



Région  
Provence  
Alpes  
Côte d'Azur

## **Prestations d'évaluation de mise en œuvre des programmes européens régionaux et interrégionaux (FEDER, FSE, FEADER)**

### **Lot 3**

## **EVALUATION DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME OPERATIONNEL INTERREGIONAL DU MASSIF ALPIN (POIA) 2014-2020**

### **Rapport final**

### **V2**

09 avril 2018

**ADT-CONSULT**



Institut de la gouvernance territoriale  
Institut für territoriale Governance

*Cette étude est cofinancée par l'Union Européenne dans le cadre du Programme Opérationnel Interrégional du Massif des Alpes (Fonds FEDER)*

# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b>	<b>5</b>
<b>PRESENTATION DU PROGRAMME</b>	<b>7</b>
Historique	7
Objectifs du programme	7
Gouvernance	8
<b>QUESTION EVALUATIVE 0 – BILAN DES REALISATIONS</b>	<b>9</b>
<b>REPONSE A LA QUESTION EVALUATIVE</b>	<b>9</b>
<b>DIMENSIONS DE QUESTIONNEMENT</b>	<b>10</b>
Etat d'avancement des objectifs spécifiques	10
Etat d'avancement des indicateurs	14
Postes et sous postes de dépenses programmés	16
Types de projets et bénéficiaires concernés	16
Qualité des projets programmés	18
Modalités de mise en œuvre	19
<b>QUESTION EVALUATIVE 1 – DANS QUELLE MESURE L'ANIMATION FAVORISE-T-ELLE BIEN L'EMERGENCE DE PROJETS DE QUALITE ?</b>	<b>21</b>
<b>REPONSE A LA QUESTION EVALUATIVE</b>	<b>21</b>
<b>DIMENSIONS DE QUESTIONNEMENT</b>	<b>21</b>
Réseau d'acteurs impliqués	21
Pertinence des outils de communication par rapport aux besoins des porteurs	24
Publics cibles et bénéficiaires	27
L'apport de l'animation à la montée en qualité et à la dimension structurante des projets	29
<b>QUESTION EVALUATIVE 2 – DANS QUELLE MESURE LES DEMARCHES COLLECTIVES FAVORISENT-ELLES BIEN L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PROGRAMME ?</b>	<b>33</b>
<b>REPONSE A LA QUESTION EVALUATIVE</b>	<b>33</b>
<b>DIMENSIONS DE QUESTIONNEMENT</b>	<b>34</b>
Dimension territoriale des démarches collectives	34
Efficacité et efficience des démarches collectives	37
Zoom sur les espaces valléens	39
Zoom sur la démarche « Bois des Alpes »	43
Zoom sur la démarche de gestion intégrée des risques naturels	45

<b>QUESTION EVALUATIVE 3 – QUELLES SONT LES FORCES ET FAIBLESSES DU CARACTERE INTERREGIONAL DU PO ?</b>	<b>47</b>
<b>REPONSE A LA QUESTION EVALUATIVE</b>	<b>47</b>
<b>DIMENSIONS DE QUESTIONNEMENT</b>	<b>48</b>
<b>Mode de gestion</b>	<b>48</b>
<b>Performance</b>	<b>49</b>
<b>QUESTION EVALUATIVE 4 – QUELLES LEÇONS TIRER DES RESULTATS DE L’ETUDE POUR LA PREPARATION DE LA REVISION DU PROGRAMME ?</b>	<b>52</b>
<b>REPONSE A LA QUESTION EVALUATIVE</b>	<b>52</b>
<b>DIMENSIONS DE QUESTIONNEMENT</b>	<b>53</b>
<b>Pertinence et réalité économique des axes thématiques</b>	<b>53</b>
<b>Nouveaux besoins émergents des territoires</b>	<b>54</b>
<b>SYNTHESE DES PISTES DE RECOMMANDATION</b>	<b>57</b>
<b>FICHES RECOMMANDATIONS</b>	<b>62</b>

# Abréviations

AAP : appel à propositions  
AG : autorité de gestion  
AuRA : Région Auvergne Rhône-Alpes  
CGET : Commissariat général à l'égalité des territoires  
CIMA : Convention interrégionale du massif des Alpes  
CTE : coopération territoriale européenne  
EV : espace valléen  
FEADER : fonds européen agricole pour le développement rural  
FEDER : fonds européen de développement régional  
FSE : fonds social européen  
GAL : groupe d'action locale  
GIRN : gestion intégrée des risques naturels  
OS : objectif spécifique  
PACA : Région Provence-Alpes-Côte d'Azur  
PARN : Pôle alpin d'études et de recherche pour la prévention des risques naturels  
PNR : parc naturel régional  
POI : programme opérationnel interrégional  
POIA : programme opérationnel interrégional du massif des Alpes  
SGFE : Service de gestion des fonds européens (Région PACA)  
SIMA : Schéma interrégional du massif des Alpes  
SPAE : Service Pilotage et accompagnement européen (Région PACA)  
TAGIRN : territoires alpins de gestion intégrée des risques naturels  
UE : Union européenne  
URACOFOR : Union régionale des associations de communes forestières

# INTRODUCTION

Le présent rapport final se base sur les travaux menés dans le cadre de l'évaluation de la mise en œuvre du programme opérationnel interrégional pour le massif des Alpes (POIA) démarrée en mai 2017 :

## Coordination / gestion

- Echanges en continu avec les pilotes de la mission

## Echanges et entretiens

- 32 entretiens avec les parties prenantes - *autorité de gestion, partenaires, relais, bénéficiaires*

## Atelier

- Atelier « espaces valléens » *18 participants*
- 2 ateliers-test « recommandations » - *autorité de gestion et partenariat 12 participants*

## Enquêtes

- Enquête en ligne, « bénéficiaires » *62 répondants*
- Enquête en ligne « relais d'animation » *38 répondants*

## Analyse documentaire et de données

- Analyse de données *Synergie, tableaux de bord du POIA*

## Etudes de cas

- 2 études de cas « URACOFOR »
- 1 étude de cas « PARN »
- 3 études de cas « espaces valléens »

## Benchmark

- Benchmark *POI Pyrénées, POI Loire, POI Massif Central, 3 programmes INTERREG, LEADER, programmes FEDER (Centre Val de Loire, Guyane), CGET, Commission européenne, OI FEDER (CIVIS- La Réunion)*

## **Rappel des questions évaluatives :**

**Q0** : Bilan des réalisations du POIA

**Q1** : Dans quelle mesure l'animation favorise-t-elle bien l'émergence de projets de qualité ?

**Q2** : Dans quelle mesure les démarches collectives favorisent-elles bien l'atteinte des objectifs du programme ?

**Q3** : Quelles sont les forces et faiblesses du caractère interrégional du PO ?

**Q4** : Quelles leçons tirer des résultats de l'étude pour la préparation de la révision du programme ?

Préalablement à ce rapport, divers livrables ont été élaborés et présentés au comité de pilotage de la mission :

- Une **note de cadrage** comprenant le référentiel de l'évaluation et les outils
- Un **référentiel d'évaluation** précisant les questions évaluatives, dimensions de questionnement, critères de succès et sources d'information

- Une **radiographie du POIA** (état de lieux de l'avancement et des modalités de mise en œuvre)
- Un **rapport de collecte** (résultat des travaux d'investigation auprès des parties prenantes)

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

**Pour chacune des « dimensions de questionnement »** constituant la question évaluative, sont présentés :

- Les principaux constats tirés de l'observation du POIA
- Un tableau comportant les points forts, les points faibles et les mesures mises en place par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
- Les pistes de recommandations identifiées, discutées en atelier avec les services impliqués dans la mise en œuvre du POIA au sein des Régions PACA, AuRA et du CGET, et soumises au comité de pilotage de l'évaluation.

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

# PRESENTATION DU PROGRAMME

## Historique

Le **Programme interrégional pour le massif des alpes (POIA)** a été mis en place pour la première fois durant la période de programmation 2007-2013 avec huit autres programmes interrégionaux couvrant les massifs de montagne (Pyrénées, Massif-Central, Vosges, Jura) et les bassins fluviaux (Rhône-Saône, Loire, Seine, Garonne).

Au sein des massifs, la création de ces programmes s'inscrit dans l'esprit de la « loi Montagne » (1985) complétée par la loi de Modernisation, de développement et de protection des territoires de montagne adoptée en décembre 2016.

Une deuxième génération de programmes a été mise en place pour la période 2014-2020 marquant une évolution dans le pilotage avec le transfert de l'autorité de gestion à la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur.



## Objectifs du programme

Pour la période 2014-2020 le POIA est doté de 34 millions d'euros de FEDER et est structuré autour des 3 axes prioritaires suivants :

<b>Axe 1 :</b> Protéger et valoriser les ressources alpines pour un développement durable des territoires de Montagne	<b>Objectif spécifique 1 :</b> Accroître la découverte estivale du massif par la valorisation du patrimoine naturel et culturel Montagne (18M€)	Budget 22 M€
	<b>Objectif spécifique 2 :</b> Protéger la biodiversité et les continuités écologiques alpines (4 M€)	
<b>Axe 2 :</b> Structurer et consolider la filière alpine de la transformation du bois pour la construction	<b>Objectif spécifique 3 :</b> Accroître l'offre certifiée du bois d'œuvre alpin transformé localement	Budget 6 M€
	<b>Objectif spécifique 4 :</b> Etendre et améliorer la gestion intégrée des risques naturels sur le massif	
<b>Axe 3 :</b> Développer la résilience des territoires et des populations face aux risques naturels	<b>Objectif spécifique 4 :</b> Etendre et améliorer la gestion intégrée des risques naturels sur le massif	Budget 5 M€

Ces axes et objectifs spécifiques montrent une continuité importante avec la période 2007-2013 en poursuivant la structuration des démarches collectives à l'échelle du massif (espaces valléens et gestion intégrée des risques naturels). La protection de l'environnement demeure un enjeu important (objectif spécifique 2) et une innovation est apportée avec le soutien aux acteurs de la filière bois souhaitant s'engager dans une démarche de certification « Bois des Alpes ».

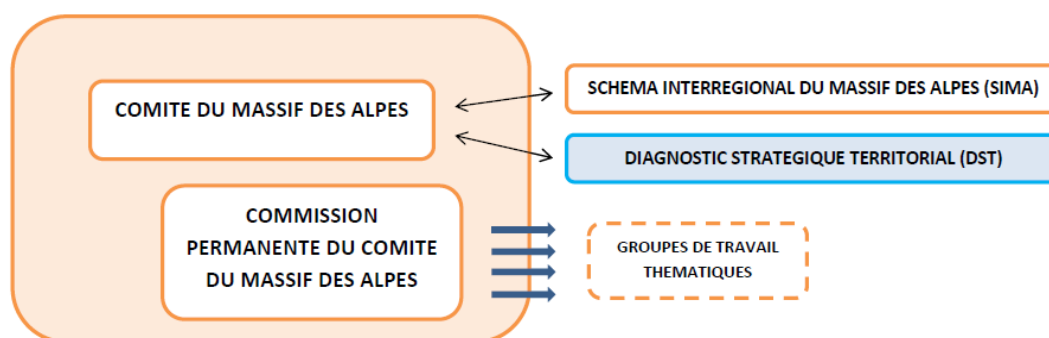
Sur la période 2007-2013, plus de 430 projets ont bénéficié des financements du POIA. Pour la nouvelle période de programmation 2014-2020 près de 140 projets étaient programmés au début de l'année 2018.

## Gouvernance

Pour la période 2014-2020, le POIA a été élaboré parallèlement à la mise en place de la **Convention interrégionale pour le massif des Alpes (CIMA 2015-2020)**. Cette convention est la déclinaison opérationnelle du Schéma interrégional du massif alpin (SIMA), élaboré par le Comité de massif et réactualisé fin 2017<sup>1</sup>.

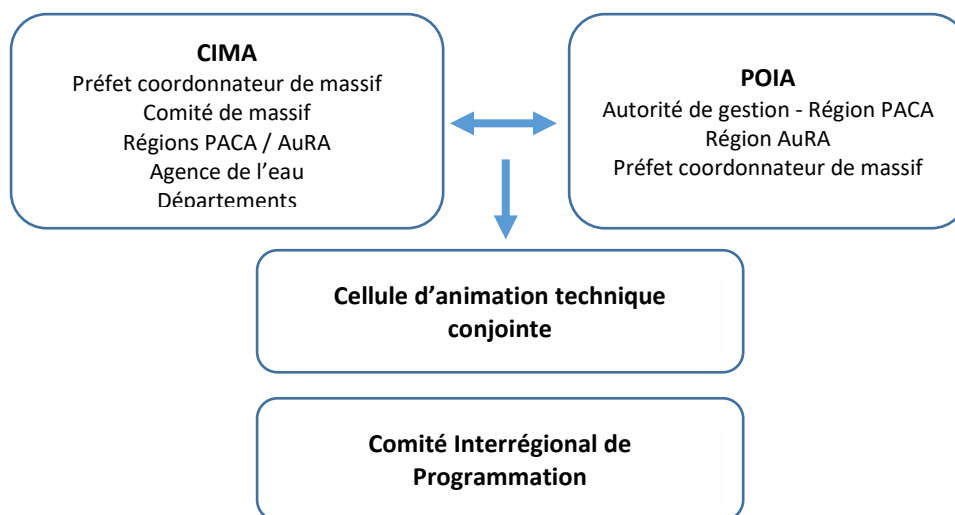
Le **POIA**, dont l'autorité de gestion a été confiée à la **Région Provence-Alpes-Côte d'Azur** pour la période de programmation 2014-2020, est **mis en œuvre de façon coordonnée avec la CIMA**, que ce soit pour la définition des orientations stratégiques (appels à projets) ou l'articulation des financements européens, nationaux, régionaux et locaux (action notamment de la Cellule d'animation technique conjointe).

**Figure 1: Gouvernance du Massif des Alpes**



Source : Commissariat de massif

**Figure 2: Articulation CIMA / POIA**



<sup>1</sup> Le Comité de massif, instance de gouvernance du massif alpin, associe l'Etat, les élus des collectivités régionales PACA et Auvergne Rhône-Alpes, départementales et locales, les représentants socio-professionnels et les associations.



# QUESTION EVALUATIVE 0 – BILAN DES REALISATIONS

## REPONSE A LA QUESTION EVALUATIVE

*Cette question évaluative a fait l'objet d'une analyse spécifique détaillée dans le « radiographie du programme », complétée par les constats du « rapport de collecte ».*

Le programme présente un **bon niveau d'avancement en termes de programmation**. Il est cependant nécessaire **d'accélérer la certification** pour pouvoir atteindre les objectifs relatifs au dégagement d'office et au cadre de performance.

Les **projets programmés** sont cohérents avec le diagnostic et la logique d'intervention du programme. Les bénéficiaires correspondent aux cibles identifiées mais ont parfois des difficultés à faire face aux contraintes inhérentes au FEDER et aux démarches collectives (exigences en matière de gestion, d'organisation, de gouvernance).

Le suivi des **indicateurs** montre un certain retard pour atteindre les objectifs fixés avec deux raisons principales. Les difficultés de programmation rencontrées durant les premières années du programme ont entraîné un décalage dans la mise en œuvre des projets et dans la remontée des réalisations. Par ailleurs, la concentration des **ressources humaines** sur l'avancée de la programmation a réduit le temps disponible pour la mise à jour des indicateurs sur Synergie. L'accélération de la programmation et les efforts de rattrapage qui sont en cours devraient permettre d'améliorer sensiblement les valeurs des indicateurs à court terme.

Le programme, confronté à des exigences importantes d'organisation, de coordination et de communication **a vu ses modalités de mise en œuvre s'améliorer** en cours de programmation. Quelques progrès peuvent cependant encore être effectués afin de **réduire les délais et blocages** en phase d'instruction ou après la programmation des dossiers.

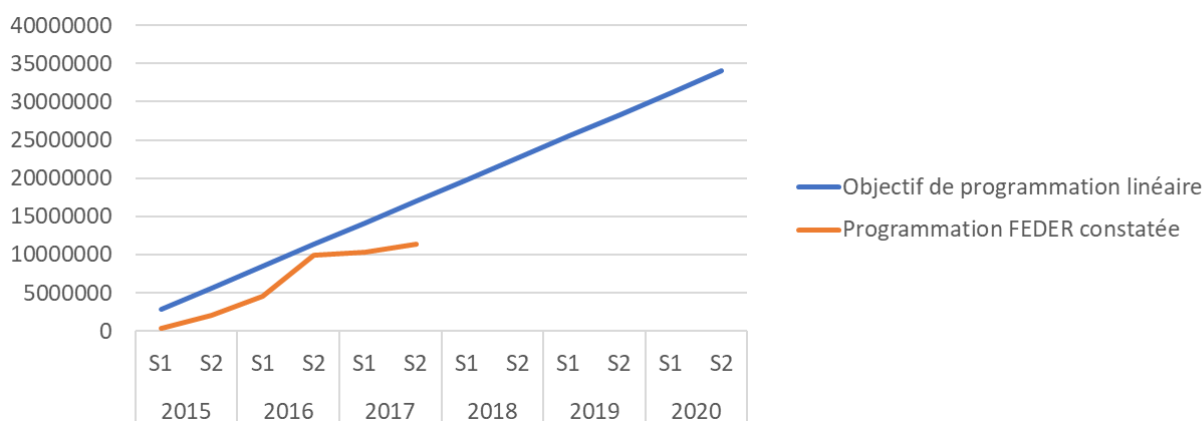
## DIMENSIONS DE QUESTIONNEMENT

### Etat d'avancement des objectifs spécifiques

#### Constats

Fin 2017, le POIA connaissait un bon niveau de programmation et une tendance dynamique avec 38,32% de la maquette FEDER (131 dossiers) et 45% de la maquette totale programmée (extraction des données au 20 octobre 2017). Le programme est cependant largement porté par l'axe 1 qui représente la majeure partie de son budget (66%) et des différences sensibles peuvent être constatées sur l'avancée des différents axes (38,90% de FEDER programmé pour l'axe 1, 27,7% pour l'axe 2 et 16,71% pour l'axe 3).

**Figure 1: Progression de la programmation (FEDER)**



Malgré une accélération en 2017, **le total des dépenses certifiées représentait quant à lui 16,41% de la cible du cadre de performance fixée pour fin décembre 2018** (avec un risque de non déclenchement de la réserve de performance pour le POIA).

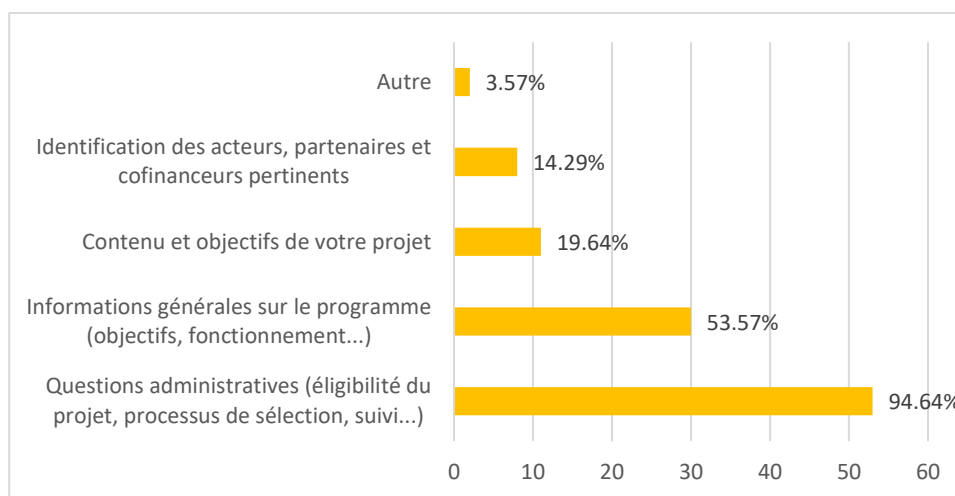
Globalement, si la tendance est positive, les **ressources humaines** dédiées au programme (5 ETP) demeurent sous tension afin d'achever le rattrapage des dossiers et assurer un accompagnement qualitatif des porteurs de projets.

Sur les axes 2 et 3 les nombres de projets programmés demeurent encore faibles en valeur absolue alors **qu'une trentaine de projets supplémentaires pour l'axe 2 et une quarantaine pour l'axe 3** seront nécessaires pour consommer le FEDER maqueté au regard du budget moyen constaté par projet.

Un enjeu significatif porte sur la **réduction des délais d'instruction** qui peuvent aller jusqu'à 22 mois. Cette situation a une incidence sur l'avancée de la programmation mais peut également contrarier la mise en œuvre concrète des projets (articulation des cofinanceurs, plan d'action dépassé).

Du point de vue des porteurs de projets, **l'accès à l'information** constitue un enjeu essentiel que ce soit pour mieux maîtriser les **exigences administratives du programme** où **faire face aux délais de programmation**.

**Figure 2: Enquête « bénéficiaires », quels étaient vos principaux besoins d'information et de conseil en phase de préparation de votre candidature ?**

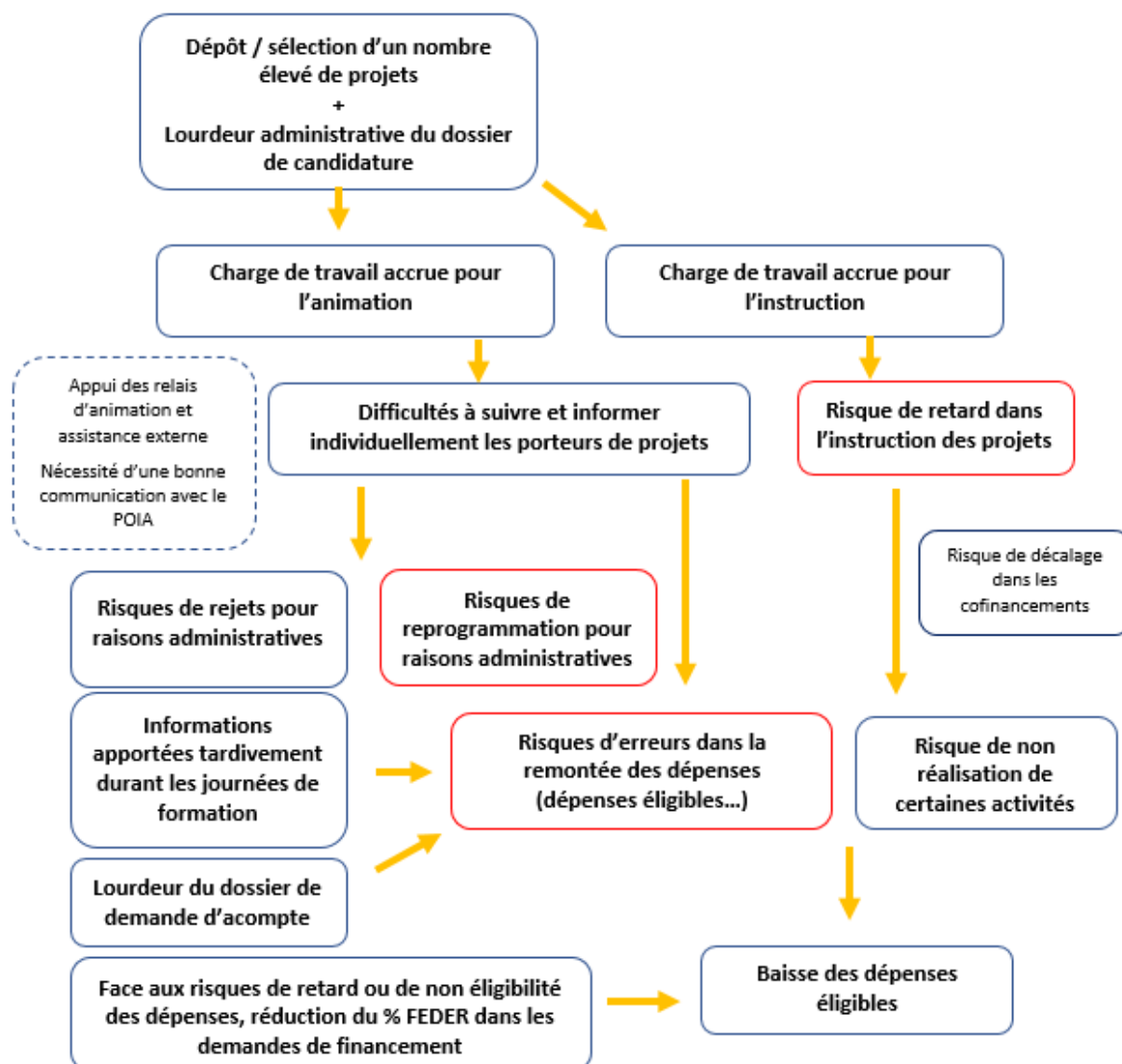


Les porteurs de projets tout comme les gestionnaires du programme font également état lors des entretiens et dans les questionnaires de **l'importance et de la complexité des exigences administratives** (niveau de détail des formulaires à remplir, détail des justificatifs à fournir...) qui augmentent le temps de traitement des dossiers et accentuent les risques d'irrégularités.

**Benchmark POI Loire**

*Le POI Loire dispose d'une gouvernance intégrée au sein du Plan Loire, avec un comité de programmation unique pour les deux instruments financiers que sont le POI et le CPIER (contrat de plan interrégional Etat-Régions) qui se prononce sur la base d'un dossier commun CPIER/POI pour la programmation du FEDER et celle des contreparties régionales.*

**Figure 3: Points de blocage constatés à différentes étapes de la mise en œuvre du programme et du « parcours du porteur de projet »**



*Sources : entretiens de cadrage ; entretiens « parcours du porteur de projet » ; études de cas « relais d'animation » ; enquêtes en ligne*

Globalement, si le niveau de contrainte administrative imposé aux bénéficiaires est important, **la CICC a fait part de sa satisfaction concernant la piste d'audit du programme** lors du contrôle de dossiers réalisé en octobre 2017.

## Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Une programmation dynamique de l'axe 1 qui représente une part importante du budget du programme</li> <li>⇒ Un niveau de programmation global satisfaisant</li> <li>⇒ Un circuit de certification qui permet de compléter les dossiers (récupération de pièces justificatives manquantes)</li> </ul>	<p><b>Des délais importants constatés dans le traitement des dossiers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Un engorgement des dossiers sur l'axe 1 en début de programmation</li> <li>⇒ Des délais de programmation allant de 5 à 22 mois</li> <li>⇒ Des dossiers demandant un accompagnement important dû au profil des porteurs de projets, à la complexité des démarches collectives et aux difficultés liées à la réorganisation territoriale (loi NOTRe) en début de période</li> <li>⇒ Un niveau de certification qui doit s'accélérer en 2018 pour atteindre les objectifs du programme</li> <li>⇒ Des niveaux de réalisation qui doivent s'accélérer pour satisfaire aux objectifs du cadre de performance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Une mobilisation supplémentaire des RH est envisagée par le programme afin de résorber les dossiers en attente d'instruction, de programmation et de certification (voir recommandations)</li> <li>⇒ L'externalisation du contrôle de service fait a permis de réduire la charge des services (mais AMO non encore renouvelée en 2018)</li> <li>⇒ Des échanges ont été organisés entre l'autorité de gestion et l'autorité de certification pour fluidifier les paiements</li> <li>⇒ La dématérialisation de l'ensemble des dossiers est prévue pour 2018. Elle devrait permettre de fluidifier le processus (mais nécessite accompagnement et formation)</li> </ul>
	<p><b>Des porteurs de projets qui peuvent être en difficulté face aux questions administratives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Certains porteurs de projets ont une faible expérience des projets européens</li> <li>⇒ Les petits porteurs peuvent avoir des difficultés à faire face aux délais et aux contraintes administratives et financières du programme</li> <li>⇒ Les délais de programmation accentuent les difficultés administratives rencontrées</li> <li>⇒ Certains porteurs de projets ont une connaissance imparfaite des règles d'éligibilité des dépenses ce qui génère des complications administratives et pénalise la mise en œuvre des projets (demande de documents complémentaires, rejets de certaines dépenses...)</li> <li>⇒ Les formations des porteurs de projets arrivent parfois de façon tardive</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Les derniers APP sont plus explicites sur les capacités administratives exigées des porteurs de projets</li> <li>⇒ Le guide du candidat alerte en amont sur les règles d'éligibilité et les justificatifs de dépenses</li> <li>⇒ Les animateurs du programme renforcent l'information des porteurs de projets sur les contraintes inhérentes au programme</li> </ul>

## Pistes de recommandations

**Difficulté constatée** : Des délais importants constatés dans le traitement des dossiers

**RECOMMANDATION N°1** : Renforcer les ressources humaines du POIA afin d'accélérer le traitement des dossiers et assurer l'atteinte des objectifs visés

**Difficulté constatée** : Des porteurs de projets qui peuvent être en difficulté face aux questions administratives

**RECOMMANDATION N°2** : Améliorer l'information des porteurs de projets sur les questions administratives, les appels à projets et sur l'avancée des dossiers

**RECOMMANDATION N°3** : Identifier et apporter un suivi particulier aux porteurs de projets les moins expérimentés ou sensibles aux problèmes de trésorerie (petites entreprises, associations)

**RECOMMANDATION N°4** : Réduire les contraintes administratives formelles pour faciliter (et accélérer) la mise en œuvre du programme et des projets

## Etat d'avancement des indicateurs

### Constats

En se basant sur les données disponibles dans Synergie, la majorité des indicateurs montrent des valeurs encore relativement faibles à la date du 3 août 2017. 64% des indicateurs n'avaient pas de valeur et parmi ceux qui étaient renseignés 75% avaient des valeurs encore relativement éloignées de leur cible.

Cette situation est due d'une part au faible nombre de dossier soldés à cette date ainsi qu'au retard de saisie dans Synergie (des valeurs réalisées n'ayant pas encore fait l'objet d'une saisie).

Le rattrapage en cours devrait permettre d'accélérer sensiblement la valeur des indicateurs durant l'année 2018. Le rattrapage devrait être facilité par le nombre limité d'indicateurs choisis par le programme et par leur caractère relativement précis et opérationnel.

Cependant, le renseignement correct et complet et l'atteinte des cibles des indicateurs reste un **point de vigilance** pour le programme au regard des exigences européennes en la matière, en particulier concernant les **indicateurs du cadre de performance**.

Comme indiqué dans la partie précédente, la vigilance est requise pour les **indicateurs financiers** (taux de certification).

Elle est également nécessaire pour **l'ensemble des indicateurs de réalisation** dont les valeurs demeurent relativement éloignées des cibles 2018 et 2023 comme le montre le tableau ci-dessous.

A noter **l'absence de valeur renseignée dans Synergie pour les indicateurs de l'axe 3 (GIRN)** et une valeur conventionnée qui demeure relativement basse pour le « **nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien** » (**Axe 2**) (13,75% de la cible de 2018). A noter une question de définition qui persiste autour de l'indicateur « infrastructures de mise en valeur patrimoniale » et qu'il conviendra d'éclaircir dans la perspective de la revue des indicateurs.

**Tableau 1 : Indicateurs du cadre de performance présentant des retards significatifs sur les cibles 2018 et 2023 (extraction Synergie février 2018)**

Indicateur	Valeur cible 2018	Valeur cible 2023	Valeur prévisionnelle conventionnée	Valeur réalisée	% réalisation / 2018	% réalisation / 2023
Axe 1 : Nombre d'infrastructures de mise en valeur patrimoniale soutenues	30	110	33	3	10%	2,7%
Axe 2 : Nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien	80	110	11	7	8,75%	6,3%
Axe 3 : Nombre de plans d'actions annuels de gestion intégrée des risques naturels soutenus	16	33	10	0	0%	0%
Axe 3 : Nombre de partenariats scientifiques et opérationnels pour la gestion des risques naturels	1	6	10	0	0%	0%

Leur renseignement encore partiel incite à accélérer et à **améliorer leur saisie ainsi que la programmation de projets susceptibles de les alimenter.**

### Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
⇒ Les indicateurs choisis par le programme sont en nombre limité et sont opérationnels	<p><b>Un suivi des indicateurs qui pourrait être amélioré</b></p> <p>⇒ Des valeurs encore faibles pour une majorité d'indicateurs de réalisation</p> <p>⇒ Un retard dans la saisie des données Synergie par rapport aux réalisations effectives des projets.</p>	<p>⇒ Rattrapage en cours des indicateurs dans Synergie (saisie et correction des valeurs)</p> <p>⇒ Action des animateurs du programme pour informer les porteurs de projet sur le renseignement des indicateurs</p> <p>⇒ Elaboration d'un guide des indicateurs en cours</p>

### Pistes de recommandations

<b>Difficulté constatée :</b> Un suivi des indicateurs qui pourrait être amélioré
<b>RECOMMANDATION N°5 :</b> Préciser le protocole de saisie et de vérification des indicateurs dans Synergie

## Postes et sous postes de dépenses programmés

### Constats

L'accès Synergie dont nous disposons ne nous permettait pas d'avoir accès au détail des postes et sous-postes de dépenses engagées par les bénéficiaires.

Le programme soutient des dépenses immatérielles axées sur la définition de stratégies, de plans d'action, d'études. Elles concernent les actions d'ingénierie des espaces valléens (OS1), la mise en place des dispositifs TAGIRN et GIRN et activités de recherche (OS4).

Des dépenses matérielles concernent les actions opérationnelles liées aux espaces valléens, à l'environnement (OS1 et 2) ou aux équipements des PME de la filière bois (OS3).

Les dépenses réalisées correspondent aux types de dépenses prévues dans le programme opérationnel et dans les appels à projets. Cependant certains types de dépenses nécessitent des justificatifs considérés comme difficiles à fournir par certains porteurs de projets (dépenses de déplacement, devis ou documents de mise en concurrence...).

### Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
⇒ Les dépenses programmées et certifiées correspondent aux dépenses éligibles inscrites dans le programme	<p><b>Une relative complexité des demandes de justificatifs de dépenses</b></p> <p>⇒ Complexité des attestations à fournir (justificatifs pour les dépenses de déplacement par exemple) qui peuvent conduire au rejet de dépenses</p>	⇒ Information des porteurs de projet sur les dépenses éligibles et les justificatifs par divers moyens (guide du candidat, clé USB, AAP comportant un « avertissement » sur les règles applicables à l'éligibilité des dépenses...)

### Pistes de recommandations

**Difficulté constatée** : Une relative complexité des demandes de justificatifs de dépenses

**RECOMMANDATION N°6** : Préparer la prise en compte des options de coûts simplifiés pour le post-2020

## Types de projets et bénéficiaires concernés

### Constats

Les types de projets programmés sont globalement en **cohérence avec les objectifs du POIA** avec une place particulière accordée aux projets d'ingénierie du fait de la nature des activités soutenues par les démarches collectives (mise en place des espaces valléens, démarche GIRN, certification Bois des Alpes). Une réduction des financements en faveur de l'ingénierie est cependant envisagée durant le reste de la programmation.

**Les projets multi-partenariaux constituent l'une des valeurs ajoutées du POIA** pour les bénéficiaires mais il n'est pas certain qu'ils soient relancés lors des prochains appels à projet (gestion lourde pour le programme).



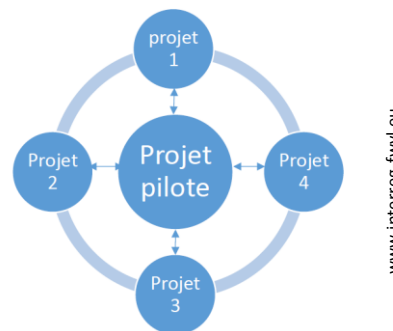
**Benchmark : projets de coopération**

Le programme INTERREG Rhin supérieur prévoit la possibilité de mettre en œuvre des grappes de projets, pour « combiner les atouts de tout ou partie de plusieurs propositions de projets, dans le but d’optimiser l’atteindre des objectifs stratégiques et / ou d’utiliser efficacement les fonds du programme\* ». Le Secrétariat conjoint, lorsqu’il identifie dans les pré-formulaires de projets des projets « qui, par exemple, présentent des interfaces thématiques, ou dont l’articulation générera une valeur ajoutée en termes de contenus, d’objectifs et de résultats visés\* » informe les porteurs de projets afin qu’ils coordonnent leurs projets.

\*Site internet du programme : [www.interreg-rhin-sup.eu/vous-avez-une-idee-de-projet/les-grappes-de-projets/](http://www.interreg-rhin-sup.eu/vous-avez-une-idee-de-projet/les-grappes-de-projets/)

Le programme INTERREG France-Wallonie-Vlaanderen prévoit la possibilité de déposer un « portefeuille de projets (...) constitué d’une grappe de projets, portant sur différents domaines et thèmes, mais qui ont un objectif commun de développement économique et social d’un territoire transfrontalier spécifique (portefeuille territorial), ou d’une filière transfrontalière (portefeuille thématique) \*\* ».

\*\*Site internet du programme, guide opérateur, point 1.7.2 : [www.interreg-fwvl.eu/sites/default/files/doc/guide-operateur-version\\_02-2017\\_0.pdf](http://www.interreg-fwvl.eu/sites/default/files/doc/guide-operateur-version_02-2017_0.pdf).



Le programme INTERREG Alcotra propose également ce type de projets intégrés : les plans intégrés territoriaux (PITER) et les plans intégrés thématiques (PITEM).

[www.interreg-alcotra.eu/fr/deposer-mon-projet/presentation-generale-de-la-vie-dun-projet/plans-integres](http://www.interreg-alcotra.eu/fr/deposer-mon-projet/presentation-generale-de-la-vie-dun-projet/plans-integres)

Concernant les bénéficiaires, les participations correspondent aux objectifs du POIA avec une mobilisation significative des **intercommunalités, des syndicats mixtes et des associations**. Une situation particulière concerne les « **petits** » acteurs qui disposent de capacités administratives, financières ou d’ingénierie plus limitées. Ces acteurs constituent une partie importante des bénéficiaires potentiels des axes 2 et 3 et nécessitent une attention et un suivi particulier (petites entreprises et associations notamment).

**Points forts et points faibles constatés**

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l’autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Les types de projets et types de bénéficiaires sont en cohérence avec les objectifs du POIA</li> <li>⇒ L’approche des démarches collectives permet de cibler des catégories précises de bénéficiaires (bonne connaissance des thématiques et des acteurs par les relais d’animation)</li> <li>⇒ Des projets multi-partenariaux considérés comme un atout par les bénéficiaires</li> <li>⇒ Axe 1 : les espaces valléens mettent à disposition leurs compétences en ingénierie au profit des « petits porteurs »</li> </ul>	<p><b>Des projets multi-partenariaux qui présentent des difficultés de mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Les projets multi-partenariaux engendrent des contraintes de gestion supplémentaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Autres modalités de coopération mises en œuvre sans recourir à un dossier unique multi-partenaires (partenariat technique, prestation, convention)</li> </ul>
	<p><b>Des porteurs de projets qui peuvent être en difficulté face aux questions administratives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Les porteurs de projet peu expérimentés ont des difficultés à assumer les obligations relatives au FEDER et aux démarches collectives (acteurs privés et associatifs)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Mise en place de réunions d’information territoriales ciblées sur les différents AAP</li> <li>⇒ Une information renforcée des bénéficiaires, en particulier des relais d’animation</li> </ul>

## Pistes de recommandations

<b>Difficulté constatée</b> : Les projets multi-partenariaux présentent des difficultés de mise en œuvre
<b>RECOMMANDATION N°7</b> : Anticiper la poursuite des projets multi-partenariaux pour le post-2020
<b>Difficulté constatée</b> : Des porteurs de projets qui peuvent être en difficulté face aux questions administratives
<b>RECOMMANDATION N°3</b> : Identifier et apporter un suivi particulier aux porteurs de projets les moins expérimentés ou sensibles aux problèmes de trésorerie (petites entreprises, associations)

## Qualité des projets programmés

### Constats

Sur le POIA, les projets sont mis en œuvre dans des **champs d'intervention ciblés** et se trouvent relativement encadrés par le dispositif des démarches collectives. Le **travail d'animation** réalisé en amont par l'autorité de gestion favorise ce cadrage qui est également renforcé par **l'intervention sur le terrain des relais d'animation** (qui informent et peuvent apporter des compléments en ingénierie).

La **dimension innovante et stratégique des projets** est liée à la nature même des démarches collectives qui visent à faire évoluer les pratiques, objectifs et mode de gouvernance des acteurs sur des enjeux clés pour l'espace alpin (tourisme, environnement, bois construction, gestion des risques naturels). Cette dimension stratégique est renforcée par la mise en œuvre de **projets multi-partenariaux** sur les axes 1 et 3.

Une grille de sélection est appliquée lors de l'instruction des projets avec un **poids important accordé à leur dimension qualitative**. Les critères de sélection des projets sont globalement adaptés aux objectifs du programme avec cependant deux points de vigilance à soulever comme la capacité administrative et financière des acteurs privés pour l'axe 2.

Dans leur parcours, les bénéficiaires indiquent le poids relativement important accordé aux critères administratifs dans l'instruction et le suivi des projets et l'intérêt qu'il y aurait à mieux prendre en considération leur contexte et la finalité de leurs activités pour faciliter la mise en œuvre des projets.

## Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des projets cohérents avec le diagnostic et la logique d'intervention du programme</li> <li>⇒ Des candidatures qui présentent un taux de sélection élevé</li> <li>⇒ Des projets qui s'inscrivent dans la dynamique d'innovation des démarches collectives (stratégie de territoire, certification, gestion intégrée...)</li> <li>⇒ Des projets qui bénéficient de l'expertise des relais d'animation et autres acteurs de terrain</li> </ul>	<p><b>Des porteurs de projets qui peuvent être en difficulté face aux questions administratives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des porteurs de projets parfois peu expérimentés</li> <li>⇒ Un sous dimensionnement des RH pour le suivi des dossiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Diverses mesures d'information des bénéficiaires et bénéficiaires potentiels (guides, réunions AAP, textes des AAP, FAQ, clé USB...)</li> <li>⇒ Renforcement des critères de sélection lors du Comité de suivi de décembre 2016</li> </ul>
	<p><b>Des projets de qualités qui pourraient être mieux valorisés</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Une diffusion encore limitée des bonnes pratiques du programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Un travail de valorisation des projets initié avec des fiches projets POIA édités fin 2017</li> </ul>

## Pistes de recommandations

<b>Difficulté constatée :</b> Des porteurs de projets qui peuvent être en difficulté face aux questions administratives
<b>RECOMMANDATION N°1 :</b> Renforcer les ressources humaines du POIA afin d'accélérer le traitement des dossiers et assurer l'atteinte des objectifs visés
<b>RECOMMANDATION N°2 :</b> Améliorer l'information des porteurs de projets sur les questions administratives, les appels à projets et sur l'avancée des dossiers

<b>Difficultés constatées :</b> Des projets de qualité qui pourraient être mieux valorisés
<b>RECOMMANDATION N°8 :</b> Mobiliser les référents communication des partenaires afin de mieux valoriser les réalisations du POIA

## Modalités de mise en œuvre

### Constats

Le POIA est adossé à un **partenariat institutionnel bien structuré** au niveau du massif des Alpes (Comité de massif). Les différents partenaires (Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Région Auvergne-Rhône Alpes, Préfet coordonnateur du Massif des Alpes et autres cofinanceurs) sont impliqués dans les comités interrégionaux de programmation.

Le programme est cependant confronté, comme les autres programmes interrégionaux, à **une plus grande complexité d'organisation, de gestion et de communication**. En début de programmation, cette situation a été accentuée par le transfert de l'autorité de gestion à la région PACA (besoin de réorganisation des compétences et des services).

Les échanges entre partenaires ont permis d'identifier certaines difficultés (circulation de l'information) et de **faire progresser la gestion et la concertation au sein du programme** (écoute, consultation entre services, préparation des CIRP, cellule d'animation technique conjointe ...). Une attention doit cependant être

maintenue sur les actions de coordination, les échanges d'information et les moyens de réduire les blocages en phase d'instruction ou après la programmation des dossiers.

D'un point de vue technique, la gestion du programme a été pénalisée par les **retards de mise en œuvre du logiciel Synergie**. Des mises à jour sont en cours (saisie des indicateurs notamment). La mise en place d'e-synergie devrait permettre de faciliter la gestion du programme mais une période d'adaptation sera nécessaire (maîtrise des nouvelles procédures).

## Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<p>⇒ Le programme peut s'appuyer sur un partenariat de massif bien structuré</p> <p>⇒ Les acteurs du programme sont sensibilisés aux difficultés de gestion et aux possibilités d'amélioration</p>	<p><b>Des difficultés d'échange et de mobilisation des partenaires</b></p> <p>⇒ Organisation de comités de suivi non présentiels (7 sur un total de 9 en 2015 et 2016)</p> <p>⇒ Une mobilisation insuffisante des services opérationnels dans la phase de préparation des projets</p>	<p>⇒ Une cellule d'animation technique conjointe a été mise en place pour faciliter la concertation entre services en amont des CIRP</p> <p>⇒ Décroisement des cofinancements CIMA pour quelques dossiers</p>
	<p><b>Des difficultés d'utilisation et de mise à jour de Synergie</b></p> <p>⇒ Le système Synergie n'est pas pleinement opérationnel et nécessite un travail de saisie et de vérification supplémentaire</p>	<p>⇒ Un rattrapage Synergie est en cours d'achèvement</p> <p>⇒ E-Synergie va être mis en place sous peu</p>

## Pistes de recommandations

<b>Difficulté constatée :</b> Des difficultés d'échange et de mobilisation des partenaires
<b>RECOMMANDATION N°9 :</b> Renforcer la participation des services opérationnels et des partenaires au POIA

<b>Difficulté constatée :</b> Des difficultés d'utilisation et de mise à jour de Synergie
<b>RECOMMANDATION N°1 :</b> Renforcer les ressources humaines du POIA afin d'accélérer le traitement des dossiers et assurer l'atteinte des objectifs visés

## QUESTION EVALUATIVE 1 – DANS QUELLE MESURE L'ANIMATION FAVORISE-T-ELLE BIEN L'EMERGENCE DE PROJETS DE QUALITE ?

### REPONSE A LA QUESTION EVALUATIVE

L'animation se révèle être un élément essentiel du programme pour assurer la mise en œuvre de projets de qualité. Cette situation est renforcée par les exigences propres aux démarches collectives qui impliquent de la part des porteurs de projets un effort d'adaptation significatif (orientations stratégiques des projets, gouvernance, innovations techniques et organisationnelles, contraintes administratives...).

Les porteurs de projets soulignent l'importance de l'appui apporté par l'autorité de gestion, les animateurs et par les relais d'animation dans la construction et la mise en œuvre de leur projet (ciblage stratégique, recherche de partenaire, caractère innovant des opérations). Ils mettent également en évidence le risque de voir les contraintes administratives prendre le pas sur le fond et la finalité des projets et insistent sur l'importance d'une bonne gestion de l'information pour garantir la qualité des projets.

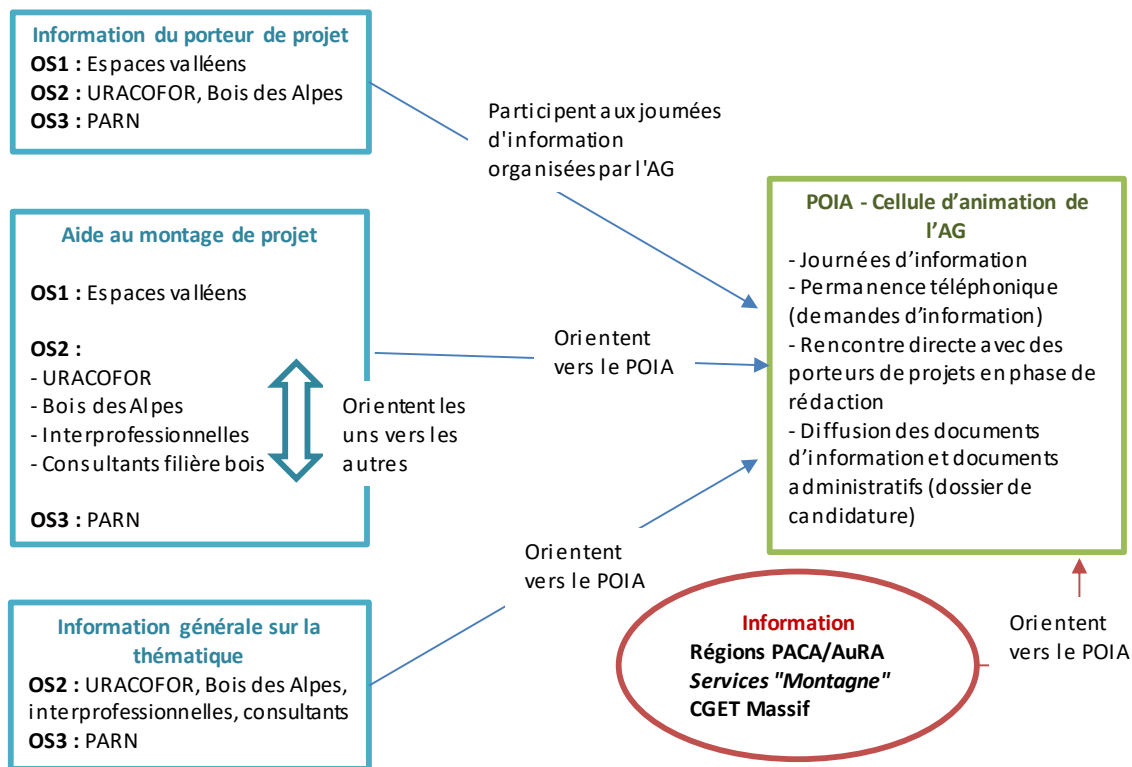
### DIMENSIONS DE QUESTIONNEMENT

#### Réseau d'acteurs impliqués

##### Constats

Le POIA dispose d'un réseau important d'acteurs et de partenaires permettant d'atteindre les bénéficiaires potentiels sur l'ensemble du territoire du programme. Les acteurs de l'animation (autorité de gestion, Etat, Régions, relais d'animation et autres relais sur les territoires) permettent de couvrir l'ensemble des priorités et objectifs spécifiques du programme.

**Figure 4: Schéma des acteurs de l'animation du POIA par objectif spécifique (OS)**



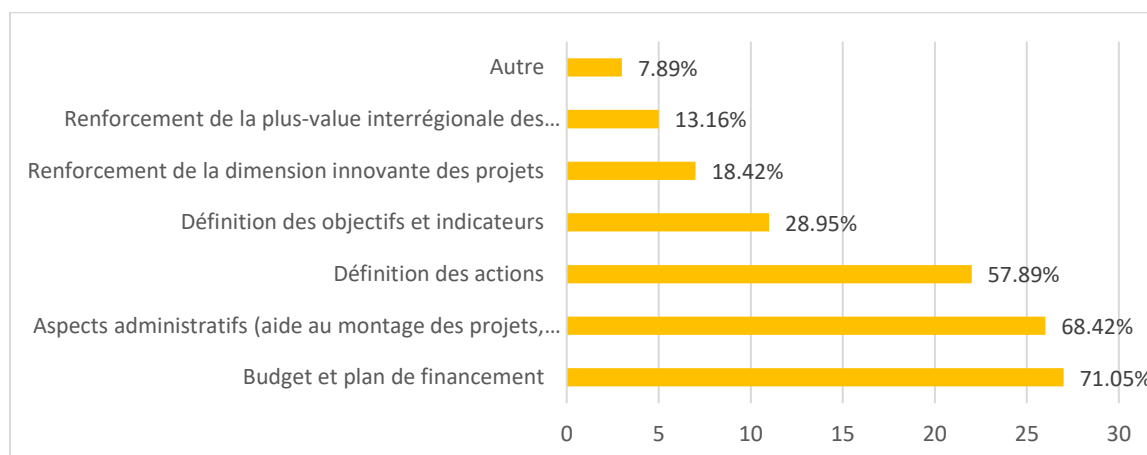
Du fait du nombre important d'acteurs impliqués et de leur couverture géographique, l'approche partenariale entre le programme, les Régions et l'Etat est essentielle pour assurer une mise en œuvre efficace du programme.

**Les animateurs du programme (SPAE)** organisés en deux pôles thématiques jouent un rôle central avec l'organisation de journées d'information, de formation, l'animation du site internet (FAQ), la rédaction des appels à proposition, la prise de contact avec des acteurs institutionnels et leur disponibilité pour répondre aux appels téléphoniques. Ce rôle est renforcé par leur spécialisation thématique sur les différents axes du programme.

**Le Commissariat de massif** anime les groupes de travail du Comité de massif. Au sein des services opérationnels des Régions, **les services « Montagne »** constituent des relais particulièrement actifs et mobilisés entre le POIA, les relais d'animation et les acteurs de terrain.

