.4	Mobilisation de tiers pour le portage de projet	104

## Table des acronymes

AG	Autorité de gestion
AIO	Accueil, Information et Orientation
AMI	Appel à manifestation d'intérêt
CTG	Collectivité Territoriale de Guyane
CTM	Collectivité Territoriale de Martinique
DE	Demandeurs d'emploi
DEAL	Direction de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DOMO	Document de mise en œuvre
DROM	Départements et régions d'outre-mer
ESA	Agence spatiale européenne
FOAD	Formation ouverte et à distance
FEDER	Fonds européen de développement régional
FRAFU	Fonds Régional d'Aménagement Foncier et Urbain
FSE	Fonds Social Européen
ITI	Investissement Territorial Intégré
LADOM	Agence de l'Outre-mer pour la mobilité
NEET	Ni étudiant, ni employé, ni stagiaire
OMB	Observatoire Martiniquais de la Biodiversité
OI	Organisme intermédiaire
OT	Objectif thématique
PAPI	Programme d'actions et de prévention des inondations
PDI	Programme départemental d'insertion
PI	Priorité d'investissement
PME	Petite ou moyenne entreprise
PO	Programme Opérationnel
PTMB	Prétraitement mécano-biologique
RAMO	Rapports annuels de mise en œuvre
R&D	Recherche et développement
RH	Ressources humaines
RE-T	Réseau transeuropéen de transport
SDTAN	Schéma Directeur Territorial d'Aménagement Numérique
SGAR	Secrétaire général pour les Affaires régionales

---

SIEG	Service d'intérêt Economique Général
SPE	Service public de l'emploi
SRIT	Schéma régional des infrastructures de transport
S3	Stratégies nationales/régionales d'innovation pour une spécialisation intelligente
TCSP	Transport collectif en site propre
THD	Très haut débit
TIC	Technologies de l'information et de la communication
TPE	Très petite entreprise
UE	Union européenne
VSF	Vérification de services faits

---

## Introduction

EY a été mandaté pour réaliser une étude pour la DGOM portant sur l'optimisation de l'utilisation des financements européens 2014-2020, le diagnostic et les préconisations pour 2021-2027 dans les territoires Guadeloupe-Saint-Martin, Guyane et Martinique. Les programmes concernés par le présent rapport sont donc les suivants :

- ▶ PO FEDER-FSE Guadeloupe Région Guadeloupe
- ▶ PO FEDER-FSE Guadeloupe – Saint Martin Etat
- ▶ POFEDER-FSE Guyane Collectivité de Guyane
- ▶ PO FSE Guyane Etat
- ▶ PO FEDER-FSE Martinique Collectivité de Martinique
- ▶ PO FSE Martinique Etat

Ce rapport intermédiaire porte sur un bilan de la programmation 2014-2020 dans ces territoires pour identifier les difficultés rencontrées, les pistes de solutions ainsi que les bonnes pratiques à partager. À la suite d'une présentation de l'organisation générale des PO et des difficultés et bonnes pratiques transversales, l'avancement de la programmation est présenté OT par OT et les difficultés et bonnes pratiques identifiés pour chacun. Ces éléments sont organisés selon les critères d'analyse suivant :

- ▶ Facteurs contextuels
  - A1 - Maturité des projets - *Y a-t-il des obstacles majeurs à l'émergence de projets ?*
  - A2 - Facteurs exogènes - *Le programme a-t-il souffert de facteurs exogènes retardant son déploiement et la programmation ? Y a-t-il des soutiens financiers en concurrence avec le FEDER ?*
- ▶ Facteurs stratégiques
  - B1 - Pertinence des stratégies des programmes - *Le PO est-il toujours adapté aux besoins du territoire et de ses acteurs ?*
  - B2 - Stratégies des programmes - *Les règles spécifiques fixées dans les programmes ont-elles généré des blocages ?*
- ▶ Facteurs opérationnels
  - C1 - Méthodes d'animation/communication /diffusion de l'information - *Favorisent-elles l'émergence et la concrétisation des projets ?*
  - C2 - Capacité de mise en œuvre et ingénierie de projets - *Dans quelle mesure les porteurs de projet et l'autorité de gestion ont mis en place une gestion de projet optimale pour faciliter le déploiement des projets ?*
  - C3 - Articulation des cofinancements - *Comment fonctionne l'articulation opérationnelle avec les cofinancements nationaux, régionaux, etc... ?*
  - C4 - Sécurisation et simplification juridique - *Existe-t-il des blocages d'un point de vue réglementaire ? Des solutions ont-elles été identifiées ?*
  - C5 - Suivi des projets et porteurs - *Existe-t-il des facteurs de blocages dans la concrétisation et la certification/la mise en paiement des projets ? Quelles pratiques mises en place pour favoriser la bonne réalisation ?*

- C6 – Gouvernance et compétences et moyens humains - *Dans quelle mesure la gouvernance et le personnel ont accompagné efficacement les porteurs sur toute la durée du programme ?*

L'analyse est basée sur une revue documentaire portant sur les données d'avancement des PO, la liste des projets programmés ainsi que le contenu des RAMO ainsi que des entretiens avec les AG dont la liste est précisée en annexe.

Des fiches bonnes pratiques ont également été formalisés et figurent en annexe du présent rapport. Elles portent sur :

- ▶ Accompagnement renforcé des porteurs de projets du FSE (associations de l'insertion notamment)
- ▶ Accompagnement renforcé des porteurs de projets publics du FEDER (projets d'infrastructures touristiques)
- ▶ Implication des acteurs techniques du territoire dans les AAP et la sélection et le montage des dossiers
- ▶ Mobilisation de tiers pour le portage de projet

## 1 Analyse de l'organisation générale au regard de la dynamique de programmation

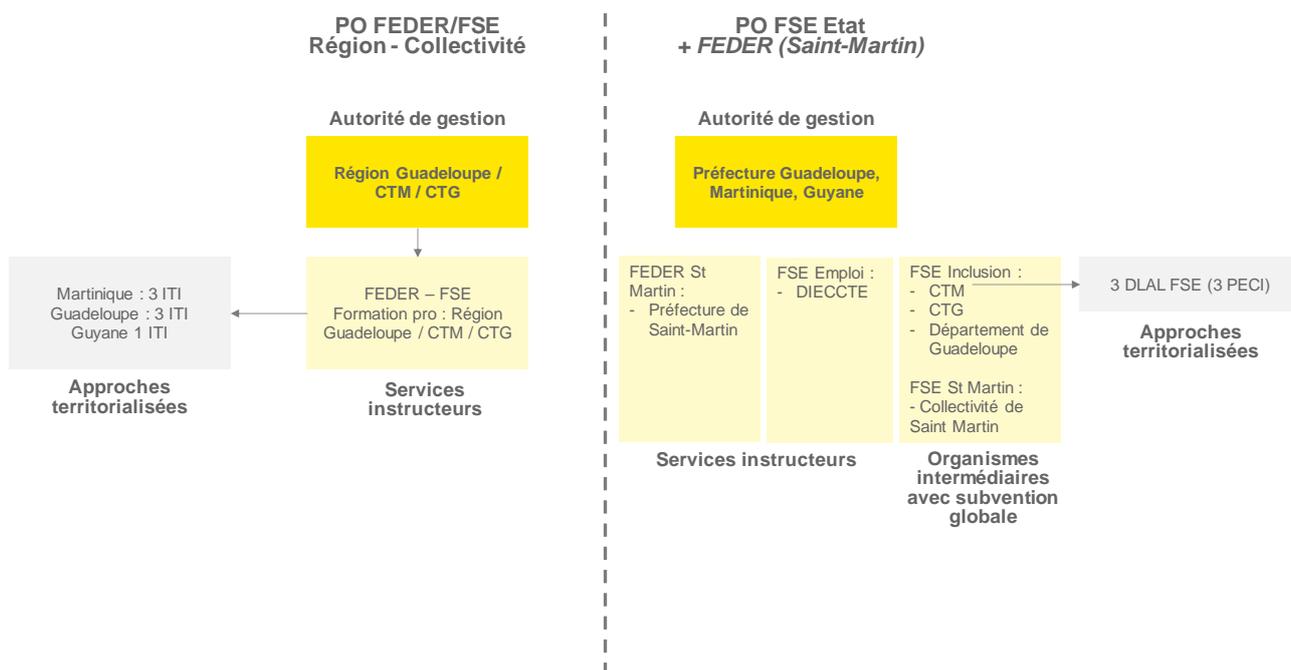
### 1.1 Fiche d'identité des modalités de mise en œuvre et de pilotage des programmes

#### 1.1.1 **Gouvernance : six autorités de gestion auxquelles s'ajoutent trois autres autorités de gestion déléguées**

Pour la période 2014-2020, le FEDER alloué dans la zone Antilles-Guyane a été confié aux autorités de gestion suivantes : la région Guadeloupe et les Collectivités territoriales de Martinique et de Guyane. Le FEDER alloué à Saint-Martin a été intégré au programme FEDER-FSE géré par la Préfecture de Guadeloupe, avec l'instruction réalisée à la Préfecture de Saint-Martin. Ce sont donc quatre programmes dans la zone qui gère une enveloppe FEDER.

Le volet formation professionnelle du FSE est également confié en gestion directe aux directions Europe de la région Guadeloupe et des collectivités de Martinique et de Guyane. Ce volet intègre donc les programmes FEDER-FSE gérés par ces collectivités.

Hormis la formation professionnelle, les crédits FSE sont majoritairement gérés par l'Etat dans des PO FSE dédiés dans chacune des régions. La plupart du FSE est instruit par les DIECCTE (sur le volet Emploi) et des subventions globales sont allouées sur le volet inclusion sociale au Département de Guadeloupe, la CTM, la CTG ainsi que la collectivité de Saint Martin (inclusion, formation professionnelle, emploi des jeunes). La préfecture de Saint-Martin est également service instructeur le volet décrochage scolaire du FSE. Il y a donc 6 programmes concernés par la gestion des enveloppes FSE dans la zone.



Source : *Elaboration EY*

Enfin, des investissements territoriaux intégrés portés par les EPCI ont été mis en place sur le FEDER en Martinique, Guadeloupe et Guyane ainsi que sur le FSE en Martinique. Les EPCI sont uniquement en charge d'émettre un avis d'opportunité sur les projets (pré-instruction), l'instruction formelle demeurant au niveau des autorités de gestion.

A l'exception des différences liées principalement à la fusion Région/Département en Guyane et Martinique, les autorités de gestion sont organisées de manière similaire sur les territoires. La Région et les collectivités disposent ainsi d'une direction Europe dans laquelle est rassemblée les fonctions de pilotage ainsi que les services instructeurs.

Des organisations innovantes ont été testées en début de programmation mais ont été rapidement abandonnées :

- ▶ La Région Guadeloupe a débuté la programmation 2014-2020 en confiant l'instruction des dossiers aux directions opérationnelles. Les activités de pilotage, comitologie, évaluation, communication étaient portées par une direction Europe au niveau de la Région en partenariat avec l'Etat intégrant également la mise en place d'un guichet unique. En 2017, les agents des différentes directions ont finalement été rapatriés dans une direction Europe unique (y compris physiquement) pour assurer la montée en compétence des instructeurs, l'harmonisation des pratiques et l'optimisation du process d'instruction. Il n'existe plus de guichet unique avec l'Etat, seules les activités d'évaluation et de communication demeurent partagées ;
- ▶ En Martinique, il avait été décidé de créer un GIP indépendant commun à la Région et à l'Etat pour concentrer la gestion des fonds européens. Des agents avaient commencé à être mobilisés du côté des services de l'Etat au niveau du GIP. Cependant avec la création de la CTM et le changement de majorité politique, le projet a été abandonné avant sa pleine mise en œuvre. Ces évolutions organisationnelles en début de programmation ont fortement perturbé le début de programmation tant du côté du PO FEDER/FSE collectivité que du côté PO FSE Etat.

### 1.1.2 Organisation de la gestion et du suivi

Le tableau ci-dessous présente de manière synthétique l'organisation adoptée autour des différentes étapes de la gestion et du suivi et dossiers FEDER-FSE.

Tâches	Description
<b>Communication</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La communication spécifique sur les appels à projet est assurée en partie par les directions opérationnelles et par la direction Europe</li> <li>▶ La communication générale sur les fonds européens est assurée par un service spécifique des directions Europe</li> </ul>
<b>Accompagnement des porteurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'accompagnement des porteurs de projet est principalement réalisé par les services instructeurs, ponctuellement en partenariat avec les directions opérationnelles</li> <li>▶ Des prestataires peuvent être mobilisé directement par les porteurs de projets pour les accompagner dans le montage de leur dossier et leur remontée de dépense</li> <li>▶ Un pôle appui et animation de 13 personnes à la CTM pour informer sur les financements disponibles et accompagner le montage des dossiers</li> </ul>
<b>Réception et instruction des dossiers</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Pour les PO Région/Collectivité, cette tâche est assurée directement par les autorités de gestion, via un service de l'instruction intégré dans la direction Europe</li> <li>▶ Pour les PO Etat, les services instructeurs sont plus diversifiées, la DIECCTE pour une large partie du PO, Département Guadeloupe / CTM / CTG avec une subvention globale pour la partie inclusion ainsi que des modalités spécifiques pour le territoire de Saint-Martin ;</li> <li>▶ En Guadeloupe, l'AG a recours à un marché de prestation intellectuelle pour employer 4 instructeurs supplémentaires</li> </ul>
<b>Sélection, programmation et conventionnement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La programmation des projets est réalisée par les autorités de gestion via leur service instructeur suite à la consultation des partenaires du programmes (comité de programmation ou équivalent).</li> <li>▶ Les directions opérationnelles des AG peuvent être mobilisé pour émettre des avis d'opportunité sur les projets avant la tenue des comités de programmation (Guadeloupe notamment)</li> <li>▶ Une spécificité existe pour les ITI, l'avis d'opportunité est alors donné par les territoires (EPCI) et l'éligibilité réglementaire au niveau de l'AG</li> <li>▶ Le conventionnement des projets est assuré par les services instructeurs</li> </ul>
<b>Remontée des dépenses</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La certification des dépenses est assurée par les services instructeurs qui peuvent ponctuellement s'appuyer sur des prestataires. En Guadeloupe par exemple les VSF du FSE sont externalisées.</li> </ul>
<b>Suivi, pilotage et évaluation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le suivi et le pilotage des programmes sont assurées par les autorités de gestion (Région/Collectivité et SGAR)</li> <li>▶ Les fonctions évaluation des PO sont prises en charge par les AG. En Guadeloupe, elles sont mutualisées entre l'Etat et la Région.</li> </ul>

## 1.2 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage et pistes de solutions

### 1.2.1 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES	Facteur de dynamique	Facteur de blocage
PROCESS ET OUTILS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ma Démarche FSE est reconnue par la majorité des AG comme un atout pour la gestion du FSE par rapport à Synergie pour le FEDER. Elle permet de faciliter et mieux formaliser la communication avec les porteurs de projets et simplifie les différents contrôles. Pour autant, certaines exigences de l'outil ou blocages informatiques ont cependant pu ralentir l'instruction de certains projets</li> <li>- Un accompagnement renforcé des porteurs de projets FSE en Guyane pour expliquer à chaque porteur les différentes étapes du processus, les points clés de la remontée de dépenses et le fonctionnement de MDFSE facilite la gestion des dossiers et contribue à la professionnalisation des porteurs de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'instruction des dossiers demeure très chronophage pour les services instructeurs du fait du fonctionnement non optimal de Synergie, du nombre de pièces justificatives à collecter et étudier, de difficultés réglementaires spécifiques qui sont détaillées dans l'analyse OT par OT</li> <li>- Des options de coût simplifiés peu développées sauf pour les coûts indirects et de personnels définies au niveau national pour le FSE,</li> <li>- Martinique : Expérience infructueuses de développement d'une OCS pour l'aide au FRET, bien que très pertinent, la validation par la Commission européenne n'ayant pu aboutir</li> </ul>
GOUVERNANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mutualisation des tâches d'évaluation entre l'Etat et la Région en Guadeloupe</li> <li>- Une gouvernance spécifique sur le PO FSE Etat en Guyane : comité de lecture interne à la DIECCTE, réunion technique avec CTG et Préfecture, comité de programmation et de suivi avec l'ensemble des services de l'Etat, comité de programmation commun à tous les fonds</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Guyane et en Martinique, la collectivité unique et à la fois AG d'une partie du FSE et organisme intermédiaire sur le volet inclusion intégré dans le PO Etat ce qui conduit à un positionnement non optimal des collectivités et à des retards de programmation importants sur la partie FSE Etat</li> </ul>
COMPETENCES ET RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une bonne articulation avec les directions opérationnelles pour</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fort turnover dans les autorités de gestion et en particulier dans les</li> </ul>

	<p>la rédaction des appels à projet ou l'identification des porteurs de projets potentiels et l'accompagnement vers le dépôt de dossier FSE permet d'assurer un bon dynamisme du programme</p>	<p>services instructeurs ce qui empêche les services instructeurs d'atteindre leur plein niveau de fonctionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un nombre d'agents dédiés à l'instruction des dossiers considéré comme insuffisant dans la plupart des AG</li> <li>- Des formations pour les nouveaux instructeurs souvent tardives du fait de l'attente de plusieurs arrivées pour former les agents</li> <li>- Des prestataires mandatés par les porteurs de projet pour les accompagner au montage de dossier ou à la remontée de dépenses dont les compétences de sont pas toujours à la hauteur des attentes de l'AG (mauvaise connaissance des règlements FSE en particulier)</li> <li>- Guadeloupe : tentative d'externaliser les VSF FEDER mais prestataire localisé en Métropole conduisant à des délais de traitement trop important en raison notamment de l'obligation d'envoyer toutes les pièces papier du fait de l'absence de dématérialisé à ce moment là</li> </ul>
--	--	--

### 1.2.2 Pistes de solutions

- ▶ Rationaliser les pièces justificatives demandées pour l'instruction des dossiers pour concentrer les demandes uniquement sur les pièces étudiées durant l'instruction ;
- ▶ Du fait de la fusion du département et de la région en Guyane et Martinique, il apparaît judicieux que la partie habituellement déléguée aux départements soit intégrée dans le PO FEDER-FSE de la collectivité pour en faciliter la gestion par les collectivités ;
- ▶ Développer des kits nouveaux arrivants pour les nouveaux instructeurs pour faciliter la transmission d'information et rendre les instructeurs plus rapidement opérationnels. Il peut s'agir de vidéo générale d'informations communes au niveau national ainsi que de documents écrits plus spécifiques à chaque territoire. De la même manière, des kits nouveaux porteurs pourraient être déployés pour faciliter la prise en main des exigences relatives à un projet ;
- ▶ Sélectionner des prestataires en début de programmation qui seront habilités à accompagner les porteurs de projet pour faciliter la communication avec eux, assurer leur formation et garantir une qualité des prestations de services ;
- ▶ Développer l'accompagnement et la formation des porteurs de projets pour s'assurer de la connaissance des règles et des pièces justificatives demandées pour justifier les dépenses afin d'éviter des rejets importants ainsi que de la maîtrise de la réglementation, notamment sur les règles de commande publique (ou de mise en concurrence) ;

- ▶ Développer le dépôt de dossiers FEDER dématérialisés et l'utilisation de e-synergie pour accélérer l'instruction et faciliter le pilotage du programme ;
- ▶ Développer des OCS en particulier pour les mesures répliquables et présentant un volume de dossier important (aide au FRET en particulier). Il semble pertinent de développer ces OCS au niveau national et de porter la validation avec la Commission européenne à ce niveau ;
- ▶ Concentrer le programme sur un nombre restreint de types d'action ciblant des projets identifiés et suffisamment matures ;
- ▶ Assurer une plus grande mutualisation entre les Collectivités/Régions et l'Etat pour les actions de communication, formation et évaluation.

## 2 Analyse par objectif thématique

### 2.1 Objectif thématique 1 «Innovation – recherche »

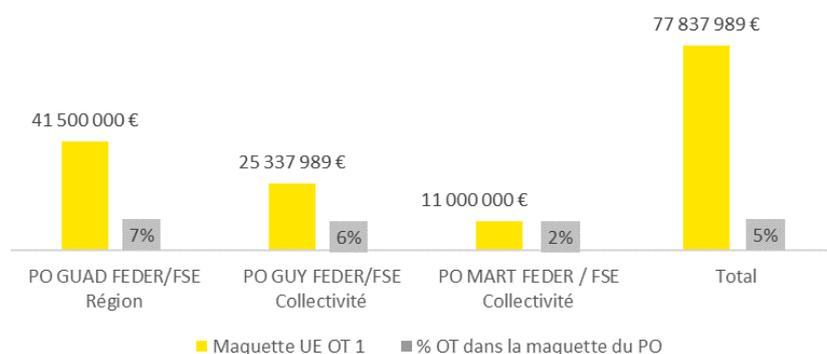
#### 2.1.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique

##### Rappel des grands champs d'intervention de l'OT1

L'objectif thématique 1 vise à renforcer la recherche, le développement technologique et l'innovation. Il est présent au sein des trois programmes FEDER/FSE de la zone Antilles Guyane et représente 5% de l'enveloppe totale de ces 3 PO :

- ▶ PO Guadeloupe FEDER/FSE Région (7% du PO) ;
- ▶ PO Guyane FEDER/FSE Collectivité (6% du PO) ;
- ▶ PO Martinique FEDER/FSE Collectivité (2% du PO).

Figure 1 – Part de l'OT1 dans la maquette des différents PO



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cet OT est décliné en deux priorités d'investissement :

- ▶ PI 1a – Améliorer les infrastructures de recherche et d'innovation (R&I) et les capacités à développer l'excellence en R&I, et faire la promotion des centres de compétence, en particulier dans les domaines présentant un intérêt européen ;
- ▶ PI 1b – Favoriser les investissements des entreprises dans la R&I, en développant des liens et des synergies entre les entreprises, les centres de recherche et développement et le secteur de l'enseignement supérieur, en favorisant en particulier les investissements dans le développement de produits et de services, les transferts de technologie, l'innovation sociale, l'éco-innovation, des applications de services publics, la stimulation de la demande, des réseaux, des regroupements et de l'innovation ouverte par la spécialisation intelligente, et soutenir des activités de recherche technologique et appliquée, des lignes pilotes, des actions de validation précoce des produits, des capacités de fabrication avancée et de la première production, en particulier dans le domaine des technologies clés génériques et de la diffusion de technologies à des fins générales.

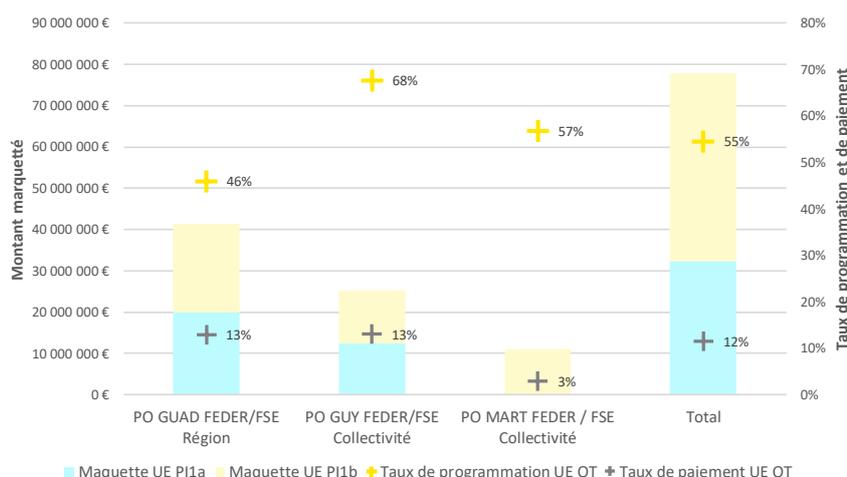
## Etat d'avancement

Indicateurs	OT 1	PI 1a	PI 1b
Nb de PO	3	2	3
Nb d'opérations programmées	108	59	49
Maquette CT (M€)	120 955 658 €	50 769 230 €	70 186 428 €
Montant programmé CT (M€)	76 247 212 €	50 021 058 €	26 226 154 €
Taux de programmation CT	63%	99%	37%
Montant certifié CT (M€)	11 594 265 €	8 083 742 €	3 510 523 €
Taux de certification CT	10%	16%	5%
Maquette UE (M€)	77 837 989 €	32 400 000 €	45 437 989 €
Montant programmé (M€)	42 562 428 €	27 880 497 €	14 681 931 €
Taux de programmation UE	55%	86%	32%
Montant certifié UE (M€)	8 297 445 €	5 149 484 €	3 147 961 €
Taux de certification UE	11%	16%	7%
Montant payé UE (M€)	9 077 033 €	6 954 854 €	2 122 179 €
Taux de paiement UE	12%	21%	5%

### Données clés :

- La PI 1a représente 42% de la maquette de l'OT1 sur les 3 PO concernés et la PI 1b 58% de l'OT1
- L'OT1 atteint un taux de programmation de 55%, un taux de certification de 11% et un taux de paiement de 12%
- La dynamique de programmation et de paiement est globalement meilleure sur la PI 1a avec un taux de programmation de 86% et de paiement de 21% que sur la PI 1b (32% et 5%)

Figure 2 – Avancement de l'OT1 (Montants UE)



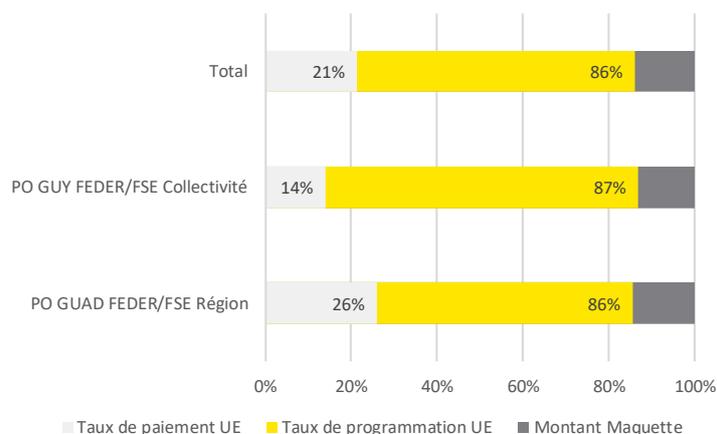
Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

## 2.1.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement

### PI 1a – Infrastructures de recherche et d'innovation (R&I) et capacités à développer l'excellence en R&I

La PI 1a est programmée à 86% et payée à hauteur de 21% de la maquette UE. Ce taux de programmation est homogène pour les deux PO concernés, les paiements étant légèrement plus en avance pour le PO FEDER/FSE Guadeloupe que pour le PO FEDER/FSE Guyane. La dynamique est donc plutôt bonne sur cette PI, la Guadeloupe prévoyant d'ailleurs d'abonder la maquette dans le cadre de la révision du PO en cours.

Figure 3 – Avancement de la PI 1a



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette priorité d'investissement a permis de soutenir différents types de projets :

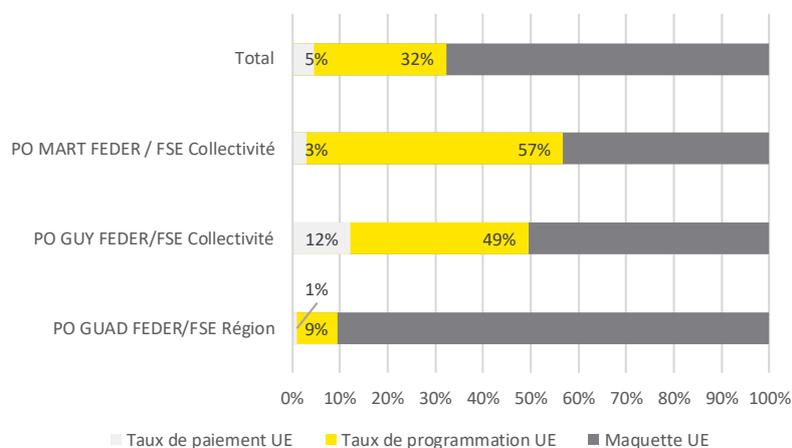
- ▶ La construction d'un bâtiment de recherche-enseignement au sein du Centre Hospitalier Andrée Rosemon (1 752 m2) en Guyane ;
- ▶ Le financement de programmes et projets de recherche en Guyane et Guadeloupe, les projets de recherche guadeloupéens intégrant systématiquement une dimension partenariale. Les projets de recherche financés portent sur des domaines variés dont principalement : biologie / environnement / santé / agronomie et agroalimentaire.

Sur la base de données disponible, les porteurs de projets sont des organismes de recherche (CIRAD, INRA, INSERM, BRGM, CNRS, Institut Pasteur de Guadeloupe et de Guyane), l'Université des Antilles ou encore le centre hospitalier Andrée Rosemon de Guyane. Ces projets sont en général d'envergure (plus de 600 000 euros de FEDER en moyenne)

### PI 1b - Investissements des entreprises dans la R&I

La PI 1b est programmée à 32% et payée à hauteur de 5% de la maquette UE. Le taux de programmation atteint 49% en Guyane et 57% en Martinique. Il est plus faible en Guadeloupe, principalement du fait de l'existence d'un stock de dossiers en attente d'instruction et du volume important de la maquette allouée à cette PI. D'après l'entretien avec le CR de Guadeloupe la maquette ne sera a priori pas intégralement consommée pour cette PI et une partie devrait être réaffectée à un autre dispositif. Les taux de paiement sont globalement faibles pour les trois PO.

Figure 4 – Avancement de la PI 1b



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette priorité d’investissement a permis de financer différents types de projets :

- ▶ Des actions de transfert de connaissance, de diffusion et vulgarisation de la culture scientifique dans les trois territoires (organisation de colloques scientifiques, fête de la science, activités à destination du grand public par Archipel des sciences en Guadeloupe ou La Canopée des Sciences en Guyane) ;
- ▶ La création de réseaux (par exemple la mise en place d’un groupement de ressources et d’aide aux associations partenaires en Guyane) et l’animation des réseaux d’acteurs de l’innovation ;
- ▶ Le soutien à quelques partenariats de recherche public-privé en Guadeloupe et Guyane portés par des organisations de recherche publiques ;
- ▶ Le soutien à des projets de recherche et développement. En Guadeloupe et Guyane il s’agit plutôt de projet de recherche appliquée (par rapport à la PI1a) ou impliquant des partenariats publics-privés. En Martinique, comme la PI1a n’est pas ouverte, les projets de la PI1b concernent à la fois des projets de recherche fondamentale et appliquée.

Les porteurs de projets sont des associations (activités de vulgarisation scientifique), des organismes de recherche (CIRAD, CHU de Martinique, Université des Antilles...) ainsi que quelques entreprises impliquées dans des partenariats ou pour de la R&D et le développement de nouveaux produits.

### 2.1.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES		ANALYSE
<b>FACTEURS CONTEXTUELS</b>	A1 – Maturité des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La capacité de R&amp;I est limitée dans les DOM en particulier sur le volet privé avec un nombre limité d’entreprises ayant les capacités administratives et financières de porter des projets de R&amp;D</li> <li>- Des petits porteurs de projet privés dont la maturité des projets de recherche n’est pas suffisante pour être financés par le FEDER</li> </ul>

	A2 – Facteurs exogènes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Martinique, les petits projets de recherche sont plutôt financés par la CTM via un « plan d'aide aux dossiers innovants » qui permet plus de flexibilité et une gestion plus simple pour les porteurs que la mobilisation de financements européens.</li> </ul>
<b>FACTEURS STRATEGIQUES</b>	B1 – Pertinence des stratégies des programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des établissements de recherche existent sur les territoires et mobilisent les financements de manière dynamique pour répondre à leurs besoins.</li> <li>- Les projets et les porteurs de projets ciblés par la PI1b sont souvent moins précisément connus que pour la PI1a, le dépôt de dossier par les entreprises étant notamment moins prévisibles pour les AG. Ainsi les maquettes de cette PI ont fait ou feront l'objet d'ajustements en fonction de la dynamique sur les territoires.</li> <li>- Des enjeux importants se profilent pour la future période de programmation avec :             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Une volonté des AG de mieux mesurer et évaluer l'impact de ces financements à des organisations de recherche pour le territoire. Les bilans d'exécution actuel ne donnant pas suffisamment d'éléments pour apprécier de l'impact des projets</li> <li>o Les réticences politiques de plus en plus importantes à financer des salaires, en particulier au sein d'organisations publiques, qui constituent actuellement la majeure partie des dépenses remontées par les porteurs de projets</li> </ul> </li> </ul>
	B2 – Contenu des stratégies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les S3 n'ont pas vraiment permis de dynamiser les programmations dans les différents territoires, du fait du manque de caractère opérationnel ou encore de l'articulation entre les domaines d'intervention définis et les besoins du territoire. En Martinique, les entreprises ont eu des difficultés à s'approprier cette stratégie et ont peu émergé à l'OT1</li> </ul>
	C1 – Méthodes d'animation / communication / diffusion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La Martinique, la Guadeloupe et la Guyane ont mis en place des appels à projets ciblés sur des thématiques spécifiques (thématiques de la S3 en Martinique) ce qui a contribué à dynamiser le dépôt de dossiers en particulier pour la PI1a.</li> <li>- En Guyane, des appels à manifestation d'intérêt ont d'abord été lancés suivis d'appels à projets. Il s'avère qu'un grand nombre de dossiers déposés dans le cadre des AMI n'ont finalement pas fait l'objet d'un dépôt dans le cadre des AAP (projets pas suffisamment matures notamment) ce qui a perturbé le suivi et le pilotage de l'OT. Cependant ces AMI ont également permis à de nouveaux porteurs de projets de solliciter des financements FEDER</li> <li>- Les AG ont également laissé la possibilité aux porteurs de projet de déposer des dossiers au fil de l'eau, en particulier</li> </ul>
<b>FACTEURS OPERATIONNELS</b>		

		<p>sur la PI1b où les porteurs de projets et les thématiques sont moins connus des AG.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En Martinique, par exemple, un volet de la PI1b porte sur le soutien au lancement de nouveaux produits mais cette aide est méconnue et mal comprise des entreprises qui la mobilise peu alors que des projets existent.</li> </ul>
	C2 – Capacité de mise en œuvre et ingénierie de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les porteurs de projet sont des organismes de recherche publics et privés ayant l'habitude de mobiliser des financements européens et de monter les dossiers de demande de financement à la différence des entreprises qui disposent d'une ingénierie de projet moins développée et qui sont moins à l'aise pour monter ce type de dossier.</li> </ul>
	C3 – Articulation des cofinancements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les cofinancements sont apportés par les autorités de gestion elles-mêmes et leur disponibilité est ainsi assurée.</li> </ul>
	C4 – Sécurisation et simplification juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NA</li> </ul>
	C5 – Suivi des projets et porteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'animation autour du montage de dossier peut aussi passer par certains organismes de recherche, comme en Martinique où le PARM (Pole Agro-ressources et de recherche de Martinique) accompagne les porteurs de projets à monter des dossiers dans le champ de la recherche agronomique.</li> </ul>
	C6 – Gouvernance, compétences et moyens humains	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'existence d'une bonne articulation avec la direction opérationnelle R&amp;I du CR en Guadeloupe a été mise en avant comme un facteur de dynamisme de la programmation permettant de relayer l'information et de faciliter le dépôt de dossier des porteurs de projets.</li> </ul>

#### 2.1.4 Pistes de solutions

- ▶ Continuer à soutenir les organismes de recherche qui ont l'habitude de solliciter les financements du FEDER. Ils permettent d'assurer la consommation d'une partie des crédits et sont à l'origine de projets de recherche d'ampleur sur les territoires ;
- ▶ S'appuyer sur les directions opérationnelles et les partenaires de la recherche pour identifier les projets partenariaux et accompagner les entreprises au montage des dossiers. La mise en place d'appel à manifestation d'intérêt peut permettre d'identifier de nouveaux porteurs de projets mais le montage des dossiers nécessitera un accompagnement renforcé avant que le dossier puisse être instruit ;
- ▶ Trouver des modalités innovantes pour encourager la mobilisation des financements par les entreprises (préfinancement, instruments d'ingénierie financière ) et renforcer l'animation et l'accompagnement des entreprises pour le recours aux financements FEDER pour accompagner le développement de nouveaux produits par exemple. Cet accompagnement peut être réalisé par les directions opérationnelles ainsi que des prestataires externes du territoire, à condition de s'assurer de la maîtrise des obligations liées aux dossiers FEDER par ces acteurs.