**Sur le terrain, les relais d'animation thématiques** contribuent à la mobilisation des acteurs (collectivités locales, acteurs associatifs, opérateurs économiques...) et à l'émergence de projets. Si leur rôle se limite officiellement à de la diffusion d'information, ils engagent également leur responsabilité lorsqu'ils orientent leurs partenaires ou leurs contacts vers une candidature POIA. Ils s'engagent également parfois dans le montage des projets (en particulier sur les espaces valléens).

**Figure 5: Enquête « relais d'animation », sur quels aspects vos actions d'animation portent-elles en priorité ?**



Au sein de l'axe 1, un réseau de relais d'animation a été mis en place avec le soutien financier du programme pour la structuration des espaces valléens. Ces derniers devraient ensuite pouvoir bénéficier d'une animation pilotée par le Commissariat de Massif avec l'aide d'une AMO. Au sein de l'axe 2 les URACOFOR interviennent sur le terrain en lien avec l'association Bois des Alpes. L'axe 3 bénéficie de l'animation du PARN qui n'a cependant pas demandé de financement POIA jusqu'à présent.

### Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des animateurs du programme pro-actifs, disponibles et spécialisés sur les thématiques du POIA</li> <li>⇒ Des réseaux d'acteurs bien structurés et opérationnels pour atteindre les cibles visées au sein des territoires (Régions, Etat, relais d'animation...)</li> <li>⇒ Des relais d'animation mobilisés et compétents</li> <li>⇒ Des services « Montagne » mobilisés au sein des Régions PACA et AuRA</li> </ul>	<p><b>Un statut et une mission des relais d'animation aux contours parfois imprécis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des relais d'animation qui se trouvent parfois en « porte à faux » entre la mission confiée par le programme (rôle d'information pour l'essentiel) et la sollicitation des porteurs de projets (besoins d'aide à l'ingénierie de projet)</li> <li>⇒ Des relais d'animation... qui se sentent peu reconnus dans leur rôle d'information et d'animation</li> <li>⇒ Une animation de l'OS2 moins développée que sur les autres OS (pas de relai thématique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Rencontres et échanges réguliers des animateurs au sein de l'autorité de gestion avec les services opérationnels régionaux pour faire remonter des contacts de bénéficiaires potentiels, et présentation du POIA à des relais sur le territoire (en plus des réunions sur les AAP)</li> <li>⇒ Une information renforcée des relais d'animation</li> </ul>
	<p><b>Une mobilisation et une participation des partenaires du POIA qui pourrait être renforcée</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Un contact insuffisant entre les services de communication des différents partenaires</li> <li>⇒ Une diffusion limitée des supports d'information par les partenaires du POIA</li> <li>⇒ Des services opérationnels mobilisés souvent trop tardivement pour pouvoir apporter une contribution réelle à la qualité des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Une trentaine de fiches projets fin 2017, des vidéos en ligne sur le site du POIA</li> </ul>

## Pistes de recommandations

**Difficulté constatée :** Un statut et une mission des relais d'animation aux contours parfois imprécis

**RECOMMANDATION N°10 :** Préciser le statut et la fonction des relais d'animation dans leur rôle d'information et d'animation (post-2020 ?)

**Difficulté constatée :** Une mobilisation et une participation des partenaires du POIA qui pourrait être renforcée

**RECOMMANDATION N°8 :** Mobilisation des référents communication des partenaires afin de mieux valoriser les réalisations du POIA

**RECOMMANDATION N°9 :** Renforcement de la participation des services opérationnels et des partenaires du POIA

## Pertinence des outils de communication par rapport aux besoins des porteurs

### Constats

#### Présentation des outils de communication

➔ Un plan de communication dédié au POIA du fait de sa spécificité interrégionale, autour de 4 axes d'intervention, visant porteurs de projets, citoyens, partenaires et relais

➔ Quelques outils à destination de l'ensemble des cibles :

- Une page dédiée au POIA sur le site internet de l'Europe s'engage en PACA <https://europe.regionpaca.fr/jai-un-projet/programmes-europeens/poia/>
- Fiches opérations en ligne sur le site



➔ Un panel d'outils varié à disposition des bénéficiaires et bénéficiaires potentiels :

- Guide du candidat (en ligne)
- Appels à propositions (en ligne)
- Réunions d'information sur les appels à propositions
- Foire aux questions (en ligne)
- Formations pour les bénéficiaires
- Clé USB avec les documents utiles à la mise en œuvre du projet

Pour avoir accès au formulaire de candidature les porteurs de projets doivent prendre un premier contact avec le programme (fiche de renseignement sur la page internet du POIA).

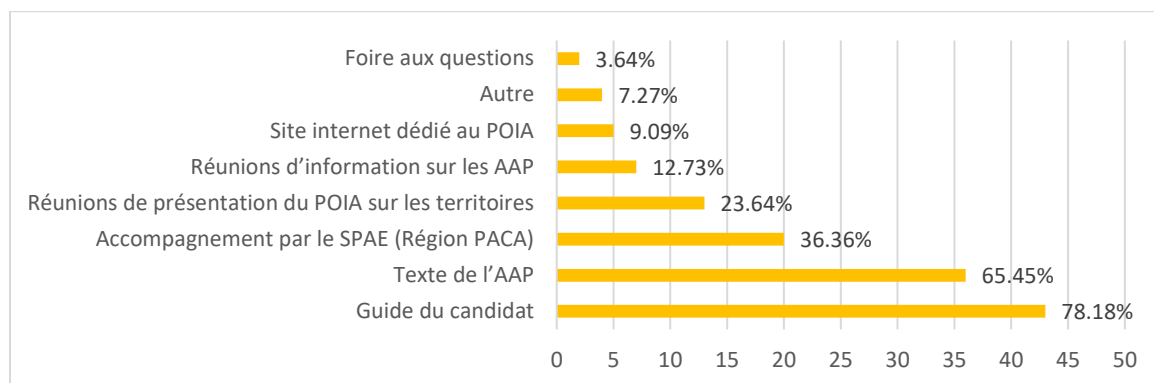
Sur le site internet sont accessibles le programme opérationnel, le guide du candidat, les appels à propositions, la foire aux questions et les fiches projets récemment réalisés.

Une présentation générale et des informations complémentaires sont apportées lors des **réunions d'information** organisées par les animateurs thématiques du programme.

Lors des **réunions de formations** organisées à la suite de la sélection des candidatures, le programme distribue une « clé USB » contenant l'ensemble des documents utiles au bénéficiaire (fiches de temps, fiche de calcul des frais de personnel, fiches de frais de mission, notices explicatives, liste des indicateurs, demande de paiement, etc.).



**Figure 6: Enquête bénéficiaires - Quels outils mis à votre disposition vous ont été utiles en particulier ?**



*N.B. Les réponses « autre » ciblaient toutes les relais d'animation*

Si les différents formulaires et guides (formulaire de candidature, guide du candidat, dossier de remontée des dépenses) sont **considérés comme utiles par les bénéficiaires** (résultat des enquêtes en ligne), ils sont également jugés **relativement techniques et complexes**. Cette complexité peut favoriser les erreurs de compréhension et rend l'exploitation des dossiers plus lourde pour les services concernés.

Les bénéficiaires expriment le besoin de pouvoir **accéder facilement à la documentation** et de **bénéficier de supports simples et communicants** pour faciliter la prise en main du POIA et de ses documents techniques.

Les réunions organisées au contact des candidats et bénéficiaires permettent de **faciliter les échanges** directs entre le programme et les porteurs de projets et sont pour cette raison **appréciées des participants**.

On peut également constater au cours de la programmation une **augmentation régulière du niveau de satisfaction des porteurs de projets** vis-à-vis des acteurs de l'animation (qualité des réunions d'information, disponibilité des animateurs, maîtrise technique des thématiques...).

A noter que malgré les réunions d'information et de formation régulièrement organisées, une différence persiste entre l'information diffusée et l'information réellement saisie par les candidats et les bénéficiaires **ce qui nécessite un travail continu de pédagogie et de suivi**.

## Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Une information générale sur le POIA accessible par le biais du site et des animateurs du programme</li> <li>⇒ Des documents complets en termes d'informations</li> <li>⇒ Les textes des AAP et le guide du candidat particulièrement appréciés des bénéficiaires (65 et 78% des répondants à l'enquête)</li> <li>⇒ Des réunions d'information qui facilitent les contacts et les échanges directs entre l'autorité de gestion et les porteurs de projets</li> <li>⇒ Une clé USB distribuées aux bénéficiaires avec des outils pour la justification des dépenses</li> </ul>	<p><b>Certaines difficultés pour les candidats et les bénéficiaires à prendre en main les documents techniques du POIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des documents techniques lourds et jugés parfois peu opérationnels par les porteurs de projets</li> <li>⇒ Des outils techniques mis à disposition à différentes étapes de l'avancée des candidatures et des projets (et partiellement accessibles sur internet)</li> <li>⇒ Absence de guide du bénéficiaire</li> <li>⇒ Une FAQ peu connue/utilisée par les bénéficiaires (3,64% des répondants à l'enquête)</li> <li>⇒ Des réserves émises dans le cadre de l'enquête sur la facilité d'utilisation du site internet POIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Une mise à jour régulière de la FAQ en ligne</li> <li>⇒ Un effort de communication dans la rédaction des textes des AAP qui rappellent l'essentiel des informations nécessaires au porteur de projet POIA</li> <li>⇒ Un dispositif d'animation qui s'est amélioré au cours de la programmation (qualité du contact avec les bénéficiaires)</li> </ul>

## Pistes de recommandations

**Difficulté constatée :** Certaines difficultés pour les candidats et les bénéficiaires à prendre en main les documents techniques du POIA

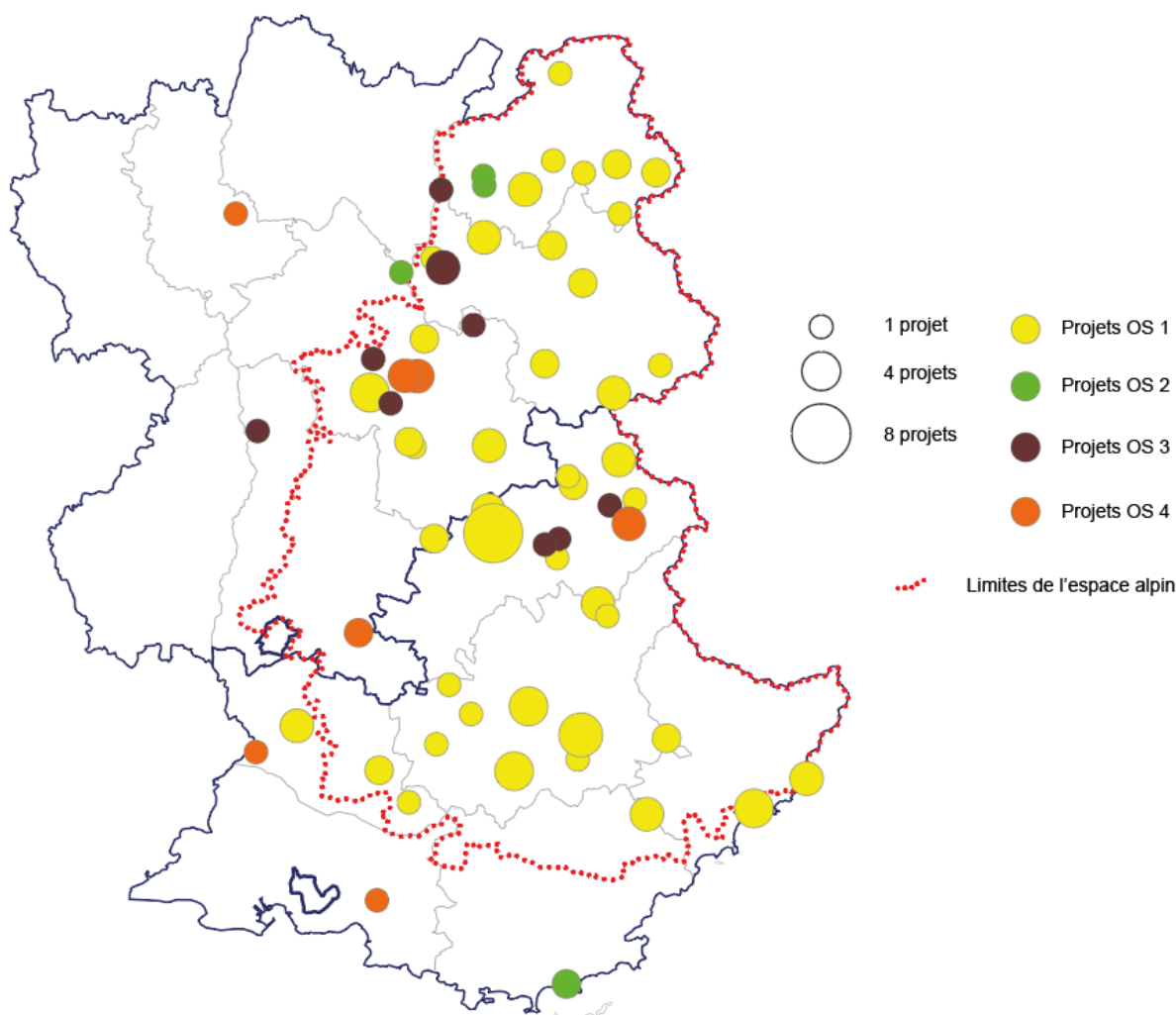
**RECOMMANDATION N°2 :** Améliorer l'information des porteurs de projets sur les questions administratives, les appels à projets et sur l'avancée des dossiers

## Publics cibles et bénéficiaires

### Constats

Les publics cibles sont précisément définis dans le programme opérationnel ainsi que dans les appels à propositions. Les nombreuses actions de communication et d'animation permettent d'informer ce public de l'existence du POIA et du lancement des appels sur l'ensemble du territoire (rôle important des relais d'animation à ce sujet). La répartition des bénéficiaires est davantage concentrée sur quatre départements (Haute-Savoie, Savoie, Isère et Hautes Alpes), en cohérence avec les enjeux de massif.

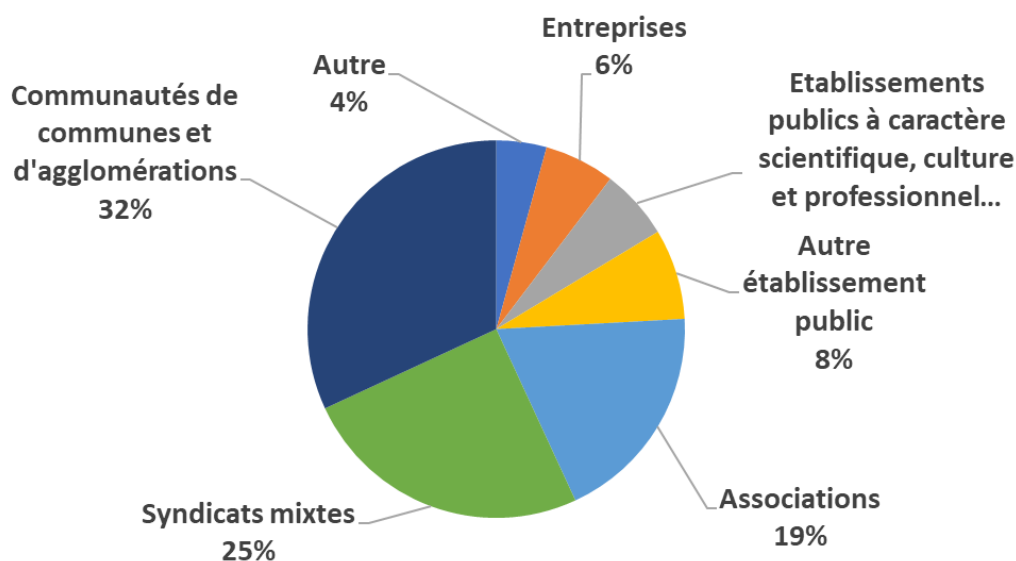
**Carte 1. Localisation de l'ensemble des projets POIA 2014-2020 programmés (janvier 2018)**



La mobilisation des acteurs est relativement importante sur l'axe 1, et moins significative sur les axes 2 et 3 qui disposent de budgets moins importants.

Un certain nombre d'acteurs étaient déjà présents sur le POIA lors de la programmation précédente (axe 1 notamment). Le caractère innovant des démarches collectives a favorisé la mobilisation de nouveaux acteurs en particulier sur les axes 2 et 3.

Figure 7: Types de bénéficiaires du POIA



Le **manque d'expérience de certains acteurs** couplé aux exigences des règlements européens et des démarches collectives **implique un appui spécifique** pour permettre une mise en œuvre efficace des projets. C'est le cas par exemple pour certains **acteurs associatifs, acteurs privés (petites entreprises du bois pour l'axe 2)** ou pour certains **acteurs de la recherche (axe 3)**.

Un travail de pédagogie est nécessaire pour diffuser les **informations techniques**, échanger sur le **contenu des projets** mais également pour **rappeler les bases de l'ingénierie de projet** (insister sur la nécessité de bien anticiper les appels à projets et sur les **risques liés à une préparation tardive des dossiers**).

### Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des publics cibles bien informés sur les activités du POIA sur l'ensemble du territoire interrégional grâce à l'autorité de gestion, aux partenaires et relais</li> <li>⇒ Des porteurs de projets qui correspondent à la typologie requise dans le PO et dans les appels à propositions</li> <li>⇒ De nouveaux bénéficiaires associés aux activités du POIA sur les différents axes</li> </ul>	<p><b>Des publics cibles qui présentent des fragilités ou qui ne sont pas des acteurs familiers du programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des difficultés à mobiliser de nouveaux acteurs sur les axes 2 et 3 (cible potentielle plus limitée)</li> <li>⇒ De nouveaux bénéficiaires qui peuvent présenter des fragilités face aux contraintes du FEDER et des démarches collectives (acteurs privés et associatifs)</li> <li>⇒ Des publics cibles avec des niveaux très variés de connaissance des fonds européens et de l'ingénierie de projet européen</li> <li>⇒ Des relais d'animation qui ne sont pas toujours en capacité d'informer correctement les porteurs de projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des réunions sur les AAP portant sur les différentes thématiques mises en place à partir de 2017</li> <li>⇒ Renforcement des informations aux relais d'information</li> </ul>

## Pistes de recommandations

**Difficulté identifiée :** Des publics cibles qui présentent des fragilités ou qui ne sont pas des acteurs familiers du programme

**RECOMMANDATION N°11 :** Poursuivre l'identification et la mobilisation des publics cibles sur les axes 2 et 3

## L'apport de l'animation à la montée en qualité et à la dimension structurante des projets

### Constats

Au sein du POIA, la dimension structurante des projets est soutenue par les exigences propres aux démarches collectives qui se positionnent dans une démarche clairement innovante (nouveau système de gouvernance territoriale, promotion d'une approche qualité au sein de la filière bois, promotion de nouvelles modalités de gestion des risques naturels).

Les porteurs de projets mettent également en évidence **l'importance de l'autorité de gestion et de ses animateurs pour assurer le respect des critères administratifs** et veiller à la dimension stratégique et innovante des projets (soutien à la constitution des dossiers, recherche de partenaires pour les projets de coopération...).

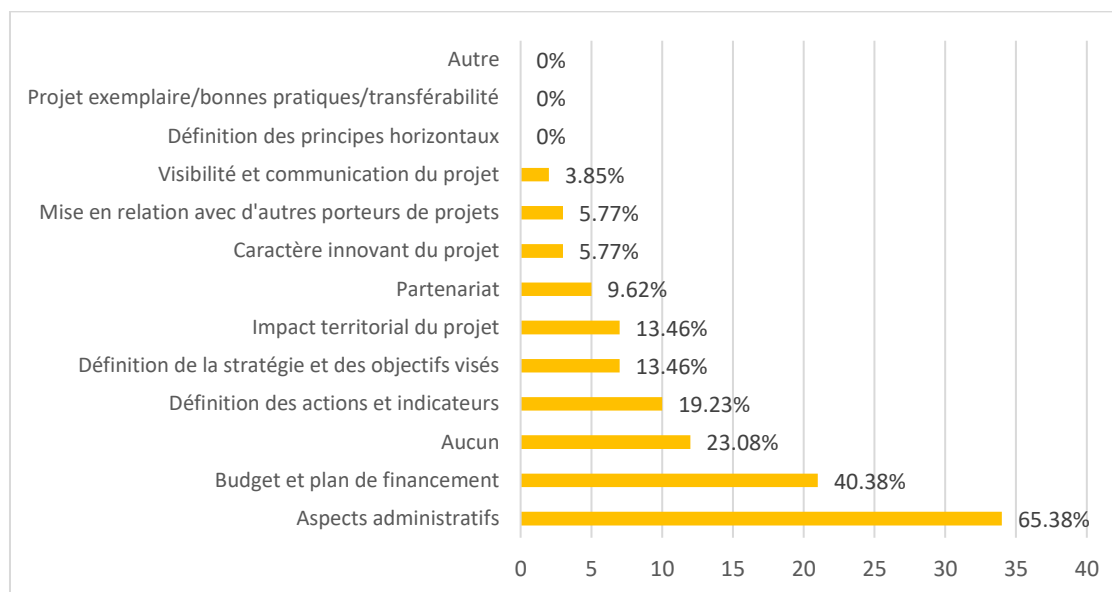
A noter que certains porteurs de projets peuvent avoir recours à des **expertises externes** lorsqu'ils n'ont pas l'expérience des fonds européens ou lorsqu'ils manquent de ressource en interne (axe 2 notamment). Cette expertise externe peut être amenée à prendre contact avec les animateurs du programme pour faciliter le montage du dossier, relation qui semble plus difficile à établir avec les services instructeurs.

Les bénéficiaires indiquent que les actions d'animation et d'échange ont permis de faire progresser les candidatures sur les aspects administratifs (pour 65% d'entre-deux), le budget et le plan de financement (40,38%), la définition des actions et des indicateurs (19,23%), la définition des stratégies, de objectifs et l'impact territorial (13,46%). Pour 23% ces actions n'ont pas eu d'effet notable sur leur candidature. Les notes obtenues lors de l'instruction sont globalement assez élevées pour le bloc « qualité ».

Les notes sont légèrement inférieures à la moyenne concernant les exigences administratives et financière des projets de l'axe 2, mettant en évidence la difficulté des petits acteurs privés ou associatifs à satisfaire aux contraintes imposées pour l'accès au FEDER. On peut constater que le processus de sélection ne garantit pas une pleine capacité des porteurs de projets à assumer leurs obligations administratives et financières, notamment lorsqu'ils sont confrontés à des délais de programmation ou de certification importants (problèmes de trésorerie, difficultés à produire toutes les attestations requises pour la remontée des dépenses...). Le nombre de candidats potentiels aux projets de l'axe 2 étant limité, il semble difficile d'augmenter le niveau d'exigence administrative. Une solution consisterait davantage à insister sur la veille puis sur l'accompagnement des bénéficiaires présentant des risques afin de leur permettre d'assumer plus facilement ces contraintes.

Depuis le début de la programmation, les participants font état d'une **amélioration continue du soutien apporté par le programme à la mise en œuvre de leur projet.**

**Figure 8: Enquête bénéficiaires - Sur quels principaux aspects les actions d'animation et d'échange ont-elles permis de faire progresser votre candidature ?**



Face à l'importance des contraintes réglementaires, certains porteurs de projets soulignent cependant le risque de voir les critères administratifs prendre le pas sur les aspects qualitatifs des projets, notamment en phase d'instruction. Sur ce point, la transmission de l'information entre les animateurs et services instructeurs s'avère être un point important pour assurer un traitement efficace des candidatures (prise en compte des aspects administratifs, mais aussi stratégiques et opérationnels des projets).

Les notes attribuées aux candidatures de projets sont dans l'ensemble **assez élevées**. Face aux difficultés rencontrées par certains porteurs de projets, l'autorité de gestion a renforcé les critères administratifs et financiers dans les deniers appels à projets. Le caractère innovant des démarches collectives se traduit cependant par la mobilisation de nouveaux acteurs qui nécessitent un suivi particulier pour surmonter les difficultés administratives et produire des réalisations de qualité.

## Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<p>⇒ Des animateurs disponibles pour intervenir sur le contenu et sur les aspects administratifs des projets</p> <p>⇒ Des journées d'animation qui permettent un contact direct avec l'autorité de gestion et facilitent les échanges entre porteurs de projets</p> <p>⇒ Des relais d'animation qui ont une bonne connaissance du terrain et des thématiques traitées</p> <p>⇒ Des dossiers de candidature qui obtiennent des notes assez élevées</p> <p>⇒ Des bénéficiaires qui soulignent la pertinence de l'animation pour les aider à améliorer la qualité de leurs projets</p>	<p><b>Des contraintes administratives qui pèsent sur la mise en œuvre des activités</b></p> <p>⇒ Des difficultés pour les porteurs de projets peu expérimentés à assumer toutes les contraintes administratives</p> <p>⇒ Des exigences administratives importantes qui peuvent parfois prendre le pas sur le fond des projets</p>	<p>⇒ Un renforcement continu de l'information des porteurs de projets, avec la mise en place d'outils opérationnels comme la FAQ</p>
	<p><b>Une contribution limitée des services opérationnels à la qualité des projets</b></p> <p>⇒ Une intervention tardive des services opérationnels dans l'émission d'avis techniques</p>	
	<p><b>Un risque de perte d'information du fait de la multiplicité des interlocuteurs dans la mise en œuvre du programme (animation, instruction, relais d'animation...)</b></p> <p>⇒ Un nombre important d'acteurs impliqués dans l'animation et le suivi (animateurs, instructeurs, relais d'animation) qui nécessite une gestion rigoureuse de l'information et des consignes données aux porteurs de projets</p>	<p>⇒ Une fiche navette entre animateurs et instructeurs en cours de compléments sur les aspects qualitatifs des projets</p>

## Pistes de recommandations

<b>Point faible constaté</b> : Des contraintes administratives qui pèsent sur la mise en œuvre des activités
<b>RECOMMANDATION N°2</b> : Améliorer l'information des porteurs de projets sur les questions administratives, les appels à projets et sur l'avancée des dossiers
<b>RECOMMANDATION N°3</b> : Identifier et apporter un suivi particulier aux porteurs de projets les moins expérimentés ou sensibles aux problèmes de trésorerie (petites entreprises, associations)
<b>RECOMMANDATION N°4</b> : Réduire les contraintes administratives formelles pour faciliter (et accélérer) la mise en œuvre du programme et des projets

<b>Point faible constaté</b> : Une contribution limitée des services opérationnels à la qualité des projets
<b>RECOMMANDATION N°9</b> : Renforcer la participation des services opérationnels et des partenaires au POIA
<i>Notamment sur le point</i> : « Mettre en place une « revue de projet » en amont du dépôt des dossiers afin de permettre aux partenaires et aux services opérationnels d'apporter une contribution plus importante au contenu et à la qualité des projets »

**Point faible constaté** : Un risque de perte d'information du fait de la multiplicité des interlocuteurs dans la mise en œuvre du programme (animation, instruction, relais d'animation...)