## 2.2 Objectif thématique 2 « Améliorer l'accès aux technologies de l'information et de la communication (TIC), leur utilisation et leur qualité »

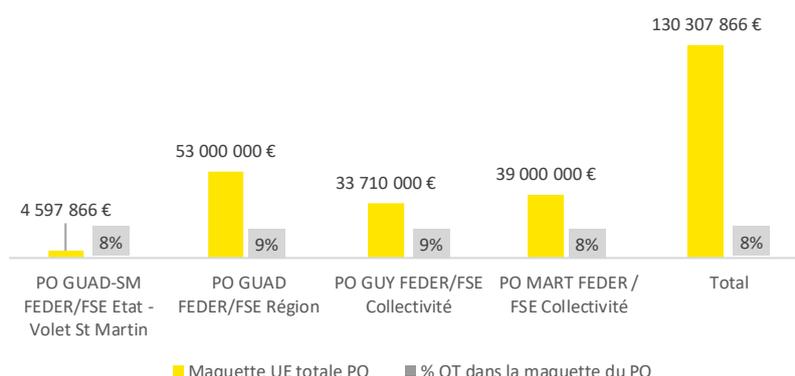
### 2.2.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique

#### Rappel des grands champs d'intervention de l'OT2

L'objectif thématique 2 vise à soutenir l'industrie européenne des T.I.C. (les technologies de l'information et de la communication). Cet OT2 est intégré au de de quatre programmes de la zone Antilles Guyane et représente 8% de l'enveloppe totale de ces 4 PO :

- ▶ PO GUAD-SM FEDER/FSE Etat pour le volet Saint-Martin (8% du PO – Volet St Martin)
- ▶ PO Guadeloupe FEDER/FSE Région (9% du PO) ;
- ▶ PO Guyane FEDER/FSE Collectivité (9% du PO) ;
- ▶ PO Martinique FEDER/FSE Collectivité (8% du PO).

Figure 5 - Part de l'OT2 dans la maquette des différents PO



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

L'OT2 est décliné en trois priorités d'investissement (PI) :

- ▶ PI 2a - En étendant le déploiement de la large bande et la diffusion de réseaux à grande vitesse et en soutenant l'adoption des technologies et réseaux émergents pour l'économie numérique ;
- ▶ PI 2b - En développant des produits et des services TIC, le commerce en ligne, et en améliorant la demande de TIC ;
- ▶ PI 2c - En renforçant des applications TIC dans les domaines de l'administration en ligne, de l'apprentissage en ligne, de l'intégration par les technologies de l'information, de la culture en ligne et de la santé en ligne (télésanté).

#### Etat d'avancement

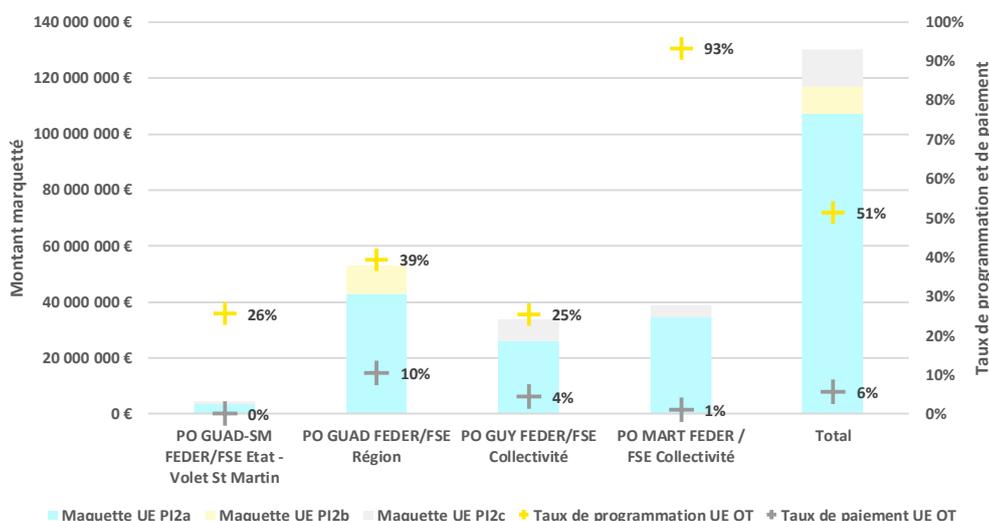
Indicateurs	OT 2	PI 2a	PI 2b	PI 2c
Nb de PO	4	4	1	3
Nb d'opérations program-	44	5	28	12

Maquette CT (M€)	366 975 926 €	316 152 983 €	32 206 119 €	23 858 959 €
Montant programmé CT (M€)	158 838 122 €	130 019 229 €	19 473 260 €	9 345 632 €
Taux de programmation	43%	41%	60%	39%
Montant certifié CT (M€)	9 735 485 €	4 559 329 €	3 055 183 €	2 120 973 €
Taux de certification CT	3%	1%	9%	9%
Maquette UE (M€)	130 307 866 €	107 099 866 €	10 000 000 €	13 208 000 €
Montant programmé (M€)	66 993 861 €	48 279 198 €	14 074 917 €	4 639 745 €
Taux de programmation UE	51%	45%	141%	35%
Montant certifié UE (M€)	12 118 976 €	4 559 329 €	5 438 674 €	2 120 973 €
Taux de certification UE	9%	4%	54%	16%
Montant payé UE (M€)	7 409 174 €	1 072 508 €	5 523 298 €	813 368 €
Taux de paiement UE	6%	1%	55%	6%

**Données clés :**

- La PI 2a représente la majorité - 86% - de la maquette totale de l'OT2 sur les 4 PO concernés, la PI 2b 8,7% et la PI 2c 6,5%
- L'OT 2 atteint un taux de programmation UE de 51%, un taux de certification de 9% et un taux de paiement de 6%
- La programmation est portée par la PI 2a (extension des réseaux TIC), avec 45% de programmation
- Avec 141% de programmation et 55% de paiement, PI 2b tire également la réalisation légèrement vers le haut.

Figure 6 – Avancement de l'OT2 (Montants UE)



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

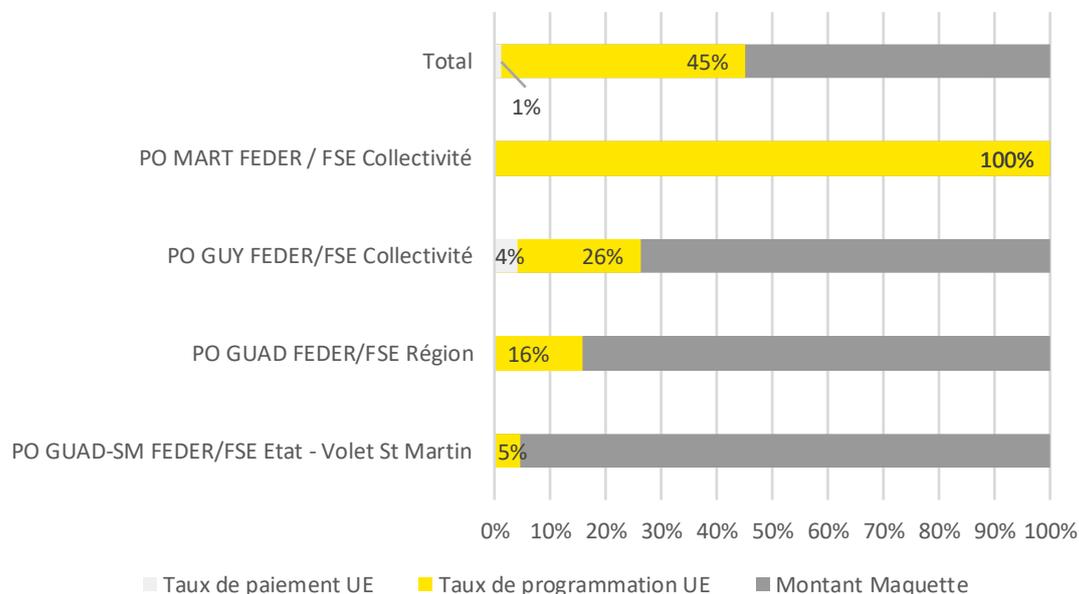
## 2.2.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement

**PI 2a - Extension du déploiement de la bande large et diffusion de réseaux à grande vitesse et promotion de l'adoption des technologies et réseaux émergents pour l'économie numérique**

La PI 2a concentre la majorité de la maquette UE disponible. Elle est programmée à hauteur de 45% et seulement 1% de la maquette UE est payée. Le taux de programmation varie entre PO, la Martinique présente une programmation particulièrement dynamique (100% de programmation),

tandis que les autres PO sont moins avancés : 26% pour le PO FEDER/FSE Guyane, 16% pour le PO FEDER/FSE Guadeloupe Région et 5% pour le territoire de Saint-Martin sous le PO FEDER/FSE Etat Guadeloupe. Les taux de paiement sont globalement très faibles dans tous les territoires.

Figure 7 - Avancement de la PI 2a



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette priorité d'investissement a permis de soutenir différents types de projets :

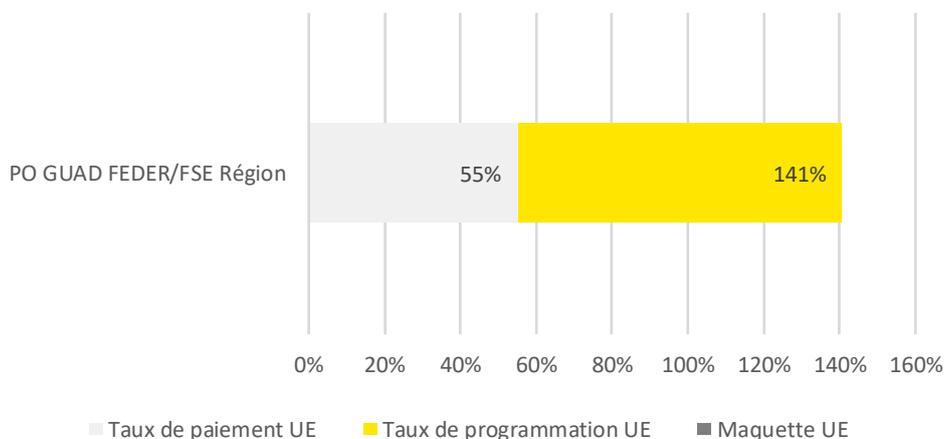
- ▶ Le déploiement d'une infrastructure de fourreaux et de fibres optiques au sein du territoire de la Ville de Saint Laurent du Maroni en Guyane ;
- ▶ Le renforcement de la capacité satellitaire pour les lycées et collèges de Guyane ;
- ▶ Mise en place d'un câble optique sous-marin de télécommunication de 115 Km entre la Guadeloupe continentale et les îles du Sud (Marie-Galante, les Saintes et la Désirade) afin d'améliorer la qualité de la bande passante et réduire les délais de transmission dans les communications informatiques ;
- ▶ Projet de couverture de l'ensemble du territoire de Martinique par le Très Haut Débit.

Les porteurs de projets sont principalement des entreprises privées qui interviennent dans le secteur des TIC (Marlink, Martinique THD).

### PI 2b - Développement de produits et de services TIC, du commerce en ligne et de la demande de TIC

La PI 2b est surprogrammée à 141% et payée à hauteur de 55%. Seul le PO FEDER/FSE Région Guadeloupe a alloué une enveloppe à cette PI.

Figure 8 - Avancement de la PI 2b



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

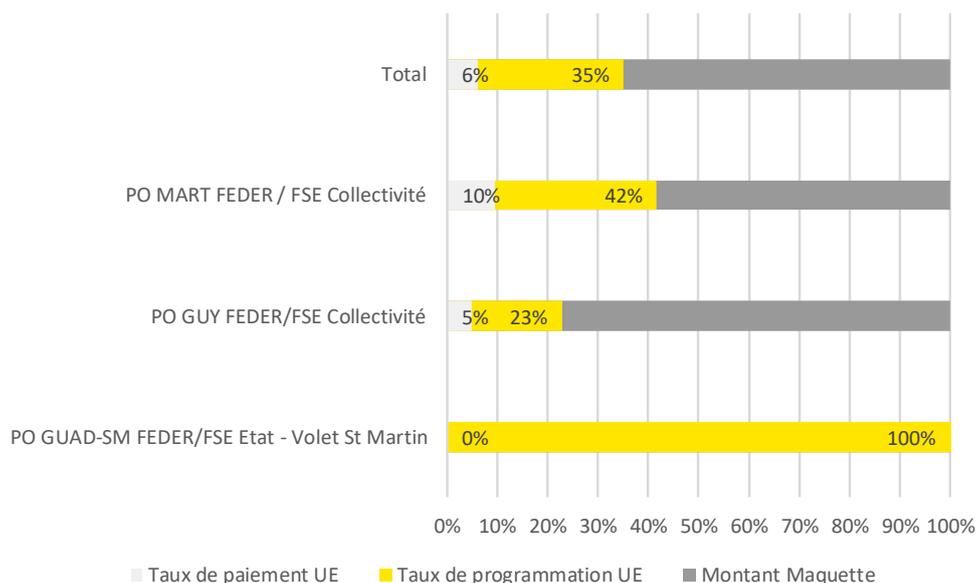
Cette priorité d'investissement permet de financer des projets de développement de l'usage des TIC par les entreprises et les organisations publiques :

- ▶ Accompagnement des petites et moyennes entreprises à l'usage des technologies numériques par le biais d'un dispositif de chèques innovation TIC porté par le CR Guadeloupe ;
- ▶ Accompagnement direct des TPE et PME pour l'usage du numérique dans les entreprises (exploitation de données, SI, développement de nouveaux services) ;
- ▶ Accompagnement des organisations publiques dans l'usage du numérique et l'exploitation de données (connaissance du parc immobilier, modernisation des SI des communes, système d'information géographique...)

**PI 2c - Renforcer les applications TIC dans les domaines de l'administration en ligne, de l'apprentissage en ligne, de l'intégration par les technologies de l'information, de la culture en ligne et de la santé en ligne (télésanté).**

La PI 2c est programmé à 35% avec un taux de paiement à hauteur de 6% de la maquette UE. Le taux de programmation est variable et atteint 100% pour le territoire de Saint-Martin sous le PO GUAD-SM FEDER/FSE Etat, 42% pour le PO FEDER/FSE Martinique et 23% pour le PO FEDER/FSE Guyane.

Figure 9 - Avancement de la PI 2c



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette priorité d'investissement a permis de financer deux types de projets principaux ;

- ▶ La modernisation et le développement de nouveaux usages du numérique (traitement de données, WIFI public...) pour les organisations publiques ;
- ▶ De nouvelles applications dans le domaine de la santé avec le développement d'un dossier patient informatisé en Guyane et l'extension de la plateforme d'Imagerie Médicale Antilles - Guyane (IMAG) en Martinique.

Un projet porté par une entreprise en Guyane a également été financé pour le déploiement d'un réseau pour les objets connectés.

### 2.2.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES		ANALYSE
<b>FACTEURS CONTEXTUELS</b>	A1 – Maturité des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les projets de développement de réseaux TIC sont des projets particulièrement lourds dont le montage financier et le déploiement technique est particulièrement complexe. Les AG ont pu baser la programmation de cet OT sur des projets dont ces aspects n'étaient pas encore finalisés ce qui a conduit à l'abandon de certains projets.</li> <li>- En Martinique, la programmation du grand projet de couverture de l'intégralité du territoire en THD a été particulièrement longue, avec des questionnements importants sur le fait de recourir à JASPERS ou non et le projet n'a été programmé qu'en 2019.</li> </ul>

	A2 – Facteurs exogènes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'ouragan Irma a retardé la mise en œuvre de l'OT2 en Guadeloupe et Saint-Martin. A Saint-Martin, le PO visait l'équipement des établissements scolaires dont plusieurs ont été détruits lors du cyclone.</li> </ul>
<b>FACTEURS STRATEGIQUES</b>	B1 – Pertinence des stratégies des programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une PI 2b ouverte uniquement en Guadeloupe pour le soutien aux projets d'utilisation du numérique par les entreprises dont la programmation est plutôt dynamique.</li> <li>- Ce soutien aux entreprises est présent sous d'autres OT pour les autres AG, par exemple via la PI 3d en Martinique.</li> <li>- Les projets de développement des TIC sont des projets de grande ampleur et donc alignés avec les stratégies de développement locales (SDTAN, S3). L'adoption tardive du SDTAN à Saint-Martin est ainsi identifiée comme une cause de retard dans le RAMO 2017 du PO</li> </ul>
	B2 – Contenu des stratégies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les autorités de gestion avaient initialement ciblé le développement des réseaux dans les zones non couvertes par les opérateurs du fait de la faible rentabilité du déploiement des TIC dans ces zones. Cependant, en Guyane, un opérateur s'est finalement positionné sur le marché, conduisant à l'abandon du projet par la CTG. En Guadeloupe, le CR a également modifié le montage de projet initial en faisant appel à une structure privé conduisant à la réallocation de 20 millions de FEDER à un autre axe.</li> </ul>
<b>FACTEURS OPERATIONNELS</b>	C1 – Méthodes d'animation / communication / diffusion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des appels à projets permanents permettent le dépôt des dossiers au fil de l'eau pour les projets des entreprises en particulier</li> <li>- Les projets d'envergure plus importante sont identifiés en amont de la programmation</li> </ul>
	C2 – Capacité de mise en œuvre et ingénierie de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le déploiement d'un grand projet en Martinique a été particulièrement long et complexe. La validation du projet est intervenue en 2019, le projet est donc en cours de déploiement.</li> </ul>
	C3 – Articulation des cofinancements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les retards dans l'attribution des co-financements de l'Etat au titre du Fonds pour la Société Numérique ont ralenti le déploiement de certains projets (Guyane, Saint-Martin)</li> </ul>
	C4 – Sécurisation et simplification juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NA</li> </ul>
	C5 – Suivi des projets et porteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NA</li> </ul>
	C6 – Gouvernance, compétences et moyens humains	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des appels à projets auprès des entreprises privés particulièrement difficiles et chronophages à écrire pour des SI qui n'ont pas toujours les compétences nécessaires (Guadeloupe)</li> </ul>

## 2.2.4 Pistes de solutions

- ▶ Veiller à la maturité suffisante des projets structurants de développement des TIC en amont de l'écriture des programmes afin de faciliter leur programmation rapide. Ces projets étant particulièrement lourds à mettre en place et dépendant d'autorisations réglementaires pouvant être longues à obtenir, il est de plus indispensable de suivre rigoureusement l'avancement de ces projets afin de réorienter rapidement les financements vers d'autres projets si besoin.
- ▶ Encourager les entreprises à solliciter des financements, via une animation/communication sur ces dispositifs avec l'appui des directions opérationnelles et acteurs relais des territoires et un accompagnement renforcé au montage de projet si nécessaire, pour le développement de projets liés à l'usage du numérique afin de moderniser les entreprises et de proposer de nouveaux services.

## 2.3 Objectif thématique 3 « Compétitivité des PME »

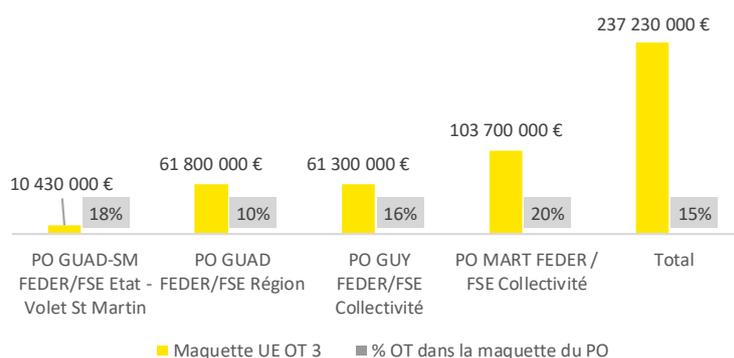
### 2.3.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique

#### Rappel des grands champs d'intervention de l'OT3

L'objectif thématique 3 vise à renforcer la compétitivité des PME. Il est présent au sein de quatre programmes de la zone Antilles Guyane, les trois PO FEDER/FSE ainsi que le PO FEDER/FSE Etat Guadeloupe pour les actions relatives à Saint-Martin. L'OT représente 11% de l'enveloppe totale de ces 4 PO :

- ▶ PO Guadeloupe FEDER/FSE Etat – Volet Saint-Martin (18% du PO – Volet St Martin) ;
- ▶ PO Guadeloupe FEDER/FSE Région (10% du PO) ;
- ▶ PO Guyane FEDER/FSE Collectivité (16% du PO) ;
- ▶ PO Martinique FEDER/FSE Collectivité (20% du PO).

Figure 10 – Part de l'OT3 dans la maquette des différents PO



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cet OT est décliné en deux priorités d'investissement :

- ▶ PI 3a – Favoriser l'esprit d'entreprise, en particulier en facilitant l'exploitation économique d'idées nouvelles et en stimulant la création de nouvelles entreprises, y compris par le biais des pépinières d'entreprises ;
- ▶ PI 3d – Soutenir la capacité des PME à croître sur les marchés régionaux, nationaux et internationaux ainsi qu'à s'engager dans les processus d'innovation.

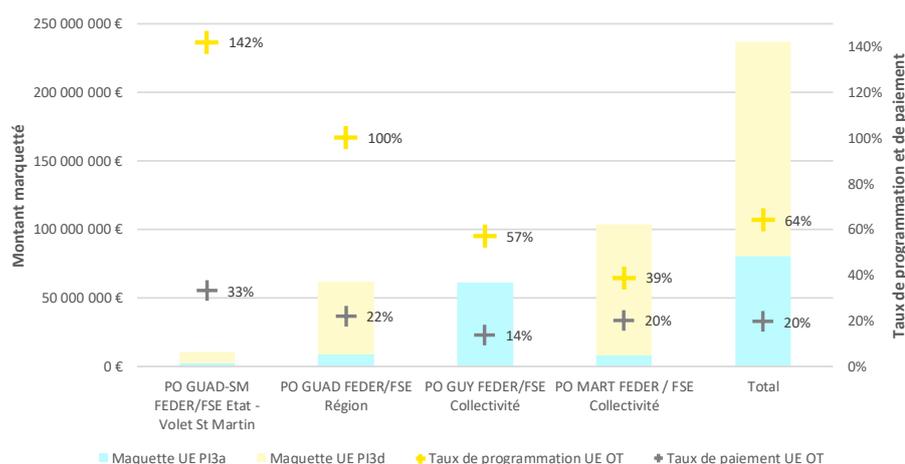
## Etat d'avancement

Indicateurs	OT 3	PI 3a	PI 3d
Nb de PO	4	4	3
Nb d'opérations program-	310	75	533
Maquette CT (M€)	469 518 771 €	153 158 131 €	316 360 640 €
Montant programmé CT	494 022 788 €	131 326 433 €	362 696 355 €
Taux de programmation	105%	86%	115%
Montant certifié CT (M€)	123 546 267 €	33 134 576 €	90 411 691 €
Taux de certification CT	26%	22%	29%
Maquette UE (M€)	237 230 000 €	80 800 000 €	156 430 000 €
Montant programmé (M€)	152 401 789 €	41 180 492 €	111 221 297 €
Taux de programmation	64%	51%	71%
Montant certifié UE (M€)	95 700 329 €	30 079 489 €	65 620 840 €
Taux de certification UE	40%	37%	42%
Montant payé UE (M€)	46 916 693 €	9 338 154 €	37 578 539 €
Taux de paiement UE	20%	12%	24%

## Données clés :

- La PI 3a représente 33% de la maquette de l'OT3 pour les 4 programmes concernés et la PI 3d 67% de l'OT3
- L'OT3 atteint (en montant UE) un taux de programmation de 64%, un taux de certification de 40% et un taux de paiement de 20%
- La dynamique de programmation est meilleure sur la PI 3d avec un taux de programmation de 71% (51% sur la PI 3a) ainsi que pour les taux de paiement (24% sur la PI 3a et 12% sur la PI 3d)

Figure 11 – Avancement de l'OT3 (Montants UE)



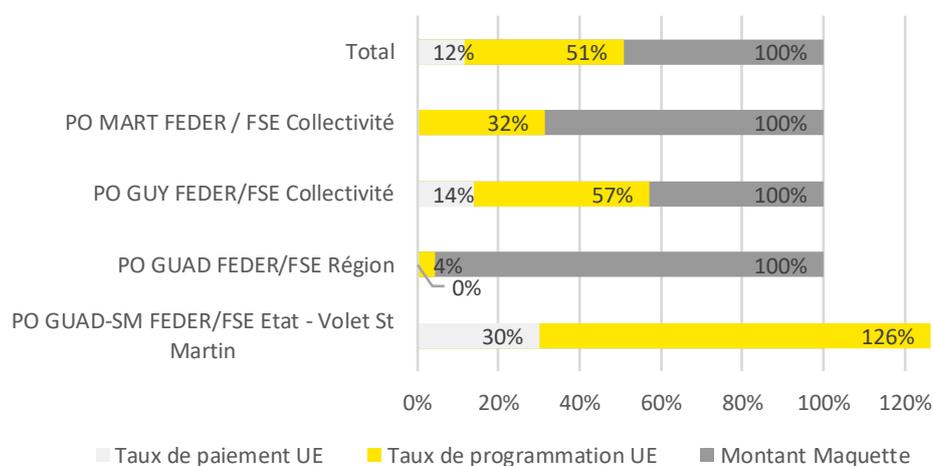
Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

## 2.3.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement

**PI 3a – Favoriser l'esprit d'entreprise, en particulier en facilitant l'exploitation économique d'idées nouvelles et en stimulant la création de nouvelles entreprises, y compris par le biais des pépinières d'entreprises**

La PI 3a est programmée à 51% et payée à hauteur de 12% de la maquette UE. Ce taux de programmation est directement lié à l'avancement du PO FEDER/FSE Guyane dont la maquette représente plus de 75% de la maquette totale de la PI.

Figure 12 – Avancement de la PI 3a



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette priorité d'investissement a été investie différemment selon les territoires et l'articulation avec la PI3d n'est pas la même selon les PO.

Ainsi la Guadeloupe et la Martinique ont inscrit peu d'actions dans cette PI. Elle cible principalement le développement d'infrastructures et de zones d'accueil des entreprises avec peu de projets programmés dans les deux territoires (projet jeune pousse en Guadeloupe et construction d'une pépinière agro-transformation porté par la Communauté Agglomération Centre Martinique).

La Guadeloupe a également mis en place un instrument financier dédié à la création d'entreprises sur cette PI. Il s'agit d'un instrument permettant l'attribution de prêts à taux zéro pour la création d'entreprise additionné d'un accompagnement et d'un suivi de l'entreprise bénéficiaire, 2,5 millions d'euros ont été alloué à cet instrument (non comptabilisé dans les données d'avancement disponibles).

A l'inverse, la Guyane a fait le choix de n'ouvrir que cette PI sous l'OT3, elle rassemble donc une plus large diversité de projet :

- ▶ La majorité des projets financés sont dédiés au soutien direct aux projets d'investissement et de développement des entreprises. Les projets sont très variés : achat de petit matériel, développement de chaîne de production ou encore développement de nouveaux services. Les montants FEDER alloués projet varient ainsi de 10 000€ à 4 M€ ;
- ▶ Des projets de structuration des réseaux de TPE et PME portés par des fédérations et observatoires régionaux ;
- ▶ 2 projets de développement de zones d'accueil des entreprises ;
- ▶ Des projets de développement d'activités touristique.

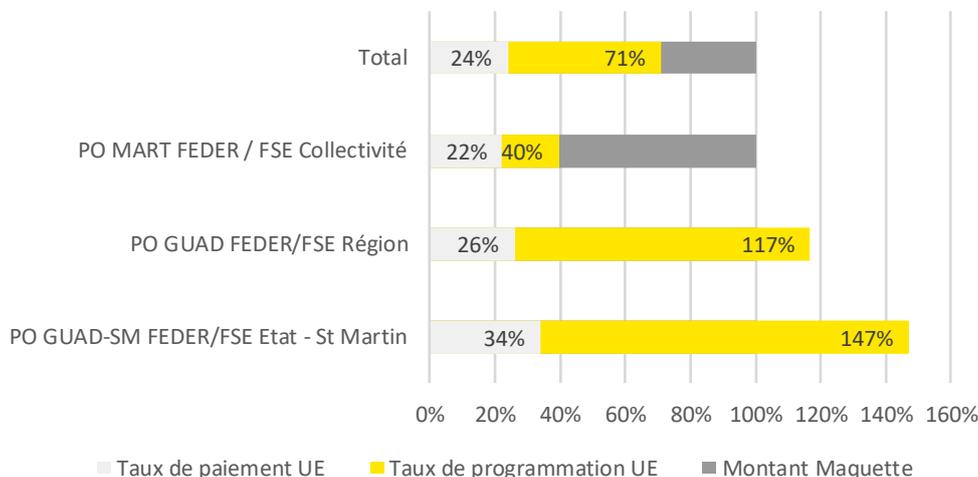
Enfin, à Saint-Martin, plusieurs dossiers ont été programmés par Initiative Saint-Martin Active pour des projets à destination des TPE/PME et des associations (aide financière, accompagnement au développement et à la création d'emploi) et à la mise en place d'un instrument financier (Fonds de prêts à taux zéro à destination des entreprises en création/reprise).

### PI 3d – Soutenir la capacité des PME à croître sur les marchés régionaux, nationaux et internationaux ainsi qu'à s'engager dans les processus d'innovation

La PI 3d est programmée à hauteur de 71% et payée à hauteur de 24%. La programmation s'explique principalement par le bon dynamisme des PO Guadeloupe et Saint-Martin. Le PO

FEDER/FSE Martinique présente un retard de programmation (40%) lié principalement à un retard dans l'instruction des dossiers.

Figure 13 – Avancement de la PI 3d



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Les projets sont principalement dédiés au soutien direct aux entreprises (2/3 des projets environ) pour le développement de l'activité (Guadeloupe, Martinique, Saint-Martin) ainsi que pour la rénovation des bâtiments suite au passage de l'ouragan IRMA. Les deux territoires ont également soutenu quelques projets destinés à structurer les réseaux d'entreprises (CCI) ou le développement d'un observatoire de l'économie en Guadeloupe. En Martinique, la PI est également destinée à financer le développement et l'utilisation des services numériques par les entreprises, 6 projets d'entreprises ont ainsi été financés pour le développement de SI notamment.

La Guadeloupe et la Martinique soutiennent aussi largement l'industrie touristique pour la montée en gamme des hébergements ainsi que le développement de nouvelles offres touristiques.

### 2.3.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES		ANALYSE
FACTEURS CONTEXTUELS	A1 – Maturité des projets	- En Guyane, une pré-identification des projets a été faite via un AMI ce qui a conduit au dépôt de nombreux dossiers dont certains n'étaient pas suffisamment matures pour être programmés, sur le volet aide directe aux entreprises en particulier. L'instruction a ainsi été complexifiée et ralentie pour prendre en compte ces dossiers.
	A2 – Facteurs exogènes	- Martinique : Evolutions réglementaires des compétences des EPCI ont freiné le développement de projets (projets de zones d'activité notamment)
FAC-TEURS STRATÉGIQUES	B1 – Pertinence des stratégies des programmes	- Aide directe à l'investissement particulièrement attractive pour les entreprises de même que le soutien aux opérateurs touristiques

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des instruments financiers mis en place tardivement pour lesquels le recul est insuffisant pour juger de leur efficacité à répondre aux besoins</li> </ul>
	B2 – Contenu des stratégies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Martinique : peu de dossiers sur la mesure transformation numérique des entreprises, celles-ci préférant déposer un dossier général d'aide à l'investissement plutôt que portant uniquement sur le volet numérique</li> <li>- Des stratégies de mise en œuvre des IF longues à définir en Martinique et Guadeloupe (dispositif prévu par la Commission ou non, partenariat avec la BEI, articulation avec le niveau national, procédure de sélection de l'opérateur...), les IF ont seulement été lancés en 2018/2019</li> </ul>
<b>FACTEURS OPERATIONNELS</b>	C1 – Méthodes d'animation / communication / diffusion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guadeloupe, Martinique : Des documents de communication difficilement appropriables par les entreprises (PO et DOMO en ligne) et des sites internet peu ergonomiques qui facilitent peu l'accès aux aides</li> <li>- Guyane : Travail spécifique sur le site internet pour faciliter l'accès aux aides</li> </ul>
	C2 – Capacité de mise en œuvre et ingénierie de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guadeloupe : de grosses structures touristiques qui disposent d'une ingénierie de projet importante et qui déposent des dossiers facilement instruits</li> <li>- Des difficultés plus importantes pour les petits porteurs de projets du fait d'un manque de trésorerie et d'ingénierie pour monter les dossiers. Par exemple en Martinique : Des acteurs du secteurs touristiques en difficulté financière dont certains ne sont pas à jour de leur réglementation fiscale et sociale</li> </ul>
	C3 – Articulation des cofinancements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'articulation avec la défiscalisation s'avère complexe à prendre en compte pour les services instructeurs ce qui ralentit l'instruction des demandes</li> </ul>
	C4 – Sécurisation et simplification juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La prise en compte de la réglementation sur les aides d'Etat a été longue à appréhender dans les territoires et ralentit encore l'instruction des dossiers d'aides aux entreprises</li> <li>- Martinique : réglementation complexe sur les zones d'activité qui freinent le développement de zones d'accueil des entreprises</li> </ul>
	C5 – Suivi des projets et porteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les petits porteurs ont besoin d'accompagnement spécifique pour déposer des dossiers suffisamment matures et des dossiers complets. Cet accompagnement spécifique ne peut pas toujours être suffisamment apporté par les AG (contrainte RH)</li> <li>- Une mobilisation de prestataires par les entreprises pour monter leur dossier mais avec une qualité variable de l'accompagnement d'un prestataire à l'autre et des entreprises pas toujours bien informées des compétences des prestataires</li> </ul>

	<b>C6 – Gouvernance, compétences et moyens humains</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Les services instructeurs ont des difficultés à absorber l'instruction de l'ensemble des dossiers déposés et des stocks de dossier sont en attente d'instruction (Guyane, Martinique) du fait d'équipe en sous-effectif par rapport à la quantité et complexité de l'instruction ou du manque de formation en particulier en début de programmation (nouvelle équipe en Martinique)</li></ul>
--	--	---

#### 2.3.4 **Pistes de solutions**

- ▶ Maintenir les aides directes aux entreprises et en particulier au secteur touristique dans le prochain programme ;
- ▶ Mettre en place des mécanismes de garanties auprès des banques et poursuivre le développement des IF pour faciliter l'autofinancement par les porteurs et éviter les difficultés de trésorerie ;
- ▶ Assurer la formation des équipes d'instruction sur les aides d'Etat et l'articulation avec la défiscalisation pour faciliter l'instruction et assurer l'harmonie des pratiques ;
- ▶ Assurer une communication plus transparente sur les aides disponibles pour faciliter l'accès de primo-demandeurs en particulier sur les volets destinés au soutien à des actions collectives de structuration des réseaux d'entreprises ou d'internationalisation ;
- ▶ Accompagner les entreprises de manière plus rapprochée pour assurer le dépôt de dossiers matures et complets (séances de formation, appui de prestataires disposant d'une expertise suffisante, etc.).

## 2.4 Objectif thématique 4 « Transition énergétique »

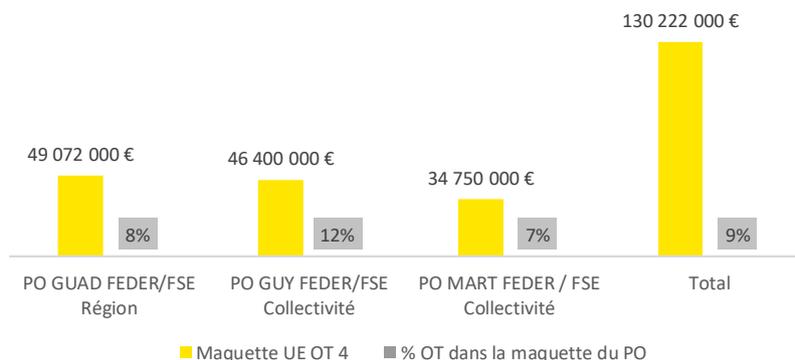
### 2.4.1 **Fiche d'identité de l'objectif thématique**

#### **Rappel des grands champs d'intervention de l'OT4**

Les projets de l'OT 4 doivent contribuer à favoriser la transition vers une économie à faibles émissions de CO2 et portent sur trois grands volets :

- Le soutien à la production, la distribution des énergies renouvelables,
- Le renforcement de l'efficacité énergétique dans les entreprises, les bâtiments publics et le logement et l'amélioration des systèmes de distribution ;
- Le soutien aux projets de mobilité urbaine durable.

Figure 14 - Part de l'OT4 dans la maquette des différents PO



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cet OT se décline en six priorités d'investissement listées ci-dessous, mais seules les PI 4a, 4b, 4c et 4e sont mobilisées par les trois régions. Les PI portant sur les réseaux de distribution et la R&D n'ont pas été mobilisés.

- ▶ PI 4a - Favoriser la production et la distribution d'énergie provenant de sources renouvelables. Dans ces territoires non interconnectés, la production d'électricité est encore fortement dépendante de centrales thermiques fonctionnant aux énergies fossiles. La production d'énergies issues de sources renouvelables paraît particulièrement appropriée dans ces régions.
- ▶ PI 4b - Favoriser l'efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises.
- ▶ PI 4c - Soutenir l'efficacité énergétique, la gestion intelligente de l'énergie et l'utilisation des énergies renouvelables dans les infrastructures publiques, y compris dans les bâtiments publics, et dans le secteur du logement. La réduction de la dépendance aux énergies fossiles passe également par une réduction de la consommation d'énergie via une amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments publics, logements et entreprises.
- ▶ PI 4e - Favoriser des stratégies de développement à faible émission de carbone pour tous les types de territoires, en particulier les zones urbaines, y compris la promotion d'une mobilité urbaine multimodale durable et de mesures d'adaptation au changement climatique destinées à l'atténuer. Compte tenu de l'étroitesse des territoires et de la faible taille de la population, les solutions de mobilité urbaine restent fortement dépendantes de la voiture individuelle. Les projets de soutien aux transports propres constituent une véritable priorité dans ces territoires.

### Etat d'avancement

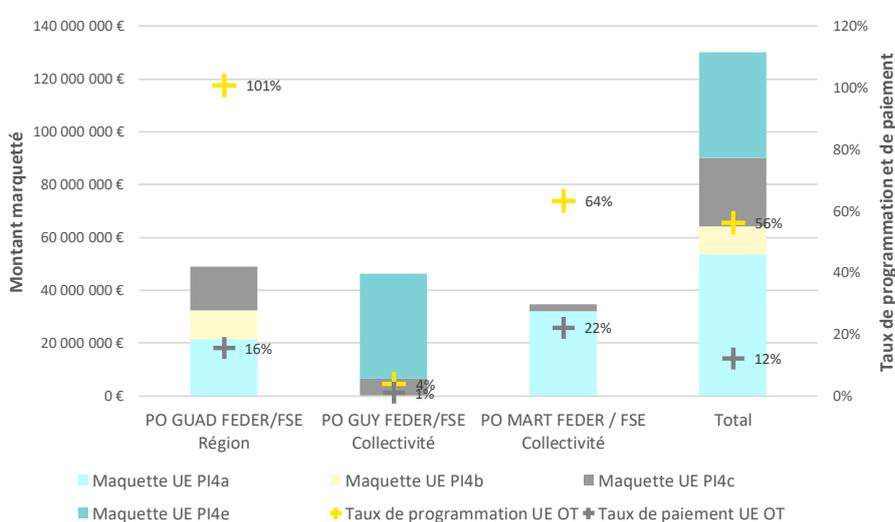
Indicateurs	OT 4	PI 4a	PI 4b	PI 4c	PI 4e
Nb de PO	3	2	1	3	1
Nb d'opérations programmées	84	31	15	38	NA
Maquette CT (M€)	267 393 000 €	104 694 000 €	21 600 000 €	46 104 412 €	94 994 588 €
Montant programmé CT (M€)	199 083 382 €	73 532 344 €	6 027 118 €	119 523 919 €	NA
Taux de programmation CT	74%	70%	28%	259%	NA
Montant certifié CT (M€)	18 138 541 €	16 644 812 €	809 203 €	684 526 €	NA
Taux de certification CT	7%	16%	4%	1%	NA
Maquette UE (M€)	130 222 000 €	53 472 000 €	10 800 000 €	25 950 000 €	40 000 000 €
Montant programmé UE (M€)	73 454 000 €	20 702 454 €	2 474 731 €	50 276 816 €	NA
Taux de programmation UE	56%	39%	23%	194%	NA
Montant certifié UE (M€)	26 083 307 €	18 269 815 €	1 025 556 €	6 787 936 €	NA

Taux de certification UE	20%	34%	9%	26%	NA
Montant payé UE (M€)	8 165 336 €	2 006 464 €	1 073 980 €	5 084 892 €	NA
Taux de paiement UE	6%	4%	10%	20%	NA

**Données clés :**

- Avec 9% des crédits UE de la maquette des PO FEDER-FSE de la région, cet OT concentre une part importante des fonds UE dans la zone.
- Le taux de programmation (coût UE) atteint 56% au global sur l'ensemble de l'OT4 et le taux de paiement 6%.
- Mobilisée par la Guadeloupe et la Martinique seulement, la PI4A (production d'ENR) concentre l'essentiel des crédits maquetés de l'OT (41%).
- Avec 194% de programmation et 20% de paiement, la PI4C (efficacité énergétique des bâtiments publics) tire la réalisation de l'OT4 vers le haut.
- La Guadeloupe se distingue par une bonne dynamique de programmation et de paiement (101% et 16%).

**Figure 15 – Avancement de l'OT4 (Montants UE)**



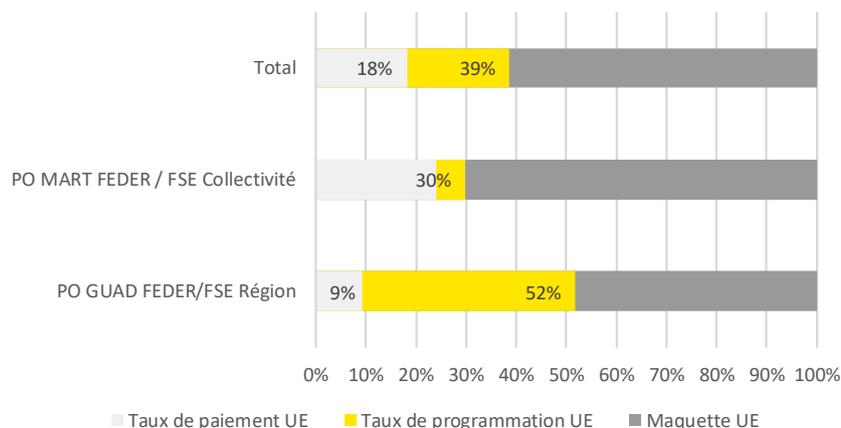
Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

## 2.4.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement

### PI 4a - Production et la distribution d'énergie provenant de sources renouvelables

Concentrant l'essentiel des crédits maquetés sur cet OT à l'échelle de la zone (41%), cette PI a été mobilisée par la Guadeloupe et la Martinique. Les taux de programmation et de paiement sur cette PI restent faibles, limités par de faibles réalisations en Martinique qui a maqueté un montant important (32 millions d'euros) sur cette priorité. L'avancement de cette PI en Guadeloupe se porte légèrement mieux.

Figure 16 - Avancement de la PI 4a



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Les projets soutenus sur cette PI portent sur le développement de la production d'énergie issue de sources renouvelables (principalement photovoltaïque et un gros projet sur l'éolien en Martinique) à des fins d'autoconsommation.

Avec 6 opérations programmées, les bénéficiaires martiniquais sont peu nombreux et principalement issus du secteur privé. Les projets photovoltaïques visent les toitures de grands bâtiments (centres commerciaux, palais des congrès, marina, etc.). La mesure a été confrontée à une concurrence avec un dispositif de la CRE et plusieurs opérations ont été jugées inéligibles en raison d'un démarrage des travaux antérieurs à la programmation des projets. Un gros projet en Martinique porté par EDF porte sur le développement d'un programme d'équipement de 17500 ménages en chauffe-eau solaire.

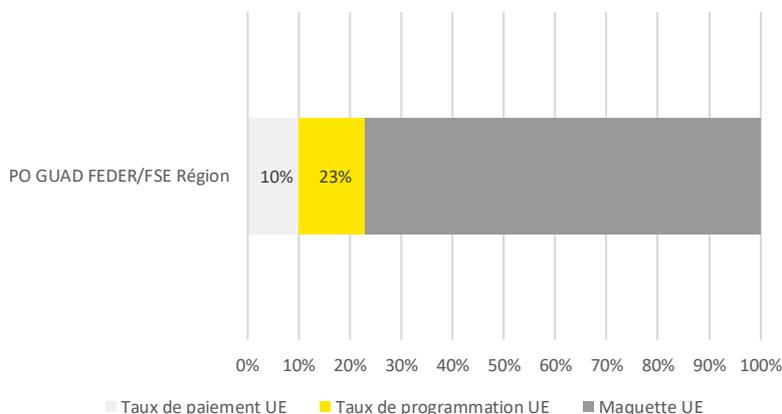
En Guadeloupe, 25 opérations ont été programmées, portant sur des projets d'installations photovoltaïques et un gros projet éolien pour l'autoconsommation. Les porteurs présentent une plus grande diversité : il s'agit de collectivités, de l'Etat et d'entreprises privées. Les projets portent essentiellement sur la pose de panneaux photovoltaïques à des fins d'alimentation du bâtiment de la structure bénéficiaire.

#### PI 4b - Efficacité énergétique et l'utilisation des énergies renouvelables dans les entreprises

Mobilisée par une seule région (Guadeloupe), cette PI dispose de la plus petite maquette pour la zone (21 millions d'euros). Elle concerne la rénovation énergétique des bâtiments du secteur privé. En effet les efforts relatifs à l'efficacité énergétique se sont concentrés sur la rénovation des bâtiments publics et les logements (PI 4c).

Cette PI souffre d'un faible niveau de programmation (23%) à mettre en lien avec la difficile mobilisation des acteurs privés sur les fonds FEDER.

Figure 17 - Avancement de la PI 4b



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

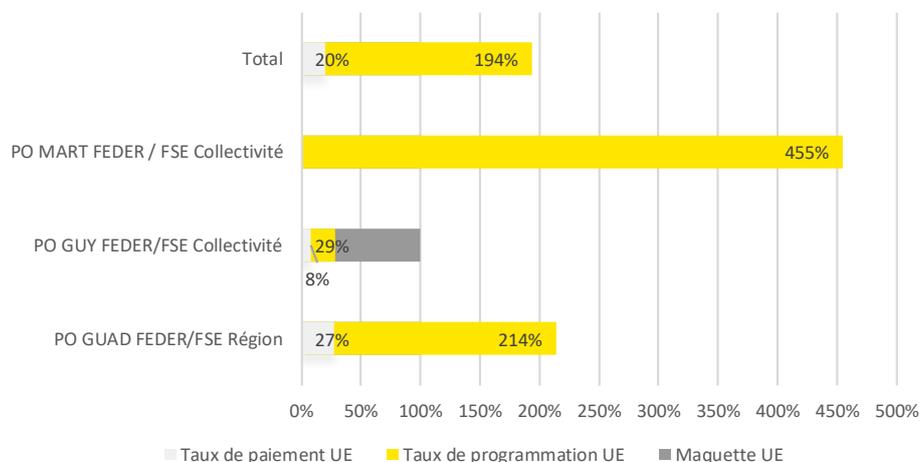
Les projets financés portent pour la plupart sur la rénovation énergétique de bâtiments accueillant des entreprises (bureaux pour la plupart, trois points de vente de voitures et un bâtiment industriel) ou de tourisme (un hôtel et un aquarium). Un poste de chargé de mission à la CCI a permis d'animer la démarche auprès des entreprises. Les dossiers ne posent pas de difficulté et bénéficient de l'appui efficace de la direction opérationnelle (service énergie) de la Région pour le montage des dossiers.

#### PI 4c - Efficacité énergétique, gestion intelligente de l'énergie et utilisation des énergies renouvelables dans les infrastructures publiques, et dans le secteur du logement.

Représentant initialement 17% de la maquette de l'OT4, la PI 4c dédiée à la rénovation énergétique dans les bâtiments publics et les logements pèsent 60% de la programmation de l'OT 4 pour la zone, tirée par une sur-programmation en Guadeloupe (214%) alors même que les montants alloués étaient déjà importants (16 millions d'euros) et en Martinique (455%). La programmation a donc largement dépassé les ambitions initiales pour ces deux régions. Seule la Guyane présente un profil de programmation moins dynamique, pour plusieurs raisons : une validation tardive du régime d'aide compte tenu de la complexité du régime d'aide et une obligation de fournir une étude sur les économies d'énergie réalisées dans le dossier de projet. Cette pièce a parfois constitué un frein au dépôt des dossiers par les porteurs. Par ailleurs, l'articulation des cofinancements existants a pu apporter de la confusion dans le plan de financement des dossiers. Ainsi, les dossiers éligibles à la défiscalisation (et notamment une centrale biomasse) ont souffert d'un conventionnement tardif en raison des difficultés à établir le montant pris en charge par le FEDER en l'absence de montant définitif sur la défiscalisation.

Représentant initialement 17% de la maquette de l'OT4, la PI 4c dédiée à la rénovation énergétique dans les bâtiments publics et les logements pèsent 60% de la programmation de l'OT 4 pour la zone, tirée par une surprogrammation en Guadeloupe (214%) alors même que les montants alloués étaient déjà importants (16 millions d'euros) et en Martinique (455%). La programmation a donc largement dépassé les ambitions initiales pour ces deux régions. Seule la Guyane présente un profil de programmation moins dynamique.

Figure 18 - Avancement de la PI 4c



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

38 opérations ont été programmées sur cette PI représentant une diversité de projets que l'on peut regrouper en plusieurs groupes :

- Tout d'abord, les mesures de renouvellement de l'éclairage public ont été fortement plébiscitées en Martinique (un projet en cours de programmation mené par le syndicat mixte d'électricité en porteur intermédiaire qui concerne plusieurs communes pour un montant de 12,5 millions d'euros), en Guadeloupe (15 projets dont un projet porté par la région pour l'éclairage des routes), en prévision d'une réglementation à venir sur le sujet. Ce renouvellement a permis d'engendrer d'importantes économies pour les collectivités concernées.
- Les autres projets concernent la rénovation énergétique de bâtiments publics (groupes scolaires, centres médico-sociaux ou autres bâtiments publics).
- Certains projets portent sur l'électrification en sites isolés, ou des sites de stockage d'énergie (Guyane), qui auraient pu être financés sur la PI 4a.
- Enfin une série de projets concernent le financement d'animateurs et chargés de missions sur la rénovation énergétique (ex : points info énergie en Guadeloupe, médiateurs de Guyane Energie Climat en Guyane).

**PI 4e - Stratégies de développement à faible émission de carbone pour tous les types de territoires, en particulier les zones urbaines, y compris la promotion d'une mobilité urbaine multimodale durable et de mesures d'adaptation au changement climatique destinées à l'atténuer**

Seule la Guyane a alloué des crédits européens dans sa maquette sur les stratégies de développement à faible émission de carbone (PI 4e) pour un montant important (40 millions d'euros).

### 2.4.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES	ANALYSE
-----------------------------------	---------

<b>FACTEURS CONTEXTUELS</b>	A1 – Maturité des projets	- Martinique : des projets d'installations photovoltaïques jugés inéligibles car les travaux avaient démarré avant la programmation. Grande rapidité de déploiement des projets lorsqu'ils sont programmés.
	A2 – Facteurs exogènes	-
<b>FACTEURS STRATEGIQUES</b>	B1 – Pertinence des stratégies des programmes	- Mesures fortement plébiscitées, tant par des acteurs privés que publics en Guadeloupe. Répond à un besoin d'amélioration de la compétitivité de la production et de réduction de la dépendance aux énergies carbonées.
	B2 – Contenu des stratégies	NA
<b>FACTEURS OPERATIONNELS</b>	C1 – Méthodes d'animation / communication / diffusion de l'information	- Guadeloupe : Le service énergie est un véritable soutien dans le montage des dossiers « rénovation énergétique » pour les entreprises. Les dossiers sont déposés au fil de l'eau.
	C2 – Capacité de mise en œuvre et ingénierie de projets	- Martinique : EDF en portage d'un projet à destination des particuliers (chauffe-eau solaires), simplifiant grandement le déploiement du projet. - Martinique : portage d'un projet sur l'éclairage public dans les communes par le syndicat mixte d'électricité.
	C3 – Articulation des cofinancements	- Des lignes de partage qui auraient besoin d'être clarifiées / ont été longues à clarifier dans certains territoires : <ul style="list-style-type: none"> <li>o Guyane : sur la rénovation énergétique, les aides du FEDER ont été en concurrence avec des financements de l'ADEME et d'EDF, diminuant l'attractivité de la mesure.</li> <li>o Martinique : Concurrence avec un dispositif de la CRE de soutien au développement des installations de production d'ENR.</li> <li>o Guadeloupe : des réunions régulières entre l'ADEME, EDF et le CR sont organisées pour s'accorder sur le financement des projets du territoire ce qui permet d'éviter le blocage de certains projets et d'assurer la consommation des crédits FEDER</li> </ul> - Guyane : l'articulation entre le montant éligible au FEDER et le montant récupérable grâce à la défiscalisation a constitué une difficulté dans la programmation et le conventionnement. La décision a été de retenir l'avis favorable de la Préfecture pour la défiscalisation pour la programmation du projet, et le montant final pour l'établissement de la convention.
	C4 – Sécurisation et simplification juridique	- Guyane : Le régime d'aide pour les projets de rénovation énergétique a été complexe à mettre en place.

	C5 – Suivi des projets et porteurs	- L'ADEME et le service Energie de la collectivité de Guyane ont été des soutiens précieux dans le montage des dossiers et la validation des dépenses « rénovation énergétique » pour lequel la détermination du montant éligible au FEDER est complexe à calculer.
	C6 – Gouvernance, compétences et moyens humains	- Les directions opérationnelles des conseils régionaux / collectivités et l'ADEME peuvent jouer un rôle clé dans l'appui au montage de dossier.

#### 2.4.4 Pistes de solutions

- ▶ Maintenir les thématiques « développement des énergies renouvelables » et « efficacité énergétique » dans les futurs programmes pour répondre aux doubles besoins de réduction de la dépendance aux énergies fossiles et diminution de la facture énergétique.
- ▶ Sur la production d'énergies renouvelables, poursuivre les efforts en matière de développement de l'autoconsommation pour des projets d'ampleur (bâtiments du secteur privé, électrification des sites isolés) en appuyant le montage de projets.
- ▶ Pour les projets répliquables (rénovation de l'éclairage public, installation de chauffe-eau solaires, développement de l'autoconsommation dans les logements), envisager un portage intermédiaire par un porteur (syndicat d'électricité, région, collectivité, EDF) pour dynamiser la programmation.
- ▶ Clarifier les règles relatives à l'articulation des cofinancements avec EDF / l'ADEME et la défiscalisation dès la construction des programmes.

## 2.5 Objectif thématique 5 « Favoriser l'adaptation au changement climatique ainsi que la prévention et la gestion des risques »

### 2.5.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique

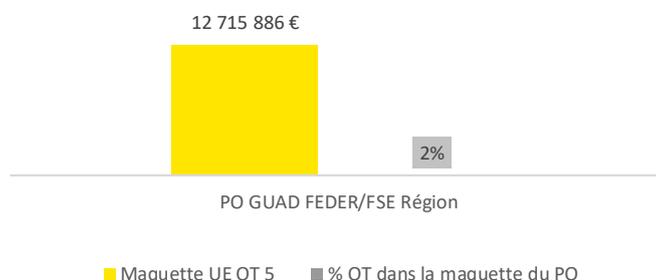
#### Rappel des grands champs d'intervention de l'OT5

L'objectif thématique 5 a pour objectif de financer des projets qui soutiennent l'adaptation au changement climatique ainsi la prévention et la gestion des risques. Il est uniquement sollicité par le PO FEDER/FSE Région Guadeloupe et représente 2% de l'enveloppe totale de ce programme<sup>1</sup>. Les

<sup>1</sup> Cet OT a également été mobilisé par le PO FEDER Martinique au titre de l'AS RUP (voir section spécifique)

autres territoires ont choisi de faire figurer ces projets au titre de l'allocation spécifique RUP et non comme un axe indépendant de leur programme.

**Figure 19 - Part de l'OT5 dans la maquette des différents PO**



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cet OT est décliné en deux priorités d'investissement, dont une concerne le PO Guadeloupe

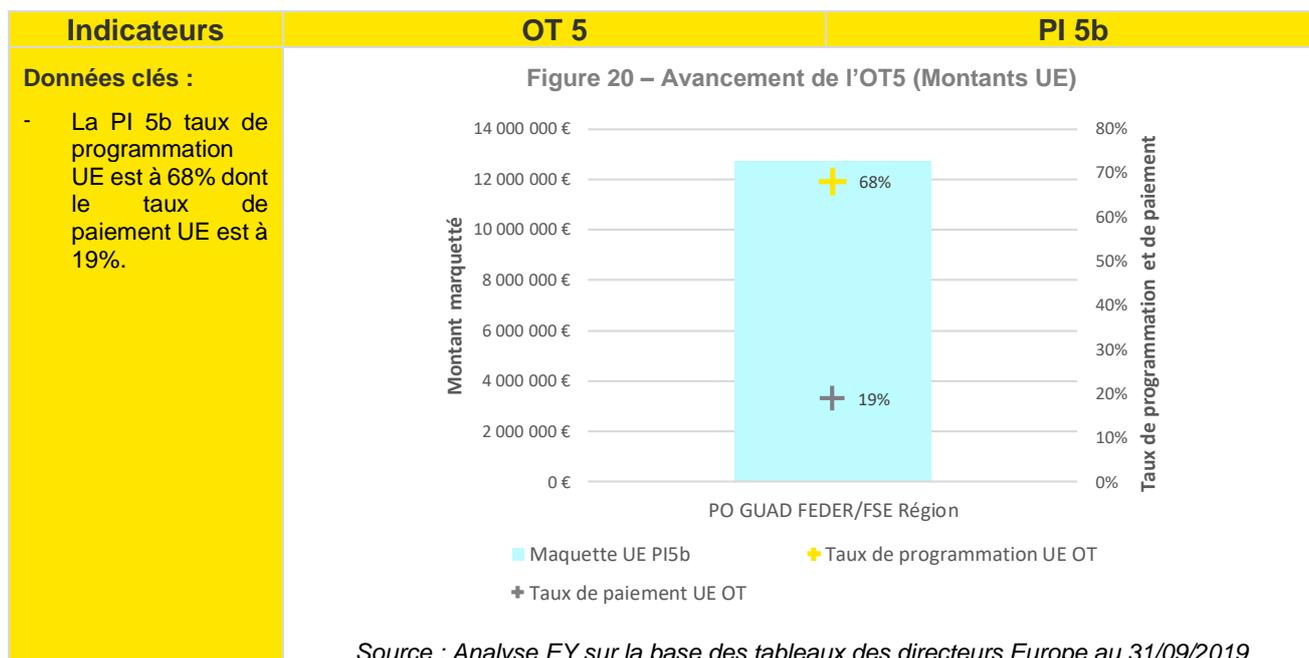
- ▶ PI 5b – En favorisant des investissements destinés à prendre en compte des risques spécifiques, en garantissant la résilience aux catastrophes et en développant des systèmes de gestion des situations de catastrophe ;

PI non mobilisée par les régions :

- ▶ PI 5a - En soutenant des investissements en faveur de l'adaptation au changement climatique, y compris les approches fondées sur les écosystèmes ;

#### Etat d'avancement

Indicateurs	OT 5	PI 5b
Nb de PO	1	1
Nb d'opérations pro-	8	8
Maquette CT (M€)	19 562 902 €	19 562 902 €
Montant programmé	20 704 627 €	20 704 627 €
Taux de programma-	106%	106%
Montant certifié CT	6 108 641 €	6 108 641 €
Taux de certification	31%	31%
Maquette UE (M€)	12 715 886 €	12 715 886 €
Montant programmé	8 645 550 €	8 645 550 €
Taux de programma-	68%	68%
Montant certifié UE	2 692 655 €	2 692 655 €
Taux de certification	21%	21%
Montant payé UE (M€)	2 399 454 €	2 399 454 €
Taux de paiement UE	19%	19%

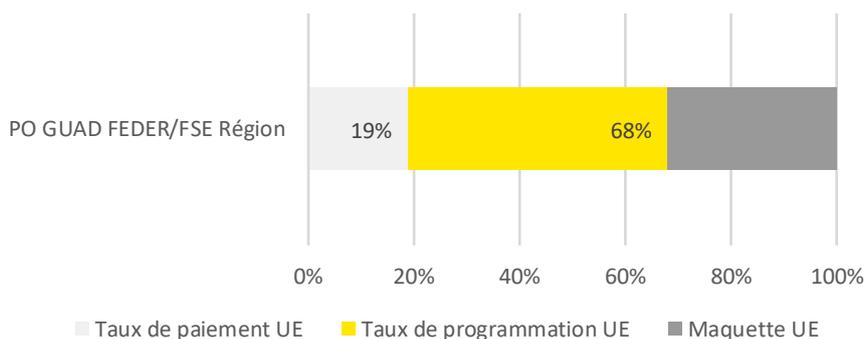


### 2.5.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement

**PI 5b – Favoriser les investissements destinés à prendre en compte des risques spécifiques, en garantissant la résilience aux catastrophes et en développant des systèmes de gestion des situations de catastrophe ;**

La PI 5b est programmée à 68% et payée à hauteur de 19%. Le montant des dossiers déposés dépasse l'enveloppe disponible sur cet axe, ce qui a retardé le démarrage de la programmation.

**Figure 21 - Avancement de la PI 5b**



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette priorité d'investissement a permis de soutenir le déploiement du plan séisme Antilles en Guadeloupe qui doit permettre de mettre en sécurité les bâtiments publics. Les projets se focalisent sur les écoles, collèges et lycées : soit pour la reconstruction soit pour la consolidation face au risque sismique. La Région et le Département ont identifié 11 écoles pour lesquels les projets sont suffisamment matures et les projets vont pouvoir être mis en place. Des projets de sensibilisation / communication sur les risques sont également mis en place.

### 2.5.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES		ANALYSE
FACTEURS CONTEXTUELS	A1 – Maturité des projets	- Des projets matures ont été déposés et vont être programmés d'ici la fin de la programmation.
	A2 – Facteurs exogènes	- La mise au norme sismique constitue une obligation réglementaire ce qui explique en grande partie le dynamisme de la programmation.
FACTEURS STRATEGIQUES	B1 – Pertinence des stratégies des programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les projets en cours s'inscrivent directement dans le Plan séisme Antilles pour mettre aux normes parasismiques les bâtiments d'Etat et des collectivités. En cohérence avec la stratégie du Plan séisme Antilles, les priorités d'investissement se portent sur les bâtiments d'enseignement.</li> <li>- Des actions d'information et de communication sur les risques à renforcer pour répondre aux besoins des populations.</li> </ul>
	B2 – Contenu des stratégies	- La mesure était destinée au départ uniquement aux collèges et lycées mais face aux besoins remontés par les écoles, la mesure a été ouverte aux écoles pour la mise aux normes sismiques
FACTEURS OPERATIONNELS	C1 – Méthodes d'animation / communication / diffusion de l'information	- Les projets sont déjà identifiés dans le plan séisme et ne nécessitent pas d'animation particulière.
	C2 – Capacité de mise en œuvre et ingénierie de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un portage par le CR ou le CD qui facilite la gestion des dossiers</li> <li>- Le dynamisme de programmation est limité par les capacités des organisations publiques (départements et régions) à monter les projets à destination des collèges et lycées.</li> </ul>
	C3 – Articulation des cofinancements	- Le dynamisme de programmation est également limité par les capacités des organisations publiques (départements et régions) à financer les projets à destination des collèges et lycées. Il est difficilement possible de financer tous les projets en même temps.
	C4 – Sécurisation et simplification juridique	- NA
	C5 – Suivi des projets et porteurs	- NA

	C6 – Gouvernance, compétences et moyens humains	- NA
--	---	------

#### 2.5.4 **Pistes de solutions**

- ▶ L'adéquation entre une obligation réglementaire constituant de fait une priorité pour les organismes publics et la possibilité d'un cofinancement FEDER semble particulièrement efficace pour le dynamisme de la programmation.

## 2.6 Objectif thématique 6 « Préserver et protéger l'environnement et encourager une utilisation rationnelle des ressources »

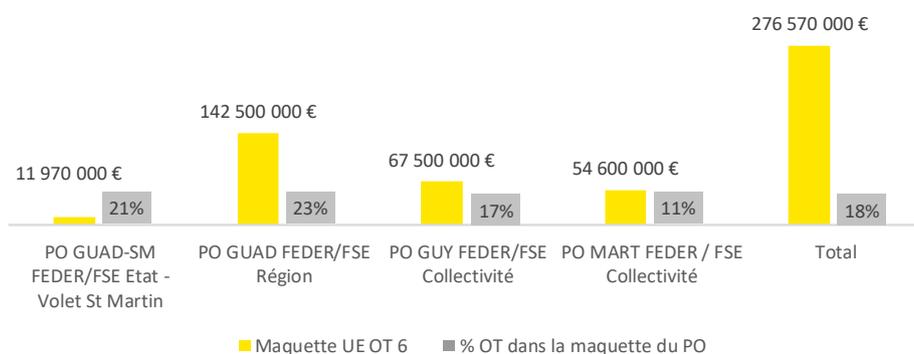
### 2.6.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique

#### Rappel des grands champs d'intervention de l'OT6

Répondant aux défis du changement climatique et de la protection de la ressource, l'objectif thématique 6 a pour mission d'améliorer la protection de l'environnement et d'assurer l'exploitation durable des ressources. Il est présent au sein des quatre programmes FEDER/FSE de la zone Antilles-Guyane et concentre 16% de l'enveloppe totale alloués à ces PO avec des disparités selon les PO :

- ▶ PO Guadeloupe - Saint Martin FEDER/FSE Etat – Volet Saint-Martin : 21% du PO – Volet St Martin ;
- ▶ PO Guadeloupe FEDER/FSE Région : 23% du PO ;
- ▶ PO Guyane FEDER/FSE Collectivité : 17% du PO ;
- ▶ PO Martinique FEDER/FSE Collectivité : 11% du PO.

Figure 22 - Part de l'OT6 dans la maquette des différents PO



L'OT6 se décline en sept priorités d'investissement (PI), mais seules les cinq premières sont mobilisées par les régions.