**RECOMMANDATION N°2** : Améliorer l'information des porteurs de projets sur les questions administratives, les appels à projets et sur l'avancée des dossiers

*Notamment sur le point* : « Sécuriser l'information diffusée »

**RECOMMANDATION N°10** : Préciser le statut et la fonction des relais d'animation dans leur rôle d'information et d'animation (post-2020 ?)

*Notamment sur le point* : « Elaborer un document d'information et de communication à destination des relais d'animation (à faire, à ne pas faire, points de vigilance) (Post-2020) »



## QUESTION EVALUATIVE 2 – DANS QUELLE MESURE LES DEMARCHES COLLECTIVES FAVORISENT-ELLES BIEN L'ATTEINTE DES OBJECTIFS DU PROGRAMME ?

### REPONSE A LA QUESTION EVALUATIVE

Les démarches collectives constituent une **valeur ajoutée significative du POIA** par rapport à d'autres programmes. Elles contribuent à faire évoluer les modes de gouvernance, les stratégies et les modalités d'intervention au sein des territoires du massif des Alpes. Trois démarches collectives sont soutenues par le POIA :

**La démarche « espaces valléens »**, relancée avec un élargissement des territoires cibles en 2014-2020 :

- Effort de mobilisation important pour le partenariat du massif en 2015/2016 (35 EV sélectionnés en amont de la programmation de 82 projets, dont une majorité concernant l'ingénierie/animation).
- Phase de mise en œuvre des plans d'action où les budgets alloués (500 000€/EV) sont à optimiser.

**La démarche « Bois des Alpes »**, en continuité de la période 2007-2013 durant laquelle le POIA a soutenu la mise en place du processus de certification « Bois des Alpes » :

- Animation : associations et unions régionales des communes forestières (URACOFOR), en relation avec l'Association « Bois des Alpes » et les interprofessionnelles du bois.
- 13/12/2017 : 7 projets d'investissement programmés (budget moyen 718 000€/138 000€ de FEDER).

**La démarche « TAGIRN »**, en continuité avec 2007-2013 / mise en place de « sites pilotes » de GIRN :

- Une animation par le PARN qui associe les acteurs de la recherche ainsi que les collectivités locales intéressées par la gestion intégrée des risques en territoire de montagne.
- Des dispositifs qui nécessitent des conditions particulières de mise en place (volonté politique, moyens humains et financiers). 8 projets programmés au 13 juillet 2017 dont trois « TAGIRN ».

**L'échelon intercommunal s'avère pertinent** pour aborder les questions du développement touristique ou de la gestion de risques en retenant les situations très différentes dans lesquelles peuvent se trouver les collectivités du massif, de même que les territoires de projet pour certains espaces valléens. La loi NOTRe a également perturbé la mise en œuvre de certains projets.

A ce stade de l'avancée du programme, l'efficacité des démarches collectives ne peut être évaluée que partiellement du fait d'informations incomplètes sur les réalisations des projets. Il ressort cependant des situations contrastées.

**Le cadre est relativement stabilisé pour les espaces valléens** (axe 1) avec un intérêt et une mobilisation significative des acteurs sur le dispositif. Le programme a permis de générer un nombre de projets important

sur le territoire interrégional. Cependant, l'efficacité et l'efficience des stratégies élaborées (qui ont demandé un effort de préparation particulier) restent en partie liées à la possibilité qu'auront les collectivités de mettre en œuvre les plans d'action prévus dans les années à venir (le soutien du POIA ne permettant que de couvrir une partie limitée des plans d'action).

**L'axe 2 est relativement ciblé et opérationnel.** Le FEDER est fortement axé sur le financement d'investissements ayant un impact direct sur l'activité des entreprises. La programmation de cet axe et ses réalisations sont en progrès constant sur les années 2016 et 2017. Il reste à confirmer que le nombre total d'entreprises initialement visé pour bénéficier du FEDER reste pertinent au regard des financements encore disponibles. En termes d'efficience, la principale difficulté concerne les **contraintes administratives** auxquelles les entreprises doivent faire face pour bénéficier de la subvention du POIA. Cette contrainte peut inciter certains porteurs de projet à se tourner vers d'autres sources de financements.

**L'axe 3 présente une bonne mobilisation sur les projets de recherche et une programmation de projets GIRN qui tend à s'accélérer sur les années 2016 et 2017.** La **coordination entre projets de recherche et actions de terrains** est l'une des principales valeurs ajoutées de ce dispositif. L'assouplissement des modalités de participation à l'axe 3 devrait permettre de favoriser la mobilisation des collectivités territoriales d'ici à la fin de la programmation.

Globalement, les démarches collectives doivent faire face à une **certaine complexité de mise en œuvre** et à une **certaine lourdeur administrative** liée à la fois à leur dimension innovante et aux contraintes inhérentes à la réglementation FEDER.

A moyen terme il sera nécessaire de **favoriser leur ancrage territorial** (notamment pour les espaces valléens et la GIRN), c'est-à-dire leur rapprochement avec des outils existants susceptibles d'assurer leur financement à moyen et long terme, alors qu'elles ont actuellement un besoin d'animation important et qu'elles sont pour l'heure encore **relativement dépendantes des financements du POIA**.

## DIMENSIONS DE QUESTIONNEMENT

### Dimension territoriale des démarches collectives

#### Constats

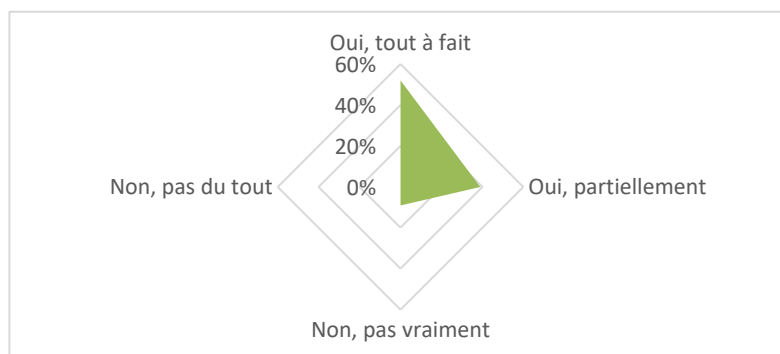
Les démarches collectives, en ciblant l'échelon intercommunal et les territoires de projet, **permettent de se rapprocher au mieux des enjeux identifiés à l'échelle du programme** à savoir le développement économique territorial et la gestion intégrée des risques (axes 1 et 3).

Cependant, ces démarches collectives **ne sont pas adossées à un cadre réglementaire spécifique** et viennent s'ajouter à des dispositifs existants sur des territoires comparables ou à d'autres échelles. Leur approche innovante peut permettre de faire évoluer la façon d'intervenir sur ces territoires mais elle doit également **composer avec des différences de pratiques constatées au sein des territoires et avec des difficultés opérationnelles** (organisation, gouvernance et moyens disponibles sur les territoires concernés).

Concernant les objectifs spécifiques 1 et 4 (espaces valléens et gestion intégrée des risques), les démarches collectives accordent un rôle clé à l'échelle intercommunale (ainsi qu'aux territoires de projets – Pays, PNR – pour les espaces valléens). Avec la réforme actuelle des collectivités territoriales (loi NOTRe), **cette échelle s'impose comme un espace privilégié de conception et de mise en œuvre des politiques publiques**. La loi NOTRe a également entraîné des modifications de périmètre qui ont **désorganisé certains projets** en cours de réalisation.

Pour les espaces valléens, l'échelle intercommunale ou d'un territoire de projet s'avère pertinente pour la quasi-totalité des acteurs (91% des répondants à l'enquête), avec quelques difficultés de lisibilité quand les périmètres ne sont pas les mêmes entre espace valléen et intercommunalité, Pays, PNR, GAL LEADER, zone Natura 2000... Les porteurs d'espaces valléens relèvent également parfois la **difficulté de s'approprier la notion « d'espace valléen »** qui ne dispose pas de cadre réglementaire ou institutionnel précis. De façon générale, la mise en œuvre des espaces valléens se heurte à la réorganisation des périmètres et des compétences des collectivités territoriales issue de la loi NOTRe.

**Figure 9: Enquête « relais d'animation », l'espace valléen vous paraît-il une échelle pertinente pour aborder les enjeux du territoire ?**



En ce qui concerne l'axe 3, la GIRN intercommunale constitue une innovation significative dans un contexte où la compétence risque relève davantage de l'échelon communal. Si l'approche intercommunale s'avère pertinente pour favoriser une meilleure prévention et gestion des différents types de risques sur les territoires de montagne, elle doit faire face à des **contraintes réglementaires et opérationnelles qui limitent le nombre d'intercommunalités susceptibles de s'engager dans cette démarche.**

Concernant l'axe 2 (Bois des Alpes), les acteurs visés sont essentiellement les entreprises de la filière bois. La question territoriale se pose davantage au niveau de la localisation géographique des projets et des partenaires, qui est abordée dans la dernière partie du rapport.

## Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<p>⇒ Un ciblage des démarches collectives sur l'échelon intercommunal qui constitue un lieu privilégié de réorganisation des compétences territoriales, ou du territoire de projet</p> <p>⇒ Un ancrage des démarches collectives auprès des acteurs de terrain qui leur donne une importante dimension opérationnelle</p> <p>⇒ Un intérêt de l'Etat pour une approche intercommunale des risques (appel à projets STePRIM)</p>	<p><b>Des difficultés de lisibilité et de souplesse pour les espaces valléens</b></p> <p>⇒ Un dispositif « espace valléen » qui peut poser des difficultés de lisibilité par rapports à d'autres dispositifs territoriaux existants</p> <p>Une rigidité du plan d'actions des espaces valléens et des perspectives de maintien de l'animation incertaines</p>	<p>⇒ Clarification dans les AAP portant sur les espaces valléens des lignes de partage avec d'autres programmes</p> <p>⇒ Elaboration d'un outil pour éviter le double financement EV/GAL LEADER/Alcotra</p>
	<p><b>Un besoin d'articulation avec les dispositifs existant pour le Bois des Alpes</b></p> <p>⇒ Un décalage entre l'espace d'intervention du POIA et celui de la certification Bois des Alpes</p>	
	<p><b>Un dispositif GIRN en quête d'appui institutionnel</b></p> <p>⇒ Un dispositif GIRN qui ne dispose pas de socle réglementaire à l'échelle intercommunale</p> <p>⇒ Une mobilisation progressive (mais lente) des porteurs de projets sur l'approche GIRN</p>	<p>⇒ Evolution des objectifs des projets de l'axe 3 des TAGIRN vers la GIRN</p> <p>⇒ Un appel à projets STePRIM lancé par l'Etat pour initier des initiatives en faveur des démarches GIRN</p>

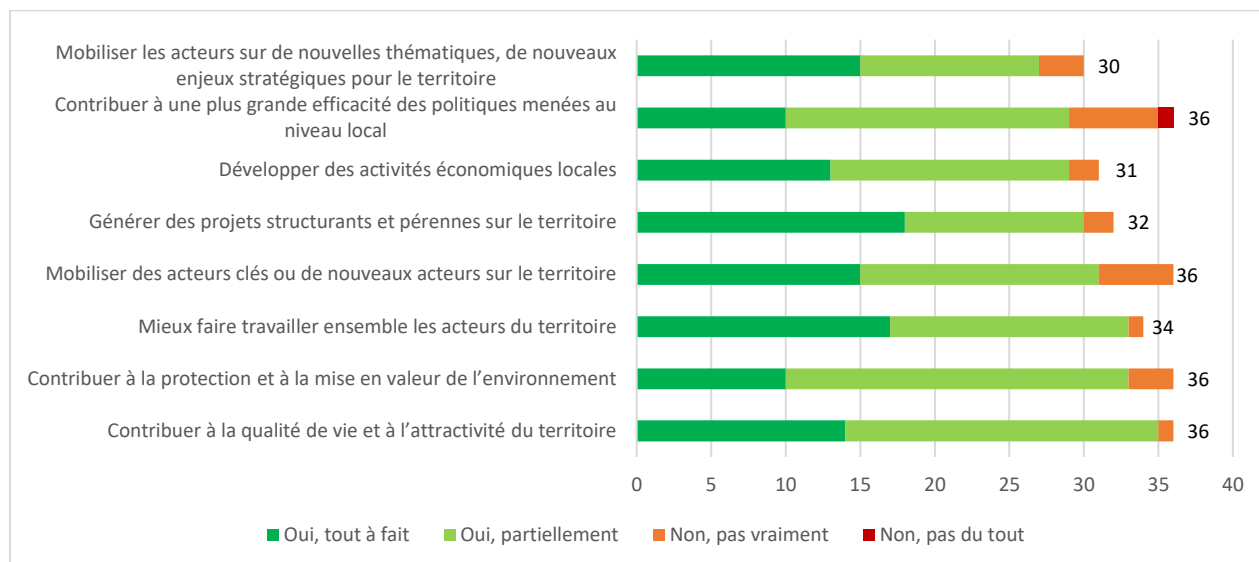
## Pistes de recommandations

<p><b>Difficultés identifiées :</b> Des difficultés de lisibilité et de souplesse pour les espaces valléens / Un besoin d'articulation avec les dispositifs existant pour le Bois des Alpes / Un dispositif GIRN en quête d'appui institutionnel</p>
<p><b>RECOMMANDATION N°12 :</b> Engager une réflexion sur l'évolution possible des démarches collectives vers des dispositifs mieux articulés avec les politiques publiques existantes et moins exigeants en termes d'ingénierie et d'accompagnement</p>

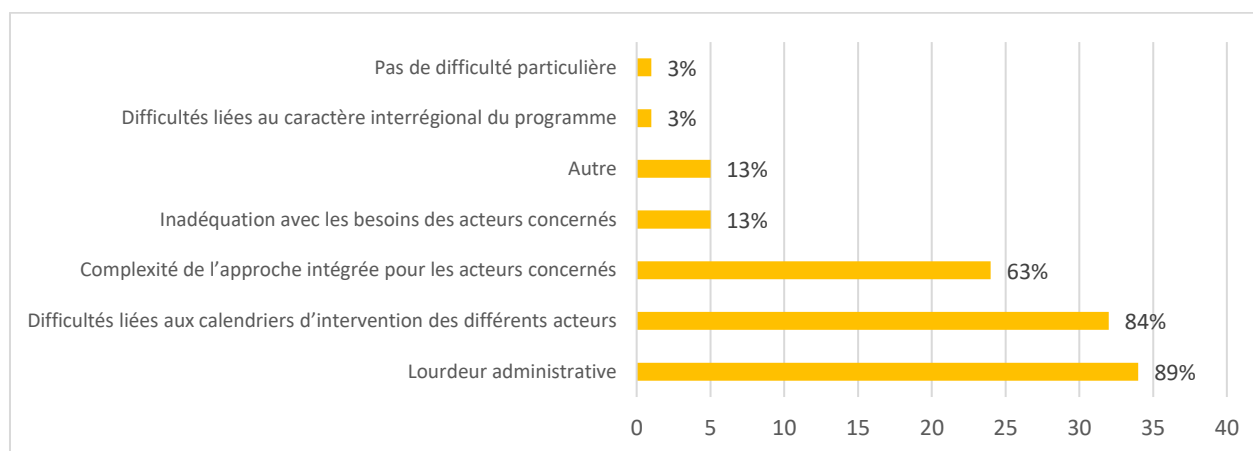
## Efficacité et efficacité des démarches collectives

### Constats

**Figure 10: Enquête « relais d'animation », apport des démarches collectives (38 répondants)**



**Figure 11: Enquête « relais d'animation », obstacles de la démarche collective pour les porteurs**



Les démarches collectives permettent d'apporter une plus-value aux projets du POIA en favorisant la mise en place de **nouveaux modes de gestion, d'organisation et de nouvelles stratégies**. Elles favorisent la mise en place de **nouveaux réseaux d'acteurs** qui restent cependant relativement dépendants des financements du programme. Le programme a par exemple constitué un appui important pour le développement des démarches bois des alpes et GIRN dans le massif alpin.

D'un point de vue budgétaire, les démarches collectives « espaces valléens » et « Bois des Alpes » montrent une **certaine efficacité avec un bon niveau de programmation**. La démarche GIRN/TAGIRN présentait quant à elle un certain retard en milieu de programmation. Le rattrapage de programmation qui est en cours ainsi qu'une mise à jour de Synergie devraient permettre de rapprocher les valeurs de leur cible à l'approche de l'échéance de 2018.

D'un point de vue quantitatif, les réalisations des démarches collectives **étaient encore relativement éloignées de leurs cibles courant 2017**. La situation est cependant inégale avec un nombre important

d'espaces valléens sélectionnés au sein de l'axe 1 et un nombre plus réduit d'opérations programmées pour les axes 2 et 3. **Cette situation devrait s'améliorer en 2018** avec l'achèvement de certains projets et la mise à jour de Synergie.

En termes d'efficacité, les démarches collectives bénéficient de nombreux relais de terrain **qui contribuent à démultiplier les actions** du programme avec ou sans financement FEDER. Les relais d'animation constituent une ressource importante du fait de leur proximité avec le terrain et de leur expertise thématique. Les relais d'animation **pourraient éventuellement apporter un soutien accru au programme** à condition de préciser leur statut et leur mission.

Cependant, les contraintes inhérentes au FEDER, la dimension innovante (et parfois la complexité) des démarches collectives impliquent **un besoin accru d'accompagnement** (voir d'accompagnement individuel sur l'éligibilité et la complétude des dossiers) et d'information **qui pèse à la fois sur le programme et sur les bénéficiaires**.

Si le faible nombre d'ETP spécifiquement dédiés au POIA permet de réduire les dépenses de fonctionnement, **il devrait être renforcé afin de garantir une mise en œuvre efficace des opérations**.

## Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des démarches collectives qui construisent des réseaux et favorisent la mobilisation des acteurs sur des démarches innovantes</li> <li>⇒ Des démarches collectives qui bénéficient de relais efficaces sur le terrain (relais d'animation)</li> <li>⇒ Une montée en gamme des projets soulignée par la moitié des bénéficiaires grâce aux démarches collectives et contribuant au développement économique du massif</li> </ul>	<p><b>Des démarches nécessitant une ingénierie importante</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des démarches collectives complexes à mettre en œuvre, qui ont un fort besoin d'ingénierie et qui peuvent décourager des porteurs de projets potentiels</li> <li>⇒ Des démarches collectives dépendantes des financements du POIA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Financement de l'ingénierie des espaces valléens et de leur animation jusqu'en 2018 (réunion le 15 février 2018 pour échanger au sein du partenariat du Massif alpin sur les modalités de poursuite ou non des dépenses d'ingénierie post 2018)</li> <li>⇒ Financement des relais d'animation de l'axe 2</li> </ul>
	<p><b>Un statut et une mission des relais d'animation aux contours parfois imprécis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Un statut et une mission des relais d'animation à préciser pour optimiser leur contribution au programme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Echanges avec les relais d'animation pour préciser leurs fonctions</li> </ul>

## Pistes de recommandations

<b>Difficulté identifiée</b> : Des démarches collectives nécessitant une ingénierie importante
<b>RECOMMANDATION N°12</b> : Engager une réflexion sur l'évolution possible des démarches collectives vers des dispositifs mieux articulés avec les politiques publiques existantes et moins exigeants en termes d'ingénierie et d'accompagnement

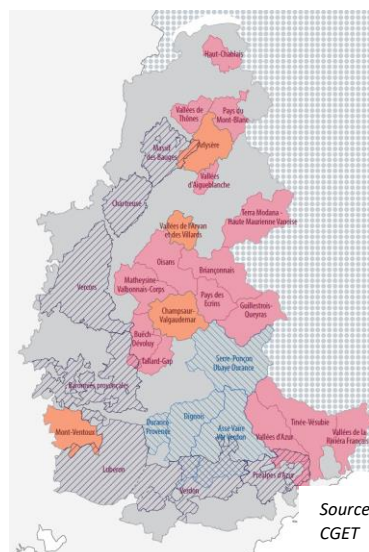
<b>Difficulté identifiée</b> : Un statut et une mission des relais d'animation aux contours parfois imprécis
<b>RECOMMANDATION N°10</b> : Préciser le statut et la fonction des relais d'animation dans leur rôle d'information et d'animation (post-2020 ?)

## Zoom sur les espaces valléens

### Constats

La démarche espace valléen est assez complète et exigeante, avec l'élaboration concertée d'une stratégie présentée dans le cadre d'un appel à projet préalable du partenariat interrégional, intégrant les objectifs de la CIMA, du POIA et des politiques de montagne des Régions PACA et AuRA.

**L'efficacité de la démarche EV est bonne en nombre de projets et FEDER programmé (OS le plus performant du programme). L'avancée des valeurs des indicateurs pour l'OS1 est plutôt bonne.** En particulier, les valeurs conventionnées dépassent les valeurs cibles pour les deux indicateurs du cadre de performance. La grande majorité des EV interrogés souligne **l'intérêt qu'a représenté la démarche collective** pour mobiliser les acteurs du territoire et structurer leur action autour d'une stratégie commune et d'un plan d'action à plus long terme, changeant la vision des acteurs sur les projets de leur territoire, et permettant à des communes ne travaillant jusque-là pas ensemble de le faire (atelier « espaces valléens », études de cas). La démarche EV a incité les acteurs à concevoir des projets plus ciblés et mobilisant plus d'acteurs du territoire (enquête en ligne).



Cette démarche a favorisé la **mise en place de stratégies intégrées** prenant en compte les différents outils ou dispositifs existants (chartes, programmes régionaux, LEADER, CRET, INTERREG...), à l'exemple de l'espace valléen Les Aravis qui articule son plan d'action avec la démarche « Saveurs des Aravis » et avec le programme INTERREG Alcotra ; de l'espace valléen « Voir le Verdon en grand » qui articule le dispositif avec le programme LEADER dans le cadre de la stratégie touristique du PNR, avec en toile de fond la Charte européenne du tourisme durable ; ou encore de l'espace valléen de Valmorel et des Vallées d'Aigueblanche, qui s'articule avec l'EV de la Tarentaise (périmètres se chevauchant), avec le Projet de territoire pour la Tarentaise (43 communes) porté par le Pays et avec l'action du GAL LEADER (voir les études de cas, rapport de collecte). De manière générale, les EV n'ont pas soulevé de problèmes particuliers d'articulation avec ces dispositifs, mais plutôt des **problèmes de lisibilité**, avec notamment des périmètres d'intervention différents.

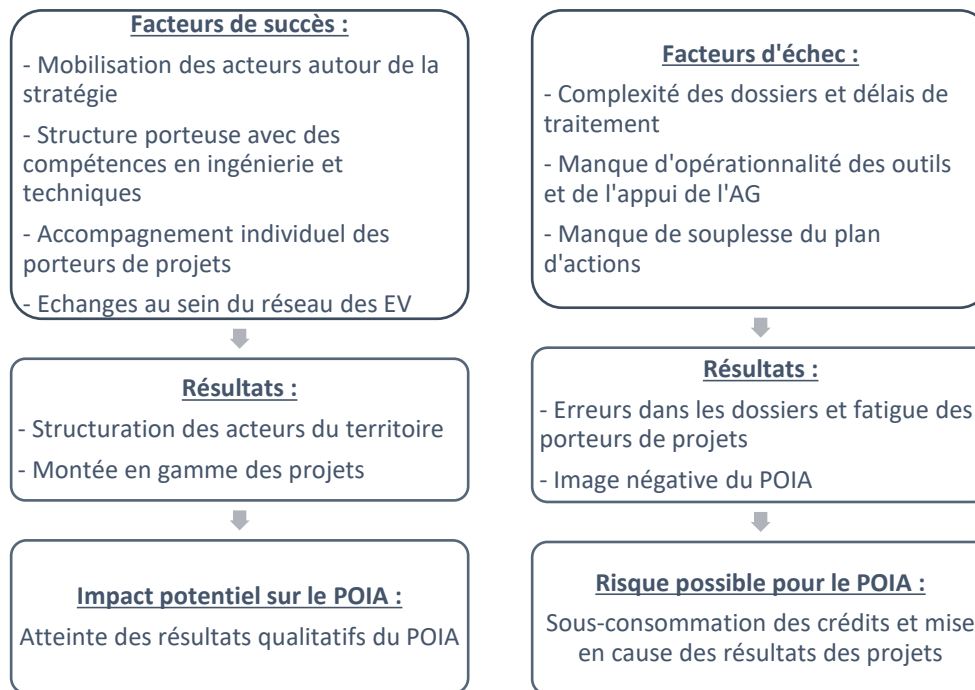
Compte-tenu du fait que les projets actuellement programmés sont pour l'essentiel des projets d'ingénierie et animation des EV, l'efficacité de la démarche collective ne peut encore être évaluée sur la base des dépenses réalisées. Cependant, au regard des prévisions, les actions des EV devraient consommer un budget de 17,5 M€ de FEDER. Les dépenses d'ingénierie et animation des EV, qui s'élèvent à environ 2,3 M€ de FEDER, représentent donc 13% du FEDER consacré aux EV. Il faut également prendre en considération le fait que la structuration des EV peut être considérée comme un objectif en soi de la démarche. Ce pourcentage baisse encore si l'on considère le coût total des plans d'actions des EV, comprenant les cofinancements et les nombreuses opérations qui ne sont pas financées par le POIA. **L'efficacité de la démarche EV peut donc être considérée comme globalement positive** au regard de ces projections. La perception des acteurs ne rejoint pas forcément ce résultat.

Les EV interrogés dans le cadre d'un atelier et d'entretiens considèrent que le programme est très exigeant sur la définition des stratégies et plans d'actions mais ne permet pas ensuite de financer toutes les actions envisagées ; il y a un **décalage important entre, d'une part, le niveau d'exigence et les ambitions du partenariat interrégional** lors de l'élaboration des stratégies et plans d'action et, d'autre part, **les aides disponibles et la complexité dans le dépôt des dossiers** qui peuvent déboucher sur un sentiment de découragement par rapport au programme (demande de décroisement sur certains cofinancements notamment). De ce fait, les animateurs peuvent parfois orienter certains porteurs vers d'autres sources de financement, en particulier les acteurs privés, même si cela reste l'exception.



Par ailleurs, les porteurs des espaces valléens font état d'un **manque de moyens financiers** pour réaliser leur mission. A noter que les porteurs des espaces valléens, dans la phase actuelle de mise en œuvre des plans d'actions, ne font pas qu'informer les porteurs de projets de leurs territoires, mais mettent à leur disposition leurs compétences en ingénierie et leurs compétences techniques pour le montage et la mise en œuvre de leurs projets POIA.

**Figure 12: Facteurs de succès et de risques identifiés par les espaces valléens (atelier et études de cas)**



*Si la démarche collective a permis l'amélioration de la qualité des projets en termes stratégiques, avec des projets plus structurants et des partenariats pertinents, les difficultés rencontrées dans la mobilisation des fonds FEDER comme dans l'articulation dans le temps avec les cofinanceurs **peuvent faire craindre de priver le territoire de certains projets, en particulier portés par les acteurs privés**, moins à même de faire face aux problèmes de délais que connaît le programme, alors même qu'ils étaient associés lors de l'élaboration des stratégies et qu'ils comprennent des acteurs pertinents au regard des objectifs de développement touristique du massif.*



## Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<p>⇒ Un processus de sélection des 35 EV qui permet de garantir la qualité des stratégies et plans d'actions au regard des objectifs du POIA, et donc de favoriser l'émergence de projets de qualité et structurants sur le territoire</p> <p>⇒ Une mobilisation, en phase d'élaboration des stratégies, des acteurs pertinents pour répondre aux enjeux des territoires</p> <p>⇒ L'espace valléen considéré comme une échelle pertinente pour 91% des répondants à l'enquête relais d'animation</p> <p>⇒ Une efficacité et une efficience de la démarche collective en termes financiers et de réalisations</p> <p>⇒ La mise à disposition des compétences en ingénierie et des compétences techniques des EV aux acteurs du territoire pour le montage et la mise en œuvre de leurs projets</p>	<p><b>Des difficultés de mise en œuvre des EV liées aux contraintes administratives du POIA</b></p> <p>⇒ Le ressenti d'un manque d'efficience de la démarche au vu de la complexité du montage des projets et des délais du POIA</p>	<p>⇒ Information des chefs de projet espaces valléens (réunions AAP, kit)</p> <p>⇒ Travail sur le texte des AAP, guide du candidat et renforcement de l'information par les animateurs</p>
	<p><b>Des difficultés de lisibilité et de souplesse pour les espaces valléens</b></p> <p>⇒ Quelques problèmes de lisibilité par rapport aux autres dispositifs territoriaux</p> <p>⇒ Rupture possible dans la démarche au vu de l'absence de moyens complémentaires du POIA pour l'animation et les projets</p> <p>⇒ Rigidité du plan d'action EV</p>	<p>⇒ Clarification des lignes de partage dans les AAP et réunions d'information</p> <p>⇒ Outil de vérification de l'absence de double financement POIA/LEADER/Alcotra</p>
	<p><b>Une situation de fragilité de certains acteurs impliqués dans la mise en œuvre des EV</b></p> <p>⇒ Un risque de démobilitation des acteurs privés pour la mise en œuvre des actions</p>	
	<p><b>Des relais d'animation des EV qui présentent des profils variés et qui ne sont pas nécessairement tous familiarisés avec l'ingénierie de projet européen</b></p> <p>⇒ Des chefs de projets espaces valléens avec des niveaux inégaux de compétence et de connaissance sur l'ingénierie de projets européens/ le POIA</p>	<p>⇒ Information des chefs de projet espaces valléens (réunions AAP, kit)</p>

## Pistes de recommandations

<p><b>Difficulté identifiée :</b> Des difficultés de mise en œuvre des EV liées aux contraintes administratives du POIA</p>
<p><b>RECOMMANDATION N°4 :</b> Réduire les contraintes administratives formelles pour faciliter (et accélérer) la mise en œuvre du programme et des projets</p>

**Difficulté identifiée :** Des difficultés de lisibilité et de souplesse pour les espaces valléens

**RECOMMANDATION N°12 :** Engager une réflexion sur l'évolution possible des démarches collectives vers des dispositifs mieux articulés avec les politiques publiques existantes et moins exigeants en termes d'ingénierie et d'accompagnement

*Notamment sur les points :* Explorer les possibilités d'assouplir la mise en œuvre des plans d'actions des espaces valléens (ajustement des actions prévues initialement) pour pallier au désengagement de certains porteurs de projets et s'adapter aux besoins du territoire, à l'exemple des GAL LEADER / Explorer les possibilités de maintenir l'animation de la démarche collective EV au-delà de la période d'élaboration du plan d'action, à l'exemple des GAL LEADER

**Difficulté identifiée :** Une situation de fragilité des certains acteurs impliqués dans la mise en œuvre des EV

**RECOMMANDATION N°3 :** Identifier et apporter un suivi particulier aux porteurs de projets les moins expérimentés ou sensibles aux problèmes de trésorerie (petites entreprises, associations)

**Difficulté identifiée :** Des relais d'animation des EV qui présentent des profils variés et qui ne sont pas nécessairement tous familiarisés avec l'ingénierie de projet européen

**RECOMMANDATION N°2 :** Améliorer l'information des porteurs de projets sur les questions administratives, les appels à projets et sur l'avancée des dossiers

**RECOMMANDATION N°10 :** Préciser le statut et la fonction des relais d'animation dans leur rôle d'information et d'animation (post-2020 ?)

*Notamment sur le point :* « Prévoir le cas échéant des sessions d'information et de formation pour les aider dans la réalisation de leur mission »

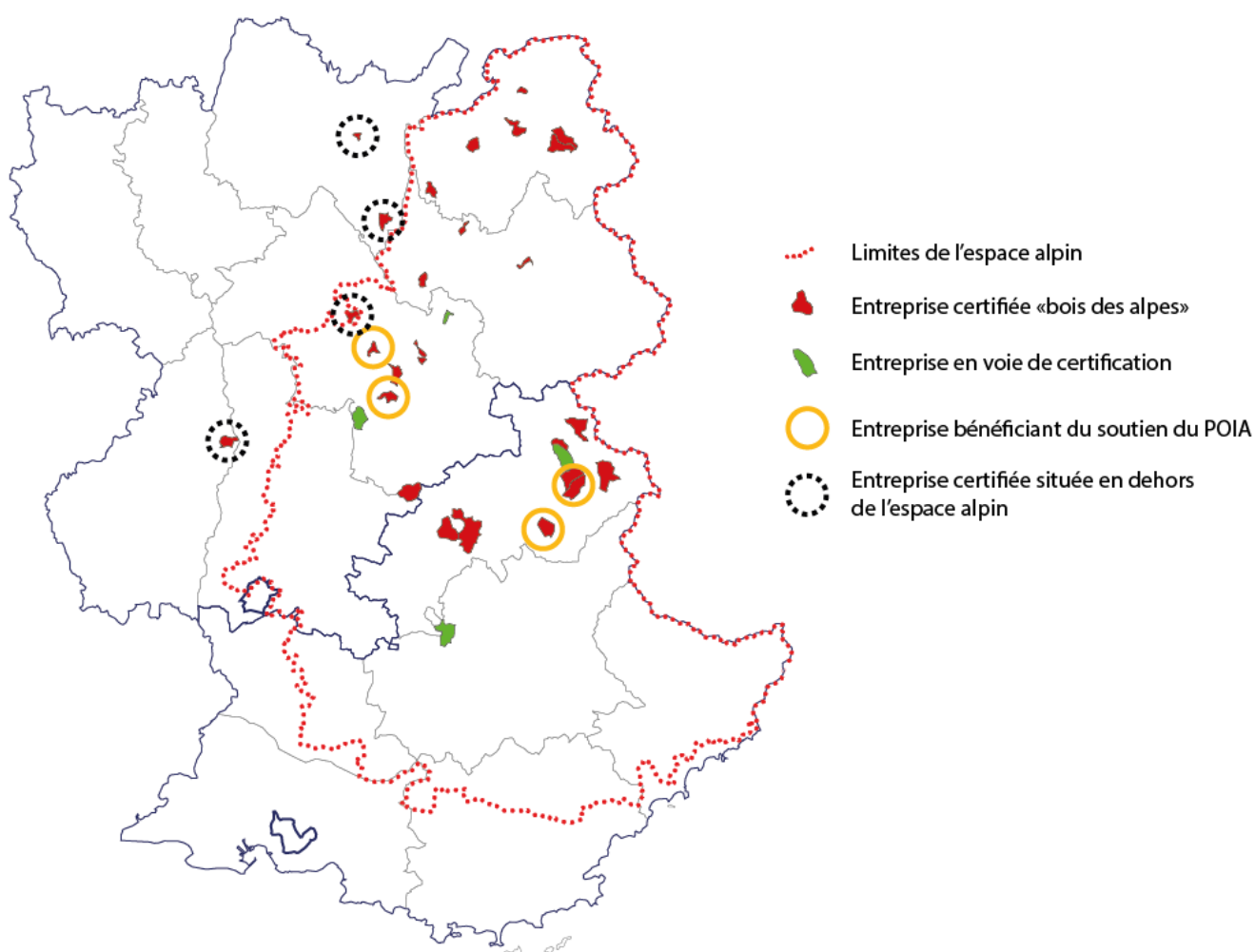
## Zoom sur la démarche « Bois des Alpes »

### Constats

D'un point de vue territorial, la démarche Bois des Alpes **permet de couvrir l'ensemble de l'espace alpin**. Le nombre d'entreprises soutenues est relativement équilibré entre les deux régions (7 en Auvergne Rhône Alpes et 5 en Provence-Alpes-Côte d'Azur) en retenant que l'activité de la filière bois construction est globalement plus importante en région Auvergne Rhône Alpes.

Au niveau géographique, les acteurs du bois intéressés par la certification **ne situent pas nécessairement eux-mêmes à l'intérieur du Massif des Alpes** mais parfois dans des territoires limitrophes au sein des Régions AuRA ou PACA. Il est important que les acteurs hors Massif Alpin soient bien informés de la **possibilité qu'ils ont de candidater** à condition d'être en mesure de justifier que leur bassin d'approvisionnement se situe dans le Massif des Alpes (cf. carte 1 ci-dessous).

Carte 2. Localisation des entreprises certifiées, en voie de certification et soutenues par le POIA



Les principaux indicateurs permettant d'évaluer l'efficacité de la démarche Bois des Alpes sont le total de dépenses certifiées et le nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien. **Le niveau de certification a sensiblement progressé par rapport à l'objectif de 2018**. Concernant les entreprises aidées, le programme a progressé durant les années 2016 et 2017 mais reste sensiblement en deçà de la cible fixée (**7 entreprises soutenues (avec ou sans subvention) pour une cible de 80 en 2018**). **La situation est également**

**problématique pour les « plans d’actions annuels de GIRN » qui ne disposent pas de valeur réalisée dans Synergie et qui affichent une valeur conventionnée de 10 pour une cible de 16 en 2018.**

Pour le reste de la programmation, le rapport entre le budget FEDER de l’axe (6M€) et le montant FEDER moyen par projet (138 000€) **laisse envisager le financement d’une trentaine de projets** pour une cible fixée à 63 (« nombre d’entreprises subventionnées »). Cet indicateur ne fait partie des indicateurs retenus dans le cadre de performance mais **un effort est cependant nécessaire pour mobiliser une trentaine de bénéficiaires supplémentaires alors que seulement 6 projets d’investissement étaient programmés à la date du CIRP de juillet 2017.**

Concernant l’indicateur de résultat, **l’évolution est relativement positive** avec actuellement 56 entreprises certifiées pour une cible fixée à 85 en 2023.

A noter le **soutien important apporté par les animateurs et relais du programme** afin d’aider les bénéficiaires, parfois peu expérimentés, à élaborer et mettre en œuvre leur projet.

En termes d’efficacité, la démarche Bois des Alpes présente un niveau d’investissement total élevé par rapport à la contribution FEDER (19,33% de FEDER en moyenne par projet). Ce taux plus limité de FEDER tient au **montant élevé des projets d’investissement** mais également à la volonté de certaines entreprises de **diversifier leurs sources de financement**, la programmation du FEDER pouvant présenter des délais en décalage avec leurs contraintes de fonctionnement (jusqu’à 22 mois pour la programmation d’un dossier POIA). La gestion d’un dossier FEDER peut également représenter une charge importante notamment pour les très petites entreprises (temps nécessaire au montage puis à la gestion du dossier).

### Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l’autorité de gestion pour répondre aux points faibles
⇒ Un bon niveau de programmation et de certification sur la démarche Bois des Alpes ⇒ Des acteurs disponibles sur le terrain pour soutenir la mise en œuvre de la démarche ⇒ Une démarche pérenne portée par l’association Bois des Alpes et animée par les URACOFOR et les interprofessionnelles du bois	<b>Un besoin d’articulation avec les dispositifs existant</b> ⇒ Un décalage entre l’espace d’intervention du POIA et celui de la certification Bois des Alpes	
	<b>Des contraintes administratives fortes pour les PME de la filière bois</b> ⇒ Une efficacité à relativiser dans le soutien aux entreprises qui sont confrontées à des exigences administratives fortes	
	<b>Des publics cibles qui présentent des fragilités</b> ⇒ Un nombre d’entreprises soutenues encore limité	⇒ Un accent porté sur les dossiers de l’axe 2 afin d’accélérer leur programmation

## Pistes de recommandations

**Difficulté identifiée** : Un besoin d'articulation avec les dispositifs existant (Bois des Alpes)

**RECOMMANDATION N°12** : Engager une réflexion sur l'évolution possible des démarches collectives vers des dispositifs mieux articulés avec les politiques publiques existantes et moins exigeants en termes d'ingénierie et d'accompagnement

*Notamment sur le point* : « Explorer la possibilité d'ajuster les périmètres d'intervention du POIA et de la certification Bois des Alpes ... »

**Difficulté identifiée** : Des contraintes administratives fortes pour les PME de la filière bois

**RECOMMANDATION N°3** : Identifier et apporter un suivi particulier aux porteurs de projets les moins expérimentés ou sensibles aux problèmes de trésorerie (petites entreprises, associations)

**Difficulté identifiée** : Des publics cibles qui présentent des fragilités financières et / ou administratives (Bois des Alpes)

**RECOMMANDATION N°11** : Poursuivre l'identification et la mobilisation des publics cibles sur les axes 2 et 3

## Zoom sur la démarche de gestion intégrée des risques naturels

### Constats

Les démarches GIRN et TAGIRN font l'objet d'une **communication et d'une animation sur l'ensemble du territoire du massif alpin**. Leur mise en œuvre à l'échelle intercommunale est cohérente avec la diversité des risques qui dépassent les échelles locales. Cependant, elle se heurte à des **difficultés liées à l'absence de cadre réglementaire à cette échelle** et aux **exigences propres à la démarche** qui limitent le nombre de bénéficiaires potentiels (nécessité d'un engagement politique, de capacités d'ingénierie...) et favorisent les intercommunalités d'une certaine importance (intercommunalités de Chamonix, PETR du Briançonnais et PNR des Baronnies provençales pour les premiers projets retenus). Les spécificités de cette démarche permettent cependant aux acteurs de la distinguer aisément d'autres dispositifs de financement.

D'un point de vue géographique, les actions de recherche sont légèrement plus significatives en région Auvergne Rhône Alpes du fait d'un réseau universitaire important sur cette question. Les projets GIRN se répartissent de façon équilibrée avec davantage de projets en Région PACA en début de programmation et des projets en perspective en région Auvergne Rhône Alpes pour 2018. A noter la **proximité entre les actions de recherche et les actions de terrain (GIRN)** qui constitue une particularité et une valeur ajoutée significative du programme.

D'un point de vue quantitatif, l'efficacité de la démarche GIRN/TAGIRN est relative du fait du nombre encore limité de dispositifs mis en œuvre au sein des territoires. Si les projets de recherche ont été plus importants en début de programmation, le CIRP de juillet 2017 a permis d'accélérer la programmation de projets GIRN. **11 projets GIRN sont en cours actuellement et des contacts ont été pris avec des candidats potentiels pour 2018.**

Globalement, cette démarche collective présente une programmation en retard par rapport aux autres axes (16,71% de FEDER programmé en août 2017). **Aucune valeur réalisée n'était renseignée dans Synergie à cette date pour le « nombre de partenariats scientifiques » et le « nombre de plans d'action annuels » alors que des projets sont en cours.** Les valeurs conventionnées sont cependant importantes par rapport aux

cibles fixées pour 2018 et 2023. Pour le reste de la programmation, l'enjeu consistera à **poursuivre la mobilisation des acteurs de terrain en faveur de projets GIRN**.

D'un point de vue qualitatif la démarche collective permet la mise en place d'une **approche des risques plus intégrée et moins axée sur le financement d'infrastructures**. Elle implique également une **évolution des modalités de gouvernance et des compétences** à l'échelle locale. La coordination entre actions de recherche et territoires d'intervention constitue une **valeur ajoutée significative** de la démarche, le POIA étant un moyen privilégié de **mettre la recherche directement à disposition d'acteurs de terrain**.

En termes d'efficacité, la **démarche peut encore être améliorée** si l'on considère le nombre d'activités GIRN en cours par rapport aux moyens engagés. Elle devrait cependant progresser avec la possibilité de mettre en place des actions simplifiées au sein des territoires (actions ne nécessitant pas la définition a priori d'un Territoire Alpin de Gestion Intégrée des Risques (TAGIRN), ou permettant une approche par un risque principal (inondation ou éboulement par exemple). L'efficacité de la démarche est également **soutenue par l'activité du PARN** qui a développé des contacts réguliers avec les bénéficiaires et bénéficiaires potentiels sans pour autant avoir bénéficié de financement POIA en première partie de programmation. **Les bénéficiaires soulignent l'importance du PARN** dans l'élaboration de dispositifs GIRN et TAGIRN.

A moyen et long terme la pérennité du dispositif reste cependant soumise aux aides disponibles en l'absence d'un soutien réglementaire et institutionnel spécifique et du fait que sa **mise en œuvre nécessite un travail d'animation et d'accompagnement important**. A noter également le poids administratif que représente la gestion des projets de recherche multi-partenariaux pour le programme.

## Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Une démarche collective pertinente à l'échelle intercommunale</li> <li>⇒ Un relais d'animation actif et proches des bénéficiaires potentiels</li> <li>⇒ Mise en place de partenariats significatifs entre acteurs de la recherche</li> <li>⇒ Mise en cohérence des actions « recherche » avec les actions de terrain (GIRN)</li> </ul>	<p><b>Un besoin d'articulation avec les dispositifs existant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Une démarche collective qui ne dispose pas d'appui réglementaire</li> <li>⇒ Un besoin d'ingénierie significatif qui limite le nombre de bénéficiaires potentiels</li> <li>⇒ Une démarche collective qui nécessite un soutien en animation important</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Un échange accru avec le PARN pour faciliter la programmation des projets</li> </ul>
	<p><b>Des publics cibles qui présentent des fragilités</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Un faible nombre de GIRN et de TAGIRN programmés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Une information spécifique dédiée aux bénéficiaires potentiels GIRN</li> </ul>

## Pistes de recommandations

<b>Difficulté identifiée : Un besoin d'articulation avec les dispositifs existant</b>
<b>RECOMMANDATION N°12 : Engager une réflexion sur l'évolution possible des démarches collectives vers des dispositifs mieux articulés avec les politiques publiques existantes et moins exigeants en termes d'ingénierie et d'accompagnement</b>
<b>Difficulté identifiée : Des publics cibles qui ne sont pas familiers du programme</b>
<b>RECOMMANDATION N°11 : Poursuivre l'identification et la mobilisation des publics cibles sur les axes 2 et 3</b>

## QUESTION EVALUATIVE 3 – QUELLES SONT LES FORCES ET FAIBLESSES DU CARACTERE INTERREGIONAL DU PO ?

### REPONSE A LA QUESTION EVALUATIVE

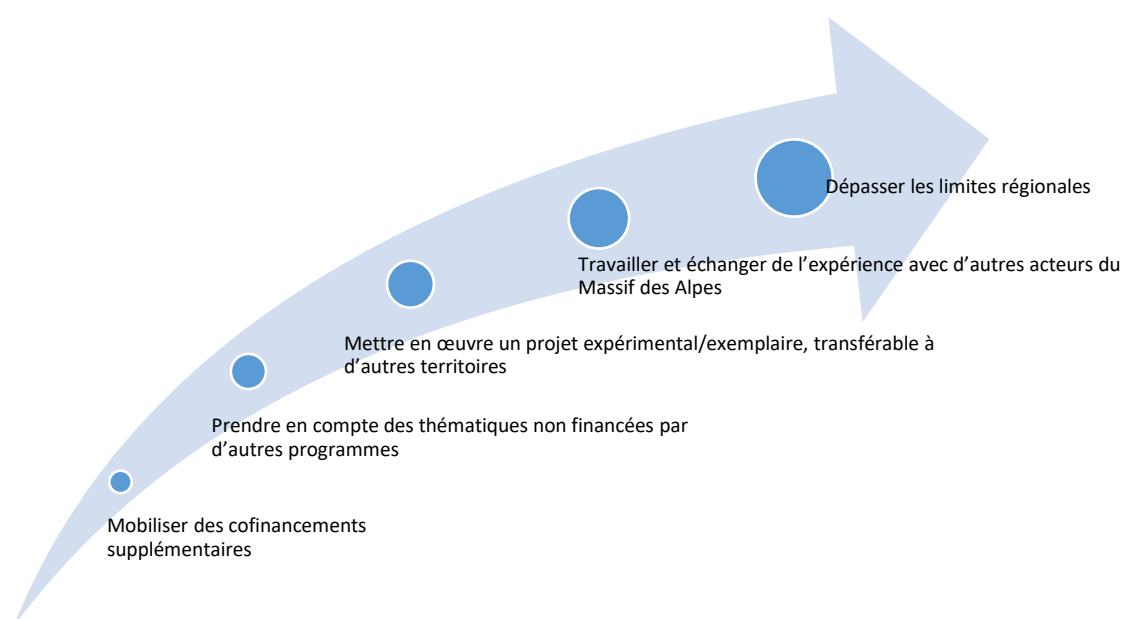
Le caractère interrégional du PO constitue **un atout pour répondre aux enjeux de massif**, soutenu par une **gouvernance interrégionale** articulant tant les acteurs que les stratégies du territoire.

Les risques induits par une **gestion plus complexe** que celle d'un programme régional sont identifiés et diverses solutions ont été apportées, en particulier l'articulation de la comitologie POIA/CIMA et la mise en place d'une **cellule d'animation technique conjointe** rassemblant le partenariat de massif. Des marges de progrès existent cependant encore quant à **l'articulation des financements des projets**.

L'animation du programme permet de toucher **l'ensemble du territoire**, et les projets, **répartis de façon relativement équilibrée sur le territoire**, répondent aux enjeux de massif identifiés par le partenariat dans le programme (tourisme, environnement, bois construction, risques naturels). Des projets interrégionaux sont encore à faire émerger dans le cadre de l'OS1 (tourisme), de même que des projets de coopération ou à l'interface interrégionale dans le cadre de l'OS2 (biodiversité).

Les acteurs du massif trouvent dans ce programme interrégional une plus-value sur plusieurs dimensions :

**Figure 13: Enquête bénéficiaires, apports de l'approche « massif »**



La force du POIA réside notamment dans la **mobilisation d'un partenariat interrégional** qui intègre des entrées thématiques et territoriales, en particulier à l'aide des **relais d'animation**. Une réflexion pourrait être menée quant à la **définition de leur rôle** afin de faciliter la mise en œuvre du programme qui doit assurer d'importantes activités d'animation et de soutien aux porteurs de projets.

De même, le **réseau des espaces valléens** ou encore les modalités de capitalisation et valorisation des réalisations et résultats du POIA constituent des opportunités pour le travail et l'échange entre acteurs de terrain à un niveau interrégional sur les enjeux de massif.

## DIMENSIONS DE QUESTIONNEMENT

### Mode de gestion

#### Constats

La dimension interrégionale du programme constitue un **atout significatif** pour permettre aux différents acteurs d'échanger sur les spécificités du massif alpin, ses priorités et élaborer des stratégies d'intervention correspondant aux besoins des acteurs de terrain.

L'approche interrégionale génère cependant des **contraintes supplémentaires** liées à l'implication d'un plus grand nombre d'acteurs et à la nécessité de prendre en considération la diversité des territoires régionaux, des politiques et de leurs modes de gouvernance propres. Le POIA doit à ce niveau **assumer des responsabilités accrues alors que son budget d'assistance technique est proportionnellement équivalent à celui des programmes régionaux**.

L'autorité de gestion a conscience de ces enjeux et s'efforce d'optimiser l'utilisation des moyens disponibles (animation, instruction, certification) tout en devant composer avec un nombre limité d'ETP spécifiquement dédiés au POIA. Une mobilisation plus importante des relais d'animation peut être une piste pour optimiser les moyens disponibles.

En début de programmation, il a fallu en outre faire face **au changement d'autorité de gestion** qui a nécessité un temps d'adaptation au niveau de la gouvernance interne et externe du programme (réorganisation des services de la Région PACA).

**La gouvernance du POIA a ensuite progressé** et s'est renforcée avec notamment la mise en place d'une cellule d'animation technique conjointe du partenariat en 2016, rassemblant les deux Régions, l'Etat (Commissariat de massif) et le cas échéant des deux Régions concernées. Elles ont permis d'améliorer l'accompagnement et la programmation des projets (amélioration de l'articulation CIMA/POIA, priorisation et cadencage des dossiers à l'instruction).

Une valeur ajoutée importante de cette gestion interrégionale du programme tient à son **articulation avec la CIMA** qui permet de **renforcer la cohérence des stratégies et de démultiplier les possibilités d'action sur le terrain**.



## Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<p>⇒ Une définition des enjeux de massif par le partenariat interrégional</p> <p>⇒ Une gouvernance de massif structurante pour la gouvernance du POIA (SIMA/CIMA, Comité de massif...)</p> <p>⇒ Une gouvernance interrégionale articulée avec les autres dispositifs du territoire</p> <p>⇒ Une mobilisation du partenariat interrégional prévue à toutes les étapes de mise en œuvre du POIA</p> <p>⇒ Un large spectre d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre du POIA (collectivités territoriales, intercommunalités, acteurs privés, organismes parapublics, associations...)</p>	<p><b>Un programme soumis à des contraintes administratives plus fortes que les programmes régionaux</b></p> <p>⇒ Des contraintes de gouvernance accrues par rapport à d'autres programmes régionaux, en plus du temps d'adaptation de la gouvernance du POIA suite au changement d'autorité de gestion</p> <p>⇒ Des comités de suivi régulièrement non présents du fait de contraintes d'agenda démultipliées par le caractère interrégional du PO</p> <p>⇒ Des moyens d'assistance technique proportionnellement comparables à d'autres programmes qui ne sont pas soumis aux mêmes exigences de gouvernance</p>	<p>⇒ Mise en place de la cellule d'animation technique conjointe</p> <p>⇒ Mobilisation d'un partenariat interrégional qui intègre des entrées thématiques et territoriales</p> <p>⇒ Articulation de la comitologie POIA/CIMA</p> <p>⇒ Décroisement des cofinancements CIMA</p>

## Pistes de recommandations

<p><b>Difficulté identifiée :</b> Un programme soumis à des contraintes administratives plus fortes que les programmes régionaux</p>
<p><b>RECOMMANDATION N°4 :</b> Réduire les contraintes administratives formelles pour faciliter (et accélérer) la mise en œuvre du programme et des projets</p>
<p><b>RECOMMANDATION N°9 :</b> Renforcer la participation des services opérationnels et des partenaires au POIA</p>

## Performance

### Constats

L'incidence de la dimension interrégionale du programme sur son niveau de performance peut être mesurée en prenant en considération :

1. La capacité à retenir des thématiques prioritaires à la fois ciblées et adaptées à l'ensemble de l'espace interrégional concerné
2. Une répartition géographique équilibrée des projets signe de priorités thématiques pertinentes
3. La capacité des relais d'animation à intervenir de façon équilibrée sur l'ensemble de l'espace interrégional
4. La mise en œuvre de projets impliquant des acteurs de différentes régions
5. Les échanges entre acteurs et entre territoires permettant d'aborder plus efficacement des problèmes communs

1. De par son caractère interrégional, le POIA a permis **d’approfondir les réflexions sur les enjeux propres au massif alpin** et sur la façon de **mieux répondre aux besoins de ses acteurs**. Les objectifs spécifiques sélectionnés par le programme **sont explicitement ciblés sur des enjeux de massif** et se distinguent à ce titre des priorités privilégiées par d’autres dispositifs et autres programmes (programmes régionaux FEDER/FSE, FEADER...). Ils ont été définis en concertation entre les partenaires régionaux et l’Etat en cohérence avec les orientations du Schéma interrégional pour le massif des Alpes.

Concernant les différents objectifs spécifiques :

- OS 1 : Les espaces valléens correspondent à un enjeu de massif clairement défini en début de programmation ; par contre peu d’actions interrégionales telles que prévues au PO ont été mises en œuvre
- OS 2 : soutien, conformément au PO, à des projets territoriaux, présentant le cas échéant une méthodologie transférable sur d’autres territoires alpins ; encore peu de projets de coopération à l’échelle interrégionale ou à l’interface interrégionale également imaginés par le PO et les AAP;
- OS 3 : les actions interrégionales concernent le travail de mobilisation et d’animation des acteurs de la filière/association Bois des Alpes ; chaque projet contribue à promouvoir cette filière au sein de l’espace alpin ;
- OS 4 : les acteurs de la recherche développent des activités en réseau à l’échelle interrégionale, nationale, voire internationale ; les projets GIRN contribuent à tester et développer des approches intégrées qui ont vocation à se développer dans le territoire alpin ;
- OS 1 et OS 4 : 1 projet est à cheval sur les 2 Régions (PNR des Baronnies Provençales)

Le caractère interrégional des projets est fortement lié à leur contribution aux enjeux de massif.

**Benchmark POI Loire : une définition précise des projets interrégionaux**

*Lors de l’élaboration partenariale du Plan Loire 2014-2020, les enjeux interrégionaux ont été redéfinis et resserrés par rapport à la période précédente. Les partenaires du POI Loire ont défini en amont la liste des projets interrégionaux en lien avec les enjeux du bassin et dans l’optique d’une plus-value interrégionale par rapport aux autres PO (par exemple, tous les cours d’eau du bassin de la Loire ne sont pas éligibles au POI, mais plutôt au PDR) : élaboration d’une liste de territoires à risques d’inondation, de destinations touristiques interrégionales, d’axes d’itinérance douce à impact interrégional, de sites à enjeux environnementaux interrégionaux identifiée dès l’élaboration du POI. Il ne leur est ainsi plus nécessaire d’évaluer la dimension interrégionale à l’instruction des projets.*

*La dimension interrégionale des projets passe également par la possibilité de monter des projets multipartenaires, possibilité qui avait été ouverte par le POIA dans certains cas, qui si elle est un peu plus lourde à l’instruction ne présente pas de difficultés particulières dans le cadre du POI Loire.*

2. **L’animation assurée par l’autorité de gestion permet de couvrir l’ensemble du territoire interrégional** avec notamment l’organisation de réunions d’information décentralisées. Elle est renforcée sur le terrain par l’action des relais d’animation (partenaires, relais par OS) qui peuvent intervenir de façon cohérente sur l’ensemble de l’espace alpin.

*Le partenariat interrégional et les actions d’animation engagées permettent de garantir une **répartition relativement équilibrée des opérations et des financements** sur l’ensemble de l’espace alpin. La cohérence de ces actions est renforcée par l’action des relais d’animation qui interviennent à cette échelle.*

*Sur la répartition géographique des projets, voir la carte 2.*

3. **Le programme veille à une bonne répartition des opérations et des financements** sur l’ensemble du territoire interrégional (action du CIRP).

4. Le programme intègre la mise en œuvre de **projets de partenariat** au sein des objectifs spécifiques 2 et 4. Ces types de projets n’ont cependant pas été relancés dans les derniers AAP.

5. Les champs d’intervention privilégiés permettent de toucher **y compris les petits porteurs de projets** (petites intercommunalités, entreprises ou acteurs associatifs), avec cependant parfois **des difficultés pour ces acteurs à satisfaire aux exigences réglementaires** (contraintes administratives et financières) et aux spécificités des démarches collectives (gouvernance, gestion, ingénierie de projet).

Lors de l’enquête, les bénéficiaires du POIA **ont évalué positivement l’approche « massif »** pour travailler et échanger de l’expérience avec d’autres acteurs du massif des Alpes.

## Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l’autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Un programme et des projets qui répondent à des enjeux de massif</li> <li>⇒ Une forte articulation stratégique entre le POIA et les autres dispositifs du territoire</li> <li>⇒ Un dispositif d’animation qui permet de toucher les acteurs sur l’ensemble du massif alpin</li> <li>⇒ Une répartition équilibrée des projets et des financements sur l’espace interrégional</li> <li>⇒ Possibilité de mettre en œuvre des projets multi-partenariaux</li> <li>⇒ Des bénéficiaires qui reconnaissent l’importance de la dimension interrégionale du programme pour développer des relations avec d’autres acteurs</li> </ul>	<p><b>Des retards de programmation qui perturbent l’articulation des co-financements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Malgré une comitologie POIA/CIMA articulée, certaines difficultés évoquées par les porteurs de projets dans l’articulation des calendriers qui freinent le montage de certains projets</li> </ul>	
	<p><b>Des projets partenariaux confrontés à des lourdeurs administratives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des possibilités plus réduites pour monter des projets multi-partenariaux durant le reste de la programmation</li> <li>⇒ Un nombre limité de projets « interrégionaux » dans l’axe 1</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Intégration dans les critères de sélection des projets de la « valeur ajoutée interrégionale » et de la « plus-value massif »</li> <li>⇒ Soutien à venir au réseau des espaces valléens (AMO/CGET Massif) qui pourrait permettre de faire remonter les projets interrégionaux des espaces valléens</li> <li>⇒ Exploration d’autres pistes de coopération que le dossier multi-partenaires (partenariat technique...)</li> </ul>

## Pistes de recommandations

<p><b>Difficulté identifiée :</b> Des retards de programmation qui perturbent l’articulation des co-financements</p>
<p><b>RECOMMANDATION N°4 :</b> Réduire les contraintes administratives formelles pour faciliter (et accélérer) la mise en œuvre du programme et des projets</p> <p><i>Notamment sur le point :</i> « Rapprocher les formulaires de demande de subvention CIMA du formulaire POIA (dossier « unique » ou corpus commun) »</p>
<p><b>Difficulté identifiée :</b> Des projets partenariaux confrontés à des lourdeurs administratives</p>
<p><b>RECOMMANDATION N°7 :</b> Anticiper la poursuite des projets multi-partenariaux pour le post-2020</p> <p><i>Notamment sur le point :</i> « Etablir un benchmark avec des programmes de coopération territoriale afin d’identifier les modalités les plus efficaces de mise en œuvre de programmes de coopération (bonnes pratiques) »</p>

# QUESTION EVALUATIVE 4 – QUELLES LEÇONS TIRER DES RESULTATS DE L'ETUDE POUR LA PREPARATION DE LA REVISION DU PROGRAMME ?

## REPONSE A LA QUESTION EVALUATIVE

### Pertinence des orientations stratégiques

De son élaboration à sa mise en œuvre, le POIA **favorise les échanges entre les acteurs du massif**, ce qui a permis la **définition de choix stratégiques pertinents**, correspondant aux besoins des acteurs, partagés à l'échelle interrégionale. Cette approche offre au POIA la possibilité de suivre les dynamiques en cours et de prendre connaissance des besoins émergents des acteurs, **à condition de maintenir et/ou d'améliorer encore les échanges et la concertation entre les différentes parties prenantes** (partenaires du programme, relais d'animation).

### Pertinence des modalités d'intervention au sein des territoires

Au sein du POIA, si les cibles identifiées pour les 3 axes du programme sont pertinentes avec les enjeux, l'impact du programme risque d'être limité par des **modalités de mise en œuvre contraignantes**, que ce soit au **niveau du programme** lui-même ou **au niveau des démarches collectives**.

A l'échelle du programme, un **renforcement des ressources humaines** s'avère nécessaire pour assurer une mise en œuvre efficace alors que les programmes interrégionaux sont confrontés à des contraintes plus importantes que les programmes régionaux (gouvernance interrégionales, projets interrégionaux).

En début de programmation, le nombre relativement important de projets d'ingénierie générés par la mise en place des Espaces Valléens a rappelé la **nécessité de trouver un équilibre entre la volonté de soutenir des actions sur un nombre important de territoires, les contraintes d'efficacité (éviter le « saupoudrage ») et les capacités de gestion du programme**.

Le POIA étant doté d'un budget limité par rapport aux programmes régionaux, il est également soumis à une nécessité plus importante de ciblage de ces financements (thématiques, territoires, publics...).

Dans la perspective post-2020, et à moyens constants, une action en faveur des espaces valléens nécessiterait une approche plus resserrée sur un nombre plus limité d'intercommunalités.

Le ciblage se révèle en revanche plus significatif sur les OS 3 et 4 qui doivent au contraire renforcer les actions de mobilisation, de communication et de simplification pour mobiliser un nombre plus important d'acteurs de terrain.

Concernant **l'axe 2**, un enjeu important concerne la capacité du programme à mobiliser et à prendre en compte les spécificités des acteurs privés pour maintenir leur intérêt pour le POIA.

Pour **l'axe 3**, l'approche TAGIRN a montré certaines limites du fait des contraintes d'ingénierie imposées aux intercommunalités. Cependant, la promotion d'une approche plus souple de la gestion intégrée des risques devrait permettre de faire émerger une typologie de projets plus adaptée aux besoins et capacités des porteurs de projet potentiels (et donc ouvrir de nouvelles perspectives de programmation).

## DIMENSIONS DE QUESTIONNEMENT

### Pertinence et réalité économique des axes thématiques

#### Constats

Les réalisations du POIA à mi-parcours se concentrent sur l'**axe 1** et plus précisément sur l'OS1, pour lequel on peut faire les constats suivants :

- **Une démarche collective qui a permis de structurer des stratégies locales** de développement touristique et de fédérer stations et vallées dans une dynamique de projets partagés pour répondre aux enjeux des territoires
- Une animation qui a permis la **montée en gamme des projets**, plus stratégiques et plus structurants
- Un réservoir de projet dans les plans d'actions des espaces valléens qui sont en cours de mise en œuvre, d'instruction ou de dépôt
- Des craintes exprimées par les porteurs des espaces valléens quant à la capacité à mobiliser les acteurs associés à l'élaboration des plans d'actions du fait en particulier des problèmes de délais rencontrés par les porteurs de projet dans leurs relations avec le POIA
- Une « rigidité » du plan d'action de l'espace valléen qui ne laisse que peu de marge d'adaptation
- Des craintes exprimées par les espaces valléens quant à la pérennisation d'un poste de chef de projet pour animer la démarche collective et accompagner les porteurs de projets.

**Concernant les axes 2 et 3**, la programmation a montré un certain retard jusqu'en 2017 mais s'accélère avec les derniers CIRP (voir la réponse à la Q0 – bilan des réalisations et le zoom sur les démarches Bois des Alpes et TAGIRN/GIRN). Ces axes répondent bien à des défis du territoire, ce qui est visible au regard de l'effet levier du FEDER dans le cadre de l'axe 2, mais des obstacles persistent :

- Les difficultés que rencontrent les porteurs privés, en particulier les petites entreprises, face à la complexité du FEDER et aux délais d'intervention du POIA (axe 2)
- Divers facteurs externes qui compliquent le positionnement des intercommunalités sur la GIRN.

La répartition géographique des projets et des financements, relativement équilibrée entre les deux Régions, confirme que le POIA répond à des besoins partagés à l'échelle interrégionale.

Les démarches collectives permettent de dynamiser les territoires du massif, mais présentent certaines contraintes liées à leur complexité et aux moyens financiers disponibles.

## Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des enjeux de massif définis collectivement au sein du partenariat de massif associant une grande variété d'acteurs – un programme répondant aux besoins des acteurs</li> <li>⇒ Des projets répartis de façon équilibrée entre les deux Régions</li> <li>⇒ Une programmation de l'axe 1 qui témoigne de la pertinence de cet axe pour répondre à un besoin des acteurs du massif</li> <li>⇒ Un effet levier du FEDER sur l'axe 2 qui démontre l'engagement des acteurs sur cette thématique</li> <li>⇒ Une structuration et une dynamisation des acteurs autour des problématiques du développement touristique favorisée par l'animation de la démarche collective « espace valléen »</li> </ul>	<p><b>Une mise en œuvre des axes ralentie par la complexité des démarches collectives et certaines lourdeurs administratives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Des besoins de soutien financier exprimés par les acteurs de l'axe 1 (OS1) qui seraient supérieurs au montant de FEDER disponible, tant pour les projets que pour l'animation</li> <li>⇒ Rigidité du plan d'action EV</li> <li>⇒ Difficultés rencontrées par certains porteurs de projet de l'axe 2 (entreprises)</li> <li>⇒ Une programmation de l'axe 3 freinée par des facteurs externes et la complexité de la démarche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Demande aux EV de prioriser les projets du plan d'action</li> <li>⇒ Resserrer le nombre d'espaces valléens visés par l'OS 1 dans une perspective post-2020</li> <li>⇒ Renforcement de l'information aux porteurs de projets</li> <li>⇒ Accent porté sur l'identification et la programmation de projets au sein des axes 2 et 3</li> <li>⇒ Simplification de l'approche GIRN pour favoriser la mobilisation des acteurs de terrain</li> </ul>

## Pistes de recommandations

<p><b>Difficulté identifiée :</b> Une mise en œuvre des axes ralentie par la complexité des démarches collectives et certaines lourdeurs administratives</p>
<p><b>RECOMMANDATION N°1 :</b> Renforcer les ressources humaines du POIA afin d'accélérer le traitement des dossiers et assurer l'atteinte des objectifs visés</p>
<p><b>RECOMMANDATION N°3 :</b> Identifier et apporter un suivi particulier aux porteurs de projets les moins expérimentés ou sensibles aux problèmes de trésorerie (petites entreprises, associations)</p>
<p><b>RECOMMANDATION N°11 :</b> Poursuivre l'identification et la mobilisation des publics cibles sur les axes 2 et 3</p>
<p><b>RECOMMANDATION N°12 :</b> Engager une réflexion sur l'évolution possible des démarches collectives vers des dispositifs mieux articulés avec les politiques publiques existantes et moins exigeants en termes d'ingénierie et d'accompagnement</p>

## Nouveaux besoins émergents des territoires

### Constats

Le fonctionnement de la gouvernance de massif, les échanges entre les acteurs du programme à l'échelle interrégionale ainsi que l'action des relais d'animation permettent de suivre les dynamiques en cours et de faire remonter les besoins exprimés sur le terrain.

*Le programme favorise les échanges à des niveaux très variés, et peut s'appuyer sur un écosystème d'acteurs au cœur des dynamiques en cours et des besoins émergents.*

Les marges d'adaptation du programme sont cependant limitées, en particulier sur l'OS1 qui est le plus consommateur de crédit, et où les interventions à venir des espaces valléens sont consignées dans un plan d'action qui ne bénéficie pas d'une possible animation/évolution.

Le manque de temps et de ressources humaines auquel est confronté l'autorité de gestion peut également être un obstacle à la bonne prise en compte de nouveaux besoins, quand celle-ci doit déjà effectuer un rattrapage sur la programmation, le suivi (Synergie) et la certification.

Pour la prise en compte de nouveaux besoins les questions qui se posent actuellement sont les suivantes :

- L'échange du POIA avec les relais, dans un contexte où ceux-ci doivent pouvoir cerner précisément le contenu et les limites de leur rôle,
- La rigidité des plans d'actions des espaces valléens, empêchant de s'adapter aux besoins émergents,
- Un problème de manque de temps/de ressources humaines de l'autorité de gestion, déjà très engagée dans la programmation, le suivi et la certification,
- Le besoin de promouvoir une approche intégrée des risques adaptée à ce que les collectivités peuvent mettre en place avec des moyens réduits
- Le besoin de prendre en compte les contraintes inhérentes aux porteurs de projets privés pour maintenir leur intérêt pour le POIA (axe 2 notamment)

Concernant le système de suivi du POIA, les indicateurs s'inscrivent bien dans la logique d'intervention du programme et permettent en théorie d'assurer un suivi des réalisations. Leur renseignement encore partiel incite à accélérer et à **améliorer leur saisie ainsi que la programmation de projets susceptibles de les alimenter.**

## Points forts et points faibles constatés

Points forts	Points faibles	Mesures prises par l'autorité de gestion pour répondre aux points faibles
⇨ Une gouvernance de massif qui favorise l'information mutuelle et la prise en compte des besoins ⇨ Une mobilisation des acteurs du massif, notamment au sein de réseaux, qui favorise les échanges ⇨ Des relais couvrant l'ensemble du territoire, des thématiques du POIA et permettant de faire remonter les besoins	<b>Des moyens humains insuffisants pour la gestion du POIA</b> ⇨ Un manque de temps/ressources humaines de l'autorité de gestion pour suivre plus précisément l'expression des besoins	⇨ Soutien à venir au réseau des espaces valléens qui peut permettre de faire remonter les besoins ⇨ Du temps dégagé pour l'autorité de gestion sur la certification par l'externalisation des CSF (AMO mais non encore renouvelé pour 2018)
	<b>Une mise à jour incomplète de Synergie</b> ⇨ Un renseignement encore partiel des indicateurs sur Synergie	⇨ Rattrapage en cours du renseignement des indicateurs
	<b>Un statut imprécis des relais d'animation</b> ⇨ Des échanges avec les relais d'animation qui sont parfois insuffisants (constat en début de programmation)	⇨ Renforcement des informations aux relais d'information
	<b>Un manque de souplesse de la démarche collective « espace valléen »</b> ⇨ Une certaine rigidité des plans d'actions des EV qui ne permettent pas de faire évoluer les actions	

## Pistes de recommandations

**Difficulté identifiée** : Des moyens humains insuffisants pour assurer une gestion efficace du POIA

**RECOMMANDATION N°1** : Renforcer les ressources humaines du POIA afin d'accélérer le traitement des dossiers et assurer l'atteinte des objectifs visés

**Difficulté identifiée** : Une mise à jour incomplète de Synergie

**RECOMMANDATION N°5** : Préciser le protocole de saisie et de vérification des indicateurs dans Synergie

**Difficulté identifiée** : Un statut imprécis des relais d'animation

**RECOMMANDATION N°10** : Préciser le statut et la fonction des relais d'animation dans leur rôle d'information et d'animation (post-2020 ?)

**Difficulté identifiée** : Un manque de souplesse de la démarche collective « espace valléen »

**RECOMMANDATION N°12** : Engager une réflexion sur l'évolution possible des démarches collectives vers des dispositifs mieux articulés avec les politiques publiques existantes et moins exigeants en termes d'ingénierie et d'accompagnement



# SYNTHESE DES PISTES DE RECOMMANDATION

## Présentation synthétique des pistes de recommandations

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

Niveau de prise en compte des recommandations :

Déjà amorcé par le programme	Consensus	A discuter	Post2020
------------------------------	-----------	------------	----------

Recommandations	Actions	Acteurs de la mise en œuvre	Prise en compte des recommandations
<b>Recommandation n°1</b> : Renforcer les ressources humaines du POIA afin d'accélérer le traitement des dossiers et assurer l'atteinte des objectifs visés	<b>1.1.</b> Augmenter les ressources humaines affectées au POIA tel qu'envisagé par l'autorité de gestion avec <b>deux personnes supplémentaires</b> impliquées dans l'instruction et le contrôle des dossiers	- Conseil régional PACA - Autorité de gestion POIA (redéploiement des postes en cours. Création du service POIA et d'un poste de coordonnateur de contrôle POIA et FSE).	
	<b>1.2.</b> Organiser des séances de formations pour la maîtrise de Synergie et le passage à la dématérialisation des dossiers (e-Synergie)	- Responsable Synergie - animateurs du POIA	
	<b>1.3.</b> Maintenir un rythme de certification élevé pour éviter le dégageant d'office et atteindre les objectifs du cadre de performance	- SGFE - AMO externe	
<b>Recommandation n°2</b> : Améliorer l'information des porteurs de projets sur les questions administratives, les appels à projets et sur l'avancée des dossiers	<b>2.1.</b> Accès à l'ensemble des documents administratifs sur le site internet du POIA + regroupement des divers liens sur une page unique	- Service communication POIA / Webmaster	
	<b>2.2.</b> Publication d'un calendrier prévisionnel des appels à projet et des CIRP	- SPAE / service communication	
	<b>2.3.</b> Informer les porteurs de projets de l'avancée (ou non) de leur dossier à l'approche des CIRP (courrier mail)	- SPAE	
	<b>2.4.</b> Intégrer dans les séances de formation pour les bénéficiaires et les relais un point sur la commande publique et la politique d'achat	- animateurs du POIA	
	<b>2.5.</b> Rédiger un <b>guide du bénéficiaire</b> (Post-2020)	- SPAE / SGFE - Service communication	

	<b>2.6.</b> Proposer un document de communication synthétique (mise à jour du <b>flyer</b> pour le post-2020)	- SPAE / SGFE - Service communication	
	<b>2.7.</b> Proposer <b>plus de formations</b> pour les porteurs de projets, de manière <b>plus régulière</b>	- SPAE	
	<b>2.8.</b> Améliorer la <b>visibilité de la FAQ</b> (page web du POIA)	- Service communication POIA / Webmaster	
	<b>2.9.</b> Intégrer sur la page du POIA un « point de vigilance » sur la base des principales difficultés constatées chez les candidats et porteurs de projets (candidature tardive, lecture partielle du dossier du candidat...)	- SPAE - Service communication POIA / Webmaster	
	<b>2.10.</b> Renforcer l'échange d'informations entre animateurs et instructeurs sur les aspects qualitatifs des projets et les contraintes auxquelles ils sont confrontés ( <b>fiche navette</b> en cours de modification)	- SPAE / SGFE	
	<b>2.11.</b> Organiser la <b>transmission des fiches de compte-rendu</b> des groupes de travail « bois » aux instructeurs	- GT bois Comité de massif - SGFE	
<b>Recommandation n°3 :</b> Identifier et apporter un suivi particulier aux porteurs de projets les moins expérimentés ou sensibles aux problèmes de trésorerie (petites entreprises, associations)	<b>3.1.</b> Identifier les porteurs de projets présentant des fragilités (petites entreprises, associations) et assurer un suivi particulier en phase de mobilisation, d'animation et d'instruction (appui méthodologique plus important, priorisation des dossiers)	- Animateurs POIA / SPAE - SGFE	
<b>Recommandation n°4 :</b> Réduire les contraintes administratives formelles pour faciliter (et accélérer) la mise en œuvre du programme et des projets	<b>4.1.</b> Identifier avec l'autorité de certification les causes formelles de rejet de dépenses et proposer des assouplissements pour fluidifier le processus	- SGFE - Autorité de certification	
	<b>4.2.</b> Recourir aux courriers dématérialisés pour les CSF afin de réduire les délais et faciliter le traitement des informations (vérifier conformité des AR par mail)	- SGFE / CSF	
	<b>4.3.</b> Recourir au versement d'avances et au pré-mandatement des acomptes pour réduire les délais de paiement	- SGFE / CSF	
	<b>4.4.</b> Rapprocher les formulaires de demande de subvention CIMA du formulaire POIA (dossier « unique » ou corpus commun)	- SPAE / SGFE - Partenaires du POIA/CIMA (Régions, Etat)	
	<b>4.5.</b> Explorer les pistes de simplification des dossiers de candidature et de remontée des dépenses (simplification de l'annexe 3 en prenant en compte les informations saisies dans le	- SPAE / SGFE	

	corps du dossier de candidature ; mise en cohérence du document Word avec les annexes Excel)		
	<b>4.6.</b> Préciser les conditions auxquelles des compléments peuvent être apportés au dossier de candidature après le dépôt, pour éviter le rejet pour des raisons administratives ou les reprogrammations.	- SPAE / SGFE	
<b>Recommandation n°5 :</b> Préciser le protocole de saisie et de vérification des indicateurs dans Synergie	<b>5.1.</b> Préciser dans le guide des indicateurs les <b>modalités de saisie et de vérification des indicateurs</b> (définition et description, modalités de calcul des indicateurs, personnes en charge de la vérification et procédure de correction des données Synergie si nécessaire)	- SPAE / SGFE	
	<b>5.2.</b> Engager une vérification et le cas échéant une correction des anomalies constatées pour les indicateurs dans Synergie	- SPAE / SGFE	
	<b>5.3.</b> Pour l'axe 1, préciser les <b>pistes de mutualisation</b> dans le cadre du projet EValoscope (projet d'observatoire des espaces valléens soutenu par le POIA) en matière d'indicateurs	- SPAE, en lien avec le porteur du projet EValoscope	
<b>Recommandation n°6 :</b> Préparer la prise en compte des options de coûts simplifiés pour le post-2020	<b>6.1.</b> Intégrer une prise en compte des options de coûts simplifiés dans les échanges préparatoires au POIA post-2020	- SPAE / SGFE	
<b>Recommandation n°7 :</b> Anticiper la poursuite des projets multi-partenariaux pour le post-2020	<b>7.1.</b> Etablir un benchmark avec des programmes de coopération territoriale afin d'identifier les modalités les plus efficaces de mise en œuvre de programmes de coopération (bonnes pratiques)	SPAE/SGFE	
<b>Recommandation n°8 :</b> Mobiliser les référents communication des partenaires afin de mieux valoriser les réalisations du POIA	<b>8.1.</b> Identifier les référents communication chez les partenaires du POIA, les relais thématiques, les autres relais d'information : autres programmes européens de la zone, Stratégie de l'Union européenne pour la région alpine/SUERA, CGET (lettre d'information relayant les réalisations des programmes contribuant à la SUERA)..., et les modalités permettant de faciliter les échanges d'information dans les deux sens (remontée d'informations vers le POIA/diffusion d'informations par le POIA).	- Service communication POIA - Partenaires du POIA	
	<b>8.2.</b> Identifier les projets de qualité ou bonnes pratiques, poursuivre la production de fiches projets. Les diffuser sur la page internet du programme et auprès des relais d'information (8.1.) du programme	- Service communication POIA - Partenaires du POIA	
<b>Recommandation n°9 :</b> Renforcer la participation des partenaires du POIA et des services opérationnels	<b>9.1.</b> Systématiser l'organisation de <b>comité de suivi présentiels</b>	- Comité de suivi	
	<b>9.2.</b> Mettre en place une « <b>revue partenariale de projet</b> » en amont du dépôt des dossiers afin de permettre aux partenaires et aux services opérationnels d'apporter une contribution plus importante au contenu et à la qualité des projets	- SPAE / SGFE - Partenaires du POIA	