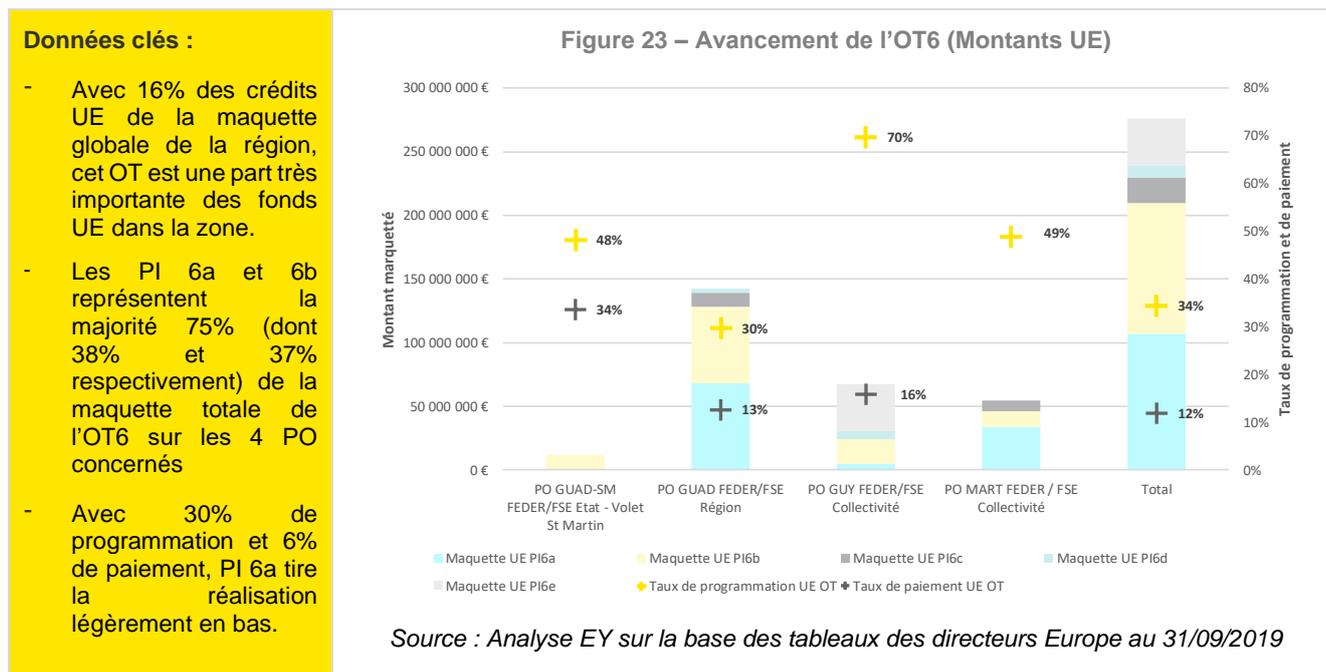
- ▶ PI 6a – En investissant dans le secteur des déchets, de manière à satisfaire aux obligations découlant de l'acquis environnemental de l'Union et à répondre aux besoins, recensés par les États membres, en matière d'investissements qui vont au-delà de ces obligations ;
- ▶ PI 6b – En investissant dans le secteur de l'eau, de manière à satisfaire aux obligations découlant de l'acquis environnemental de l'Union et à répondre aux besoins, recensés par les États membres, en matière d'investissements qui vont au-delà de ces obligations ;
- ▶ PI 6c - En conservant, protégeant, favorisant et développant le patrimoine naturel et culturel ;
- ▶ PI 6d - En protégeant et en restaurant la biodiversité et les sols et en favorisant des services liés aux écosystèmes, y compris au travers de Natura 2000, et des infrastructures vertes ;
- ▶ PI 6e- En agissant en vue d'améliorer l'environnement urbain, de revitaliser les villes, de réhabiliter et de décontaminer des friches industrielles (y compris les zones en reconversion), de réduire la pollution atmosphérique et de favoriser des mesures de réduction du bruit ;

PI non mobilisées par les régions :

- ▶ PI 6f - En favorisant des technologies innovantes afin d'améliorer la protection de l'environnement et l'utilisation rationnelle des ressources dans les secteurs des déchets, de l'eau, et en ce qui concerne les sols, ou pour réduire la pollution atmosphérique ;
- ▶ PI 6g - En soutenant la transition industrielle vers une économie utilisant les ressources de façon rationnelle, en favorisant une croissance verte, l'éco-innovation et la gestion des performances environnementales dans les secteurs public et privé ;

## Etat d'avancement

Indicateurs	OT 6	PI 6a	PI 6b	PI 6c	PI 6d	PI 6e
Nb de PO	4	3	4	2	2	1
Nb d'opérations programmées	112	18	47	14	21	12
Maquette CT (M€)	487 065 769 €	188 025 385 €	183 372 692 €	37 283 077 €	15 384 615 €	63 000 000 €
Montant programmé CT (M€)	268 131 166 €	84 275 084 €	103 078 969 €	15 915 013 €	10 574 136 €	54 287 965 €
Taux de programmation	55%	45%	56%	43%	69%	86%
Montant certifié CT (M€)	100 145 013 €	44 607 674 €	34 793 592 €	Information non disponible	817 200 €	16 582 997 €
Taux de certification CT	21%	24%	19%	Information non disponible	5%	26%
Maquette UE (M€)	276 570 000 €	107 000 000 €	102 970 000 €	19 600 000 €	10 000 000 €	37 000 000 €
Montant programmé (M€)	122 159 173 €	32 615 830 €	48 259 587 €	7 839 092 €	6 161 305 €	27 283 360 €
Taux de programmation UE	44%	30%	47%	40%	62%	74%
Montant certifié UE (M€)	95 308 854 €	46 255 164 €	28 448 489 €	3 343 551 €	678 653 €	16 582 997 €
Taux de certification UE	34%	43%	28%	17%	7%	45%
Montant payé UE (M€)	33 001 009 €	6 185 927 €	19 311 970 €	450 577 €	1 126 237 €	5 926 300 €
Taux de paiement UE	12%	6%	19%	2%	11%	16%

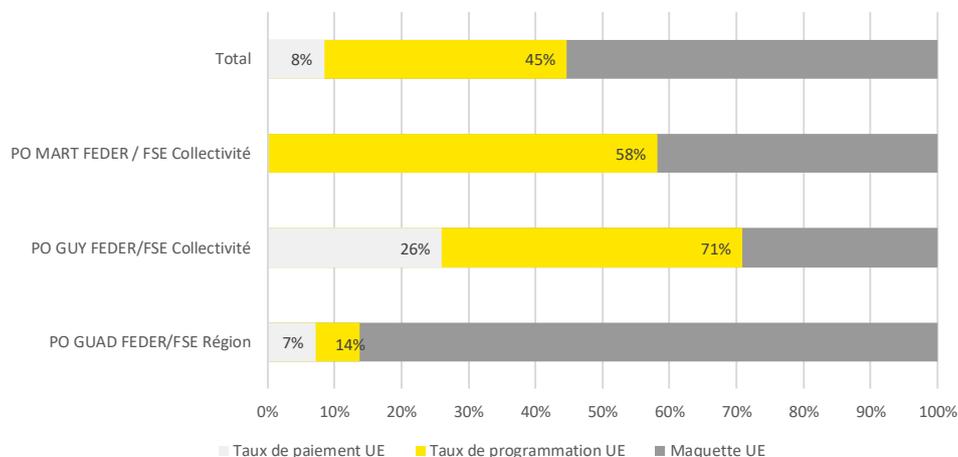


## 2.6.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement

### PI 6a - Réponse aux besoins importants en matière d'investissement dans le secteur des déchets

La PI 6a est programmée à 45% et payée à 8% en coût UE. Le taux de programmation varie entre PO, avec un taux de programmation de 71% pour PO FEDER/FSE en Guyane contre 45% pour le PO FEDER/FSE en Martinique et 14 % pour le PO FEDER/FSE en Guadeloupe. Malgré les taux de programmation satisfaisants en Guyane et en Martinique, leur maquette totale reste assez faible (5 millions d'euros) par rapport au PO FEDER/FSE en Guadeloupe (68 millions d'euros), ce qui nuit au taux de programmation. Le démarrage tardif de ces projets par la région Guadeloupe est lié à l'adoption d'un Plan déchet début 2019, qui n'a pas été encore approuvé, donnant lieu à un stock de projets en attente de programmation. Par ailleurs, la concurrence avec des dispositifs de l'ADEME a limité l'attractivité de la mesure. La Guyane dispose d'un stock important de projets dont certains ne pourront sans doute pas être financés.

Figure 24 - Avancement de la PI 6a



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette priorité d'investissement a permis de soutenir 18 projets relatifs à la construction d'infrastructures de stockage et de valorisation des déchets, dont 12 en Guadeloupe, avec des tailles de projet très variables.

Les projets d'infrastructures de stockage (déchèterie) ou d'amélioration des capacités de traitement restent majoritaires en Guadeloupe et en Guyane, mais les projets liés à la réduction et à la valorisation des déchets se développent, portés par les communautés de communes (développement du compostage chez les particuliers par exemple, ou ressourceries), ou par des acteurs privés qui se positionnent sur cette thématique (traitement des déchets d'équipements électriques et électroniques, véhicules hors d'usage, boues de station d'épuration, déchets de carrière, déchets métalliques, etc.). En Martinique, les deux projets retenus portent sur le traitement et la valorisation des déchets, portés par le syndicat des déchets notamment.

La Guadeloupe se positionne comme maître d'ouvrage pour la construction de déchèteries sur le territoire pour le compte des collectivités, ce qui facilite la mise en œuvre du projet.

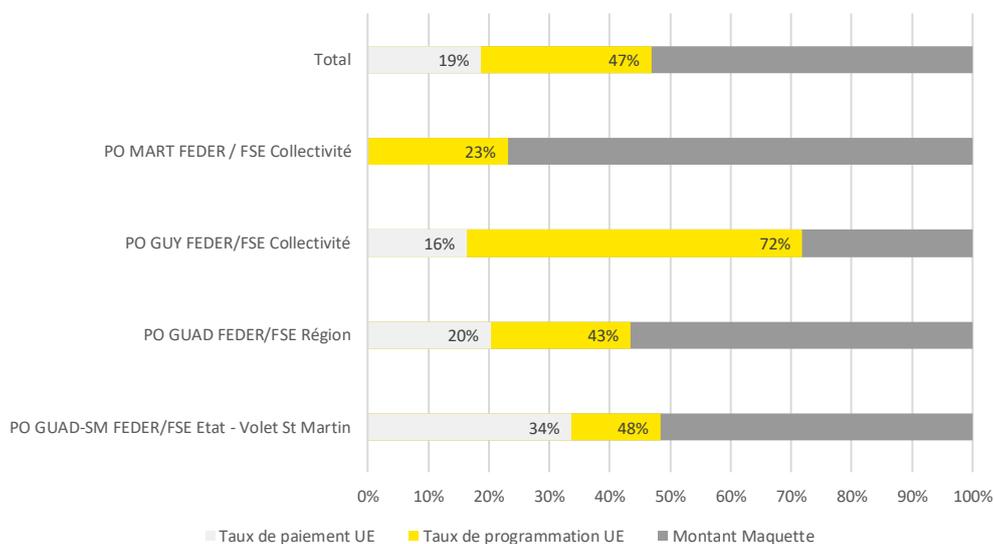
Sur cette PI, les porteurs de projets sont principalement des acteurs publics chargés de la gestion des déchets (communauté de communes ou le syndicat des déchets en Martinique), même si des opérateurs associatifs ou privés se positionnent.

#### PI 6b - Réponse aux besoins importants en matière d'investissement dans le secteur de l'eau, de manière à satisfaire aux exigences de l'acquis environnemental de l'Union

Les taux de programmation et de paiement sur cette PI, 47 % et 19%, restent limités, mais ces taux sont hétérogènes pour les 4 PO concernés. Notamment, le PO Guadeloupe FEDER/FSE Région, dispose d'une maquette UE de 60 millions d'euros, et a atteint 43% de programmation et 20% de paiement. La Guadeloupe a programmé 30 opérations sur cette PI. La région Guadeloupe a mis en place un plan de secours en Eau, porté par le Conseil départemental, pour améliorer la qualité du réseau d'eau et l'accès à l'eau potable. Ce dernier a donné lieu à de nombreux projets dont la programmation s'effectue au fur et à mesure.

Le taux de programmation s'élève à 72% pour la PO Guyane FEDER/FSE CMT, avec 5 opérations programmées sur la maquette UE totale de 19 millions d'euros. La Martinique, avec une maquette UE de 12 millions d'euros, reste en retrait avec une programmation de 23%. La PO Guadeloupe-Saint Martin Etat, avec une maquette UE plus faible (11,9 millions d'euros) est programmée à 48%, avec un taux de paiement à 34%.

Figure 25 - Avancement de la PI 6b



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

47 projets étaient recensés sur cette PI à fin novembre, mais les états d'avancement les plus récents attestent d'une accélération de la programmation sur cette PI. La loi NOTRE a acté le transfert de la compétence « eau et assainissement » des communes aux EPCI, effectif pour le 1<sup>er</sup> janvier 2020.

En Guadeloupe et à Saint-Martin, la plupart des opérations programmées relèvent du plan d'urgence en eau porté par le CD ou la régie de gestion du service public, et consiste en la réfection du réseau d'adduction de l'eau potable principalement mais également la rénovation d'usines. Les communes se positionnent davantage sur la réfection du réseau des eaux usées. Des opérateurs privés sont également positionnés sur l'assainissement (hôtel club à Saint-Martin par exemple).

En Martinique, seules deux opérations, mais de grande envergure, ont été programmées sur les réseaux et les infrastructures d'assainissement. Les EPCI mettent du temps à s'approprier les projets, qui sont mis en œuvre par le syndicat de gestion des eaux, ce qui facilite le montage du dossier. Le cofinancement présente aussi un frein à l'émergence des projets.

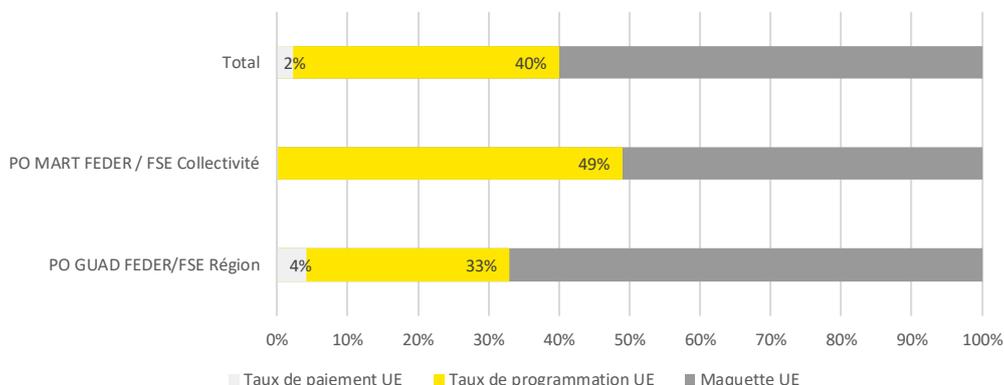
En Guyane, plusieurs opérations portant sur les réseaux d'assainissement ou d'eau potable de la CACL et de Saint-Laurent du Maroni ont été programmées. Le montant du stock de dossiers est supérieur à l'enveloppe allouée.

Sur cette PI, les porteurs de projets sont notamment les EPCI, les communes ou le Conseil départemental ainsi que les régies en place en Martinique ou en Guadeloupe sur demande des EPCI.

### PI 6c - Protection, promotion et développement du patrimoine culturel et naturel

Cette PI concerne deux PO, FEDER/FSE Martinique collectivité et FEDER/FSE Guadeloupe région. La programmation en Martinique atteint 49% contre 33% en Guadeloupe, avec un taux de paiement de 4%. La région Guadeloupe a programmé 6 dossiers. La région Guadeloupe a déposé un dossier en décembre 2018 pour le projet Océan pour 21 millions d'euros avec 80% de FEDER pour le réaménagement des plages pour le tourisme. Ce dossier est en cours de redéfinition en décembre 2019 pour le scinder en plus petits dossiers.

Figure 26 - Avancement de la PI 6c



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette priorité d'investissement a permis de soutenir différents types de projet :

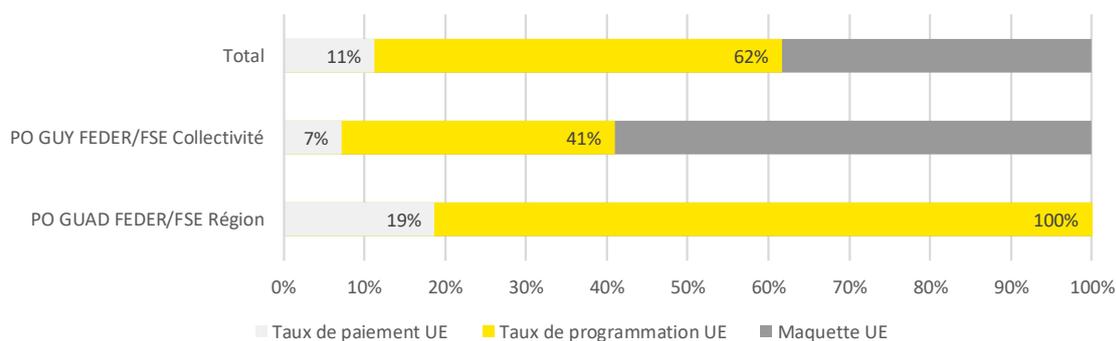
- ▶ En Guadeloupe, les six projets ont pour objectif l'amélioration de la fréquentation des sites touristiques. Ils portent sur l'aménagement de sentiers pédestre et mise en valeur de sites remarquables. Ainsi, on compte parmi les projets l'aménagement et mise en valeur du site de la Pointe Allègre, l'extension de la boucle Nord Grande Terre.
- ▶ En Martinique, les projets portent autant sur la préservation du patrimoine naturel que culturel, avec notamment des travaux sur les cathédrales de Saint-Pierre et Saint-Louis, mais également des inventaires de faune et flore ou d'amélioration de la connaissance portés par l'observatoire martiniquais de la biodiversité ou le Museum d'histoire naturelle. La ville du Robert a également fait financer des investissements en mer pour lutter contre les sargasses.

Le fait de financer des investissements en Martinique est une nouveauté, qui explique les difficultés de remontée des dépenses notamment et l'émergence des dossiers.

#### PI 6d – Protection de la biodiversité, protection des sols et promotion des services liés aux écosystèmes, y compris NATURA 2000 et les infrastructures vertes

Cette PI concerne la Guadeloupe et la Guyane et présente une bonne dynamique de programmation tirée par la Guadeloupe. Disposant d'une maquette totale de 10 millions d'euros pour les deux régions, il s'agit d'une petite enveloppe. La Guadeloupe est en avance ayant déjà programmé à 100% de sa maquette UE totale de 3,5 millions d'euros. Pourtant, le taux de paiement reste à 19%. Cependant, la Guyane a programmé 2,6 millions d'euros sur une maquette UE totale de 6,5 millions d'euros, soit 41% de la maquette totale et un taux de paiement à 7%. En Guyane, l'OS 10, dont l'objectif est d'améliorer la conservation et la promotion de la biodiversité amazonienne, a démarré sa programmation tardivement 2018.

Figure 27 - Avancement de la PI 6d



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Les projets réalisés dans le cadre de cette PI sont au nombre de 21. Il s'agit principalement d'études relatives à l'amélioration de la connaissance et des observatoires de la biodiversité des territoires terrestres et marins.

Ces projets sont portés par des établissements publics (CNRS, ONCFS, conservatoire botanique de Guadeloupe, MNHN, Parc National de Guadeloupe) ou des associations (WWF ou association Kwata par exemple). L'observatoire de la biodiversité amazonienne en Guyane est attendu sur ces appels à projet mais n'a pas encore déposé de projets.

Les associations ont des difficultés à se positionner en raison de l'avance de trésorerie qu'elles doivent effectuer pour mener ces opérations et certaines ont préféré se désengager. En Guadeloupe, la remontée des dépenses fait émerger une difficulté : les dépenses de personnel (fonctionnaires) ne sont pas éligibles mais sont pourtant présentes dans les remontées de dépenses.

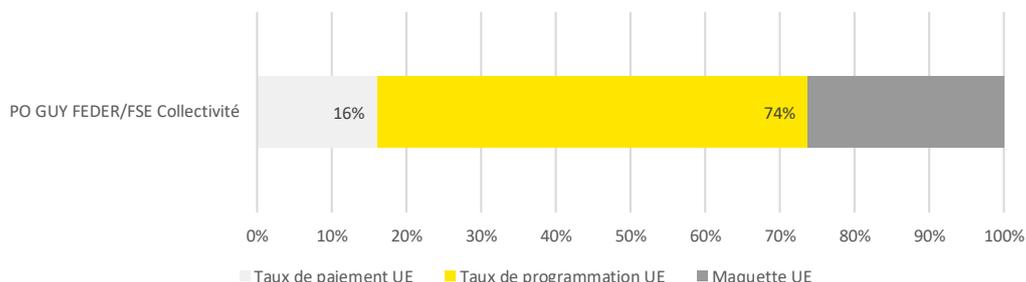
Exemples de projets :

- ▶ En Guyane, ces projets portent sur la création de structures ou sur des études scientifiques ou organisationnelles, à l'instar de la création d'un Observatoire guyanais de la chasse et de la faune sauvage par l'ONCFS ;
- ▶ Conservation d'espèces menacées des Antilles françaises : tortues marines et iguanes des petites Antilles en Guyane ;
- ▶ Atlas Communaux de biodiversité (ABC) : Il s'agit de réaliser les atlas de biodiversité communale des 14 communes de l'aire d'adhésion à la Charte du Parc National de la Guadeloupe : cet outil est à la fois un moyen d'améliorer la connaissance de la biodiversité sur ces territoires, de sensibiliser les citoyens et d'aider les élus dans leur prise de décision.

### PI 6e - Actions visant à l'amélioration de l'environnement urbain, notamment par la réhabilitation des friches industrielles et la réduction de la pollution atmosphérique

Seule la Guyane a mobilisé la PI portant sur l'amélioration de l'environnement urbain, avec une maquette UE totale de 37 millions d'euros. La PI atteint un taux de programmation de 74%, même si le taux de paiement de 16% reste faible.

Figure 28 - Avancement de la PI 6e



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Il s’agit exclusivement d’opérations d’aménagement (voiries et réseaux divers), cofinancées par le Fonds Régional d’Aménagement Foncier et Urbain (FRAFU) – cofinancement Etat et Collectivité. 6 projets ont été financés portés par 3 aménageurs.

Compte tenu des besoins et de la disponibilité des cofinancements, ces projets émergent aisément.

### 2.6.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES		ANALYSE
FACTEURS CONTEXTUELS	A1 – Maturité des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Guyane : La maturité des projets relevant de la PI6e, qui constitue 55% de sa maquette UE pour l’OT6, a dynamisé la programmation. Un facteur important dans la maturité de ces projets est le FRAFU qui coordonne les interventions financières de l’État, des collectivités territoriales et de l’UE en vue de faciliter la constitution de réserves foncières. Ce dispositif permet l’attribution de subventions destinées aux communes, aux établissements publics, aux opérateurs réalisant des opérations d’aménagement ou de construction de logements sociaux. Le travail de programmation triennale du FRAFU effectué avec les maîtres d’ouvrage début 2017 a permis d’avoir des dossiers ciblés sur les opérations prioritaires pour l’aménagement du territoire, d’où un taux élevé de dossiers retenus.<sup>2</sup></li> <li>- En Guadeloupe et en Martinique, un facteur important de blocage a été l’adoption de plans stratégiques (eau, déchets), qui a conditionné la dynamique de dépôt des dossiers, désormais bien lancée sur l’eau.</li> </ul>
	A2 – Facteurs exogènes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Concernant la PI 6b en Martinique, la loi NOTRE a acté le transfert de compétence « eau / assainissement » aux EPCI qui ont tardé à s’approprier le sujet. Volonté de passer à un syndicat unique de l’eau, posant la question de la gouvernance des projets.</li> </ul>

<sup>2</sup> Source : [http://www.guyane.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/rapport\\_deal.pdf](http://www.guyane.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_deal.pdf)

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- La région a fait le choix de rendre inéligibles les dépenses de personnel fonctionnaire posant des difficultés dans le financement des projets biodiversité en Guadeloupe menés pour la plupart par des acteurs publics.</li> <li>- La crise des sargasses aux Antilles a fait apparaître de nouveaux besoins en matière de protection de la biodiversité marine : les premiers projets émergent.</li> </ul>
<b>FACTEURS STRATEGIQUES</b>	B1 – Pertinence des stratégies des programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La plupart des actions de l'OT6 répondent à un réel besoin, en particulier sur la problématique déchets, eau et assainissement mais également sur protection de la biodiversité.</li> <li>- En Guadeloupe, la stratégie du programme en matière de biodiversité reposait sur un gros acteur (projet Océan de la Région), dont la programmation a subi des retards mais a pu aboutir en 2019. Les projets biodiversité et patrimoine naturel et culturel semblent mieux fonctionner lorsqu'ils sont scindés en différentes phases.</li> </ul>
	B2 – Contenu des stratégies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Guadeloupe et à Saint-Martin, le financement des opérations dans le domaine de l'eau et de l'assainissement se sont adossées au plan d'urgence qui a donné lieu à un ensemble de projets.</li> <li>- En Guyane, les opérations d'aménagement et de logements se sont adossées au FRAFU (Fonds régional d'aménagement foncier et urbain) permettant d'identifier des projets matures.</li> </ul>
<b>FACTEURS OPERATIONNELS</b>	C1 – Méthodes d'animation / communication / diffusion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les AG ont fait des appels à projet dates fixes et au fil de l'eau, notamment pour la PI 6d (biodiversité). Les AG ont également laissé la possibilité aux porteurs de projet de déposer des dossiers au fil de l'eau, en particulier sur la PI6b (Eau).</li> <li>- En Guyane, compte tenu des exigences de sélection de la CTG, les AG ont été mis en place des appels à manifestation d'intérêt (AMI) en vue d'ouvrir les programmes à de nouveaux porteurs. Cette présélection a permis d'identifier énormément de porteurs potentiels, qui n'avaient finalement pas les moyens de mener à bout le projet (disponibilité de la trésorerie notamment pour les associations).</li> </ul>
	C2 – Capacité de mise en œuvre et ingénierie de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- S'agissant d'opérations connues portées par des acteurs bien identifiés, la mise en œuvre n'a pas été problématique.</li> <li>- En Guadeloupe, la région se positionne en tant que maître d'ouvrage pour les déchèteries, ce qui accélère l'émergence des projets et sécurise la remontée des dépenses.</li> <li>- Un défi récurrent, notamment discuté en Martinique et en Guyane, est que le nombre de dossiers déposés est supérieur au financement disponible.</li> </ul>

C3 – Articulation des cofinancements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Guyane, le système des AMI a bloqué des crédits pour des associations qui se sont finalement désengagées par manque de maturité ou de trésorerie pour mener les projets.</li> <li>- Sur les projets de valorisation des déchets, des financements ADEME sont venus concurrencer les financements européens.</li> </ul>
C4 – Sécurisation et simplification juridique	N.A.
C5 – Suivi des projets et porteurs	N.A.
C6 – Gouvernance, compétences et moyens humains	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Guyane sur la PI 6e, afin de réaliser un éco-projet ambitieux de construction de logements, l'AG a privilégié une gouvernance multi-niveau du projet. Cela comprenait un consortium de la commune, CTG et Direction de l'environnement, de l'aménagement et du logement de la Guyane (DEAL). L'inclusions des acteurs à chaque niveau de l'administration publique dans le consortium a soutenu les négociations pour trouver des financements et débloquer les freins réglementaires pour développer une expérimentation d'écologements.</li> <li>- Le portage de certains projets par des opérateurs disposant de meilleures capacités de montage et de gestion de projet simplifie l'exécution du PO (régie de gestion des eaux, des déchets, région sur les déchèteries, etc.).</li> </ul>

#### 2.6.4 Pistes de solutions

- ▶ Pour les projets dans le domaine de l'eau et de l'assainissement, anticiper en début de programmation le recensement des besoins et le calendrier d'intervention en fonction de la maturité des projets, et de la stratégie existante au niveau régional.
- ▶ Envisager le portage de projets récurrents (déchèteries, eau) nécessitant une ingénierie de projets exigeante par un porteur intermédiaire, à l'instar de la région Guadeloupe pour les déchèteries des EPCI (régie de gestion des eaux ou des déchets).
- ▶ Vérifier la solidité du plan de financement des structures associatives émergeant sur des projets biodiversité et prévoir un système d'avances remboursables pour ces structures pour ne pas se priver d'acteurs pertinents dans ce domaine.

## 2.7 Objectif thématique 7 « Encourager le transport durable et supprimer les obstacles dans les infrastructures de réseau essentielles »

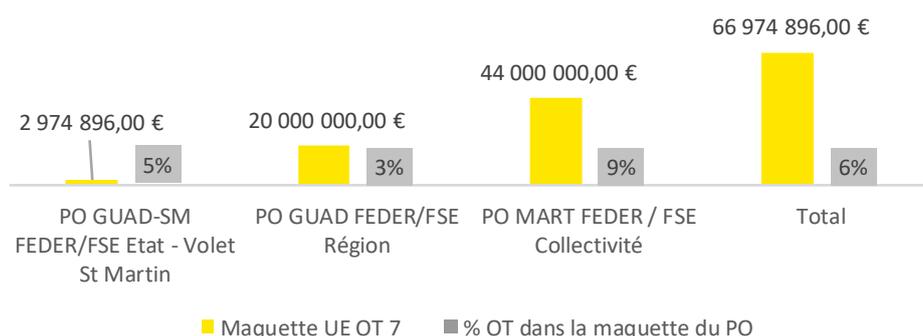
### 2.7.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique

#### Rappel des grands champs d'intervention de l'OT7

Les projets de l'OT 7 doivent contribuer à encourager le développement des transports durables et lever les freins à la mobilité sur les territoires. Cet OT est présent au sein des trois programmes FEDER/FSE de la zone Antilles Guyane et représente 5% de l'enveloppe totale de ces 3 PO :

- ▶ PO Guadeloupe- Saint-Martin FEDER/FSE Etat – Volet Saint-Martin (5% du PO – Volet St Martin)
- ▶ PO Guadeloupe FEDER/FSE Région (3% du PO)
- ▶ PO Martinique FEDER / FSE Collectivité (9% du PO)

Figure 29 - Part de l'OT7 dans la maquette des différents PO



Cet OT est décliné en cinq priorités d'investissement dans les règlements européens, dont deux sont concernés par les PO de la zone :

- ▶ 7b - En stimulant la mobilité régionale par la connexion de nœuds secondaires et tertiaires aux infrastructures du réseau transeuropéen de transport (RTE-T), y compris des nœuds multimodaux ;
- ▶ 7c – En élaborant et en améliorant des systèmes de transport respectueux de l'environnement, y compris les systèmes peu bruyants, et à faible émission de carbone, y compris le transport maritime et sur les voies navigables, les ports, les liens multimodaux et les infrastructures aéroportuaires, de façon à promouvoir une mobilité locale et régionale durable ;

PI non mobilisées par les autorités de gestion :

- ▶ 7a - En soutenant un espace européen unique des transports de type multimodal par des investissements dans le RTE-T ;
- ▶ 7d - En concevant et en réhabilitant des systèmes ferroviaires globaux, de grande qualité et interopérables, et en favorisant des mesures de réduction du bruit ;
- ▶ 7e - En améliorant l'efficacité énergétique et la sécurité d'approvisionnement par le développement de systèmes intelligents de distribution, de stockage et de transport d'énergie et par l'intégration de la production distribuée à partir de sources renouvelables ;

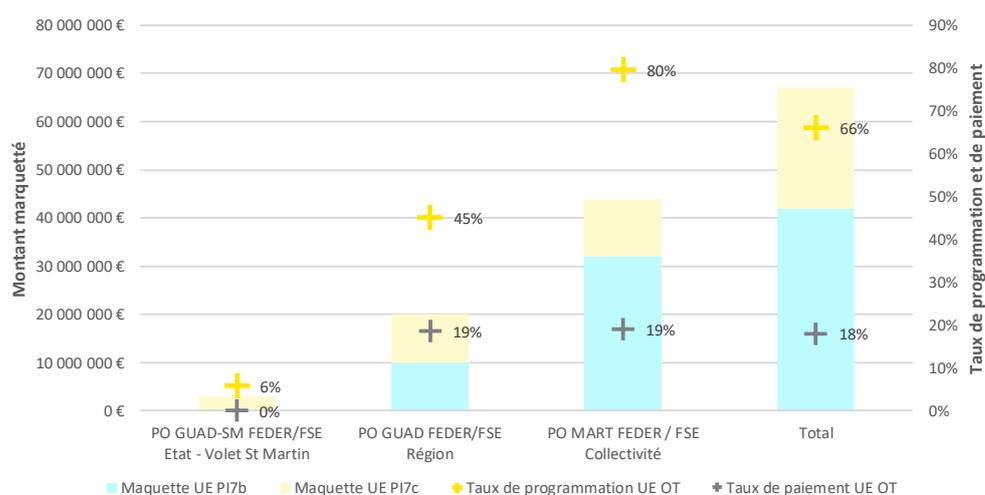
### Etat d'avancement

Indicateurs	OT 7	PI 7b	PI 7c
Nb de PO	3	2	3
Nb d'opérations pro-	7	11	4
Maquette CT (M€)	234 082 896 €	155 158 000 €	78 924 896 €
Montant programmé	160 603 102 €	159 711 055 €	892 047 €
Taux de programma-	69%	103%	1%
Montant certifié CT	62 940 038 €	53 080 249 €	9 859 789 €
Taux de certification	27%	34%	12%
Maquette UE (M€)	66 974 896 €	42 000 000 €	24 974 896 €
Montant programmé	44 189 394 €	43 700 000 €	489 394 €
Taux de programma-	66%	104%	2%
Montant certifié UE	30 700 327 €	26 796 052 €	3 904 275 €
Taux de certification	46%	64%	16%
Montant payé UE (M€)	12 103 426 €	11 877 174 €	226 252 €
Taux de paiement UE	18%	28%	1%

#### Données clés :

- Avec 66% de la maquette UE, la PO Martinique FEDER/FSE collectivité, avec un taux de programmation de 80% tire la réalisation de l'OT7 en haut
- Le taux de programmation UE atteint 66% au global sur l'ensemble de l'OT7 et le taux de paiement 18%
- Mobilisée par la Guadeloupe et la Martinique seulement, la PI7b (Elaboration de systèmes de transport) concentre l'essentiel des crédits maquetés de l'OT (63%)

Figure 30 – Avancement de l'OT7 (Montants UE)



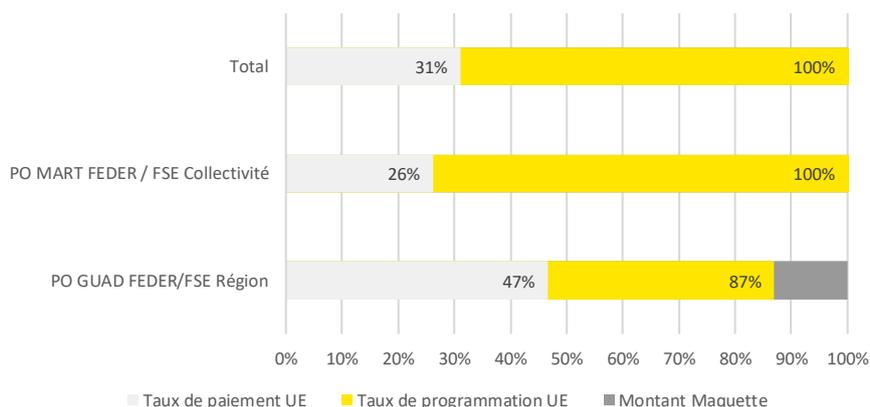
Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

## 2.7.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement

### 7b - Stimulation de la mobilité régionale par la connexion de nœuds secondaires et tertiaires aux infrastructures du réseau transeuropéen de transport (RTE-T) ;

La PI7b est programmée à 104% et payée à la hauteur de 31%. Cette PI est très dynamique et plutôt homogène entre des deux PO concernés, 109% de programmation pour la Martinique et 87% pour la Guadeloupe (PO Région). Les paiements sont à hauteur d'environ 30% de la maquette UE.