<b>Recommandation n°10</b> : Préciser le statut et la fonction des relais d'animation dans leur rôle d'information et d'animation (post-2020 ?)	<b>10.1.</b> Préciser la vocation et conforter le rôle des relais d'animation en appui aux activités d'animation et de suivi du POIA (transmission de consignes, points de vigilance, information, animation, aide au montage de projet...)	- Comité de suivi - SPAE	
	<b>10.2.</b> Prévoir le cas échéant des sessions d'information et de formation pour les aider dans la réalisation de leur mission	- SPAE/SGFE	
	<b>10.3.</b> Introduire un ou des relais d'animation pour l'OS 2	- SPAE	
<b>Recommandation n°11</b> : Poursuivre l'identification et la mobilisation des publics cibles sur les axes 2 et 3	<b>11.1.</b> Renforcer les démarches de communication et de suivi sur les territoires qui présentent une moindre mobilisation des acteurs (Alpes de Haute Provence et Alpes Maritimes notamment)	- SPAE - Relais d'animation	
	<b>11.2.</b> Confirmer en lien avec les relais d'animation des 3 axes la mobilisation des candidats potentiels sur les axes 2 et 3 pour la fin de la programmation	- SPAE/SGFE/relais d'animation	
<b>Recommandation n°12</b> : Engager une réflexion sur l'évolution possible des démarches collectives vers des dispositifs mieux articulés avec les politiques publiques existantes et moins exigeants en termes d'ingénierie et d'accompagnement	<b>12.1.</b> Insérer une certaine flexibilité dans la mise en œuvre des plans d'actions des espaces valléens (ajustement des actions prévues initialement) pour pallier au désengagement de certains porteurs de projets et s'adapter aux besoins du territoire, à l'exemple des GAL LEADER	- SPAE - Partenariat de massif	
	<b>12.2.</b> Explorer les possibilités de maintenir l'animation de la démarche collective EV au-delà de la période d'élaboration du plan d'action, à l'exemple des GAL LEADER	- SPAE - Partenariat de massif	
	<b>12.3.</b> Communiquer plus clairement sur le fait que les entreprises hors Massif Alpin sont éligibles dès lors que leur bassin d'approvisionnement est situé dans le Massif	- Comité de suivi - SPAE	
	<b>12.4.</b> Evaluer les possibilités et modalités de poursuite d'une démarche GIRN souple et simplifiée avec ou sans financement POIA (perspectives réglementaires, implications des collectivités locales, etc.)	- SPAE	

# FICHES RECOMMANDATIONS

## Fiche recommandation n°1

### Intitulé de la recommandation

## Renforcer les ressources humaines du POIA

*La recommandation et les actions proposées sont déjà amorcées par le programme ou font l'objet d'un consensus*

*La réflexion sur l'externalisation des contrôles est en cours*

### Justification de la recommandation

- Des moyens humains insuffisants pour assurer une gestion efficace du POIA :
- Des délais importants constatés dans le traitement des dossiers
  - Des difficultés d'utilisation et de mise à jour de Synergie
  - Un retard de programmation en début de période sur les axes 2 et 3
  - Un taux de certification encore peu élevé
  - Un fort besoin d'accompagnement des porteurs de projets et une mise en œuvre des axes ralentie par la complexité des démarches collectives et certaines lourdeurs administratives
  - Une insatisfaction des porteurs de projets et le sentiment qu'on apporte plus d'attention à la forme qu'au fond des dossiers

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

- Un rythme de programmation et de certification accru
- Une meilleure qualité des dossiers
- Une perception du POIA par les porteurs de projets améliorée

### Actions à mettre en œuvre

- 1.1. Augmenter les ressources humaines affectées au POIA tel qu'envisagé par l'autorité de gestion avec deux personnes supplémentaires impliquées dans l'instruction et le contrôle des dossiers, voire une personne complémentaire en appui transversal
- 1.2. Organiser des séances de formations pour la maîtrise de Synergie et le passage à la dématérialisation des dossiers (e-synergie)
- 1.3. Maintenir un rythme de certification élevé pour éviter le dégagement d'office et atteindre les objectifs du cadre de performance

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

- Action 1.1. – Région PACA :
  - ✓ Décision de la Région/autorité de gestion du POIA
  - ✓ Recrutement de postes complémentaires pour le POIA
- Action 1.2. – temps de pilotage :
  - ✓ Formation des personnels recrutés (en interne ou en externe)
  - ✓ Formations Synergie (responsable Synergie)
- Action 1.3. – coût d'externalisation (renouvellement) :
  - ✓ Renouvellement de l'AMO d'externalisation des contrôles

**Ressources humaines complémentaires :**  
X Oui  Non

### Calendrier de mise en œuvre

1<sup>er</sup> semestre 2018

### Modalités de suivi de la mise en œuvre

- Nb d'ETP dédié au POIA
- Taux de programmation et de certification

<b>Points de vigilance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- AMO de certification des dépenses non renouvelé en 2018</li> <li>- Turn-over des équipes dédiées au POIA</li> </ul>
<b>Bonnes pratiques</b>	<p><b>POIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Du temps dégagé pour l'autorité de gestion sur la certification par l'externalisation des CSF</li> <li>- Large réseau d'acteurs impliqués dans la mise en œuvre du POIA permettant dans une certaine mesure de démultiplier l'action de l'autorité de gestion à ressources humaines constantes (y compris AMO en cours de lancement pour l'animation du réseau des espaces valléens)</li> </ul>

## Fiche recommandation n°2

<b>Intitulé de la recommandation</b>	<b>Améliorer l'information des porteurs de projets</b>
<p><i>La plupart des actions proposées font l'objet de discussions. Le renforcement des échanges d'informations entre animateurs et instructeurs est déjà pris en compte par le programme. L'accès plus aisé aux documents administratifs fait l'objet d'un consensus.</i></p>	
<b>Justification de la recommandation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des porteurs de projets qui peuvent être en difficulté face aux questions administratives</li> <li>- Certaines difficultés pour les candidats et les bénéficiaires à prendre en main les documents techniques du POIA</li> <li>- Un risque de perte d'information du fait de la multiplicité des interlocuteurs dans la mise en œuvre du programme (animation, instruction, relais d'animation...)</li> <li>- Des relais d'animation qui présentent des profils variés et qui ne sont pas nécessairement tous familiarisés avec l'ingénierie de projet européen</li> </ul>
<b>Résultat attendu de la mise en œuvre de la recommandation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Un meilleur accès à l'information sur le POIA</li> <li>- Une meilleure compréhension des règles par les porteurs de projets</li> <li>- Une information sécurisée</li> </ul>
<b>Actions à mettre en œuvre</b>	<p><b><u>Améliorer l'accès à l'information sur le POIA</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Accès à l'ensemble des documents administratifs sur le site internet du POIA + regroupement des divers liens sur une page unique</li> <li>2.2. Publication d'un calendrier prévisionnel des appels à projet et des CIRP</li> <li>2.3. Informer les porteurs de projets de l'avancée (ou non) de leur dossier à l'approche des CIRP (courrier mail)</li> <li>2.4. Intégrer dans les séances de formation pour les bénéficiaires et les relais un point sur la commande publique et la politique d'achat des structures</li> </ol>



	<p>2.5. Intégrer des tutoriels ou des MOOC ; Proposer des tests d'autoévaluation pour les capacités administratives</p> <p>2.6. Rédiger un guide du bénéficiaire (post-2020)</p> <p>2.7. Proposer un document de communication synthétique (mise à jour du flyer pour le post-2020)</p> <p>2.8. Proposer plus de formations pour les porteurs de projets, de manière plus régulière</p> <p><b><u>Mieux mettre en évidence les « points de vigilance » pour les porteurs de projets</u></b></p> <p>2.9. Améliorer la visibilité de la FAQ (page web du POIA)</p> <p>2.10. Intégrer sur la page du POIA un « point de vigilance » sur la base des principales difficultés constatées chez les candidats et porteurs de projets (candidature tardive, lecture partielle du dossier du candidat...)</p> <p><b><u>Sécuriser l'information diffusée</u></b></p> <p>2.11. Renforcer l'échange d'informations entre animateurs et instructeurs sur les aspects qualitatifs des projets et les contraintes auxquelles ils sont confrontés (fiche navette en cours de modification)</p> <p>2.12. Organiser la transmission des fiches de compte-rendu des groupes de travail « bois » aux instructeurs</p>
<p><b>Moyens à mobiliser pour la mise en œuvre</b> <b>Qui fait quoi ?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Actions 2.2., 2.3., 2.4, 2.7, 2.9. – temps d'animation SPAE :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elaboration d'un calendrier prévisionnel des AAP et CIRP</li> <li>✓ Rédaction d'un courrier type sur l'avancée de la programmation d'un projet (passage prévisionnel en CIRP) et envoi par mail</li> <li>✓ Fixer des dates de formation complémentaires pour les porteurs</li> <li>✓ Réaliser davantage de formations et approfondir sur les réglementations à risque (commande publique, politique d'achat en particulier) <i>Ex. pour préparer les supports utiliser les boîtes à outils du CGET</i></li> <li>✓ Rédiger un « point de vigilance » pour les candidats et porteurs</li> </ul> </li> <li>- <b>Actions 2.5, 2.6, 2.10, 2.11 – temps de pilotage SPAE/SGFE:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prévoir le temps de travail nécessaire pour l'élaboration des documents post-2020</li> <li>✓ Fixer les modalités de transmission de fiches navettes</li> </ul> </li> <li>- <b>Actions 2.1., 2.2, 2.5., 2.6, 2.8., 2.9 – temps du chargé de communication :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Fixation des modalités de transmission régulière des nouvelles informations à mettre en ligne (ex. calendrier des AAP...)</li> <li>✓ Mise en ligne des documents élaborés pour le POIA</li> <li>✓ Réorganisation de la page POIA pour un accès à l'ensemble des documents</li> </ul> </li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Ressources humaines complémentaires :</b> <b>X Oui, pour organiser plus de formations (2.7.) <input type="checkbox"/> Non</b></p>
<p><b>Calendrier de mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1<sup>er</sup> semestre 2018 pour les actions 2.1., 2.2., 2.3. (courrier type), 2.8., 2.9., 2.10. et 2.11 (modalités de transmission des fiches)</li> <li>- Au fil de l'eau pour les formations ; pour l'information des porteurs sur l'avancée de la programmation de leur dossier (passage en CIRP) ; pour la transmission des fiches navettes et GT Bois</li> <li>- Post-2020 pour le guide du bénéficiaire et le flyer d'information</li> </ul>
<p><b>Modalités de suivi de la mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de visiteurs du site internet POIA</li> <li>- Nombre de participants aux formations/nombre de formations</li> </ul>
<p><b>Points de vigilance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La diffusion de l'information doit être régulière/réactive pour être utile aux bénéficiaires potentiels</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moment de l'organisation des formations pour qu'elles n'arrivent pas de façon trop tardive par rapport au démarrage du projet : à fixer en fonction des dates de démarrage des projets (cf. dossier de candidature, ou à l'aide des relais) et non uniquement des dates de programmation des projets, qui ont alors parfois déjà démarré et réalisé des dépenses.</li> </ul>
--	---

<b>Bonnes pratiques</b>	<p><b>POIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les animateurs du POIA renforcent l'information des porteurs de projets sur les contraintes inhérentes au programme</li> <li>- Diverses mesures d'information des bénéficiaires et bénéficiaires potentiels du POIA (guides, réunions AAP, textes des AAP, FAQ, clé USB...)</li> <li>- Le guide du candidat alerte en amont sur les règles d'éligibilité et les justificatifs</li> <li>- Un effort de communication dans la rédaction des textes des AAP qui rappellent l'essentiel des informations nécessaires au porteur de projet POIA</li> <li>- Une fiche navette entre animateurs et instructeurs en cours de compléments sur les aspects qualitatifs des projets</li> </ul>
	<p><b>BENCHMARK :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Guide du bénéficiaire dans de nombreux programmes régionaux, qui peut être dédié au programme ou interfonds. Ex. <i>Guide interfonds Région Centre Val de Loire</i> : <a href="http://www.europeocentre-valde Loire.eu/wp-content/uploads/2017/10/Guide_porteur_projets_b%C3%A9n%C3%A9ficiaires_V15092017.pdf">www.europeocentre-valde Loire.eu/wp-content/uploads/2017/10/Guide_porteur_projets_b%C3%A9n%C3%A9ficiaires_V15092017.pdf</a></li> <li>- Sites internet de programmes rassemblant l'ensemble de la documentation sur une page dédiée, facile d'accès, pédagogique Ex. <a href="http://www.interreg-rhin-sup.eu">www.interreg-rhin-sup.eu</a></li> </ul>

### Fiche recommandation n°3

<b>Intitulé de la recommandation</b>	<b>Identifier et apporter un suivi particulier aux porteurs de projets les moins expérimentés ou sensibles aux problèmes de trésorerie (petites entreprises, associations)</b>
--------------------------------------	--

*Cette recommandation et ses actions font l'objet d'un consensus entre partenaires du programme*

<b>Justification de la recommandation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des porteurs de projets qui peuvent être en difficulté face aux questions administratives</li> <li>- Une situation de fragilité des certains acteurs impliqués dans la mise en œuvre des espaces valléens</li> <li>- Des contraintes administratives fortes pour les PME de la filière bois</li> <li>- Une mise en œuvre des axes ralentie par la complexité des démarches collectives et certaines lourdeurs administratives</li> </ul>
---	---

<b>Résultat attendu de la mise en œuvre de la recommandation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une meilleure compréhension des règles par les porteurs de projets</li> <li>- Des dossiers de meilleure qualité (candidature et remontée des dépenses)</li> <li>- Une perception du POIA par les porteurs de projets améliorée</li> </ul>
--	--

<b>Actions à mettre en œuvre</b>	
----------------------------------	--

	<p>3.1. Identifier les porteurs de projets présentant des fragilités (petites entreprises, associations) et assurer un suivi particulier en phase de mobilisation, d'animation et d'instruction (appui méthodologique plus important, priorisation des dossiers)</p>
<p><b>Moyens à mobiliser pour la mise en œuvre</b> <b>Qui fait quoi ?</b></p>	<p>Action 3.1 – temps SPAE/SGFE :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Démarche de priorisation des dossiers (déjà engagée par les services du POIA)</li> <li>✓ Vérifier la prise en compte de la spécificité des porteurs dans la fiche navette</li> <li>✓ Prévoir des échanges systématiques entre animateurs et instructeurs sur la candidature d'opérateurs économiques, y compris avec les relais d'animation thématiques</li> <li>✓ Prévoir des formations du porteur de projet dédiés (entreprises, « nouveaux » sur les fonds européens...) → voir recommandation n°2</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Ressources humaines complémentaires :</b></p> <p style="text-align: center;"><b>X Oui, pour des formations spécifiques (cf. recommandation n°2) <input type="checkbox"/> Non</b></p>
<p><b>Calendrier de mise en œuvre</b></p>	<p>Au fil de l'eau</p>
<p><b>Modalités de suivi de la mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de participants aux formations dédiées/nombre de formations dédiées</li> <li>- Contenu de la fiche navette</li> <li>- Fiche procédure : échanges animateurs (dont relais)/instructeurs</li> </ul>
<p><b>Points de vigilance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mobilisation en temps des équipes</li> <li>- Jargon européen : un effort de pédagogie supplémentaire est à mettre en œuvre (notamment dans les formations)</li> </ul>
<p><b>Bonnes pratiques</b></p>	<p><b>POIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Diverses mesures d'information des bénéficiaires et bénéficiaires potentiels (guides, réunions AAP, textes des AAP, FAQ, clé USB...) qui alertent sur les exigences européennes</li> <li>- Mise en place de réunions d'information territoriales ciblées sur les différents AAP (pourraient être encore plus ciblées sur un profil de porteur)</li> <li>- Des relais d'information thématiques pour le POIA connaissant bien les porteurs de projets et porteurs de projets potentiels</li> </ul> <p><b>BENCHMARK :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- « Kick-off meeting », réunion de lancement individuel pour chaque porteur de projet qui permet de lui rappeler les règles de fonctionnement du programme, en particulier concernant la remontée des dépenses, l'atteinte des objectifs (livrables, indicateurs...). Suppose des ressources humaines complémentaires, mais pourrait être ciblé sur les porteurs en ayant le plus besoin.</li> </ul> <p><i>Ex. Programme INTERREG Rhin supérieur : « La réunion Kick-off rassemble les différents partenaires cofinanceurs d'un projet ainsi que le Secrétariat conjoint et l'Autorité de gestion pour le lancement d'un projet. Lors de cette réunion, l'Autorité de gestion présente la convention de partenariat, les modalités de demande de paiement ainsi que les points techniques relatifs au déroulement du projet. »</i></p>

## Fiche recommandation n°4

### Intitulé de la recommandation

### Réduire les contraintes administratives formelles

*Cette recommandation et ses actions font l'objet de discussion. Certaines sont envisageables pour le post 2020. Le besoin de mieux identifier les causes formelles de rejet des candidatures avec l'autorité de certification fait l'objet d'un consensus.*

### Justification de la recommandation

- Des porteurs de projets qui peuvent être en difficulté face aux questions administratives, en particulier au regard de délais d'instruction longs
- Un programme soumis à des contraintes administratives plus fortes que les programmes régionaux
- Des retards de programmation qui perturbent l'articulation des co-financements

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

- Une mise en œuvre du programme et des projets facilitée et accélérée
- De meilleurs taux de programmation et de certification

### Actions à mettre en œuvre

- 4.1. Identifier avec l'autorité de certification les causes formelles de rejet de dépenses et proposer des assouplissements pour fluidifier le processus
- 4.2. Recourir aux courriers dématérialisés pour les CSF afin de réduire les délais et faciliter le traitement des informations
- 4.3. Recourir au versement d'avances et au pré-mandatement des acomptes pour réduire les délais de paiement
- 4.4. Rapprocher les formulaires de demande de subvention CIMA du formulaire POIA (dossier « unique » ou corpus commun)
- 4.5. Explorer les pistes de simplification des dossiers de candidature (simplification de l'annexe 3 en prenant en compte les informations saisies dans le corps du dossier de candidature ; mise en cohérence du document Word avec les annexes Excel)
- 4.6. Préciser les conditions auxquelles des compléments peuvent être apportés au dossier de candidature après le dépôt, pour éviter le rejet pour des raisons administratives ou les reprogrammations.

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

- Actions 4.1., 4.2., 4.3. – temps SGFE :
  - ✓ Echanges avec l'autorité de certification (démarche déjà engagée)
  - ✓ Elaboration des modèles de courriers dématérialisés - proposition soumise à des conditions de conformité (validité AR pour courrier mail)
  - ✓ Déterminer les conditions dans lesquelles les modalités de versement (pré-mandatement, avances) peuvent être mises en œuvre au regard des facteurs de risque
- Actions 4.4., 4.5, 4.6. – temps de pilotage :
  - ✓ Lister les pièces pouvant être apportées en complément et les modifications pouvant être apportées au dossier de candidature au cours de l'instruction
  - ✓ Préparer le post-2020 : prévoir un formulaire harmonisé POIA/CIMA (conserver les informations nécessaires à un dossier POIA et ajouter le cas échéant les informations complémentaires des dossiers Région ou Etat) ; prévoir un formulaire allégé pour les dossiers Région ou Etat (pas de transmission en doublon des annexes et pièces administratives...) ; ajuster (harmoniser) la rédaction entre le corps du dossier de candidature POIA et les annexes.

	<p align="center"><b>Ressources humaines complémentaires :</b>  <input type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non</p>
<p><b>Calendrier de mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1<sup>er</sup> semestre 2018 pour les questions liées à la certification des dépenses et aux paiements, ainsi qu'aux pièces complémentaires pouvant être apportées en cours d'instruction au dossier de candidature</li> <li>- Post-2020 pour les questions liées au dossier de candidature ajusté et commun</li> </ul>
<p><b>Modalités de suivi de la mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Taux de programmation et de certification</li> <li>- Compte-rendu des échanges avec l'autorité de certification</li> <li>- Courrier type CSF (dématérialisé)</li> <li>- Fiches procédures : conditions pour modalités de versement (pré-mandatation, avances) et pour les compléments du dossier de candidature en phase d'instruction</li> </ul>
<p><b>Points de vigilance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vérifier la validité des AR dématérialisés pour les CSF</li> <li>- Prendre en compte les facteurs de risque pour déterminer les conditions d'avances et pré-mandatation</li> </ul>
<p><b>Bonnes pratiques</b></p>	<p><b>POIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Démarche engagée auprès de l'autorité de certification pour identifier les causes formelles de rejet de dépenses</li> </ul> <p><b>BENCHMARK :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le POI Loire dispose d'une gouvernance intégrée au sein du Plan Loire, avec un comité de programmation unique pour les deux instruments financiers que sont le POI et le CPIER (contrat de plan interrégional Etat-Régions) qui se prononce sur la base d'un dossier commun CPIER/POI pour la programmation du FEDER et celle des contreparties régionales.</li> </ul>

## Fiche recommandation n°5

### Intitulé de la recommandation

**Préciser le protocole de saisie et de vérification des indicateurs dans Synergie**

*Cette recommandation et ses actions font actuellement l'objet de discussions*

### Justification de la recommandation

- Une mise à jour incomplète de Synergie : un retard dans la saisie des données Synergie par rapport aux réalisations effectives des projets
- Des valeurs encore faibles pour une majorité d'indicateurs de réalisation

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

- Un suivi amélioré des indicateurs
- Un pilotage plus efficace de la performance

### Actions à mettre en œuvre

- 5.1. Préciser dans le guide des indicateurs les modalités de saisie et de vérification des indicateurs (définition et description, modalités de calcul des indicateurs, personnes en charge de la vérification et procédure de correction des données Synergie si nécessaire)
- 5.2. Engager une vérification et le cas échéant une correction des anomalies constatées pour les indicateurs dans Synergie
- 5.3. Pour l'axe 1, préciser les pistes de mutualisation dans le cadre du projet EVALoscope (projet soutenu par le POIA d'observatoire des espaces valléens) en matière d'indicateurs

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

Actions 5.1., 5.2., 5.3. – temps SPAE/SGFE :

- ✓ Vérifier la rédaction d'un protocole pour la saisie, vérification et correction des indicateurs : qui saisit les données ; quand et selon quelle démarche ; qui les vérifie, à quelles échéances et selon quelles méthodes ; comment sont corrigées les anomalies constatées (vérification si erreur du bénéficiaire ou erreur de saisie, échange avec le bénéficiaire, correction des cibles...)
- ✓ Vérifier la bonne compréhension des définitions des indicateurs et leur renseignement en conséquence
- ✓ Echange avec le réseau des espaces valléens et le porteur du projet EVALoscope sur les pistes de mutualisation  
*Ex. présentation pour une bonne compréhension des indicateurs par les espaces valléens, collecte mutualisée de certaines données*
- ✓ S'appuyer si besoin sur les travaux du groupe de travail « Suivi, performance, évaluation » du CGET (ateliers et notes de travail sur ces sujets)

**Ressources humaines complémentaires :**

**X Oui, en appui  Non**

### Calendrier de mise en œuvre

1<sup>er</sup> semestre 2018

## Modalités de suivi de la mise en œuvre

- Guide des indicateurs
- Valeurs atteintes par les indicateurs de réalisation

## Points de vigilance

- Atteinte des valeurs qui pourrait être insuffisante pour mobiliser la réserve de performance
- Disparité d'interprétation des définitions et risques d'erreurs dans le renseignement des indicateurs
- L'autorité de gestion a l'obligation d'établir chaque année une déclaration de gestion et un résumé, dans laquelle elle doit notamment confirmer « la fiabilité des données relatives aux indicateurs, aux valeurs intermédiaires et aux progrès du programme opérationnel »<sup>2</sup>

## Bonnes pratiques

### POIA :

- Réalisation du guide des indicateurs en cours
- Rattrapage en cours du renseignement des indicateurs

### BENCHMARK :

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

- Cet outil se présente sous la forme d'un fichier Excel comportant un onglet par objectif spécifique disponible sur un serveur partagé. Il est accompagné d'une notice d'utilisation.
- Chaque onglet reprend les indicateurs en déclinant la donnée en données/questions sous-jacentes. Des ajouts d'éléments qualitatifs sont ainsi possibles. Pour chaque question, quatre colonnes sont à remplir : pertinent pour le projet (oui/non), dépôt, 1<sup>er</sup> acompte, solde. Le renseignement des indicateurs s'en trouve simplifié pour les instructeurs et les bénéficiaires, qui remplissent ensemble ce questionnaire par un système d'allers-retours.
- C'est à partir de cet outil que l'instructeur renseigne ensuite les valeurs des indicateurs sur Synergie. Il permet de garder une trace des bases du calcul des valeurs indiquées dans Synergie et d'assurer un suivi de meilleure qualité des valeurs indiquées.
- Le suivi des indicateurs d'emploi ainsi que des principes horizontaux (développement durable, égalité hommes-femmes, non-discrimination) est également intégré dans chaque onglet et décliné de la même manière en sous-questions permettant de renforcer la qualité des données.
- Les personnes en charge de l'évaluation du programme font en fin de mois une extraction Synergie et vérifient la cohérence avec le tableau volet complémentaire, et alertent les instructeurs en cas de problème.

<sup>2</sup> Règlement d'exécution (UE) 2015/207 de la Commission du 20 janvier 2015 portant modalités d'application du règlement (UE) n°1303/2013, article 6 alinéa 1 et annexe VI (modèle de déclaration de gestion).

## Fiche recommandation n°6

**Intitulé de la recommandation**      **Préparer la prise en compte des options de coûts simplifiés pour le post-2020**

*Cette recommandation et ses actions font l'objet de discussions pour le post-2020*

**Justification de la recommandation**

- Une relative complexité des demandes de justificatifs de dépenses
- Des mesures de simplification prévues par l'UE (financement à taux forfaitaire, barèmes standard de coûts unitaires, montants forfaitaires), qui n'ont pas été retenues par le POIA pour la période 2014-2020

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

- Faciliter la justification des dépenses par les porteurs de projets (réduction de la charge administrative)
- Simplifier les contrôles des dépenses
- Améliorer le taux de certification du POIA

**Actions à mettre en œuvre**

6.1.      **Intégrer une prise en compte des options de coûts simplifiés** dans les échanges préparatoires au POIA post-2020

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

Action 6.1. – temps de pilotage/SGFE :

- ✓ Identification des mesures et méthodes de calcul à retenir, sur la base des travaux réalisés au niveau national, et sous réserve des conditions de simplification post-2020
- ✓ Intégration de cette possibilité dans les documents de mise en œuvre du programme (guide du candidat, AAP...)

**Ressources humaines complémentaires :**  
**Suppose un peu plus de temps de travail à l'instruction et moins au contrôle**

**Calendrier de mise en œuvre**

Post-2020

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

- Documents de mise en œuvre du programme modifiés pour intégrer la possibilité de recourir à des options de coûts simplifiés
- Taux de certification du POIA

**Points de vigilance**

- Le recours aux options de coûts simplifiés suppose un travail complémentaire de définition du calcul des coûts au moment de l'instruction (mais il facilite la remontée des dépenses et le contrôle)

**Bonnes pratiques**

**BENCHMARK :**  
Note d'orientation sur les options de coûts simplifiés, Commission européenne, EGESIF\_140017, qui comprend de nombreux exemples méthodologiques.



## Fiche recommandation n°7

### Intitulé de la recommandation

**Anticiper la poursuite des projets multi-partenariaux pour le post-2020**

*Cette recommandation et ses actions font l'objet de discussions pour le post-2020*

### Justification de la recommandation

- Des projets partenariaux confrontés à des lourdeurs administratives (contraintes de gestion) qui sont désormais exclus de la plupart des appels à propositions
- Ils sont pourtant considérés comme un atout par les bénéficiaires
- Ils pourraient être adaptés à la mise en œuvre d'actions interrégionales

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

- Facilitation des projets de coopération à l'interface interrégionale

### Actions à mettre en œuvre

- 7.1. **Etablir un benchmark** avec des programmes de coopération territoriale afin d'identifier les modalités les plus efficaces de mise en œuvre de programmes de coopération (bonnes pratiques)

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

Action 7.1. – temps SPAE/SGFE :

- ✓ Etudier les modalités d'évolution du traitement des dossiers pour les projets de coopération à l'aide d'un benchmark (voir ci-dessous) y compris au sein de la Région PACA (Alcotra)
- ✓ Insérer cette possibilité dans les AAP et les documents de mise en œuvre du POIA (dossier de candidature, guide du candidat...)

**Ressources humaines complémentaires :**

**X Oui, en appui pour la phase prospective  Non**

### Calendrier de mise en œuvre

Post-2020

### Modalités de suivi de la mise en œuvre

- Dossier de candidature pour les projets multi-partenariaux
- Nombre de projets multi-partenariaux/nombre d'AAP ouvrant cette possibilité

### Points de vigilance

- Montage administratif et financier susceptible d'être plus complexe

### Bonnes pratiques

**POIA :**

- Possibilité de projets multi-partenariaux ouverte par le POIA dans certains AAP

**BENCHMARK :**

- Le programme INTERREG Rhin supérieur prévoit la possibilité de mettre en œuvre des grappes de projets, pour « combiner les atouts de tout ou partie de plusieurs propositions de projets, dans le but d’optimiser l’atteindre des objectifs stratégiques et / ou d’utiliser efficacement les fonds du programme\* ». Le Secrétariat conjoint, lorsqu’il identifie dans les pré-formulaires de projets des projets « qui, par exemple, présentent des interfaces thématiques, ou dont l’articulation génèrera une valeur ajoutée en termes de contenus, d’objectifs et de résultats visés\* » informe les porteurs de projets afin qu’ils coordonnent leurs projets.

*\*Site internet du programme : [www.interreg-rhin-sup.eu/vous-avez-une-idee-de-projet/les-grappes-de-projets/](http://www.interreg-rhin-sup.eu/vous-avez-une-idee-de-projet/les-grappes-de-projets/)*

- Le programme INTERREG France-Wallonie-Vlaanderen prévoit la possibilité de déposer un « portefeuille de projets (...) constitué d’une grappe de projets, portant sur différents domaines et thèmes, mais qui ont un objectif commun de développement économique et social d’un territoire transfrontalier spécifique (portefeuille territorial), ou d’une filière transfrontalière (portefeuille thématique)\*\* ».

*\*\*Site internet du programme, guide opérateur, point 1.7.2 : [www.interreg-fwvl.eu/sites/default/files/doc/guide-operateur\\_-\\_version\\_02-2017\\_0.pdf](http://www.interreg-fwvl.eu/sites/default/files/doc/guide-operateur_-_version_02-2017_0.pdf).*

- Le programme INTERREG Alcotra propose également ce type de projets intégrés : les plans intégrés territoriaux (PITER) et les plans intégrés thématiques (PITEM).

*[www.interreg-alcotra.eu/fr/deposer-mon-projet/presentation-generale-de-la-vie-dun-projet/plans-integres](http://www.interreg-alcotra.eu/fr/deposer-mon-projet/presentation-generale-de-la-vie-dun-projet/plans-integres)*

## Fiche recommandation n°8

### Intitulé de la recommandation

## Mobiliser les référents communication des partenaires du POIA

*Cette recommandation est en partie mise en œuvre et fait l'objet d'un consensus*

### Justification de la recommandation

- Des projets de qualité qui pourraient être mieux valorisés
- Une mobilisation et une participation des partenaires du POIA qui pourrait être renforcée : un contact insuffisant entre les services de communication des différents partenaires ; une diffusion limitée des supports d'information par les partenaires du POIA

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

- Disposer d'un réseau opérationnel de relais d'information du POIA
- Mieux connaître et mieux valoriser les réalisations du POIA
- Favoriser l'émergence de projets en offrant une illustration aux porteurs de projets potentiels du POIA

### Actions à mettre en œuvre

- 8.1. Identifier les référents communication et les modalités permettant de faciliter les échanges d'information dans les deux sens (remontée d'informations vers le POIA/diffusion d'informations par le POIA).
- 8.2. Identifier les projets de qualité ou bonnes pratiques, poursuivre la production de fiches projets. Les diffuser sur la page internet du programme et auprès des relais d'information (8.1.) du programme

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

- Actions 8.1., 8.2. – temps responsable communication POIA/partenaires :
- ✓ Identifier une liste de contacts (création d'un fichier) : chez les partenaires du POIA, les relais thématiques, les autres relais d'information : autres programmes européens de la zone, Stratégie de l'Union européenne pour la région alpine/SUERA...
  - ✓ Etablir une démarche d'échange et de diffusion d'informations relatives au POIA  
*Ex. Diffuser les modèles de fiches-projets auprès des relais thématiques afin qu'ils les proposent aux porteurs de projets qu'ils accompagnent ; prévoir un mail de relance régulier pour la remontée d'information du terrain vers l'AG (événements des projets, publications, réalisations...)*
  - ✓ S'assurer que le POIA est référencé sur les pages des partenaires
  - ✓ Poursuivre la rédaction de fiches projets sur les réalisations du POIA et les rendre accessibles sur la page du programme
  - ✓ Les diffuser auprès des relais d'information du programme

**Ressources humaines complémentaires :**  
**X Oui, en appui du responsable communication**  Non

### Calendrier de mise en œuvre

1<sup>er</sup> semestre 2018 pour la création d'un fichier de contact  
 Au fil de l'eau pour l'échange d'information dans les deux sens

### Modalités de suivi de la mise en œuvre

- Listing des relais d'information du POIA
- Nombre de fiches projets

### Points de vigilance

- Turn-over des contacts au sein des relais d'information qui auront été identifiés

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Charge de travail pour les porteurs de projets (fiches projets qui doivent être synthétiques voire pré-remplies sur les informations d'identification du projet : montant FEDER...)</li> <li>- Accessibilité aux supports élaborés : aspect déterminant de la diffusion large des supports (ex. : la vidéo en ligne « Massif des Alpes » sur la chaîne You tube n'est pas très visible sur le site internet)</li> </ul>
--	--

<b>Bonnes pratiques</b>	<p><b>POIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Un travail de valorisation des projets initié avec des fiches projets POIA éditées fin 2017</li> <li>- Une vidéo en ligne</li> </ul> <p><b>BENCHMARK :</b></p> <p>Le CGET publie une lettre d'information trimestrielle relayant les réalisations des programmes contribuant à la Stratégie de l'Union européenne pour la région alpine (SUERA). Le POIA, de par ses objectifs et son périmètre d'intervention, s'inscrit parfaitement dans cette stratégie et pourrait communiquer sur ses événements, appels à propositions, réalisations/projets.</p> <p>Site internet de la SUERA : <a href="http://www.alpine-region.eu">www.alpine-region.eu</a></p> <p>Contact SUERA France : Nicolas GOUVERNEL, Coordonnateur national, Commissariat général à l'égalité des territoires (CGET) – <a href="mailto:nicolas.gouvernel@cget.gouv.fr">nicolas.gouvernel@cget.gouv.fr</a></p> <p>Pour adresser des informations pour une prochaine lettre d'information : <a href="mailto:claire.barthelemy@igt-itq.eu">claire.barthelemy@igt-itq.eu</a> (équipe d'animation de l'objectif CTE 2014-2020 en France).</p>
-------------------------	---

## Fiche recommandation n°9

<b>Intitulé de la recommandation</b>	<b>Renforcer la participation des services opérationnels et des partenaires au POIA</b>
--------------------------------------	---

*Cette recommandation et ses actions sont en cours de discussion*

<b>Justification de la recommandation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des difficultés d'échange et de mobilisation des partenaires</li> <li>- Une contribution limitée des services opérationnels à la qualité des projets (intervention tardive)</li> <li>- Un programme soumis à des contraintes administratives plus fortes que les programmes régionaux</li> </ul>
---	---

<b>Résultat attendu de la mise en œuvre de la recommandation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Améliorer la qualité des projets</li> </ul>
--	--

<b>Actions à mettre en œuvre</b>	<p>9.1. <b>Systématiser l'organisation de comités de suivi présents facilitant les échanges entre partenaires</b></p> <p>9.2. <b>Mettre en place une « revue partenariale de projet » en amont du dépôt des dossiers afin de permettre aux partenaires et aux services opérationnels d'apporter une contribution plus importante au contenu et à la qualité des projets</b></p>
----------------------------------	---

<b>Moyens à mobiliser pour la mise en œuvre</b> <b>Qui fait quoi ?</b>	<p>Actions 9.1., 9.2. – temps de pilotage et présence des partenaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Anticiper le calendrier des comités de suivi pour favoriser leur tenue en présentiel (fixer les dates au moins 3 mois en avance)</li> <li>✓ Un mois avant les dates limites de clôture des appels, organiser une revue de projet avec les fiches déposées</li> <li>✓ Passer en revue les pré-projets et donner la possibilité aux services opérationnels d'émettre un avis sur leur pertinence, objectifs, budget, etc.</li> <li>✓ Transmettre aux candidats les recommandations issues de ces revues de pré-projets</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>Ressources humaines complémentaires :</b>  <b>Suppose une mobilisation régulière de l'ensemble des partenaires</b></p>
<b>Calendrier de mise en œuvre</b>	<p>Au fil de l'eau</p>
<b>Modalités de suivi de la mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre de comités de suivi en présentiel</li> <li>- Nombre de revues partenariales de projets</li> </ul>
<b>Points de vigilance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilité des partenaires du POIA tant pour les comités de suivi que pour les revues de projets</li> </ul>
<b>Bonnes pratiques</b>	<p><b>POIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cellules d'animation technique conjointes en amont des CIRP</li> </ul> <p><b>BENCHMARK :</b></p> <p>Le POI Pyrénées est doté d'un dispositif de consultation des services opérationnels régionaux qui associe démarche formelle et informelle (fiche navette, contacts directs réguliers). Il privilégie les visioconférences pour faciliter la tenue des réunions techniques. En effet, suite à la réorganisation des Régions, le suivi commun des dossiers a été renforcé avec la mise en place d'échanges bimensuels par visioconférence entre les Régions Occitanie et Nouvelle Aquitaine. Ces réunions à distance, qui peuvent associer les services opérationnels des Régions, permettent d'avoir une meilleure connaissance des dossiers et d'assurer un suivi plus précis des porteurs de projet selon leur localisation (chaque Région proposant un suivi des acteurs situés sur son territoire).</p>

## Fiche recommandation n°10

**Intitulé de la recommandation**

**Préciser le statut et la fonction des relais d'animation dans leur rôle d'information et d'animation**

*Cette recommandation et ses actions sont en cours de discussion*

**Justification de la recommandation**

- Un statut et une mission des relais d'animation aux contours parfois imprécis
- Un risque de perte d'information du fait de la multiplicité des interlocuteurs dans la mise en œuvre du programme (animation, instruction, relais d'animation...)
- Des relais d'animation des espaces valléens qui présentent des profils variés et qui ne sont pas nécessairement tous familiarisés avec l'ingénierie de projet européen

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

- Renforcer les capacités d'ingénierie de projet européen à disposition du POIA à ressources humaines constantes
- Sécuriser les informations transmises par les relais thématiques qui, de fait, accompagnent déjà les porteurs dans le montage et la gestion de leurs projets
- Améliorer le pilotage du programme, en particulier le suivi du réservoir de projets

**Actions à mettre en œuvre**

- 10.1. Préciser la vocation et conforter le rôle des relais d'animation en appui aux activités d'animation et de suivi du POIA (transmission de consignes, points de vigilance, information, animation, aide au montage de projet...)
- 10.2. Prévoir le cas échéant des sessions d'information et de formation pour les aider dans la réalisation de leur mission
- 10.3. Introduire un ou des relais d'animation pour l'OS 2

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

- Action 10.1. – Comité de suivi :
  - ✓ Evaluer la pertinence d'une implication plus importante des relais d'animation en appui au POIA (demandes exprimées par les porteurs de projets, difficultés observées par les animateurs et instructeurs du programme)
  - ✓ Le cas échéant, intégrer les relais dans les documents de présentation du POIA (comme point de contact des porteurs)
  - ✓ Identifier des relais sur le territoire pour l'OS2/biodiversité  
*Ex. DREAL, Observatoire régional de la biodiversité PACA, services des Régions mettant en œuvre les SRCE...*
- Actions 10.2., 10.3. – temps d'animation SPAE/SGFE :
  - ✓ Présenter les possibilités de financement POIA aux nouveaux relais (OS2)
  - ✓ Organiser des sessions d'information et de formation dédiées aux relais d'animation (notamment sur les questions administratives et réglementaires) à l'aide de supports dédiés

**Ressources humaines complémentaires :**

**X Oui pour former les relais  Non**

**Calendrier de mise en œuvre**

- 1<sup>er</sup> semestre 2018 pour l'identification et l'information des relais de l'OS2/biodiversité
- Post-2020 pour le renforcement du rôle des relais (peut être anticipé)

<b>Modalités de suivi de la mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Actions d'information vers les relais de l'OS2/biodiversité</li> <li>- Nombre de formations et de participants à des formations dédiées aux relais</li> <li>- Supports dédiés aux relais</li> </ul>
<b>Points de vigilance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps d'accompagnement des relais en cas de renforcement de leur rôle (formation)</li> <li>- Risques d'erreur du fait de la multiplicité des interlocuteurs des porteurs de projets</li> </ul>
<b>Bonnes pratiques</b>	<p><b>POIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Information renforcée des relais d'animation depuis le démarrage du POIA</li> <li>- Financement de l'ingénierie des espaces valléens et de leur animation jusqu'en 2018 (réunion le 15 février 2018 pour échanger au sein du partenariat du Massif alpin sur les modalités de poursuite ou non des dépenses d'ingénierie post 2018)</li> <li>- Financement des relais d'animation de l'axe 2 (Bois des Alpes)</li> </ul>

## Fiche recommandation n°11

<b>Intitulé de la recommandation</b>	<b>Poursuivre l'identification et la mobilisation des publics cibles sur les axes 2 (bois) et 3 (risques)</b>
<i>Cette recommandation et ses actions sont en cours de discussion</i>	
<b>Justification de la recommandation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des publics cibles qui présentent des fragilités administratives et/ou financières, ou qui ne sont pas des acteurs familiers du programme</li> <li>- Une mise en œuvre des axes ralentie par la complexité des démarches collectives et certaines lourdeurs administratives</li> </ul>
<b>Résultat attendu de la mise en œuvre de la recommandation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Renforcer la programmation des axes 2 et 3</li> <li>- Atteindre les objectifs des axes 2 et 3</li> </ul>
<b>Actions à mettre en œuvre</b>	<p>11.1. Renforcer les démarches de communication et de suivi déjà mises en œuvre par le POIA sur les territoires qui présentent une moindre mobilisation des acteurs (Alpes de Haute Provence et Alpes Maritimes notamment)</p> <p>11.2. Confirmer en lien avec les relais d'animation la mobilisation des candidats potentiels sur les axes 2 et 3 pour la fin de la programmation</p>
<b>Moyens à mobiliser pour la mise en œuvre Qui fait quoi ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Action 11.1. – temps d'animation SPAE/relais des axes 2 et 3 : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Adapter davantage le contenu des journées d'information aux différents types de public (entreprises, « nouveaux » sur les fonds européens...) dans la continuité de ce qui a été fait en 2017</li> <li>✓ Multiplier les réunions d'information et mobiliser les relais afin qu'ils informent les porteurs potentiels et renforcent leur participation à ces réunions</li> </ul> </li> <li>- Action 11.2. – temps de pilotage SPAE/SGFE/relais des axes 2 et 3 :</li> </ul>

	<p>✓ Etablir une simulation chiffrée de la mobilisation attendue des candidats sur les prochains appels pour chaque axe (démarche de suivi engagée par le POIA) – au niveau financier et des indicateurs</p> <p><b>Ressources humaines complémentaires :</b>  <b>X Oui pour des formations complémentaires <input type="checkbox"/> Non</b></p>
<p><b>Calendrier de mise en œuvre</b></p>	<p>Au fil de l'eau pour les actions d'information  1<sup>er</sup> semestre 2018 pour un suivi précis du réservoir de projets</p>
<p><b>Modalités de suivi de la mise en œuvre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nombre et lieu des formations à destination des porteurs des axes 2 (bois) et 3 (risques)</li> <li>- Taux de programmation des axes 2 et 3</li> </ul>
<p><b>Points de vigilance</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Temps de mobilisation des équipes pour couvrir le territoire</li> <li>- Atteinte des objectifs du programme (financiers et indicateurs)</li> </ul>
<p><b>Bonnes pratiques</b></p>	<p><b>POIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Réunions d'information sur l'ensemble du territoire du massif ciblées sur les différents AAP</li> <li>- Démarche de suivi du réservoir de projets engagée par le POIA (à approfondir)</li> <li>- Une information spécifique dédiée aux bénéficiaires potentiels GIRN</li> <li>- Un échange accru avec le PARN pour faciliter la programmation des projets</li> </ul> <p><b>BENCHMARK :</b>  La Communauté intercommunale des villes solidaires – CIVIS, organisme intermédiaire dans le cadre du PO FEDER Réunion 2014-2020 (Investissement territorial intégré) élabore actuellement un tableau de suivi du réservoir de projets après échanges avec les porteurs de projets et relais incluant des projections réalistes en termes de montant, de calendrier, de contribution aux indicateurs.</p>



## Fiche recommandation n°12

### Intitulé de la recommandation

### Engager une réflexion sur l'évolution possible des démarches collectives

*Cette recommandation et ses actions sont en cours de discussion*

### Justification de la recommandation

- Une mise en œuvre des axes ralentie par la complexité des démarches collectives et certaines lourdeurs administratives, nécessitant une ingénierie importante
- Des difficultés de lisibilité et de souplesse pour les espaces valléens
- Un besoin d'articulation avec les dispositifs existant pour le Bois des Alpes
- Un dispositif GIRN en quête d'appui institutionnel

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

- Des dispositifs mieux articulés avec les politiques publiques existantes
- Des dispositifs moins exigeants en termes d'ingénierie et d'accompagnement
- Une efficacité et une efficience améliorée des démarches collectives

### Actions à mettre en œuvre

- 12.1. Insérer une certaine flexibilité dans la mise en œuvre des plans d'actions des espaces valléens (ajustement des actions prévues initialement) pour pallier au désengagement de certains porteurs de projets et s'adapter aux besoins du territoire, à l'exemple des GAL LEADER
- 12.2. Explorer les possibilités de maintenir l'animation de la démarche collective espaces valléens au-delà de la période d'élaboration du plan d'action, à l'exemple des GAL LEADER
- 12.3. Communiquer plus clairement sur le fait que les entreprises hors Massif Alpin sont éligibles dès lors que leur bassin d'approvisionnement est situé dans le Massif
- 12.4. Evaluer les possibilités et modalités de poursuite d'une démarche GIRN souple et simplifiée avec ou sans financement POIA (perspectives règlementaires, implications des collectivités locales, etc.)

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

- **Actions 12.1., 12.2. – temps SPAE/partenariat de massif**
  - ✓ Identifier les modalités techniques d'introduction d'une flexibilité dans les plans d'actions des espaces valléens (avenant, ouvrir la possibilité dans les prochains AAP OS1 et OS2, validation des comités de pilotage des espaces valléens...)
  - ✓ Définir et communiquer aux espaces valléens les conditions de mise en œuvre de cet assouplissement
  - ✓ Identifier les moyens financiers disponibles au regard de l'avancée de la programmation (réunion le 15 février 2018 pour échanger au sein du partenariat du Massif alpin sur les modalités de poursuite ou non des dépenses d'ingénierie post 2018)
  - ✓ Si les moyens sont insuffisants, envisager cette modification pour le post-2020, avec une évolution de l'animation des espaces valléens se rapprochant davantage de l'expérience LEADER
- **Action 12.3. – Comité de suivi/SPAE :**
  - ✓ Le cas échéant (éligibilité des entreprises si bassin d'approvisionnement dans le Massif), modifier les prochains AAP en conséquence
  - ✓ Informer les relais de l'axe 2 (bois)
- **Action 12.4. – temps de pilotage :**
  - ✓ Etablir un bilan et retour d'expérience sur la base des projets GIRN qui seront programmés d'ici 2020 dans la perspective du post-2020
  - ✓ Intégrer le bilan de l'appel à projet STePRIM

	<b>Ressources humaines complémentaires :</b> <b>X Oui pour la prospective espaces valléens et GIRN <input type="checkbox"/> Non</b>
<b>Calendrier de mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1<sup>er</sup> semestre 2018 pour l'éligibilité des entreprises dont le bassin d'approvisionnement se situe dans le Massif</li> <li>- 2018 pour la prospective GIRN</li> <li>- 2018 pour introduire une flexibilité dans la mise en œuvre des plans d'action des espaces valléens</li> <li>- Post-2018 si poursuite du financement de l'animation des espaces valléens décidée par le partenariat de massif ou post-2020 dans le cas contraire</li> </ul>
<b>Modalités de suivi de la mise en œuvre</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fiche procédure pour la flexibilité des plans d'actions des espaces valléens</li> <li>- AAP et information des relais de l'axe 2 (bois)</li> <li>- Bilan prospectif GIRN</li> </ul>
<b>Points de vigilance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etre source de complexité supplémentaire pour les espaces valléens en créant des procédures lourdes pour accéder à la flexibilité des plans d'actions</li> <li>- Absence de socle règlementaire à l'échelle intercommunale pour la GIRN</li> </ul>
<b>Bonnes pratiques</b>	<p><b>POIA :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Clarification dans les AAP portant sur les espaces valléens des lignes de partage avec d'autres programmes</li> <li>- Elaboration d'un outil pour éviter le double financement espaces valléens/GAL LEADER/Alcotra</li> <li>- Demande aux espaces valléens de prioriser les projets du plan d'action</li> <li>- Evolution des objectifs des projets de l'axe 3 des TAGIRN vers la GIRN</li> <li>- Un appel à projets STePRIM lancé par l'Etat pour initier des initiatives en faveur des démarches GIRN</li> <li>- Simplification de l'approche GIRN pour favoriser la mobilisation des acteurs de terrain</li> </ul> <p><b>BENCHMARK :</b>  Programmes LEADER, basés sur une stratégie élaborée par les acteurs du territoire et un plan d'action identifiant un type d'actions éligibles, le cas échéant sur la base d'un réservoir de projets identifié, et non une liste arrêtée de projets, ce qui offre une certaine souplesse pour la prise en compte des nouveaux besoins émergents des territoires.</p>