Figure 31 - Avancement de la PI 7b



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette PI est caractérisée par des grands projets d'infrastructures en Guadeloupe et en Martinique. Il s'agit ainsi de :

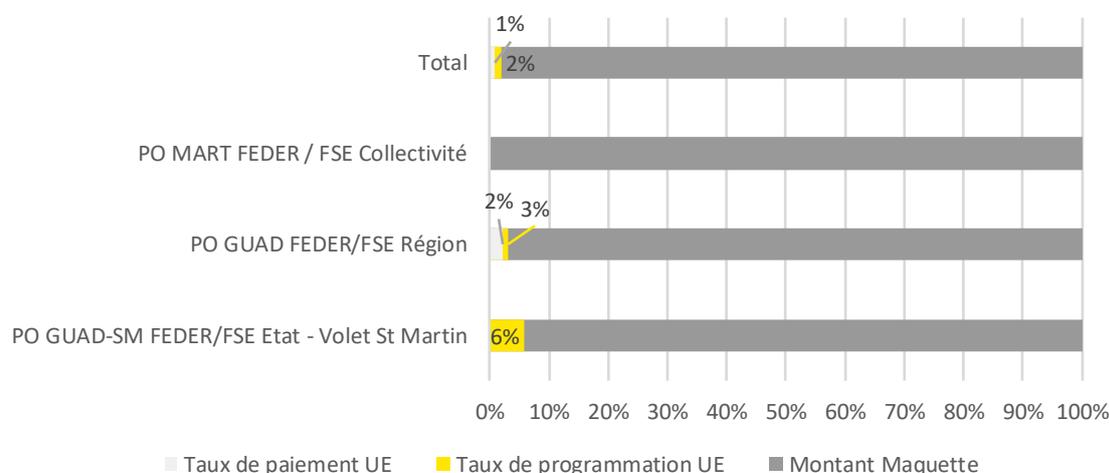
- ▶ Plusieurs projets portés par l'aéroport Pôle Caraïbes en Guadeloupe pour moderniser les infrastructures et réaliser une extension de l'aéroport (amélioration des pistes, extension d'un terminal, modernisation des plateformes, économies d'énergie...)
- ▶ Projet de modernisation de l'aéroport de Martinique (sécurisation des aires et pistes, contrôles des bagage, modernisation des zones passagers) ;
- ▶ Modernisation des Ports de Guadeloupe et de Martinique notamment pour accueillir les ferrys de grandes tailles.

### 7c - Elaboration et amélioration des systèmes de transport respectueux de l'environnement et à faibles émissions de carbone de façon à promouvoir une mobilité locale et régionale durable

La PI7c est programmée à 2% et payée à hauteur de 1%. Bien que ce nombre soit faible, selon les données fournies à fin décembre 2019, la Guadeloupe a fortement réduit la maquette UE totale sur cette PI, elle s'élève à 300 000 € au lieu des 10M€ initialement prévus, qui sont quasiment intégralement programmés. La programmation sur le PO Martinique n'avait pas débuté, le projet de TCSP présentant un retard important.

Concernant le territoire de Saint-Martin, la situation est particulière suite au passage de l'ouragan IRMA. Cette mesure a été clôturée pour privilégier l'OT3 dédié à la reconstruction de Saint-Martin.

Figure 32 - Avancement de la PI 7c



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

En Guadeloupe cette priorité d'investissement a permis de financer des études et des plans de déplacement (enquête mobilité, études de faisabilité) portés par la Communauté d'agglomération de Grande Terre et le CR de Guadeloupe.

En Martinique, un projet d'extension du TCSP est prévu et un aménagement d'un rond-point ainsi que la réalisation d'une partie des études nécessaires sont prévus sur cette programmation.

### 2.7.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES		ANALYSE
FACTEURS CONTEXTUELS	A1 – Maturité des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les aéroports de Guadeloupe et de Martinique ainsi que les ports disposent de plans d'investissement pluriannuels, les projets sont donc matures et prévus dès la construction des PO</li> <li>- Les projets de transport en commun pour la PI 7c portés par les collectivités présentent plus de retard de mise en œuvre du fait de projets non encore matures pour être réalisés. Les projets se concentrent principalement en études en Guadeloupe tandis qu'en Martinique la programmation n'a pas encore débuté</li> </ul>
	A2 – Facteurs exogènes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le passage de l'ouragan IRMA a largement modifié le PO FEDER/FSE sur le territoire de Saint Martin. La reconstruction de l'île a ainsi été privilégié par rapport aux objectifs initiaux du FEDER sur le territoire</li> </ul>
FACTEURS STRATÉGIQUES	B1 – Pertinence des stratégies des programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Guadeloupe, un critère important dans la sélection des projets sur l'OT7 est la cohérence avec les orientations du Schéma régional des infrastructures de transport (SRIT), un document qui donne l'orientation stratégique pour la région en matière de transport. Le SRIT a pour objectif prioritaire</li> </ul>

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES		ANALYSE
		<p>d'optimiser l'utilisation des réseaux et équipements existants, de favoriser la complémentarité entre les modes de transport et la coopération entre les opérateurs, en prévoyant, lorsque nécessaire, la réalisation d'infrastructures nouvelles. Le SRIT constitue le volet « Transport » du Schéma d'Aménagement Régional de Guadeloupe adopté en 2010 par l'assemblée régionale dont il prolonge les réflexions partenariales. Le positionnement du Port de Guadeloupe (priorité du SRIT) comme port de transbordement à l'échelle de la Caraïbe constitue un enjeu de développement économique structurant pour la région.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plusieurs réformes, comme la réforme des ports d'outre-mer (loi du 12 février 2012) qui a conféré le statut de Grand Port Maritime aux ports principaux en Martinique et en Guadeloupe, visent à améliorer les infrastructures structurantes, historiquement sous-développées dans les Antilles. Cette stratégie a catalysé un nombre important d'investissements dans l'infrastructure sous la PI 7b, non seulement dans les ports mais aussi dans les aéroports.</li> </ul>
	B2 – Contenu des stratégies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'intervention FEDER au titre de l'OT7 se concentre sur un des enjeux majeurs identifiés dans le SRIT portant sur l'articulation des différentes offres de transport en commun à l'échelle du territoire, afin de mettre en place une chaîne continue et complète de déplacements à l'échelle du territoire dans son ensemble, et pas uniquement à l'échelle de chaque centre urbain.</li> </ul>
FACTEURS OPERATIONNELS	C1 – Méthodes d'animation / communication / diffusion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Les projets sont identifiés dès le début de la programmation (en particulier les projets aéroports et ports maritimes)</li> </ul>
	C2 – Capacité de mise en œuvre et ingénierie de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des porteurs de projets, aéroports, ports maritimes qui ont l'expérience de la mobilisation des financements européens et disposent d'une ingénierie de projets importante ainsi que de prestataires compétents</li> </ul>
	C3 – Articulation des cofinancements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NA</li> </ul>
	C4 – Sécurisation et simplification juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Martinique : le projet d'extension du port maritime est bloqué du fait de la prise en compte de la réglementation et des enjeux environnementaux – des coraux ont été découverts durant les études préalables sur la zone d'extension et des mesures de compensation doivent être mises en place avant la réalisation du projet</li> </ul>

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES		ANALYSE
		-
	C5 – Suivi des projets et porteurs	- NA
	C6 – Gouvernance, compétences et moyens humains	- Des projets d'envergure importante, complexes à instruire du fait notamment des études préalables à conduire et des réglementations environnementales

### 2.7.4 Pistes de solutions

- ▶ Accélérer la mise en place des projets de transports durables par les collectivités pour répondre aux besoins des territoires
- ▶ Renforcer les compétences des SI et AG nécessaires à l'instruction de ces dossiers (réglementation environnementale) pour mieux anticiper les difficultés et identifier des solutions potentielles.

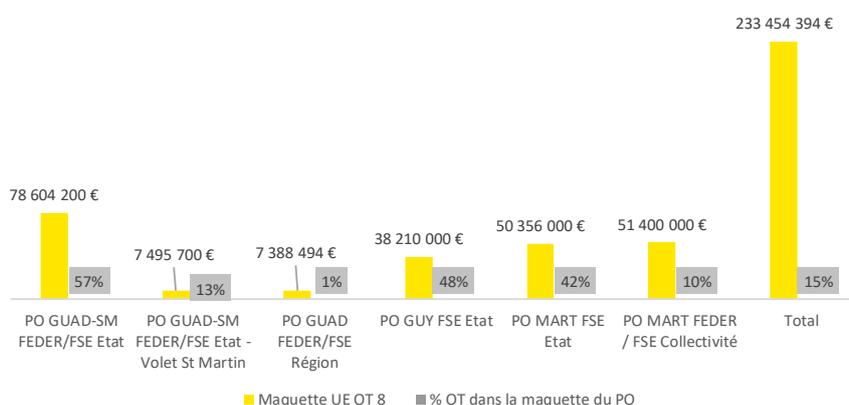
## 2.8 Objectif thématique 8 « Promouvoir un emploi durable et soutenir la mobilité de la main-d'œuvre »

### 2.8.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique

#### Rappel des grands champs d'intervention de l'OT8

Les projets programmés dans le cadre de l'OT 8 ont pour objectif de contribuer à la création d'emploi et renforcer la cohésion sociale. Il est présent au sein des trois PO FSE (Etat) et de deux PO FEDER-FSE (Guadeloupe et Martinique) de la zone Antilles Guyane. L'OT 8 concentre au total 15% de l'enveloppe totale allouée aux programmes européens dans la zone. Au sein des programmes FSE, l'OT8 représente entre 40% et 60% de la maquette des PO, mais respectivement 1%, 10% et 13% des programmes FEDER-FSE Guadeloupe, Martinique et du volet Saint Martin du PO Etat Guadeloupe.

Figure 33 - Part de l'OT8 dans la maquette des différents PO



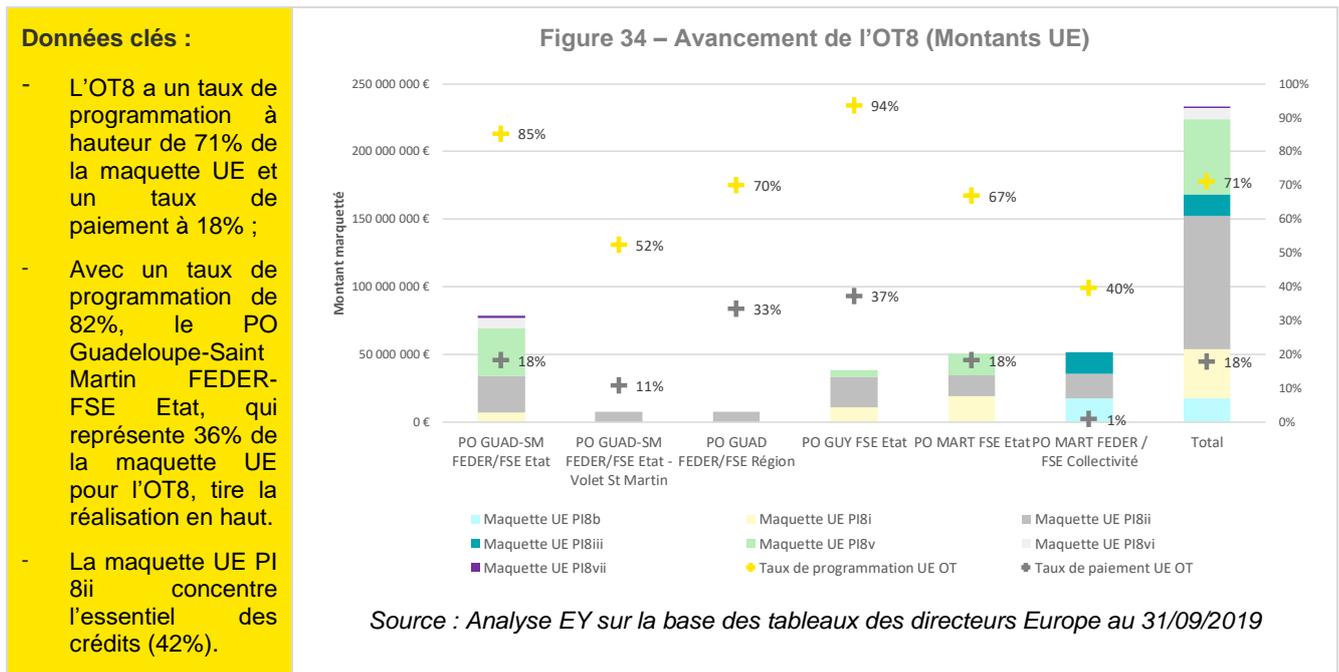
Cet OT est décliné en trois priorités d'investissement sur le FEDER et sept sur le FSE, mais seules sept d'entre elles sont mobilisées par les PO, dont une PI relevant du FEDER et six du FSE :

- ▶ 8b (FEDER)- en favorisant une croissance propice à l'emploi par le développement d'un potentiel endogène dans le cadre d'une stratégie territoriale concernant certaines régions, y compris la reconversion des régions industrielles en déclin ainsi que l'amélioration de l'accès aux ressources naturelles et culturelles spécifiques et de leur développement.
- ▶ 8i (FSE) - Accès à l'emploi pour les demandeurs d'emploi et les personnes inactives, notamment les chômeurs de longue durée et les personnes qui se trouvent les plus éloignées du marché du travail, également grâce à des initiatives locales en faveur de l'emploi et au soutien à la mobilité professionnelle ;
- ▶ 8ii - Intégration durable sur le marché du travail des jeunes, en particulier ceux qui ne travaillent pas, ne font pas d'études ou ne suivent pas de formation, y compris les jeunes exposés à l'exclusion sociale et ceux issus de groupes marginalisés, en mettant notamment en œuvre la garantie pour la jeunesse ;
- ▶ 8iii – Emploi indépendant, l'entrepreneuriat et la création d'entreprises, y compris les micros, petites et moyennes entreprises innovantes ;
- ▶ 8v - Adaptation au changement des travailleurs, des entreprises et des entrepreneurs ;
- ▶ 8vi - Vieillesse active et en bonne santé ;
- ▶ 8vii - Modernisation des institutions du marché du travail, telles que les services publics et privés de l'emploi, de façon à mieux répondre aux besoins du marché du travail, y compris par des actions visant à améliorer la mobilité professionnelle transnationale ainsi qu'en faisant appel à des programmes de mobilité et à une meilleure coopération entre les organismes et les parties prenantes concernées.

Cet OT couvre donc un large champ de possibilité et a été investi différemment selon les territoires et les programmes (voir le bilan des réalisations par PI).

EY - DGOM - Retours et partage d'expériences des programmes de la période 2014-2020 - Lot 2 : Antilles - Guyane

Indicateurs	OT 8	8b	8i	8ii	8iii	8v	8vi	8vii
Nb de PO	5	1	3	5	1	2	1	1
Nb d'opérations programmées	184	9	25	65	15	69	1	0
Maquette CT (M€)	319 846 285 €	31 800 000 €	47 442 172 €	133 109 323 €	24 274 153 €	71 912 029 €	9 543 902 €	1 764 706 €
Montant programmé CT (M€)	225 000 894 €	13 821 546 €	34 887 797 €	118 303 422 €	5 750 004 €	52 046 783 €	191 341 €	Non disponible
Taux de programmation CT	70%	43%	74%	89%	24%	72%	2%	0%
Montant certifié CT (M€)	74 124 247 €	1 034 483 €	7 147 821 €	32 016 879 €	1 542 959 €	10 069 462 €	151 958 €	22 160 684 €
Taux de certification CT	23%	3%	15%	24%	6%	14%	2%	1 256%
Maquette UE (M€)	233 454 394 €	17 200 000 €	36 381 300 €	98 741 041 €	15 844 153 €	55 961 900 €	7 826 000 €	1 500 000 €
Montant programmé (M€)	165 806 884 €	6 620 385 €	26 242 651 €	89 699 723 €	3 573 188 €	39 508 296 €	162 640 €	Non disponible
Taux de programmation UE	71%	38%	72%	91%	23%	71%	2%	0%
Montant certifié UE (M€)	68 982 111 €	1 034 483 €	6 951 778 €	31 462 700 €	1 389 854 €	9 182 109 €	124 605 €	18 836 580 €
Taux de certification UE	30%	6%	19%	32%	9%	16%	2%	1 256%
Montant payé UE (M€)	41 442 551 €	416 786 €	6 768 134 €	16 965 952 €	- €	6 714 799 €	32 528 €	10 544 352 €
Taux de paiement UE	18%	2%	19%	17%	0%	12%	0%	703%

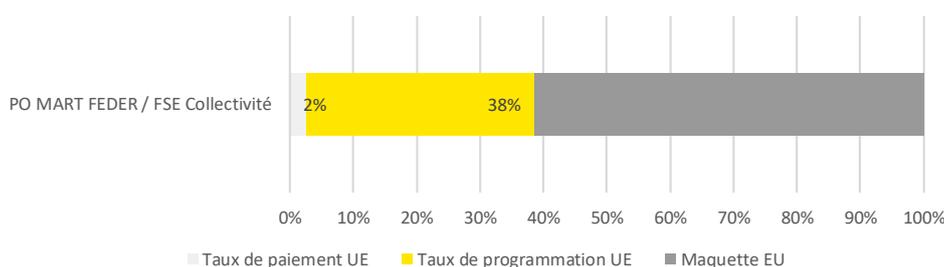


### 2.8.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement

**8b - Favoriser une croissance propice à l'emploi par le développement d'un potentiel endogène dans le cadre d'une stratégie territoriale concernant certaines régions, y compris la reconversion des régions industrielles en déclin ainsi que l'amélioration de l'accès aux ressources naturelles et culturelles spécifiques et de leur développement**

Cette PI est la PI mobilisée sur l'OT8 qui fait appel à des crédits FEDER. De plus, seule la Martinique a mobilisé des crédits FEDER sur cette PI, programmée à hauteur de 38% (6,6 millions d'euros programmés sur une maquette UE de 17,2 millions d'euros), et dont le taux de paiement est seulement de 2%.

Figure 35 - Avancement de la PI 8b



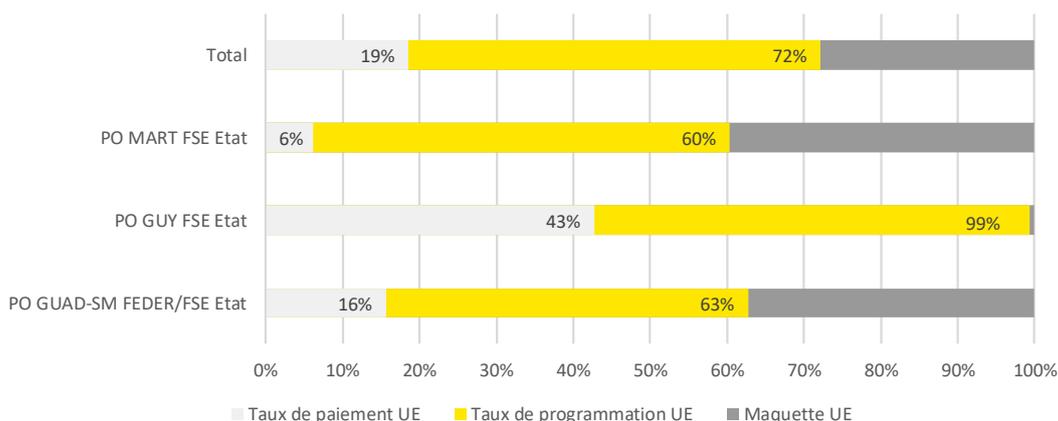
Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette priorité d'investissement a permis de soutenir différents types de projets (9 opérations programmées) portés par des communes principalement. Les projets participent au développement du potentiel endogène de l'île, et se concentrent sur des projets de valorisation touristique (Création d'un réseau de points de vue sur le territoire, Création de l'espace d'aménagement touristique de Grande Anse : aménagement de la plage et des espaces publics attenants, signalétique touristique, etc.).

### 8i - Accès à l'emploi pour les demandeurs d'emploi et les personnes inactives, notamment les chômeurs de longue durée et les personnes qui se trouvent les plus éloignées du marché du travail, également grâce à des initiatives locales en faveur de l'emploi et au soutien à la mobilité professionnelle

La PI 8i est programmée à hauteur de 72% et payée à hauteur de 19%. Ce taux de programmation est plutôt bon et assez homogène pour les trois PO concernés, le paiement étant plus en avance pour le PO Guyane FSE Etat. La programmation s'explique principalement par le dynamisme du PO Martinique FSE Etat, dont la maquette UE représente 52% de la maquette UE totale.

Figure 36 - Avancement de la PI 8i



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette priorité d'investissement est principalement tournée vers l'accompagnement des demandeurs d'emploi et des publics les plus éloignés de l'emploi. Un des principaux bénéficiaires est ainsi Pôle Emploi pour renforcer l'accompagnement des demandeurs d'emploi, avec certains projets adaptés à un public spécifique (moins de 30 ans, femmes...). D'autres organisations portent également des projets similaires tels que le Centre Caraïbéen de développement des compétences en Guadeloupe ou l'URASS (Union régional des associations du secteur social et médico-social) pour l'emploi des travailleurs handicapés.

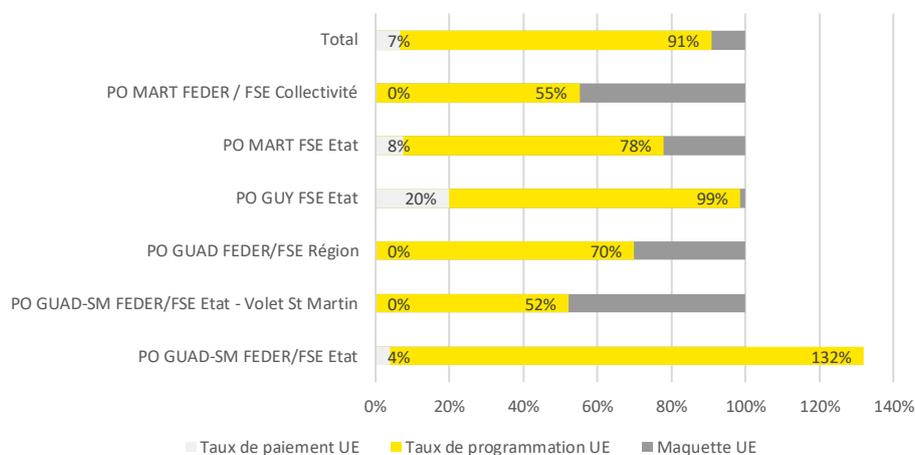
Un autre bénéficiaire emblématique de cette PI est LADOM pour le financement de la mobilité dans le cadre de la formation des demandeurs d'emploi.

En Guyane, la programmation intègre des projets plus variés visant l'accompagnement à la création d'emploi : accompagnement des créateurs d'emploi et créateurs d'entreprises par l'ADIE (Association pour le droit à l'initiative économique) et par d'autres associations, un projet de couveuse d'entreprises dans le secteur agricole (MFR Littoral Ouest Luc Georges) ainsi que quelques projets de formation des demandeurs d'emploi portés par des associations.

### 8ii - Intégration durable sur le marché du travail des jeunes, en particulier ceux qui ne travaillent pas, ne font pas d'études ou ne suivent pas de formation, y compris les jeunes exposés à l'exclusion sociale et ceux issus de groupes marginalisés, en mettant notamment en œuvre la garantie pour la jeunesse

La PI 8ii présente un taux de programmation de 91% de la maquette UE. Cependant, le taux de paiement est beaucoup plus bas (7%). Cette PI représente 42% de la maquette totale de l'OT8 et est mobilisée par l'ensemble des PO à l'exception du PO FEDER/FSE CTG. Avec un taux de programmation à 115%, et représentant 35% de la maquette totale, le PO Guadeloupe-Saint Martin FEDER / FSE Etat tire la réalisation vers le haut.

Figure 37 - Avancement de la PI 8ii



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette priorité d'investissement est destinée aux jeunes et en particulier aux jeunes ni en emploi, ni en étude, ni en formation.

Pour les PO FSE Etat, la programmation est largement portée par les projets du RSMA pour l'insertion des jeunes par une formation socio-éducative et professionnelle qui représente plusieurs projets de plusieurs millions de FSE.

Un autre porteur de projet emblématique sur cette PI est LADOM avec les dispositifs de mobilité à destination spécifique des jeunes.

Les PO FSE Etat financent également des projets destinés à l'accompagnement des jeunes vers l'emploi portés par Pole Emploi, les missions locales, le Centre Caraïbéen de Développement des compétences, des représentants des filières socioprofessionnels (CCI, Union Régionale des Associations du Secteur Social et Médico-social de la Martinique, Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification du BTP en Guyane) ainsi que des associations locales (Coopérative d'Initiative Jeunes, Plateforme pour l'Emploi et le Développement de l'alternance en Guadeloupe, Saveur and co). Il s'agit d'un accompagnement professionnel pour la plupart mais certains projets sont axés sur l'accompagnement social vers l'emploi (par le sport en particulier).

Enfin en Guyane, quelques projets de formation spécifiques ont été mis en place (permis B, animateur artistique option danse).

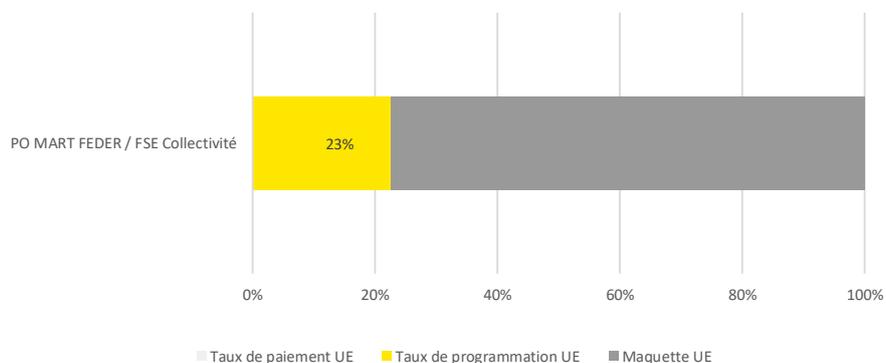
Les projets mis en œuvre dans le cadre des PO FEDER/FSE Martinique et Guadeloupe se concentrent sur la formation des jeunes (formation au permis de conduire, formation qualifiante/diplômante) portés principalement par des associations, sur la découverte du monde de l'entreprise via des formations spécifiques, des visites ou de l'apprentissage. Enfin certains projets portent plus spécifiquement sur la réinsertion des jeunes pour les préparer au suivi d'une formation ou à l'emploi, un projet en Guadeloupe porte spécifiquement sur la réinsertion à la sortie des jeunes incarcérés.

Enfin à Saint-Martin, les actions sont principalement portées par la collectivité de Saint-Martin pour l'accompagnement des jeunes vers l'emploi, l'attribution d'une bourse spécifique pour l'enseignement supérieur ainsi que de la formation. À la suite du passage de l'ouragan IRMA, une aide exceptionnelle a également été versée aux étudiants.

### 8iii – Emploi indépendant, l'entrepreneuriat et la création d'entreprises, y compris les micros, petites et moyennes entreprises innovantes

Cette PI concerne uniquement le PO Martinique FEDER/FSE Collectivité. La dynamique est plutôt faible, avec un taux de programmation à hauteur de 23%.

Figure 38 - Avancement de la PI 8iii



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette PI vise l'accompagnement à la création et à la transmission des entreprises. Les réalisations se sont concentrées sur quelques projets :

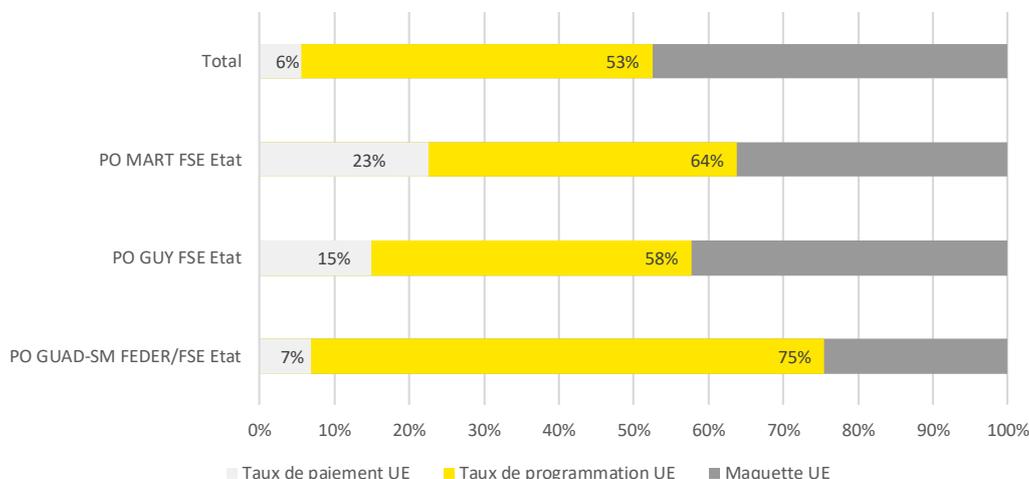
- ▶ Accompagnement des projets des entrepreneurs à la création d'entreprises de l'idée du projet à la pérennisation d'entreprises récemment créées selon les projets ;
- ▶ Réalisation de formations pour l'acquisition des compétences nécessaires pour un futur chef d'entreprise.

Les porteurs de projets sont principalement les Missions locales, l'ADIE, ainsi que l'association Initiative Martinique.

### 8v - Adaptation au changement des travailleurs, des entreprises et des entrepreneurs

La PI 8v représente 23% de la maquette UE total sur l'OT8. La PI a atteint un taux de programmation de 53% et un taux de paiement 6% de la maquette UE. La programmation est principalement portée par l'avancement du PO Martinique FSE Etat qui représente 64% de la maquette totale de cette PI. Les deux PO FSE Etat Guyane et Guadeloupe ont également mobilisé cette PI.

Figure 39 - Avancement de la PI 8v



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette priorité d'investissement a permis de soutenir différents types de projet :

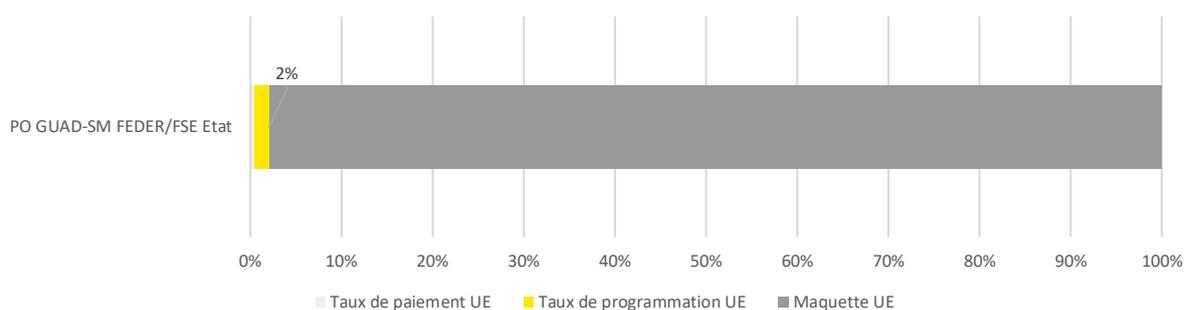
- ▶ Des actions de formation professionnelle sur des thématiques variées ;
- ▶ Des actions de formation des directeurs d'entreprise sur la gestion des compétences et des ressources humaines.

Les bénéficiaires sont principalement les CCI, les acteurs de la formation professionnelle ainsi que des entreprises.

### PI 8vi - Vieillesse active et en bonne santé

Cette PI concerne uniquement le PO Guadeloupe-Saint Martin FEDER/FSE Etat. Le taux de programmation est faible à 2% de la maquette UE.

Figure 40 - Avancement de la PI 8vi



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

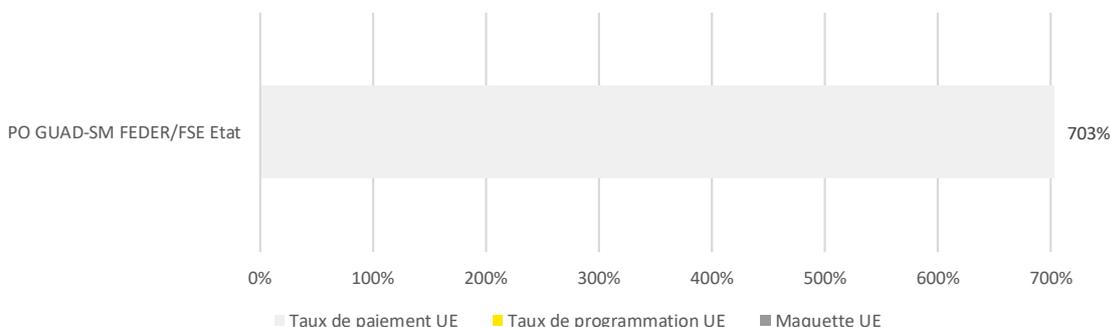
Un seul projet a été financé pour une action ciblant spécifiquement les seniors en entreprise porté par le Fonds de gestion du congé individuel de formation en Guadeloupe.

**8vii - Modernisation des institutions du marché du travail, telles que les services publics et privés de l'emploi, de façon à mieux répondre aux besoins du marché du travail, y compris**

par des actions visant à améliorer la mobilité professionnelle transnationale ainsi qu'en faisant appel à des programmes de mobilité et à une meilleure coopération entre les organismes et les parties prenantes concernées

Le PO Guadeloupe-Saint Martin FEDER/FSE Etat est le seul PO à avoir mobilisé cette PI.

Figure 41 - Avancement de la PI 8vii



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Les projets sont spécifiquement destinés à la formation et la professionnalisation des conseillers en charge de l'accompagnement des demandeurs d'emploi notamment au sein de Pole Emploi.

### 2.8.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES		ANALYSE
FACTEURS CONTEXTUELS	A1 – Maturité des projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des porteurs de projets récurrents pour l'accompagnement vers l'emploi qui portent la programmation (RSMA, LADOM, Pole Emploi). Ces organisations disposent d'une ingénierie de projet importante et ont l'habitude de solliciter des financements.</li> </ul>
	A2 – Facteurs exogènes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Réforme de la formation professionnelle avec la transformation des OPCA en OPCO a freiné la mise en place de projets spécifiques et donc la mobilisation de FSE par ces structures. Position attentiste des conséquences de la réforme avant de mettre en œuvre des projets.</li> <li>- Le mouvement social de 2017 en Guyane a remis en cause les stratégies de formation des entreprises. Il y avait notamment un problème de justificatifs de dépenses et d'éligibilité des personnes accompagnées et un problème de turnover.</li> </ul>
FAC-TEURS STRA-TÈGE	B1 – Pertinence des stratégies des programmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NA</li> </ul>

	B2 – Contenu des stratégies	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des lignes de partage entre les différents financements disponibles peu claires en début de programmation et des points d'incertitude qui demeure (PO FSE Etat / Région / Collectivités)</li> <li>- L'IEJ a pu concurrencer la mise en œuvre des programmes FSE. Le nombre de structures accompagnant ces publics est limité sur les territoires et celles-ci ne sont capables que de porter un nombre limité de projet. La programmation de projets sur l'IEJ a en particulier ralenti la programmation du FSE</li> </ul>
<b>FACTEURS OPERATIONNELS</b>	C1 – Méthodes d'animation / communication / diffusion de l'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des rencontres sont organisées dans certains territoires entre l'AG et les principaux porteurs de projets (Pole Emploi notamment) pour connaître leurs perspectives de programmation</li> <li>- Travail spécifique de sollicitation et d'accompagnement des porteurs de projets en Guadeloupe sur le volet FSE Etat pour aider et encourager le dépôt de dossier</li> </ul>
	C2 – Capacité de mise en œuvre et ingénierie de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le RSMA s'est organisé en interne pour répondre au process de financements par les fonds européens pour simplifier la gestion des dossiers et assurer les remontées de dépense de manière efficace</li> <li>- Des porteurs de projets (notamment les OPCA) ayant eu des mauvaises expériences par le passé vis-à-vis de la gestion des dossiers et qui ne souhaitent pas remobiliser des financements. La complexité et le temps nécessaire à la gestion administrative des dossiers FSE freinent les porteurs de projets à solliciter du FSE</li> <li>- Des enjeux importants de disponibilité des compétences FSE pour les porteurs de projets, les difficultés de recrutement de personnes expérimentées sur le FSE pouvant être un frein au dépôt de dossier</li> </ul>
	C3 – Articulation des cofinancements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NA</li> </ul>
	C4 – Sécurisation et simplification juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NA</li> </ul>
	C5 – Suivi des projets et porteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une bonne pratique identifiée en Guyane était de travailler sur la convention avec les porteurs de projet afin qu'ils assimilent les exigences de gestion. Le travail de l'instructeur en lien avec le porteur contribue à la bonne exécution du projet.</li> <li>- Par ailleurs, la mise en place d'options de coûts simplifiés pour la valorisation des dépenses représentant 40% de la masse salariale (si pas d'autres types de dépenses) ou 15% (si d'autres dépenses sont présentées) constitue une véritable simplification dans la justification des dépenses.</li> </ul>

C6 – Gouvernance, compétences et moyens humains

- Une bonne pratique identifiée était de découper des dossiers en tranche annuelle pour avoir une vue du progrès sur la qualité du dossier.

#### 2.8.4 Pistes de solutions

- ▶ Poursuivre le financement des structures récurrentes sur cet OT dont la pertinence des projets n'est plus à prouver (type RSMA, LADOM, Pôle Emploi) tout en ayant une recherche de valeur ajoutée et de renforcement de l'efficacité des projets qu'ils proposent, par comparaison à leur mission de base.
- ▶ Clarifier les lignes de partage entre les gestionnaires du FSE et de l'IEJ, que ce soit en termes de public cible que d'objectifs poursuivis, afin d'améliorer la lisibilité du FSE pour les porteurs. Les évolutions attendues dans le cadre de la prochaine programmation pour le FSE laissent de plus entrevoir un besoin de clarification des lignes de partage entre les Régions et l'Etat afin d'affiner la répartition des actions soutenus selon les compétences et d'éviter les chevauchements et la manque de visibilité pour les porteurs de projets (soutien à l'apprentissage pas exemple).
- ▶ Encourager l'accompagnement des porteurs dans la prise en main des conventions, notamment pour les primobénéficiaires, afin de s'assurer de la parfaite maîtrise des exigences de suivi attendu.
- ▶ Organiser la mise en réseau des porteurs de projet pour faire connaître les réalisations d'une part mais également rappeler les règles de gestion, notamment en raison du turn over existant dans les structures porteuses.
- ▶ Recourir autant que faire ce peu aux options de coûts simplifiés pour limiter les risques d'inéligibilité sur un projet.
- ▶ Limiter les projets pluriannuels pour les nouveaux bénéficiaires et privilégier la découpe en tranche annuelle pour s'assurer de la maîtrise des règles de gestion.

## 2.9 Objectif thématique 9 « Inclusion sociale, lutte contre la pauvreté et les discriminations »

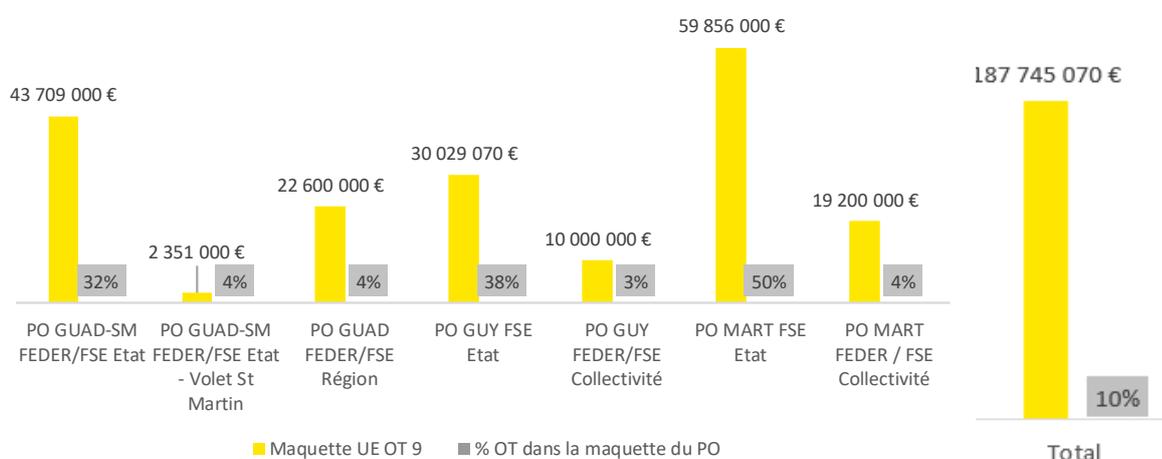
### 2.9.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique

#### Rappel des grands champs d'intervention de l'OT9

Les projets de l'OT 9 doivent contribuer à promouvoir l'inclusion sociale, lutter contre la pauvreté et toute forme de discrimination. Soutenus aussi bien par le FEDER, en ce qui concerne les investissements dans les infrastructures notamment, que par le FSE, pour l'accompagnement des personnes en situation d'exclusion ou de pauvreté. Ainsi cet OT couvre les différents champs listés ci-dessous :

- Par le FEDER : soutien à l'investissement dans les infrastructures sanitaires et sociales, aide à la revitalisation des zones défavorisées et soutien aux entreprises de l'économie sociale et solidaire.
- Par le FSE : actions d'accompagnement à l'inclusion des personnes défavorisées, actions de lutte contre les discriminations, amélioration de l'accès aux services publics (sociaux et sanitaires) et appui à la structuration de l'économie sociale et solidaire.

Figure 42 - Part de l'OT9 dans la maquette des différents PO



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cet OT se décline en neuf priorités d'investissement (trois pour le FEDER et six pour le FSE), mais seules les PI 9a et 9b du FEDER relatives aux infrastructures et la revitalisation des zones défavorisées et PI 9i et 9v du FSE relatives à l'inclusion et l'ESS sont mobilisées par les trois régions. Les PI portant sur le soutien aux entreprises sociales du FEDER, l'intégration des communautés marginalisées, l'accès aux services et la lutte contre les discriminations du FSE n'ont pas été mobilisées. Les PI mobilisées sont listées ci-dessous :

- ▶ 9a - investissements dans des infrastructures sociales et sanitaires contribuant au développement national, régional et local, réduisant les inégalités en termes de statut sanitaire, et passage des services institutionnels à des services prestés par les collectivités locales ;
- ▶ 9b - Aide à la revitalisation physique et économique des communautés urbaines et rurales défavorisées ;
- ▶ 9i - Inclusion active, y compris en vue de promouvoir l'égalité des chances, la participation active et une meilleure aptitude à l'emploi ;
- ▶ 9v – Promotion de l'économie sociale et solidaire.

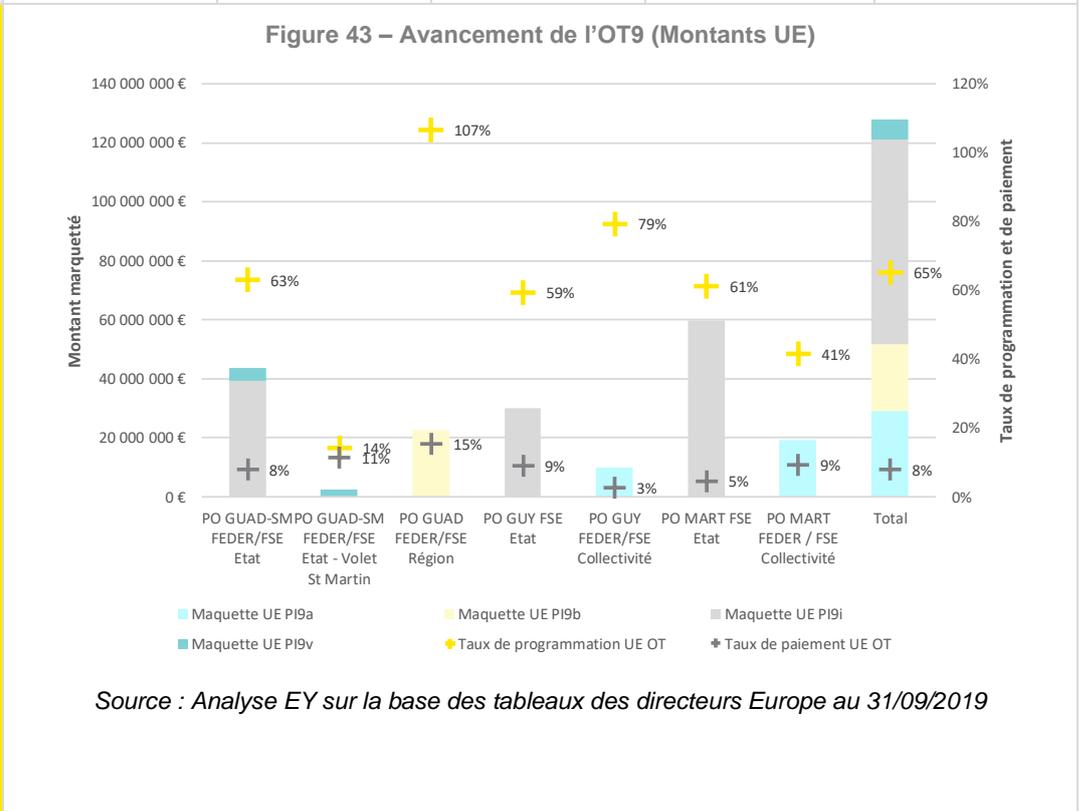
### Etat d'avancement

Indicateurs	OT9	9a	9b	9i	9v
Nb de PO	6	2	2	3	2
Nb d'opérations prog.	139	8	14	116	1
Maquette CT (M€)	263 414 882€	55 300 000 €	34 769 231 €	165 294 765 €	8 050 887 €
Montant programmé	215 365 878 €	34 684 935 €	48 628 939 €	131 629 508 €	422 496 €
Taux de prog. CT	82%	63%	140%	80%	5%
Montant certifié CT	27 236 527 €	4 506 281 €	2 729 543 €	19 701 681 €	299 022 €
Taux de certification	10%	8%	8%	12%	4%
Maquette UE (M€)	187 745 070 €	29 200 000 €	22 600 000 €	129 101 816 €	6 843 254 €
Montant programmé	122 361 921 €	15 890 584 €	24 076 764 €	82 058 075 €	336 499 €
Taux de prog. UE	65%	54%	107%	64%	5%
Montant certifié UE	27 548 109 €	4 506 281 €	4 060 729 €	18 726 931 €	254 169 €

Indicateurs	OT9	9a	9b	9i	9v
Taux de certification	15%	15%	18%	15%	4%
Montant payé UE	14 828 156 €	2 060 081 €	3 482 572 €	9 016 304 €	269 199 €
Taux de paiement UE	8%	7%	15%	7%	4%

**Données clés :**

- Les crédits affectés à cet OT proviennent essentiellement des PO FSE Etat (72%). Les PO FEDER-FSE n'ont alloué que 3 à 4% des crédits de leur PO à cet OT.
- Le taux de programmation (coût UE) est dynamique et atteint 65% au global sur l'ensemble de l'OT9 et le taux de paiement 8%.
- La Pli (Inclusion sociale) concentre l'essentiel des crédits (69%) de cet OT.

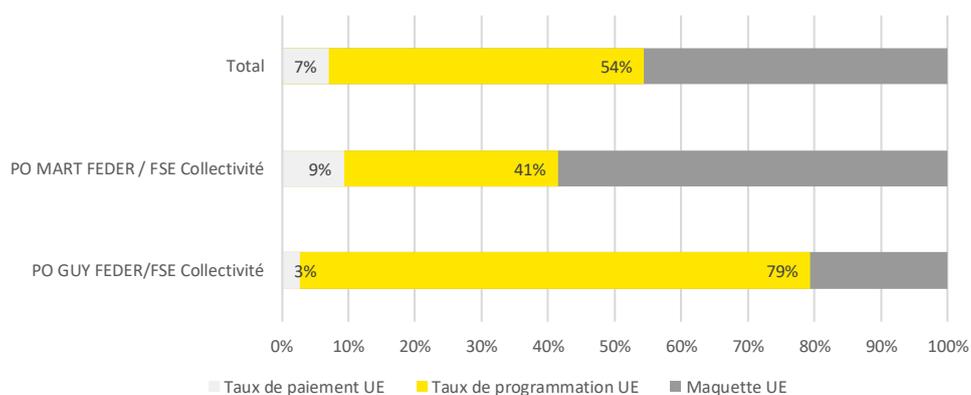


### 2.9.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement

#### PI 9a - Investissements dans des infrastructures sociales et sanitaires

Seules la Martinique et la Guyane ont mobilisé des crédits FEDER sur cette PI pour un montant total de 55 millions d'euros soit 16% de l'OT9. Les taux de programmation et de paiement sur cette PI sont satisfaisants (54% et 7%), avec une programmation guyanaise dynamique.

**Figure 44 - Avancement de la PI 9a**



Seules 8 opérations ont été programmées sur cette PI, avec un montant moyen avoisinant les 2 millions d'euros en coût UE. Les projets soutenus sur cette PI portent sur des infrastructures communales à dimension sociale (équipements sportifs ou culturels : piscine, centre sportif, médiathèque) en Martinique et des établissements médico-sociaux en Guyane et en Martinique (EHPAD, maison de santé, centre thérapeutique pour femmes).

La plupart des bénéficiaires de cette PI sont des porteurs publics à l'exception d'un aménageur en Martinique qui agit pour le compte d'une collectivité et une association en Guyane.

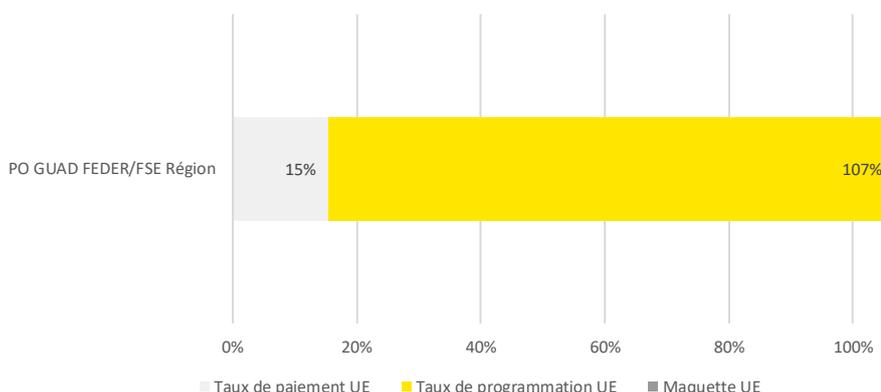
Malgré un fort besoin et une disponibilité des crédits, les projets médico-sociaux ont été ralentis par le temps de maturation des projets, notamment pour l'obtention des agréments (EHPAD), la disponibilité du foncier, l'aboutissement du marché public de construction dans ces territoires où l'offre est parfois insuffisante ou le bouclage du plan de financement pour couvrir les frais de fonctionnement de ces établissements, véritable frein à la multiplication de ce type de projets. Ces projets sont d'ampleur et sollicitent des cofinancements UE importants (entre 2 et 5 millions d'euros). De nouveaux projets de maisons de santé ont été soumis en Guyane.

Les projets relatifs aux équipements sportifs et culturels menés en Martinique sont cofinancés par les communes qui portent le projet, notamment par le biais des ITI, avec un cofinancement UE moyen avoisinant le million d'euros. Les projets sont de taille plus limitée. Ce cofinancement n'est pas sans poser de difficultés compte-tenu de la faible capacité d'investissement des communes. Par ailleurs, le fait de passer par les ITI pour faire remonter ces projets a ralenti la consommation de l'enveloppe en raison du temps de mise en place des ITI en Martinique. Ces projets relèveraient davantage de la PI9b que la PI9a.

### PI 9b - Aide à la revitalisation physique et économique des communautés urbaines et rurales défavorisées

Près de 35 millions d'euros de crédits UE ont été alloués à cette PI par une seule région (la Guadeloupe), bien que les opérations financées sur la PI 9a en Martinique semble relever davantage de cette PI. Le niveau de programmation est très bon (107%) ainsi que le taux de paiement.

Figure 45 - Avancement de la PI 9b



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

14 opérations ont été programmées sur cette PI, portées essentiellement par des communes, pour un coût moyen UE de près de 2 millions d'euros. Les cofinanceurs sont principalement les communes elles-mêmes, mais également la Région ou l'Etat, notamment pour les opérations dans les quartiers.

Les projets relèvent de deux thématiques : l'investissement dans les quartiers urbains en difficulté et la revitalisation des centres bourgs. Il s'agit pour la première thématique d'opérations de rénovation urbaine (stades, groupes scolaires, aménagements urbains) tandis que les opérations de revitalisation des centres bourg portent exclusivement sur des aménagements urbains,

comprenant parfois des études. Un projet à Petit-bourg porté sur un investissement intégré urbain a été cité comme exemplaire : il s'agit d'un projet visant à améliorer l'interface entre la ville et le port.

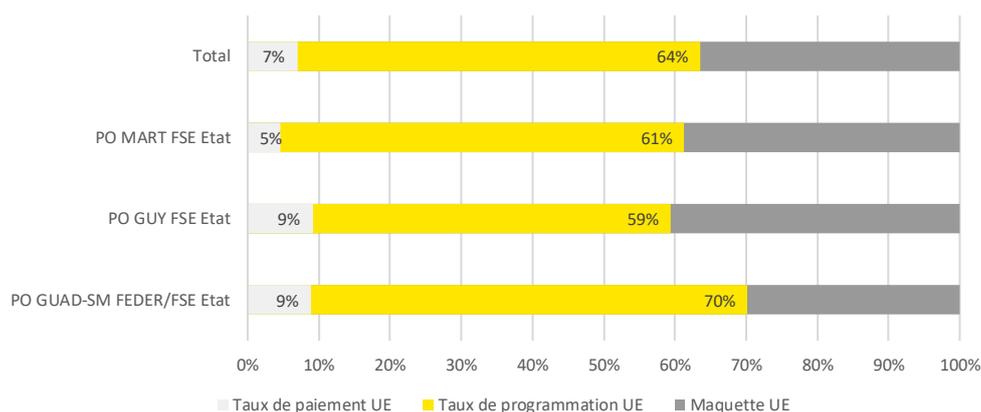
Comme sur la précédente priorité, la difficulté porte en premier lieu sur la capacité de cofinancement des opérations par les communes bénéficiaires, mais les besoins sont importants et les projets nombreux. La programmation s'arrête en raison de la consommation de l'enveloppe.

### PI 9i - Inclusion active, y compris en vue de promouvoir l'égalité des chances, la participation active et une meilleure aptitude à l'emploi

Principale priorité d'investissement investie sur cet OT, la PI i concentre 69% des crédits UE affectés à l'OT9 et la quasi-totalité des crédits FSE affectés à sur cet OT (95%). Les autres priorités d'investissement n'ont pas été mobilisés sur le FSE en raison de l'importance des besoins sur cette thématique dans la zone Antilles-Guyane. Les montants alloués par les PO (FSE Etat) à cette PI s'élèvent à 30 (Guyane), 39 (Guadeloupe) et 60 millions d'euros (Martinique).

S'agissant de petites opérations d'accompagnement intégré proposées à des personnes en situation d'exclusion sociale, la dynamique de programmation est très progressive et comparable entre les trois régions. La dynamique de paiement est faible.

Figure 46 - Avancement de la PI 9i



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

116 opérations ont été programmées à date sur cette priorité. Il s'agit pour la plupart d'opérations d'accompagnement individualisé global, première étape vers l'emploi. Couvrant les thématiques de l'illettrisme et de l'inclusion sociale, une partie de l'enveloppe allouée à cette thématique dans les PO FSE est confiée à un organisme intermédiaire en délégation de gestion, avec une subvention globale. Ainsi en Guadeloupe, la PI 9i est ainsi gérée par la DIECCTE pour les opérations relatives à l'illettrisme tandis que celles relevant de l'inclusion sociale ont été déléguées au Conseil Départemental, correspondant aux deux tiers de l'enveloppe. En Martinique et en Guyane, compte tenu de la fusion du département et de la Région, cette thématique est mise en œuvre par la collectivité via une subvention globale, en totalité en Martinique, et partiellement en Guyane (à hauteur de 75% de la maquette de cette PI).

Les trois régions présentent des profils de projet et des porteurs relativement différents, justifiant une analyse régionale pour cette PI.

Parmi les traits communs dans la programmation de cette PI, on retrouve l'accompagnement individualisé des allocataires du RSA en Guadeloupe et en Martinique, et des actions d'insertion sociale en Guyane. Les chantiers d'insertion sont déployés dans les trois régions, bien que plus dynamiques en Guadeloupe et Martinique.

Parmi les spécificités à relever, la Guyane a noué un partenariat avec Pôle emploi pour l'accompagnement global des demandeurs d'emploi, avec le volet social assuré par la CTG et le volet professionnel par le Pôle emploi.

► GUYANE :

OS7 : Renforcer l'employabilité et l'accès à la formation des personnes les plus éloignées du marché du travail, en vue de leur inclusion sociale, via notamment l'accompagnement global.

Les opérations financées sur cette PI peuvent être scindées en deux catégories :

- Les opérations gérées par la DIECCTE (OS7, dispositif 4.1) portant sur l'accompagnement vers l'emploi pour les publics qui en sont le plus éloignés. Le Pôle emploi a mis en place une opération conjointe avec la CTG pour un accompagnement personnalisé de certains demandeurs d'emploi, rendant cette opération dépendante de l'avancement de l'opération côté CTG. Les autres structures porteuses sont des associations, organismes de formation ou le rectorat. Ces opérations sont très efficaces et fortement plébiscitées. Les chantiers d'insertion par l'activité économique n'ont pas rencontré le succès escompté en début de programmation en raison des difficultés du principal opérateur sur cette thématique, mais cela devrait évoluer.
- Les opérations gérées par la Collectivité portant sur l'acquisition des savoirs de base (OS7, dispositif 4.2 - PREFOB), et des actions d'inclusion à destination des publics en difficulté d'insertion sociale et professionnelle (bénéficiaires du RSA, non-francophones, personnes en situation de handicap, etc.). Ces opérations sont déployées directement par la Collectivité, ou par le biais d'autres structures (PLIE, CCI, instituts médico-sociaux, acteurs de la formation ou réseaux). Parmi les opérations financées, la CTG participe à des actions d'accompagnement global vers l'emploi scindées en deux opérations : la CTG accompagne sur le volet social, tandis que Pôle emploi assure le volet professionnel de l'accompagnement. Près de 7000 participants doivent être accompagnés vis cette subvention globale à date.

Ces opérations combinent plusieurs difficultés qui se traduisent par un retard de programmation et de paiement pour les opérations gérées par la Collectivité :

- Une mise en œuvre complexe : l'existence de deux autorités de gestion sur cette PI, l'une en tant qu'AG et l'autre en tant qu'OI, n'est pas sans poser de difficultés. La montée en puissance de la Collectivité en tant qu'autorité de gestion du PO FEDER-FSE a donné lieu à des difficultés de recrutement dont la programmation a pâti, notamment sur les opérations d'accompagnement global mené conjointement avec Pôle emploi.
- Un lancement tardif des opérations PREFOB : les opérations portant sur l'acquisition des savoirs de base ont été lancées tardivement entraînant un retard de programmation.
- L'inéligibilité des bénéficiaires et le manque de justificatifs : la remontée des pièces justificatives ont fait apparaître des problèmes d'inéligibilité de certains publics (sans titre de séjour en cours de validité par exemple).

► GUADELOUPE :

Actions essentielles de cette PI, les actions relatives à l'accompagnement global vers l'emploi sont gérées par le Conseil départemental via une subvention globale dans le cadre du PDI. Une autre action, bien plus limitée en volume, porte sur l'animation de la communauté des référents sociaux. On distingue deux grands types d'actions d'accompagnement : l'appui social individualisé pour les bénéficiaires du RSA, réalisé directement par le Conseil départemental, et les ateliers chantiers d'insertion, menés par une diversité de structures (associations, entreprises). Ces dernières éprouvent des difficultés de gestion des projets. Le Conseil départemental a mis en place des mesures pour simplifier la gestion de ces projets (option de coûts simplifiés, accompagnement au plus près des porteurs de projet).

Les actions relatives à la lutte contre l'illettrisme, contre les discriminations dans les quartiers et les actions collectives en faveur de l'inclusion sociale sont gérées directement par la DIECCTE (fiches actions 15 et 17). Les porteurs sont des organismes de formation, des associations ou le Conseil départemental pour certaines actions collectives. S'agissant de petits porteurs de projets, ils rencontrent des difficultés dans la gestion administrative et financière des projets. En dépit des besoins, la DIECCTE éprouve des difficultés de programmation sur cette PI.

► MARTINIQUE :

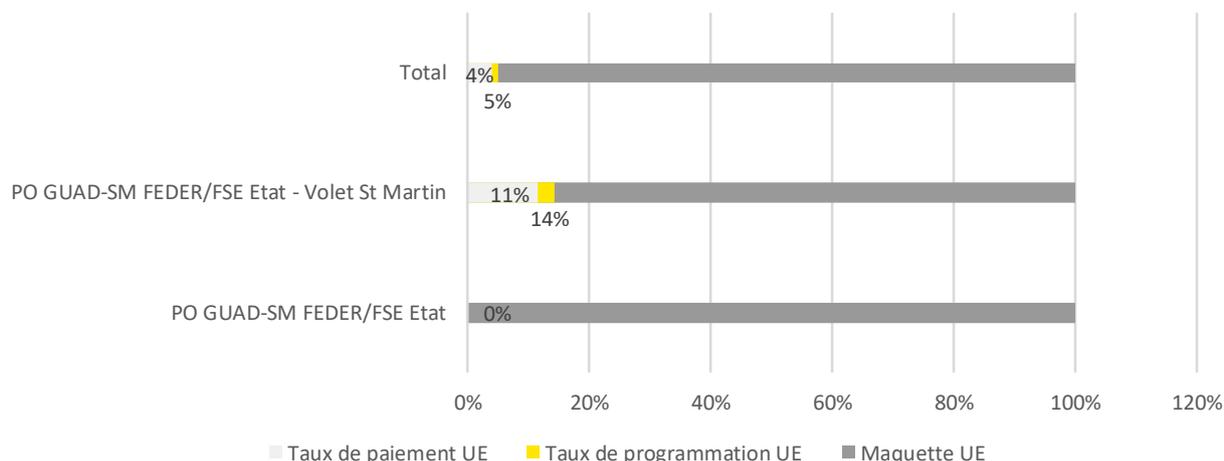
Les opérations relatives à l'inclusion active sont gérées exclusivement par la Collectivité territoriale de Martinique, également principal porteur de projet, pour l'accompagnement individualisé des bénéficiaires du RSA. D'autres collectivités locales portent également des projets, pour le financement de l'accompagnement individualisé mené par les plans locaux pour l'insertion et l'emploi (PLIE). La principale originalité à relever en Martinique porte sur les modalités de déploiement de cet OT9 via trois DLAL (développement local par les acteurs locaux) portés par les trois EPCI. Il s'agit d'une expérimentation, qui s'avère assez lourde en termes de dispositif de gestion, et qui a contribué à retarder la programmation sur cette PI.

Des associations ou entreprises portent des projets ateliers et chantiers d'insertion mais dont les volumes financiers sont bien inférieurs aux volumes présentés par les PLIE et la CTM.

**PI 9v – Promotion de l'économie sociale et solidaire**

Ne représentant que 4% des crédits alloués à l'OT 9 (près de 7 millions d'euros) et mobilisée uniquement en Guadeloupe et à Saint Martin, la mobilisation de cette PI consacrée à l'économie sociale et solidaire reste expérimentale. La programmation de cette PI est laborieuse, avec un seul projet programmé à Saint-Martin pour la structuration de l'écosystème de l'ESS sur ce territoire. Un appel à projet mené en 2019 sur Saint-Martin devrait conduire à la sélection de dossiers portant sur le soutien aux entreprises de l'ESS.

Figure 47 - Avancement de la PI 9v



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

**2.9.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage**

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES	ANALYSE
-----------------------------------	---------

<b>FACTEURS CONTEXTUELS</b>	A1 – Maturité des projets	- Projets d'infrastructure : l'émergence des projets a été ralentie par des étapes préalables au lancement des opérations (acquisition foncière, marchés publics, bouclage du financement des frais de fonctionnement).
	A2 – Facteurs exogènes	-
<b>FACTEURS STRATEGIQUES</b>	B1 – Pertinence des stratégies des programmes	- Les projets d'infrastructures sociales ou médicosociales répondent à de vrais besoins sur le territoire mais sont limités compte tenu des coûts de fonctionnement qu'ils entraînent. - De même les projets de rénovation urbaine sont extrêmement plébiscités en Guadeloupe qui a dû fermer son enveloppe.
	B2 – Contenu des stratégies	- Les stratégies d'actions retenues par les régions dans les régions en matière d'inclusion sociale sont extrêmement variées et reposent sur les acteurs historiques de l'inclusion (Départements / Collectivités / PLIE), ainsi que les opérateurs de chantiers d'insertion représentant de moindres volumes. Pôle emploi est également porteur en Guyane.
<b>FACTEURS OPERATIONNELS</b>	C1 – Méthodes d'animation / communication / diffusion de l'information	- Les projets en Martinique ont été programmés dans le cadre des ITI, ce qui présente un intérêt pour engager les communes des territoires concernés, mais a allongé la procédure d'émergence des projets, car les ITI ont été déployés tardivement.
	C2 – Capacité de mise en œuvre et ingénierie de projets	- Il s'agit d'une vraie difficulté dans les trois territoires : de nombreuses opérations sont portées par de petits porteurs (associations, organismes de formation) qui éprouvent des difficultés dans la gestion des projets. Les régions ont redoublé d'efforts pour pallier cette difficulté (appui aux porteurs, mise en place d'OCS, expérimentation des DLAL
	C3 – Articulation des cofinancements	- Les projets d'établissements sportifs et culturels et de rénovation urbaines ont été limités en nombre par la faible capacité de cofinancement des communes. - Par ailleurs le manque de financements disponibles pour les frais de fonctionnement des établissements a donné lieu à plusieurs abandons de dossiers.
	C4 – Sécurisation et simplification juridique	- Mise en place d'OCS en Guadeloupe pour simplifier la vie des porteurs et éviter les difficultés sur le plafonnement des salaires.
	C5 – Suivi des projets et porteurs	-
	C6 – Gouvernance, compétences et moyens humains	- Mise en place de DLAL en Martinique au niveau des EPCI : dans une logique de prise en main du sujet inclusion à l'échelle locale par les EPCI, des DLAL ont été mis en place sur cette thématique, mais dont la complexité de mise en

		œuvre pour les EPCI n'a pas permis d'atteindre les objectifs recherchés. L'appropriation de ce dispositif s'est avérée complexe et chronophage pour les EPCI, déjà fortement sollicités par ailleurs (loi Nôtre, difficultés financières pour certains territoires...)
--	--	--

#### 2.9.4 Pistes de solutions

- ▶ Porter une vigilance accrue au niveau de maturité du projet avant de le programmer pour éviter tout risque de déprogrammation des crédits (disponibilité du foncier et des cofinancements, obtention des agréments) ;
- ▶ Vérifier la solidité du modèle de financement des frais de fonctionnement de l'infrastructure pour s'assurer de son bénéfice pour le territoire ;
- ▶ Simplifier au maximum l'architecture envisagée pour le déploiement des opérations en faveur de l'inclusion sociale, pour plus de cohérence entre les dispositifs et une meilleure lisibilité (éviter la gestion partagée et les financements croisés)
- ▶ Exploiter au maximum les outils existants pour simplifier la vie des porteurs de projet (OCS, formation initiale et continue des gestionnaires de projets) et clarifier les règles de gestion en début de programmation, sur l'éligibilité des participants notamment et les pièces exigibles.

## 2.10 Objectif thématique 10 « Investir dans l'éducation, la formation et dans la formation professionnelle pour acquérir des compétences et pour l'apprentissage tout au long de la vie »

### 2.10.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique

#### Rappel des grands champs d'intervention de l'OT10

Cet OT soutient les formations pédagogiques et professionnelles pour s'assurer que la population des régions dispose des compétences nécessaires dont elle a besoin pour améliorer sa condition sociale. Incluant principalement des crédits FSE, mais également FEDER, les projets soutenus sont assez divers pour cet OT.

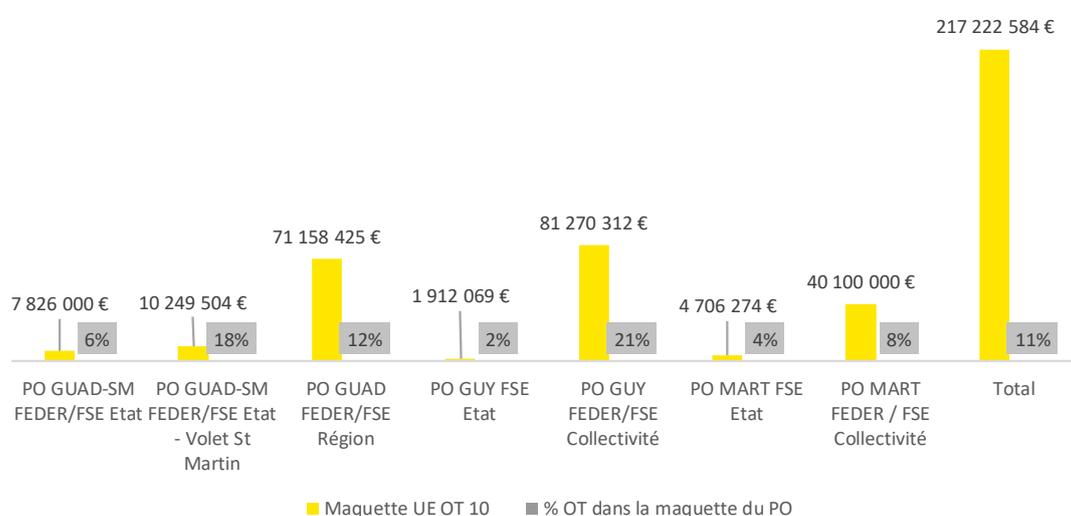
- ▶ FEDER - Les projets soutenus sont notamment ceux qui améliorent les infrastructures autour de l'éducation et de la formation professionnelle, notamment la construction et la rénovation d'écoles
- ▶ FSE - Les projets soutiennent largement des formations, souvent professionnelles ou savantes, qui bénéficient à des populations spécifiques (femmes, personnes entrant dans les secteurs promus par S3, arrêt du décrochage scolaire...).

Cet OT est présent au sein des six PO FEDER/FSE de la zone Antilles Guyane et représente 11% de l'enveloppe totale de ces 3 PO :

- ▶ PO Guadeloupe- Saint-Martin FEDER/FSE Etat (6% du PO – Volet Guadeloupe)

- ▶ PO Guadeloupe – Saint Martin FEDER/FSE Etat – Volet Saint-Martin (18% du PO – Volet St Martin)
- ▶ PO Guadeloupe FEDER/FSE Région (12% du PO)
- ▶ PO Guyane FSE Etat (4% du PO)
- ▶ PO Guyane FEDER/FSE Collectivité (21% du PO)
- ▶ PO Martinique FSE Etat (4%)
- ▶ PO Martinique FEDER / FSE Collectivité (8% du PO)

Figure 48 - Part de l'OT10 dans la maquette des différents PO



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Le FSE comporte quatre priorités d'investissement, dont trois sont actuellement mobilisées. Une priorité d'investissement concerne le FEDER, mobilisée par la Guyane uniquement.

- ▶ 10a – (FEDER) Développement des infrastructures d'éducation et de formation ;
- ▶ 10i – (FSE) Réduction et prévention du décrochage scolaire et la promotion de l'égalité d'accès à des programmes de développement pour la petite enfance ainsi qu'à un enseignement primaire et secondaire de qualité comprenant des parcours d'apprentissage formels, non formels et informels permettant de réintégrer les filières d'éducation et de formation ;
- ▶ 10iii - Meilleure égalité d'accès à l'apprentissage tout au long de la vie pour toutes les catégories d'âges dans un cadre formel, non formel ou informel, la mise à niveau des savoirs, des aptitudes et des compétences de la main-d'œuvre et la promotion de parcours d'apprentissage souples passant notamment par une orientation professionnelle et la validation des compétences acquises ;
- ▶ 10iv - Amélioration de l'utilité des systèmes d'éducation et de formation pour le marché du travail, le passage plus aisé du système éducatif au monde du travail et l'amélioration tant de l'enseignement professionnel et des filières de formation que de leur qualité, en misant notamment sur des mécanismes permettant d'anticiper les compétences, l'adaptation des programmes d'enseignement des cours ainsi que l'introduction et la mise en place de systèmes

d'apprentissage articulés autour du travail, notamment des modèles de formation en alternance et d'apprentissage;

PI non mobilisée par les régions :

- ▶ 10ii - Amélioration de la qualité, de l'efficacité et de l'accès à l'enseignement supérieur et équivalent afin d'accroître la participation et les niveaux de qualification, notamment des groupes défavorisés ;

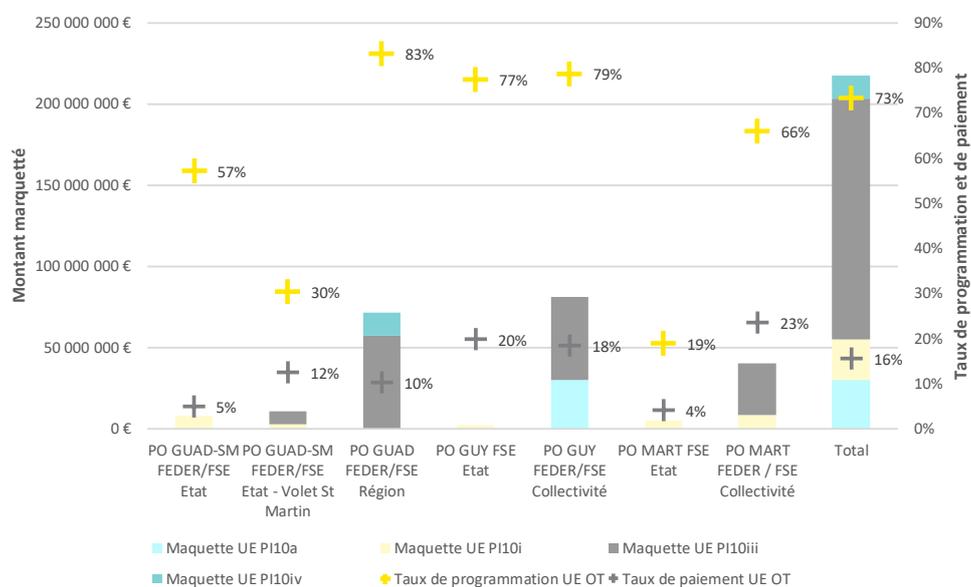
### Etat d'avancement

Indicateurs	OT10	10a	10i	10iii	10iv
Nb de PO	6	1	4	4	2
Nb d'opérations prog.	221	12	21	186	2
Maquette CT (M€)	283 054 809 €	40 000 000 €	36 828 481 €	189 341 253 €	16 885 075 €
Montant prog. CT (M€)	246 972 371 €	60 951 658 €	28 666 510 €	155 141 117 €	2 213 086 €
Taux de prog. CT	87%	152%	78%	82%	13%
Montant certifié CT (M€)	63 791 325 €	12 682 670 €	14 785 929 €	35 279 167 €	1 043 559 €
Taux de certification CT	23%	32%	40%	19%	6%
Maquette UE (M€)	217 222 584 €	30 000 000 €	25 073 847 €	148 091 607 €	14 057 130 €
Montant prog. UE (M€)	159 285 511 €	27 104 774 €	11 593 150 €	118 884 661 €	1 702 925 €
Taux de prog. UE	73%	90%	46%	80%	12%
Montant certifié UE (M€)	58 523 167 €	12 682 670 €	14 531 414 €	30 514 240 €	794 844 €
Taux de certification UE	27%	42%	58%	21%	6%
Montant payé UE (M€)	33 727 135 €	8 449 319 €	5 148 524 €	19 355 734 €	773 559 €
Taux de paiement UE	16%	28%	21%	13%	6%

#### Données clés :

- Le taux de programmation est dynamique ayant atteint 73% au global sur l'ensemble de l'OT10 et le taux de paiement 16%.
- La PI 10iii (égalité d'accès à l'apprentissage) concentre l'essentiel des crédits (68%) du total UE maquette. La programmation sur cette PI, réalisée à 82%, tire la réalisation de l'OT vers le haut.

Figure 49 – Avancement de l'OT10 (Montants UE)



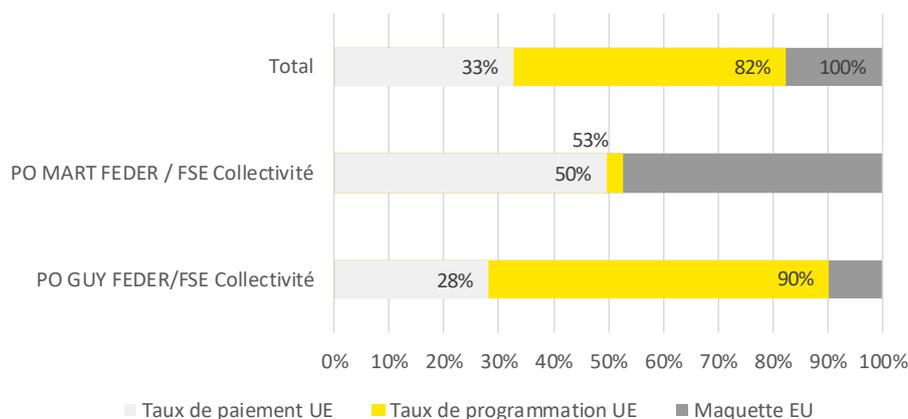
Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

## 2.10.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement

### PI 10a - Investir dans l'éducation, la formation et la formation professionnelle pour l'acquisition de compétences et l'apprentissage

La Collectivité Territoriale de Guyane et celle de Martinique ont mobilisé cette PI, pour une maquette atteignant respectivement 30 et 8 millions d'euros. L'avancement est satisfaisant avec un taux de programmation de 82% tiré par la programmation de la Guyane et un taux de paiement est à hauteur de 33%. La majorité des projets concerne la construction des infrastructures physiques pour l'éducation et les formations professionnelles, telles que la construction et l'aménagement des bâtiments pour les écoles, lycées et universités.

Figure 50 - Avancement de la PI 10a



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Quinze dossiers ont été programmés sur cette PI. Les projets soutenus portent sur l'aménagement ou la construction de bâtiments pour les écoles et les universités, dans un contexte de croissance démographique importante. Malgré un stock de dossiers matures importants sur cette PI, avec quatorze autres dossiers déposés, la disponibilité des crédits sur cet OT limitera le nombre de projets soutenus.

En Guyane, les porteurs de cette PI sont également des porteurs publics comme la Collectivité Territoriale de Guyane et les communes, le rectorat et l'université. Le RSMA est l'unique bénéficiaire à ce stade en Martinique, pour la construction de bâtiments dédiés à l'hébergement et la formation des stagiaires.

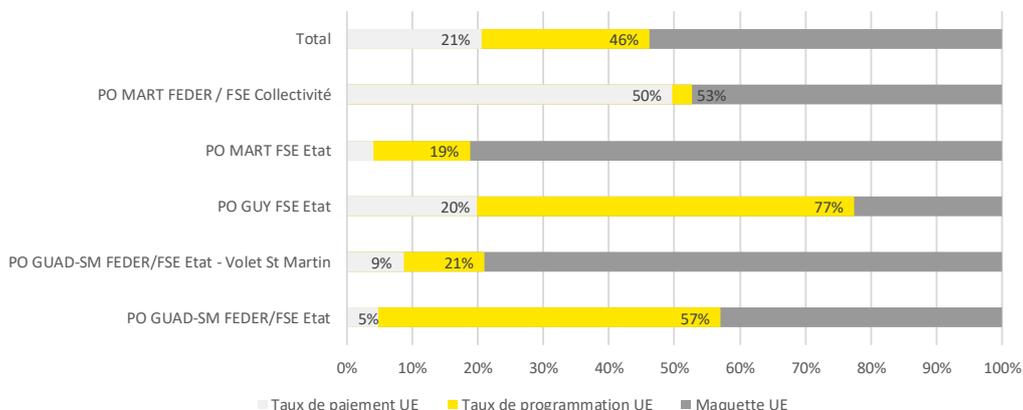
Si la plupart des dossiers ont été déposés, tous n'avaient pas encore été réalisés ni programmés.

### PI 10i - la réduction et la prévention du décrochage scolaire et la promotion de l'égalité d'accès à des programmes de développement

La Guadeloupe (y compris Saint-Martin) et la Martinique représente l'essentiel des crédits alloués à cette PI sur la période (15 millions d'euros sur les 17 millions d'euros pour la zone), sur les PO gérés par l'Etat uniquement. La Guyane (PO FSE Etat) n'a mobilisé que 2 millions d'euros sur cette priorité. En effet, le décrochage scolaire a été pris en charge en Guyane par le programme IEJ.

L'avancement de cette PI est plus en retrait (46% de programmation et 21% de paiement), avec une programmation oscillant de 19% en Martinique à 77% en Guyane.

Figure 51 – Avancement de la PI 10i



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Avec 18 opérations programmées, cette PI regroupe des projets de lutte contre le décrochage scolaire ou d'accompagnement des décrocheurs. La plupart des projets s'articulent autour de formations ou interventions visant un retour en formation pour les populations ciblées, notamment les étudiants et décrocheurs. L'essentiel des projets sur cette priorité portent sur des dispositifs d'accompagnement des décrocheurs, et plus marginalement, des dispositifs d'insertion pour les jeunes sortis du système scolaire. :

En Guyane comme en Guadeloupe, le premier bénéficiaire de ce type d'opération est l'académie, et notamment par le biais du GIP-FCIP, qui porte des projets à destination des décrocheurs sur leur territoire (classes relais notamment).

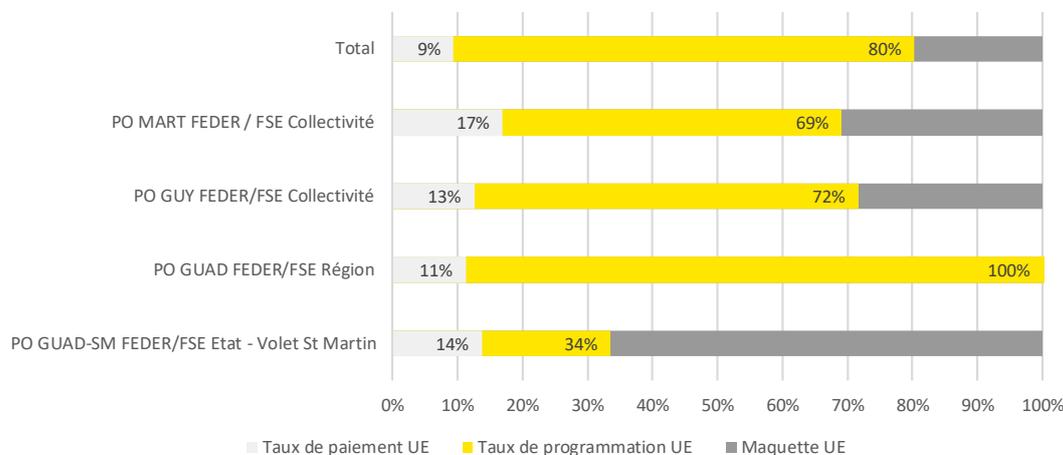
En Guadeloupe et Guyane, il y a des efforts en cours pour diversifier les populations ciblées par ces projets, notamment pour renforcer l'accompagnement des décrocheurs scolaires dans les zones rurales, où le nombre de décrocheurs scolaires est plus élevé que dans les zones urbaines. Ainsi projets déposés visent à accompagner les Maisons Familiales Rurales (MFR), qui sont des établissements de formation privés associatifs, pour l'accompagnement des jeunes pour re-renter dans circuit scolaire, notamment par l'inscription dans une école de la deuxième chance.

Les autres porteurs relèvent tous du champ de la formation ou de l'insertion professionnelle (Collège, Communes, Guyane Développement Innovation).

### PI 10iii - une meilleure égalité d'accès à l'apprentissage

Cette PI, qui concerne 4 PO, concentre l'essentiel des crédits de l'OT10 (près de 150 millions d'euros et 68%) et présente un profil de programmation dynamique à hauteur de 80%, et un taux de paiement plus faible de 9%. Les quatre PO ont consacré des sommes importantes sur cette PI. La dynamique de programmation est particulièrement forte pour la PO Guadeloupe FEDER / FSE région, avec un taux de programmation de 101%.

Figure 52 - Avancement de la PI 10iii



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette priorité d'investissement permet notamment de mettre en place des actions de formation afin d'acquérir une première qualification nécessaire à l'entrée sur le marché du travail, ou d'élever les compétences. Il s'agit :

- ▶ d'élever le niveau général des compétences ;
- ▶ d'adapter les systèmes d'éducation et de formation aux besoins du marché du travail ;
- ▶ de mettre en œuvre des actions visant l'amélioration qualitative de l'offre de formation qualifiante.

Les formations professionnelles soutenues sont souvent celles en forte demande dans la région. En termes de projets, les options sont diverses, allant de la mise en place d'une opération de MBA dans une université (Martinique) aux formations agricoles (notamment en Guadeloupe).

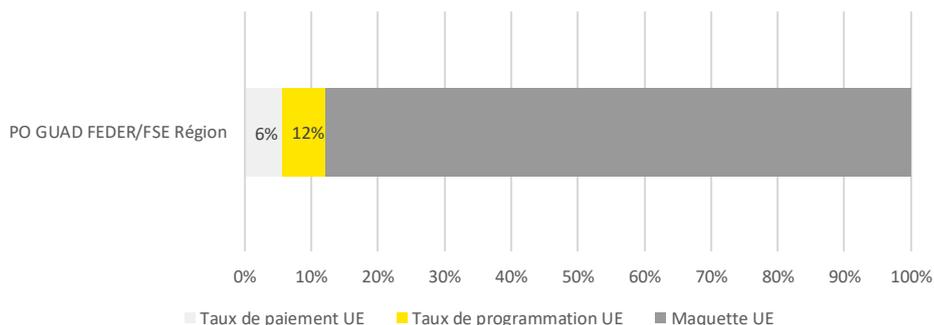
En Guyane, les projets programmés sur cette PI sont caractérisés par un dispositif pilote, le Service d'Intérêt Economique Général (SIEG), qui favorise l'implantation de nouveaux opérateurs de formations dans les territoires où l'offre de formations est peu présente. La plupart des dossiers programmés sur cette PI en Guyane concerne la mise en œuvre de ce dispositif dans le territoire, en direction des jeunes et des adultes, pour les positionner sur un parcours de formation individualisé et modulaire afin de faciliter l'accès à la qualification et à l'emploi. Si les opérateurs ont bien été retenus et les opérations lancées, les participants aux formations ont été peu nombreux et ne sont pas allés au bout des formations, en raison notamment d'une inadéquation entre la formation proposée et leur niveau de base. Certains prérequis n'étaient pas acquis (notamment la langue). Cela s'explique par le lancement tardif des opérations de formations aux compétences de base (PREFOB) en Guyane, qui devaient précéder l'entrée en formation qualifiante pour le public cible. De nouvelles opérations ont été programmées en remplacement du SIEG.

La Collectivité territoriale des régions (CTG, CTM, Région Guadeloupe) est généralement l'unique bénéficiaire de projets, qui consistent en l'achat de formations auprès d'organismes de formation.

#### PI 10iv - l'amélioration de l'utilité des systèmes d'éducation et de formation pour le marché du travail

Seule le PO Guadeloupe FEDER/FSE région a mobilisé le FSE sur cette PI. La dynamique est plutôt faible avec un taux de programmation de 12% et un taux de paiement de 6%.

Figure 53 - Avancement de la PI 10iv



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

2 dossiers sont programmés, qui concerne deux opérations qui interviennent dans l'animation du réseau des acteurs d'Accueil, Information et Orientation (AIO) du public jeunes pour insérer ce public dans des formations professionnelles diverses. Ces opérations visent à accroître le nombre d'utilisateurs et l'offre des formations pour favoriser l'insertion des participants dans le monde professionnel (OS 23 et 24).

Les bénéficiaires de ces deux projets sont deux acteurs privés, le Centre Régional Information Jeunesse (CRIJ GUADELOUPE) et le Cité des Métiers de Guadeloupe.

### 2.10.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES		ANALYSE
FACTEURS CONTEXTUELS	A1 – Maturité des projets	- Projets d'infrastructure (FEDER), PI10a, le lancement des dossiers programmés a été ralenti en raison d'une maquette limitée dans le programme.
	A2 – Facteurs exogènes	.
FACTEURS STRATEGIQUES	B1 – Pertinence des stratégies des programmes	- Les projets de formation professionnelle déployés en Guyane se sont avérés totalement inopérants (SIEG) en raison de l'inadéquation des profils envoyés en formation qualifiante (niveau de base insuffisant) notamment.
	B2 – Contenu des stratégies	- Concurrence des efforts de lutte contre le décrochage scolaire avec des dispositifs comparables au sein de l'IEJ.
FACTEURS OPERATIONNELS	C1 – Méthodes d'animation / communication / diffusion de l'information	- En Guyane, des efforts sont en cours sur la PI 10i pour diversifier les populations ciblées, en collaborant avec les Maisons Familiales Rurales (MFR), même des difficultés dans la production des pièces justificatives pour remonter les dépenses persistent.

C2 – Capacité de mise en œuvre et ingénierie de projets	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sur la PI10i, le lancement des projets a été lent notamment en Guyane et à Saint-Martin. Ceci est dans de nombreux cas le résultat d'une insuffisance en ingénierie des porteurs de projets potentiels. A Saint-Martin, ce problème a retardé le lancement d'un appel à projet au 3ème trimestre 2019.</li> <li>- Les porteurs de projet sur l'inclusion sociale sont souvent des structures associatives qui n'ont pas la trésorerie nécessaire pour avancer les fonds, mettant en difficulté le lancement des opérations.</li> <li>- En Martinique, des difficultés sont rencontrées pour la programmation d'un projet de la collectivité pour la lutte contre le décrochage scolaire. La constitution du dossier et la liste des pièces justificatives semblent freiner la programmation de ce projet, mis en œuvre par ailleurs</li> </ul>
C3 – Articulation des cofinancements	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NA</li> </ul>
C4 – Sécurisation et simplification juridique	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Guyane, ouverture en 2017 à d'autres types de formations qualifiantes portant sur des secteurs prioritaires afin d'accroître le nombre des participants.</li> </ul>
C5 – Suivi des projets et porteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En Guyane, les AG ont mis en place un suivi renforcé avec les porteurs de projets en difficultés, notamment avec des visites sur place. Mise en place de 2 séminaires en 2018 et 2019 à l'attention des porteurs de projet pour travailler sur la préparation d'un dossier FSE. Point sur le suivi des indicateurs. Effet rapide sur l'amélioration des saisies sous MDFSE.</li> </ul>
C6 – Gouvernance, compétences et moyens humains	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NA</li> </ul>

#### 2.10.4 Pistes de solutions

- ▶ Si les marchés de formation professionnelle lancés par la région constituent l'unique projet sur cette thématique, il convient de sécuriser la réalisation des projets, depuis la prescription de formations jusqu'à leur exécution et la remontée des dépenses.
- ▶ Renforcer les capacités des porteurs de projet associatifs pour sécuriser la remontée des dépenses.

## 2.12 Objectif thématique 11 « Renforcer les capacités institutionnelles des autorités publiques et des parties intéressées et l'efficacité de l'administration publique »

### 2.12.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique

#### Rappel des grands champs d'intervention de l'OT11

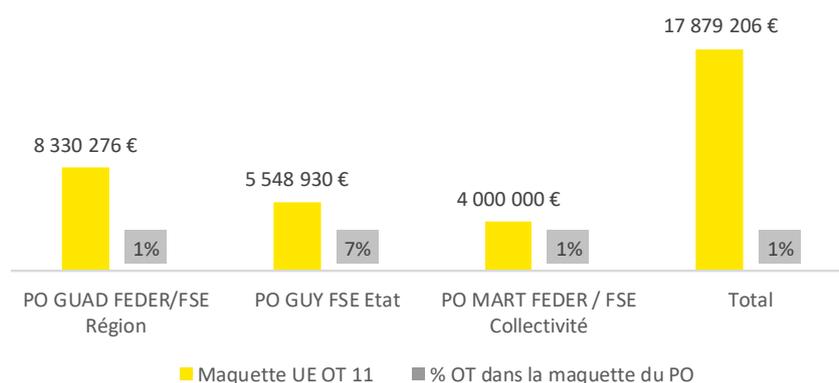
Cet OT se concentre sur la capacité institutionnelle des agences publiques, notamment en soutenant la formation et les initiatives visant à changer la manière dont l'administration publique est gérée. L'OT cible notamment les régions moins développées où la capacité de l'administration publique à mener des initiatives majeures peut être limitée. Cet OT accorde une grande importance aux initiatives structurantes qui soutiennent une collaboration en matière de gouvernance à plusieurs niveaux entre les agents de l'État, les collectivités et les opérateurs locaux.

En outre, la réforme territoriale en cours impose de reconfigurer les équipes notamment au niveau intercommunal, ce qui passe par la mise en place de schémas de mutualisation auxquels sont associés des projets d'administration ou de service comprenant des opérations de formations et actions liées à la conduite du changement d'administration.

Il est présent au sein des deux programmes FEDER/FSE et un programme FSE de la zone Antilles Guyane et représente seulement 1% de l'enveloppe totale de ces 3 PO :

- ▶ PO Guadeloupe FEDER/FSE Région (1% du PO) ;
- ▶ PO Guyane FSE Etat (7% du PO) ;
- ▶ PO Martinique FEDER/FSE Collectivité (1% du PO).

Figure 54 - Part de l'OT11 dans la maquette des différents PO



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

L'OT est programmé sur le FSE et comporte deux priorités d'investissement :

- ▶ 11i - des investissements dans les capacités institutionnelles et dans l'efficacité des administrations et des services publics au niveau national, régional et local dans la perspective de réformes, d'une meilleure réglementation et d'une bonne gouvernance.

- ▶ 11ii - le renforcement des capacités de l'ensemble des parties prenantes qui mettent en œuvre des politiques d'éducation, d'apprentissage tout au long de la vie, de formation et d'emploi ainsi que des politiques sociales, notamment par des pactes sectoriels et territoriaux, afin de susciter une mobilisation en faveur de réformes au niveau national, régional et local.

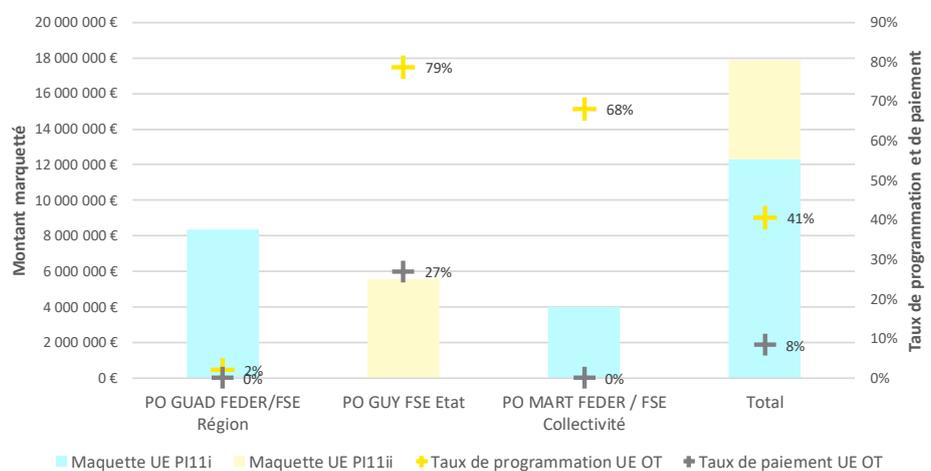
**Etat d'avancement**

Indicateurs	OT 11	PI 11i	PI 11ii
Nb de PO	3	2	1
Nb d'opérations program-	13	3	10
Maquette CT (M€)	22 167 565,00 €	15 300 325,00 €	6 867 240 €
Montant programmé CT	9 995 112,12 €	3 970 719,28 €	6 024 393 €
Taux de programmation CT	45%	26%	88%
Montant certifié CT (M€)	2 305 334 €	- €	2 305 334 €
Taux de certification CT	10%	0%	34%
Maquette UE (M€)	17 879 206 €	12 330 276 €	5 548 930 €
Montant programmé (M€)	7 242 484 €	2 883 509 €	4 358 975 €
Taux de programmation UE	41%	23%	79%
Montant certifié UE (M€)	2 305 334 €	- €	2 305 334 €
Taux de certification UE	13%	0%	42%
Montant payé UE (M€)	1 490 199 €	- €	1 490 199 €
Taux de paiement UE	8%	0%	27%

**Données clés :**

- La PI11i est programmée à hauteur de 41% et payée à 8%
- Le PO FEDRE/FSE GUAD Région représente 46% de la maquette UE totale. Son taux de programmation de 2% tire la programmation vers le bas.

Figure 55 – Avancement de l'OT11 (Montants UE)



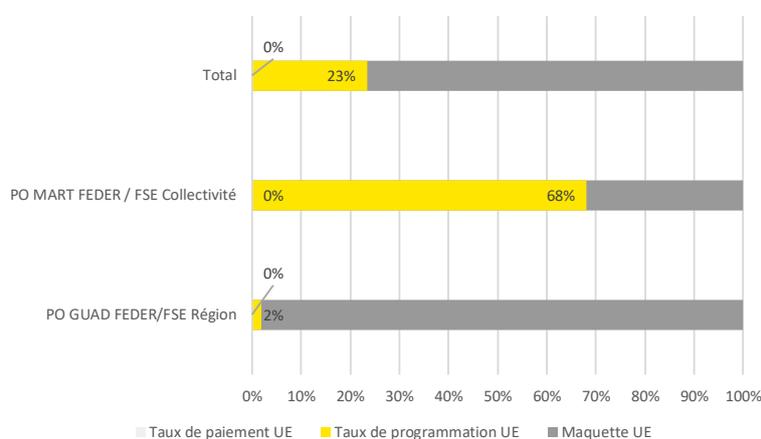
Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

## 2.12.2 Bilan des réalisations à l'échelle des priorités d'investissement

### 11i - des investissements dans les capacités institutionnelles et dans l'efficacité des administrations et des services publics

Cette PI, axée sur la formation des agents publics, concerne deux PO FEDER/FSE, Martinique collectivité et Guadeloupe région. Elle est programmée à hauteur de 23%, grevée par 'absence de programmation en Guadeloupe.

Figure 56 - Avancement de la PI 11i



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette PI est réalisée par seulement 5 dossiers programmés, dont 4 en Guadeloupe et 1 en Martinique. Le type de projet soutenus sont les suivants :

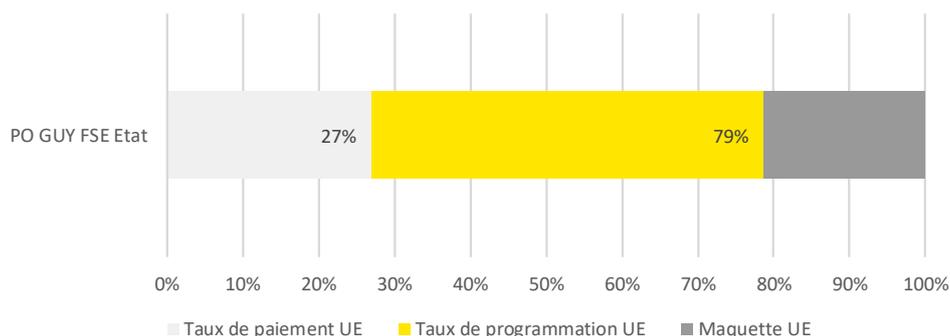
- ▶ Actions d'ingénierie et formations pour augmenter le niveau de qualification des agents et des élus, spécifiquement dans la gestion et la rédaction ;
- ▶ Dématérialisation (logiciels et matériels) de contrôle de gestion, comme l'inscription scolaire ;
- ▶ Diverses formations certifiées pour les fonctionnaires et les partenaires institutionnels

Les principaux groups ciblés par ces actions sont le CR, le Conseil général et la collectivité.

### 11ii - le renforcement des capacités de l'ensemble des parties prenantes qui mettent en œuvre des politiques d'éducation, d'apprentissage

Cette PI concerne seulement le PO Guyane FSE Etat. Elle concerne notamment la professionnalisation des acteurs de l'emploi / de la formation / et la mise en réseau. Elle a atteint un bon taux de programmation de 79%, dont 4,3 millions d'euros programmés sur une maquette totale de 5,5 millions d'euros. Le taux de paiement est 27%.

Figure 57 – Avancement de la PI 11ii



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

11 projets sont programmés sur cette PI. Il s'agit de :

- ▶ Soutenir des initiatives de mise en réseau de coordination et de professionnalisation des acteurs et des dispositifs territoriaux ;
- ▶ Mettre en place des formations pour les personnels qui accompagnent ou animent des formations pour des publics cibles (école décrocheurs scolaires, chômeurs ...)

Les porteurs de projets sont notamment l'Université de Guyane et la CCI.

### 2.12.3 Analyse des facteurs de dynamique et de blocage

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES		ANALYSE
FACTEURS CONTEXTUELS	A1 – Maturité des projets	- Pour PI11i, 15 dossiers déposés n'ont pas été acceptés car ils n'étaient pas suffisamment complets. Cela signale un problème de maturité des projets proposés, en particulier pour les projets visant à améliorer l'administration électronique, qui ont tendance à être plus complexes que la formation du personnel.
	A2 – Facteurs exogènes	-
FACTEURS STRATEGIQUES	B1 – Pertinence des stratégies des programmes	- Les formations ciblant les fonctionnaires sont nécessaires, car les acteurs locaux ont parfois du mal à gérer les projets en raison d'un manque de formation et de partage des pratiques entre les différents services. Les projets sous OT11 visent à harmoniser la formation du personnel et à encourager la collaboration. La lenteur de la réalisation des projets dans le cadre de ce PI signifie que ces objectifs n'ont pas été pleinement atteints. - La stratégie déployée aborde spécifiquement la collaboration à chaque niveau de gouvernance, ce qui est un problème identifié au niveau de l'administration locale.

	B2 – Contenu des stratégies	- NA
<b>FACTEURS OPERATIONNELS</b>	C1 – Méthodes d'animation / communication / diffusion de l'information	- Les AG ont lancé un appel à projet en continu et dépôt de dossier au fil de l'eau.
	C2 – Capacité de mise en œuvre et ingénierie de projets	- Il s'agit d'une vraie difficulté de nombreuses opérations sont portées par de porteurs faibles (organismes de formation) qui éprouvent des difficultés dans la gestion des projets.
	C3 – Articulation des cofinancements	- NA
	C4 – Sécurisation et simplification juridique	- NA
	C5 – Suivi des projets et porteurs	- Des difficultés à obtenir les pièces justificatives nécessaires pour les dossiers de formation cofinancés par le FSE de la part des organismes de formation.
	C6 – Gouvernance, compétences et moyens humains	- NA

#### 2.12.4 Pistes de solutions

- ▶ Anticiper le déploiement des formations des agents afin d'assurer leur opérationnalité dès le début de programmation / dès leur arrivée

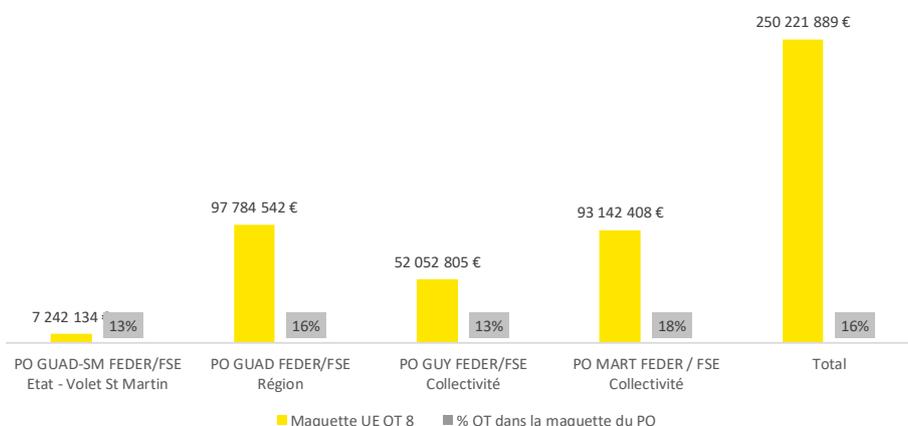
## 2.13 Allocation spécifique RUP

### 2.13.1 Fiche d'identité de l'objectif thématique

#### Rappel des grands champs d'intervention d'allocation spécifique RUP

L'allocation de compensation des surcoûts au titre du FEDER vise à compenser les coûts supplémentaires liés aux handicaps auxquels fait référence l'article 349 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE) tout en contribuant à la mise en œuvre de la stratégie globale de chaque programme. Cette allocation a été mobilisée par l'ensemble des territoires (Guadeloupe, Saint-Martin, Guyane, Martinique).

Figure 58 - Part de l'allocation spécifique RUP dans la maquette des différents PO



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

L'allocation spécifique RUP a été mobilisée pour différentes mesures selon les territoires :

- ▶ Aide au fret (dont déchets)
- ▶ Mise aux normes parasismiques
- ▶ Compensation du surcoût numérique
- ▶ Investissements portuaires
- ▶ Investissements aériens (et fluviaux en Guyane)
- ▶ Aide au cabotage
- ▶ Compensation des coûts de fonctionnement des compagnies aériennes

#### Etat d'avancement

Indicateurs	AS RUP	Fret	Sismique	Numérique	Portuaire
Nb de PO	4	3	3	2	2
Nb d'opérations	455	423	12	1	6
Maquette CT	440 593 026 €	144 690 000 €	184 246 678 €	8 953 543 €	59 802 805 €
Montant pro-	405 159 765 €	132 093 294 €	146 574 496 €	8 855 000 €	64 118 050 €
Taux de pro-	92%	91%	80%	99%	107%
Montant certifié	115 068 952 €	59 687 152 €	36 632 774 €	- €	16 485 796 €
Taux de certifica-	26%	41%	20%	0%	28%
Maquette UE	250 221 889 €	77 000 000 €	100 634 542 €	3 784 542 €	36 802 805 €
Montant pro-	182 665 918 €	56 908 614 €	66 053 160 €	5 225 395 €	31 729 159 €
Taux de pro-	73%	74%	66%	138%	86%
Montant certifié	106 531 002 €	53 437 581 €	35 433 955 €	- €	16 485 796 €
Taux de certifica-	43%	69%	35%	0%	45%
Montant payé	38 798 178 €	11 607 565 €	17 360 801 €	- €	8 268 880 €
Taux de paie-	16%	15%	17%	0%	22%
	<b>Aérien</b>	<b>Déchets</b>	<b>Cabotage</b>	<b>Comp. aé-</b> <b>riennes</b>	
Nb de PO	2	2	1	1	

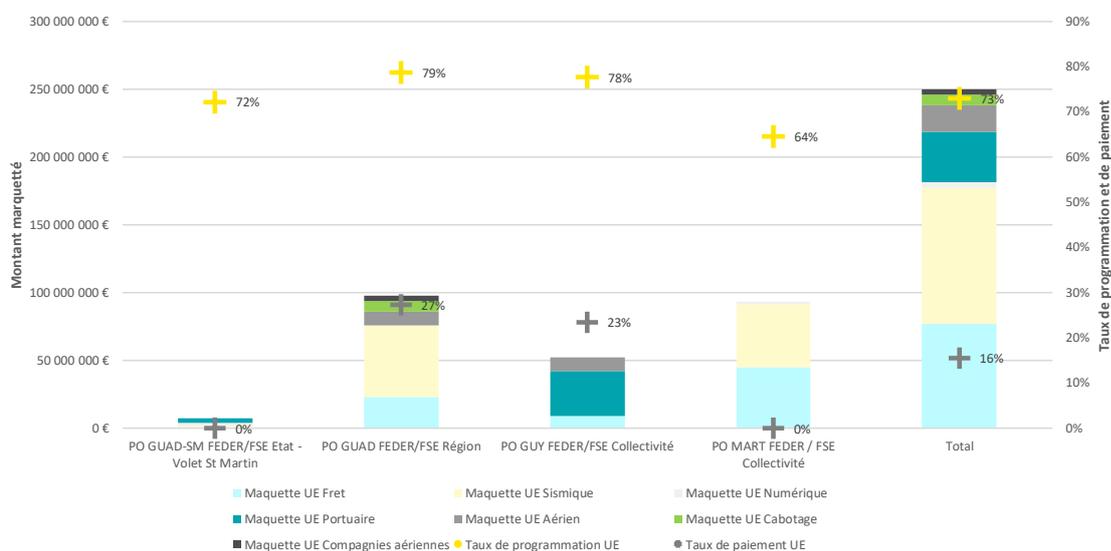
Nb d'opérations	13	9	0	0	
Maquette CT	27 900 000 €	123 141 000 €	10 000 000 €	5 000 000 €	
Montant pro-	53 518 924 €	76 979 621 €	- €	- €	
Taux de pro-	192%	63%	0%	0%	
Montant certifié	2 263 231 €	13 778 051 €	- €	- €	
Taux de certifica-	8%	11%	0%	0%	
Maquette UE	20 000 000 €	51 600 000 €	8 000 000,00 €	4 000 000,00 €	
Montant pro-	22 749 590 €	31 067 214 €	- €	- €	
Taux de pro-	114%	60%	0%	0%	
Montant certifié	1 173 670 €	13 701 940 €	- €	- €	
Taux de certifica-	6%	27%	0%	0%	
Montant payé	1 560 932 €	- €	- €	- €	
Taux de paie-	8%	0%	0%	0%	

**Données clés :**

L'allocation spécifique RUP est programmée à hauteur de 73% et payée à hauteur de 16%

- L'aide au fret (incluant le transport de déchets) concentre la majeure partie de l'enveloppe (environ 50%)

**Figure 59 - Avancement de l'allocation spécifique RUP (Montants UE)**



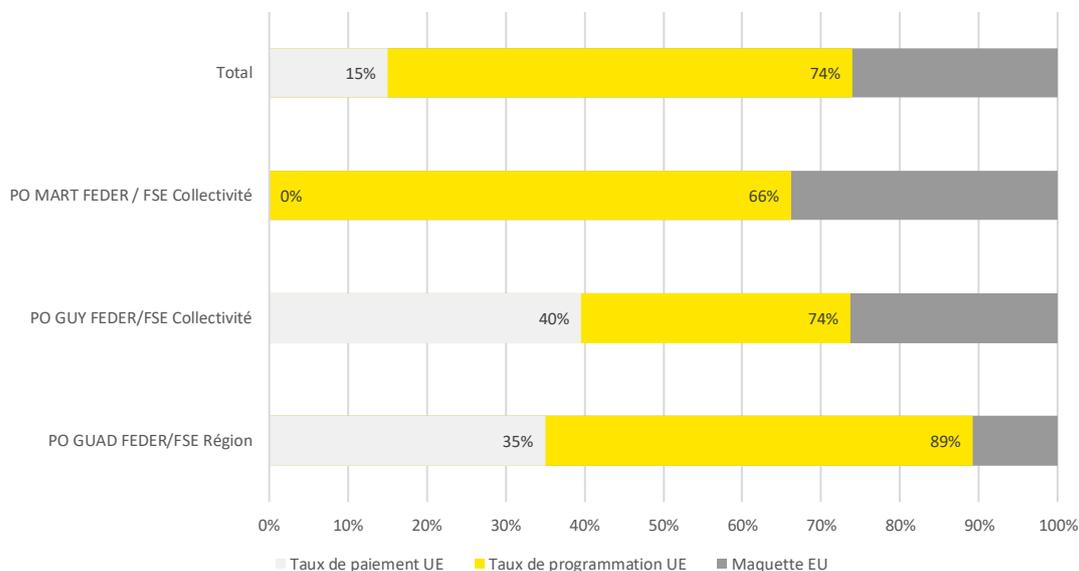
Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

## 2.13.2 Bilan des réalisations

### Aide au fret

L'aide au fret est programmée à hauteur de 74% et payée à hauteur de 15%. Cette aide est mobilisée par la Guadeloupe, la Guyane et la Martinique au titre des programmes FEDER. La programmation est dynamique sur l'ensemble des territoires et les taux de paiement atteignent 35% et 40% en Guadeloupe et Guyane. En Martinique, des difficultés se font sentir dans la certification avec 0% de paiement à fin 2019.

Figure 60 – Avancement de l’aide au fret



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

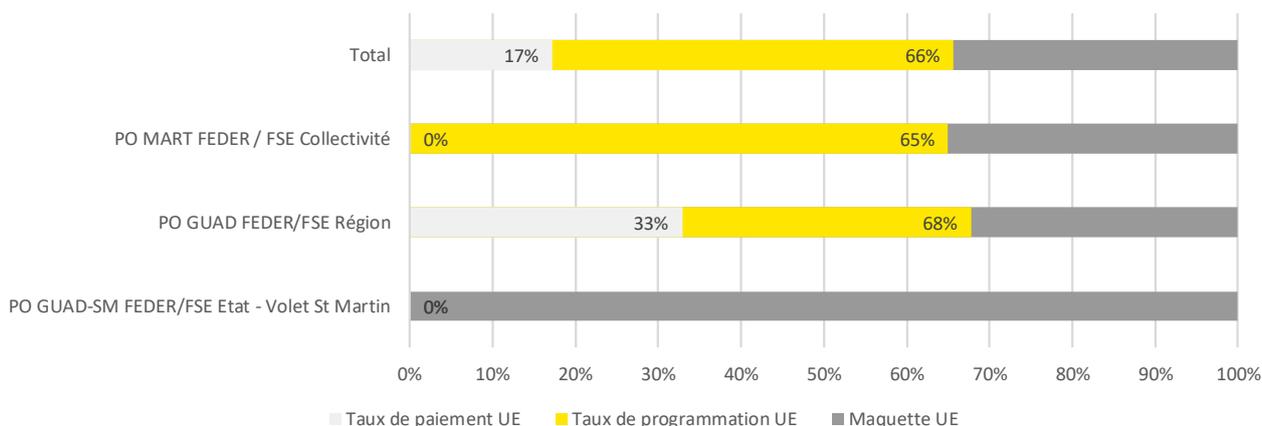
55 dossiers ont été programmés en Guyane, 58 en Guadeloupe et 261 en Martinique pour compenser les surcoûts liés au transport de marchandises et de matières premières.

3 dossiers en Guadeloupe et 12 dossiers en Martinique ont également été programmés pour compenser les surcoûts liés au transport de déchets dangereux.

### Mise aux normes parasismiques

Cette aide est destinée à la mise aux normes sismiques des bâtiments. Elle a été mobilisée en Guadeloupe, avec un taux de programmation de 68% et un taux de paiement de 33% ainsi qu’en Martinique, 65% de programmation mais absence de paiement à fin 2019. A la suite des conséquences de l’ouragan Irma à Saint-Martin, cette aide n’a pas été mobilisée à fin 2019.

Figure 61 – Avancement de l’aide pour la mise aux normes parasismiques



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

En Guadeloupe, cette aide a permis de financer la réhabilitation parasismique de 4 collèges (portés par le conseil départemental) et de la cité scolaire de Baimbridge (porté par le conseil régional).

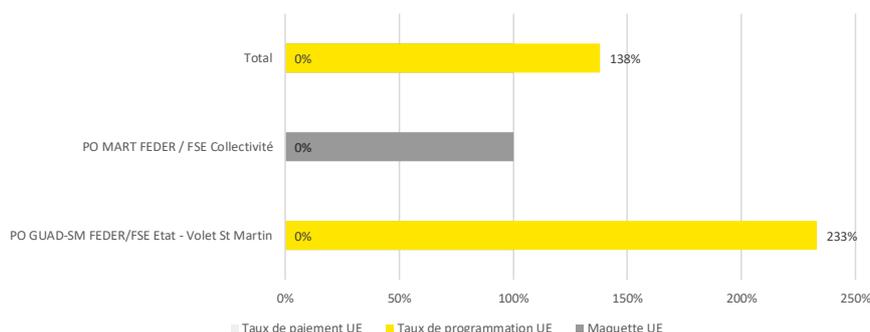
En Martinique, cette aide a participé à la réhabilitation parasismique de 3 écoles, un lycée et la cité scolaire de Sainte Marie. Elle a aussi permis de financer des travaux de réhabilitation sismique d’une

résidence. L'allocation a également permis le financement de la construction d'une digue de protection en mer de Fond Lahayé et de travaux de protection de la RN2 pour lutter contre les risques de submersion.

### Compensation du surcoût numérique

L'aide de compensation des surcoûts numérique n'a pas été programmée en Martinique. A Saint-Martin, le taux de programmation atteint 233% grâce à la programmation d'un dossier pour la mise à jour des équipements ADSL2 et VDSL2 vers GPON porté par l'opérateur DAUPHIN TELECOM.

Figure 62 - Avancement de l'aide compensation des surcoûts numériques

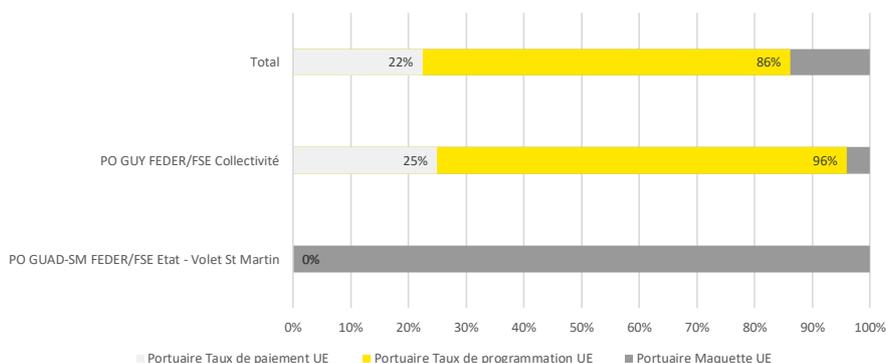


Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

### Investissements portuaires

En Guyane, 96% de l'aide est programmée et 25% payé. À la suite des conséquences de l'ouragan Irma à Saint-Martin, cette aide n'a pas été mobilisée à fin 2019.

Figure 63 – Avancement de l'aide aux investissements portuaires



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

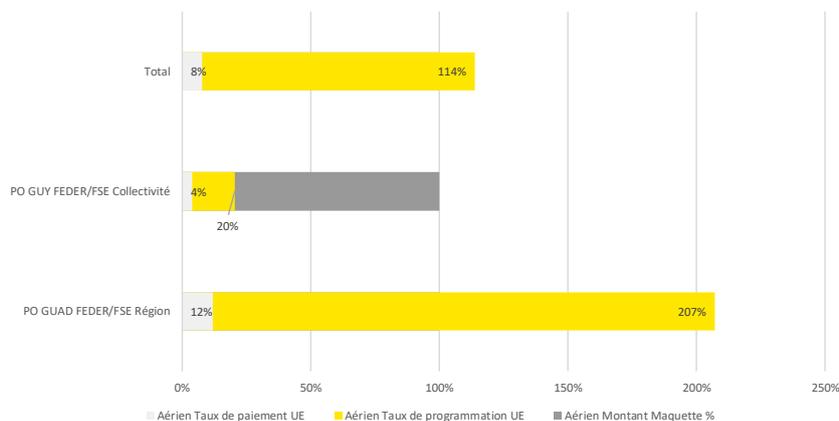
En Guyane, cette aide a permis de financer différents investissements du Grand Port Maritime :

- ▶ Construction d'une nouvelle porte entrée-sortie du port et création d'un parking VL import
- ▶ Fourniture de deux grues portuaires
- ▶ Renforcement des quais
- ▶ Entretien des accès portuaires de Dégrad-des-Cannes 2018-2021

## Investissements aériens (et fluviaux en Guyane)

207% de l'enveloppe est programmée en Guadeloupe pour des investissements dans le domaine de l'aérien et 12% payée. La programmation est moins dynamique en Guyane avec 20% de programmation et 4% de paiement.

Figure 64 – Avancement de l'aide aux investissements aériens et fluviaux



Source : Analyse EY sur la base des tableaux des directeurs Europe au 31/09/2019

Cette aide a tout d'abord financé des investissements de l'aéroport de Pointe-à-Pitre pour :

- ▶ Renforcement de la bretelle "Delta", traitement des eaux de ruissellement & remplacement des panneaux d'indication
- ▶ Construction du taxiway "Québec"
- ▶ Renforcement structurel de la piste

En Guyane, bien que cette aide soit ouverte aux investissements aéroportuaires, ce volet n'a pas été mobilisé. Cependant des investissements ont été réalisés dans le domaine du transport fluvial par la DEAL et la Collectivité de Ouanary notamment pour l'aménagement de passages de rapides sur les fleuves (sauts).

### Aide au cabotage

Cette fiche action était uniquement ouverte en Guadeloupe mais aucun projet n'a été programmé à fin 2019.

### Compensation des coûts de fonctionnement des compagnies aériennes

Cette fiche action était uniquement ouverte en Guadeloupe, mais aucun projet n'a été programmé. Cette fiche va être fermée et les crédits rebasculés sur l'aide au fret.

2.13.3 *Analyse des facteurs de dynamique et de blocage*

FACTEURS DE DYNAMIQUE ET BLOCAGES		ANALYSE
FACTEURS CONTEX-TUELS	A1 – Maturité des projets	-
	A2 – Facteurs exogènes	-
FACTEURS STRATEGIQUES	B1 – Pertinence des stratégies des programmes	- En Martinique, un projet avait initialement été identifié avec l'Etat pour diminuer les coûts d'abonnements à internet. L'Etat a finalement délivré des subventions aux opérateurs sans émarger au programme FEDER.
	B2 – Contenu des stratégies	- L'aide au transport de déchet ne couvre actuellement que les déchets dangereux en raison de la réglementation dans le cadre de la REP (Responsabilité élargie du producteur). En Martinique, des demandes d'aide ont été formulées pour élargir l'aide aux déchets non dangereux mais n'a pu aboutir en raison de cette réglementation.
FACTEURS OPERATIONNELS	C1 – Méthodes d'animation / communication / diffusion de l'information	- L'aide au fret est une mesure connue et largement plébiscitée par les porteurs de projet sur les différents territoires. Elle peut cependant avoir tendance à bénéficier toujours aux mêmes entreprises, tandis que d'autres ne connaissent pas le dispositif. Cela est d'autant plus vrai pour le volet transport de déchets dangereux, peu mobilisé en Guadeloupe.
	C2 – Capacité de mise en œuvre et ingénierie de projets	- Une tentative de mise en place d'OCS pour l'aide au fret en Martinique n'a pas été validée par la Commission européenne
	C3 – Articulation des cofinancements	-
	C4 – Sécurisation et simplification juridique	-
	C5 – Suivi des projets et porteurs	-
	C6 – Gouvernance, compétences et moyens humains	- L'instruction des demandes d'aide relative aux transports des déchets dangereux demande des compétences en matière d'environnement et d'aide aux entreprises, difficiles à couvrir par les instructeurs - Le temps nécessaire à l'instruction des demandes de paiement de l'aide au FRET est très important (instruction de

		chaque facture) et les moyens humains pour analyser ces remontées de dépense sont insuffisants ce qui crée des retards importants dans les paiements et engorge les services instructeurs.
--	--	--

#### 2.13.4 ***Pistes de solutions***

- ▶ Mettre en place une option de coût simplifié pour l'aide au fret afin de désengorger les services instructeurs lors de la remontée des dépenses. Une réflexion à l'échelle nationale, en partenariat avec l'ensemble des RUP, semble nécessaire pour appuyer cette demande auprès de la Commission européenne.

## 3 Annexes

### 3.1 Liste des entretiens réalisés

Territoire	Organisation	Nom	Fonction
Guadeloupe	Conseil régional	Mme. Vinglassalon	Direction Europe - Cheffe de Service Gestion des Programmes
Guadeloupe	Conseil régional	M. Blaiseau	Direction Europe - Directeur de l'instruction FESI
Guadeloupe	SGAR	Mme. Calabre	Chargée de mission Europe
Martinique	Collectivité territoriale	M. Menil	Direction des Fonds européens - Directeur des Fonds européens
Martinique	Collectivité territoriale	M. Theau	Direction des Fonds européens - Directeur adjoint
Martinique	Collectivité territoriale	M. Marguerite	Direction des Fonds européens - Chargé de mission évaluation, performance, contrôle de gestion, suivi
Martinique	SGAR	Mme. Jehel	Chargé de mission Europe
Martinique	DIECCTE	Mme. Bredon	Responsable Département FSE
Guyane	Collectivité territoriale	Mme Maud Mirval Mme Yana Othily	Directrice du pilotage Chef de service coordination inter-fonds
Guyane	DIECCTE	M. Blancher	Responsable du service FSE

## 3.2Fiches bonnes pratiques

### 3.2.1 *Accompagnement renforcé des porteurs de projets du FSE (associations de l'insertion notamment)*

#### A / DESCRIPTIF

**NIVEAU CONCERNE** : AG, PO FSE - Axe inclusion sociale et accompagnement vers l'emploi

**Domaine concerné** : Gestion d'opérations

**Cibles** : Porteurs de projet

#### Descriptif de la bonne pratique

Les opérations FSE notamment en direction des publics les plus vulnérables sont parfois portés par de petites structures disposant de capacités administratives limitées, mais dont l'action est extrêmement pertinente au regard des objectifs du FSE. En début de programmation, plusieurs de ces structures ont été bénéficiaires de fonds mais ont éprouvé de grandes difficultés à transmettre l'ensemble des pièces nécessaires à la mise en paiement des opérations, donnant lieu à un désintéressement de ces porteurs vis-à-vis de cette source de financement, perçue comme trop complexe et trop risquée.

Fort de ce constat, la DIECCTE Guyane en charge de la gestion du FSE a décidé de mettre en place un accompagnement plus resserré pour sécuriser la gestion administrative des opérations et la consommation des enveloppes, en lien avec le pôle des affaires européennes de la Collectivité dans une logique partenariale. 42 structures ont bénéficié de cet accompagnement renforcé en 2018 en Guyane, à la fois des petites associations mais également des structures plus « solides ». Plusieurs initiatives ont été mises en place en parallèle :

- ▶ Suite à la diffusion de chaque appel à projet, des réunions ouvertes sont organisées pour présenter les appels à projet et les modalités de dépôt et de gestion d'un projet pour familiariser les porteurs avec les règles administratives ;
- ▶ Un entretien est proposé aux porteurs de projets au moment de l'instruction pour simplifier le dialogue et répondre à ses éventuelles questions. De manière générale, les gestionnaires se rendent disponibles pour répondre aux questions des porteurs ;
- ▶ Au moment de la signature de la convention, un entretien est proposé aux porteurs pour détailler chaque article de la convention et le traduire de manière opérationnelle pour le porteur ;
- ▶ Des séminaires sont organisés une à deux fois par an sur plusieurs thèmes ayant trait à la gestion du FSE à destination des porteurs de projet en cours ou potentiels. A titre d'exemple le dernier séminaire s'est tenu le 2 décembre 2019 et portait sur plusieurs aspects : présentation du FSE, déposer un projet, déposer un bilan d'opération, perspectives 2021-2027 ;

- ▶ En complément, une lettre d'information de l'Unité FSE à destination des porteurs et des partenaires est en cours de déploiement pour renforcer les liens avec les porteurs et les partenaires. La lettre vise plusieurs objectifs : aborder des points de méthode, alerter sur la saisie des indicateurs, marquer l'avancement de la programmation, communiquer sur les opérations, tenir un agenda commun, etc.
- ▶ Enfin, depuis le début de l'année 2020, une veille sur les indicateurs participants est menée en vue d'identifier les données manquantes dans le logiciel MDFSE et accompagner les porteurs dans la saisie des informations dans l'outil. Les gestionnaires sont chargés de contacter individuellement les porteurs de projets identifiés. Ils sont outillés d'un email-type personnalisable avec le nombre et la typologie des données manquantes (cela leur fait gagner du temps de rédaction et les porteurs sont traités de la même manière) . Une synthèse est réalisée à l'issue de chaque exercice.

**Effets leviers de la bonne pratique :**

- Une meilleure compréhension des règles liées au conventionnement FSE par le porteur de projet et le tissu de partenaires
- Accompagner la remontée des pièces et des indicateurs pour sécuriser les paiements
- Meilleure inclusion des petits porteurs dans les projets du FSE (lever les freins à la demande de financements européens)

**B / CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

**Modalités opérationnelles de mise en œuvre :**

- Actions collectives à destination des porteurs de projet et des partenaires :
  - Réunion de présentation des appels à projet en cours pour les bénéficiaires potentiels et les partenaires du programme
  - Séminaires biannuels comprenant des informations générales et techniques sur le FSE en Guyane ;
  - Mise en place d'une lettre d'information à destination de cet écosystème des porteurs et partenaires du FSE.
- Actions individuelles à destination des porteurs :
  - Appui aux porteurs au moment de l'instruction des dossiers et du conventionnement ;
  - Suivi individuel des difficultés de remontée d'indicateurs rencontrées pour un accompagnement personnalisé.

**Moyens mobilisés**

- Au niveau de l'autorité de gestion : temps dédié à la formalisation d'une lettre d'information et la préparation et la tenue des séminaires ; temps dédié à l'appui renforcé auprès des porteurs les plus fragiles.
- Au niveau des porteurs : participation au séminaire et aux rencontres avec l'AG.

**Conditions à réunir**

- Bonne maîtrise des règles de gestion par l'ensemble des instructeurs et gestionnaires pour un discours harmonisé
- Une harmonisation des informations transmises au porteur (kit / déroulé d'entretien / guide porteur de projets...)
- Lien régulier avec les porteurs de projets

**Points de vigilance (le cas échéant)**

- Formation continue des instructeurs
- Suivre les changements de référents dans les structures porteurs et assurer la formation de ces nouveaux référents

### 3.2.2 *Accompagnement renforcé des porteurs de projets publics du FEDER (projets d'infrastructures touristiques)*

#### A / DESCRIPTIF

**NIVEAU CONCERNE :** AG, PO FEDER – Projets de mise en valeur du potentiel endogène et touristique portés par les communes

**Domaine concerné :** Gestion d'opérations

**Cibles :** Porteurs de projet publics

#### Descriptif de la bonne pratique

Le manque de capacités financières et techniques des organisations publiques peut freiner le développement de projets sur les territoires. Ce besoin a notamment été identifié pour les communes du nord de la Martinique dans le cadre de la mise en œuvre du PO FEDER-FSE de la CTM en particulier pour le développement de projets de mise en valeur du potentiel endogène et touristique local.

En réponse à cette difficulté, et à l'initiative de la Collectivité de Martinique, une assistance à maîtrise d'ouvrage a été mise en place par la DGA Attractivité pour fournir une assistance technique aux communes souhaitant développer ce type de projets. Cette AMO a permis de sélectionner des cabinets d'étude pour accompagner le montage financier et technique des projets (réalisation des études préalables nécessaires notamment). Plusieurs communes ont ainsi signé une convention avec la CTM pour pouvoir s'inscrire dans le cadre de cette AMO et bénéficier d'un appui au montage et à la réalisation de leur projet. Cet accompagnement intègre aussi un volet financier puisque la CTM prend en charge les coûts des prestataires, le FEDER peut également être sollicité dans le cadre de la réalisation d'études complémentaires spécifiques.

#### Effets leviers de la bonne pratique :

- L'existence de l'AMO permet de faire émerger et de concrétiser des projets des communes qui n'auraient pas vu le jour sans cet accompagnement
- Gain de temps dans le montage des dossiers (temps nécessaire au lancement des marchés par les communes)
- Diminution du coût des projets pour les communes (prise en charge des frais liés à l'appui des prestataires par la CTM)

#### B / CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

##### Modalités opérationnelles de mise en œuvre :

- Lancement d'un marché permettant de sélectionner les prestataires les plus pertinents
- Conventionnement avec les différentes communes sur la base du volontariat
- Lancement et suivi de l'AMO par la direction opérationnelle, DGA Attractivité
- Prise en charge des frais dans le cadre de l'AMO par la CTM

<p><b>Moyens mobilisés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• DGA Attractivité pour le suivi de l'AMO et la relation directe avec les communes en amont du dépôt de dossier FEDER</li> </ul>
<p><b>Conditions à réunir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication de la direction opérationnelle pour lancer, porter et suivre le marché et assurer la séparation fonctionnelle avec la direction Europe</li> <li>• Relation directe avec les communes pour communiquer sur l'existence de l'AMO et encourager sa mobilisation</li> </ul>
<p><b>Points de vigilance (le cas échéant)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La montée en compétence des cabinets d'étude sélectionnés dans le cadre de l'AMO n'est pas encore pleinement opérationnelle du fait de la complexité d'appropriation des règles et conditions d'éligibilité des règlements européens. La valeur ajoutée de cette AMO pour améliorer la qualité des dossiers en comparaison des projets déposés directement par les communes est encore à conforter.</li> </ul>

### 3.2.3 *Implication des acteurs techniques du territoire dans les AAP et la sélection et le montage des dossiers*

<p><b>A / DESCRIPTIF</b></p>
<p><b>NIVEAU CONCERNE :</b> AG, PO FEDER – Projets sur la thématique énergie (infrastructures notamment)</p> <p><b>Domaine concerné :</b> Gestion d'opérations</p> <p><b>Cibles :</b> <b>Porteurs de projet publics</b></p>
<p><b>Descriptif de la bonne pratique</b></p> <p>L'existence de nombreux dispositifs et cofinanceurs sur la thématique de l'énergie peut entraîner des difficultés de définition des lignes de partage entre les acteurs voir de la concurrence entre les dispositifs dans certains territoires ce qui freine l'utilisation optimale des financements disponibles.</p> <p>En Guadeloupe, des « réunions de chalutage » rassemblant la Direction de l'Energie du Conseil régional, l'ADEME et EDF sont organisées tous les deux mois. Elles permettent aux acteurs d'échanger sur les projets à venir, d'identifier les projets sur lesquels il serait pertinent d'apporter un cofinancement FEDER et ainsi de sécuriser le plan de financement des projets avant leur passage en comité de sélection. Ces réunions existent depuis plus de 10 ans en Guadeloupe.</p> <p>En Guyane, les dossiers relatifs à la rénovation énergétique (éclairage public) devaient comprendre une analyse des économies d'énergie attendues. La technicité de ce dossier a pu constituer un frein pour les porteurs de projet. L'ADEME et la direction Energie de la CTG ont apporté leurs concours pour appuyer le montage des projets car les compétences techniques requises dépassaient les capacités techniques des instructeurs de la direction des affaires européennes.</p>

<p>Cette implication a facilité et fluidifié la programmation et la réalisation des projets sur l'efficacité énergétique. L'ADEME a également apporté son appui pour les projets de développement du photovoltaïque.</p>
<p><b>Effets leviers de la bonne pratique :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation du FEDER sur l'ensemble des projets éligibles</li> <li>• Absence de concurrence entre les financements disponibles et optimisation des plans de financement</li> <li>• Des projets programmables rapidement du fait de la solidité des plans de financement</li> <li>• Implication des acteurs du territoire pour l'appui aux projets les plus pertinents</li> </ul>

**B / CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE**

<p><b>Modalités opérationnelles de mise en œuvre :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réunions multipartenaires tous les deux mois entre le CR, l'ADEME et EDF mobilisant également éventuellement d'autres partenaires</li> <li>• Interactions régulières entre la Direction opérationnelle de l'énergie et la direction des fonds européens</li> </ul>
<p><b>Moyens mobilisés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication de la Direction opérationnelle de l'énergie dans l'organisation des réunions et le suivi des projets</li> </ul>
<p><b>Conditions à réunir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implication de la direction opérationnelle et bonne compréhension du FEDER</li> <li>• Relation fluide entre les partenaires du territoire</li> </ul>
<p><b>Points de vigilance (le cas échéant)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• NA</li> </ul>

**3.2.4 Mobilisation de tiers pour le portage de projet**

**A / DESCRIPTIF**

<p><b>NIVEAU CONCERNE :</b> AG, PO FEDER</p> <p><b>Domaine concerné :</b> Gestion d'opérations</p> <p><b>Cibles :</b> Porteurs de projet publics</p>
--

### Descriptif de la bonne pratique

La complexité technique du montage et de suivi des dossiers FEDER ainsi que le manque de capacité de trésorerie pour avancer les financements nécessaires à la réalisation du projet sont fréquents chez les bénéficiaires des projets FEDER et peuvent freiner la mise en œuvre des PO.

Dans plusieurs territoires, un portage de projet par des directions opérationnelles de l'AG ou une autre organisation tierce, différente du bénéficiaire de l'opération, a été mis en place comme alternative à ces difficultés. Cela a par exemple été le cas :

- En Guadeloupe, le CR et le SY.MEG (Syndicat Mixte d'électricité de la Guadeloupe) portent certains des projets de rénovation de l'éclairage public pour les communes les plus en difficulté sur le territoire. Il en est de même en Martinique où le syndicat mixte porte également des projets pour certaines communes
- En Guadeloupe, le CR est porteur de projet pour certains investissements dans des infrastructures de traitement des déchets (déchetteries) en lieu et place des EPCI.
- En Martinique, EDF est porteur de projet pour le financement de chauffe-eaux solaires chez les particuliers. Le dossier est ainsi porté par EDF qui rembourse ensuite les installateurs sur la base du montant pris en charge par le FEDER et les autres financeurs. Ce dispositif existait déjà par le passé sur le territoire mais il a été décidé d'apporter un financement FEDER complémentaire sur la période 2014-2020 pour diminuer le coût final pour le particulier.

### Effets leviers de la bonne pratique :

- Levée des freins techniques et financiers permettant la réalisation de projets qui n'auraient pas vu le jour sans le portage par un tiers disposant des compétences et de la trésorerie pour faire émerger le projet.
- Mutualisation de moyens dans la mise en œuvre des projets permettant un gain d'efficacité.
- Renforcement de la mise en concurrence lors du lancement des appels d'offre du fait du volume plus important des marchés proposés (un seul lot pour plusieurs communes pour l'éclairage public par exemple).
- Diminution du nombre de dossiers et d'interlocuteurs pour les services instructeurs conduisant à un gain d'efficacité dans l'instruction des dossiers et des remontées de dépenses

## B / CONDITIONS DE MISE EN ŒUVRE

### Modalités opérationnelles de mise en œuvre :

- Identification par la direction opérationnelle de l'opportunité du portage par un tiers ou proposition par l'organisation tierce (EDF)
- Au niveau de la direction des fonds européens, gestion et suivi du projet comme un dossier FEDER classique avec éventuellement une attention particulière pour le renforcement des compétences du porteur sur la réglementation FEDER (réunions techniques, formation)
- Les organisations tierces remplissent le rôle de porteur de projet et assument les obligations liées (remontées de dépense notamment). Elles sont en contact direct avec les bénéficiaires finaux (communes notamment) ainsi qu'avec les entreprises en charge de la réalisation des travaux

### **Moyens mobilisés**

- En Martinique, EDF est en charge du pré-contrôle des dépenses et de la formation / montée en compétence des installateurs pour répondre aux exigences du FEDER. EDF centralise ainsi les remontées des justificatifs de l'ensemble des installateurs dans le cadre des remontées de dépenses. Ils réalisent également des visites sur site pour vérifier les installations financées.
- Les directions opérationnelles sont également en charge des relations avec communes (organisations de réunions régulières) ainsi que du suivi de l'avancement des projets et de la remontée des dépenses (déchetteries, éclairage public)
- En Martinique, le syndicat mixte impliqué peut également, dans certains cas, avancer la part de cofinancement des communes à hauteur de 25% pour diminuer l'impact sur leur trésorerie

### **Conditions à réunir**

- Existence de projets répliquables en nombre suffisant pour rendre la mutualisation intéressante (éclairage public, chauffe-eaux solaires)
- Organisations tierces ou directions opérationnelles des AG volontaires pour assurer le portage du projet

### **Points de vigilance (le cas échéant)**

- La montée en compétence des organisations tierces sur les obligations liées aux exigences du FEDER peut avoir posé des difficultés en début de programmation lors des remontées de dépenses. La formation et l'accompagnement de ces organisations sont donc des points de vigilance importants dans la gestion de ce type de dossier.

**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

Ministère des outre-mer  
Direction générale des outre-mer  
Sous-direction des politiques publiques  
Bureau des politiques européennes, d'insertion régionale et de valorisation de l'outre-mer  
leana.rulle@outre-mer.gouv.fr

### En savoir plus

[www.europe-en-france.gouv.fr](http://www.europe-en-france.gouv.fr)  
[www.outre-mer.gouv.fr](http://www.outre-mer.gouv.fr)