

Lot 1 : évaluation de mise en œuvre du Fonds Social Européen dans le cadre du programme opérationnel 2014-2020 FEDER-FSE de la Région Provence-Alpes-Côte d’Azur.



Région Provence-Alpes-Côte d’Azur.



Rapport final

24/04/2018

Cette évaluation est cofinancée au titre d'une opération du programme opérationnel FEDER – FSE Provence-Alpes-Côte d’Azur

1 - Les objectifs de l'évaluation et le protocole d'évaluation mis en œuvre	4
1.1 - Le périmètre de l'évaluation et le questionnement évaluatif.....	4
1.2 - Le questionnement évaluatif réajusté.....	5
1.3 – Statut du rapport et investigations conduites	7
2- Analyse des dynamiques par objectif spécifique de l'axe 5 du programme (Q0)	8
1.1- L'axe 5 du programme opérationnel régional	9
1.2 - Analyse par objectif spécifique	12
1.3 – Contribution à la stratégie et aux résultats	20
3- La mise en œuvre du programme	24
3.1 - L'organisation en place pour mettre en œuvre la fonction d'autorité de gestion	24
3.1.1 - UNE SEPARATION ENTRE LES FONCTIONS D'ANIMATION ET DE GESTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME OPERATIONNEL	24
3.1.2 - UNE COORDINATION EN PLACE MAIS QUI POURRAIT ETRE RENFORCEE	26
3.2- Un pilotage du programme en place.....	30
3.2.1 - DES INSTANCES DE SUIVI ET DE PROGRAMMATION TRES REGULIERES.....	30
3.2.2 - UNE GOUVERNANCE TECHNIQUE A L'APPUI DE LA GOUVERNANCE STRATEGIQUE A RENFORCER	30
3.3 - Communication et animation, une mobilisation d'ampleur	31
3.3.1- UNE MOBILISATION IMPORTANTE POUR COMMUNIQUER SUR LE PROGRAMME	31
3.3.2- UNE MISE EN ŒUVRE DE LA PROGRAMMATION VIA DES APPELS A PROPOSITIONS.....	35
3.3.3 - UN APPUI PROPOSE PAR LE SPAE JUGE UTILE ET PERTINENT	38
3.4- Instruction, suivi et contrôle, une volonté affirmée de sécurisation.....	42
3.4.1 - UNE SELECTION DES LE STADE DU DEPOT	42
3.4.2 – UNE INSTRUCTION FORMALISEE ET APPROFONDIE	42
3.4.3 - UNE ETAPE DE CONVENTIONNEMENT DONT LES DELAIS POURRAIENT ETRE REDUITS	44
3.4.4 - BILAN ET CONTROLE DE SERVICE FAIT, UN ENJEU : L'AMELIORATION DE LA CERTIFICATION DES DEPENSES.....	45
4- Analyse de la fiabilité des données (Q3)	48
4.1 - Le cadre réglementaire	49
4.2 - Rappel du questionnement évaluatif	51
4.3 - La méthode mise en œuvre	52
4-4 bilan des analyses conduites.....	52
4.4.1 –ANALYSE DES INDICATEURS DU CADRE DE PERFORMANCE	54
4.4.2 - ANALYSE DU SYSTEME MIS EN PLACE	55
4.4.3 – BILAN DES VERIFICATIONS CONDUITES SUR LES OPERATIONS	62
4.4.4 - ANALYSE DES MICRODONNEES AYANT SERVI DE BASE A LA REALISATION DES RAMOS ET DE LEUR COHERENCE	66
4.4.5 - LES PISTES D'EVOLUTIONS : ANALYSE DES SPECIFICATIONS TECHNIQUES DU FUTUR OUTIL	71
5- Analyse des propositions de modifications	74
5.1 - Les propositions de modification.....	74

5.2 - Les points clés des résultats des analyses conduites.....	74
6- Proposition de recommandations	77
Q1 : Comment la Région pourrait-elle mieux mobiliser les porteurs de projets autour du PO Régional et mieux mobiliser le PO sur les politiques régionales ?	78
Q2 : Comment l'autorité de gestion pourrait-elle mieux accompagner les bénéficiaires du FSE pour anticiper les freins à la certification repérés en amont et en aval de la programmation ?	82
Q3 : Dans quelles mesures le système de suivi permet-il d'appréhender les effets du PO (résultats et impacts) de manière fiable ?	86
Annexes.....	89
ANNEXE 1 : les acteurs interrogés au titre de l'évaluation	89
ANNEXE 2 : Guide d'entretien directions opérationnelles –	90
ANNEXE 3 : Guide d'entretien « gestionnaire ».....	92
ANNEXE 4 : protocole d'enquête auprès des porteurs et des bénéficiaires.....	95

1 - Les objectifs de l'évaluation et le protocole d'évaluation mis en œuvre

1.1 - Le périmètre de l'évaluation et le questionnement évaluatif

La mission d'évaluation est ciblée sur le volet FSE du Programme opérationnel FEDER-FSE de la Région PACA.

Elle doit permettre selon les termes du cahier des charges de : «

- S'interroger sur la mise en œuvre du FSE au regard des critères d'efficacité et d'efficience ;
- Repérer les bonnes pratiques ainsi que les dysfonctionnements ;
- Apporter des pistes d'améliorations opérationnelles sur la mise en œuvre du PO par l'Autorité de gestion. »

Les finalités de l'évaluation sont les suivantes :

- Contribuer à la performance du PO régional dans l'optique de débloquer la réserve de performance ;
- Motiver une révision à mi-parcours du PO, si cela s'avère nécessaire ;
- Contribuer à mettre en œuvre une organisation efficace, sécurisée et lisible du PO régional.

Le questionnement évaluatif défini s'organise autour des **quatre questions** clés suivantes :

- Q0 : Quel est le bilan des réalisations depuis la mise en œuvre de la programmation ?
- Q1 : Comment la Région pourrait-elle mieux mobiliser les porteurs de projets autour du PO Régional et mieux mobiliser le PO sur les politiques régionales ?
- Q2 : Comment l'autorité de gestion pourrait-elle mieux accompagner les bénéficiaires du FSE pour anticiper les freins à la certification repérés en amont et en aval de la programmation ?
- Q3 : Dans quelles mesures le système de suivi permet-il d'appréhender les effets du PO (résultats et impacts) de manière fiable ?

L'évaluation de mise en œuvre du FSE a pour but d'éclairer les décideurs des programmes sur les questionnements évaluatifs posés.

À ce titre, l'évaluation poursuit les finalités suivantes pour chaque questionnement évaluatif :

- Connaître : disposer d'un état des lieux de la situation actuelle en région Provence-Alpes-Côte d'Azur ;
- Évaluer : interroger l'efficacité et l'efficience de la mise en œuvre du FSE ;
- Comprendre : permettre au maître d'ouvrage d'approfondir ses connaissances sur la compréhension des facteurs facilitant et freinant une gestion efficace du FSE au regard du cadre de performance et des objectifs fixés dans le PO ;
- Aider à la décision : formuler des recommandations concrètes et opérationnelles visant à améliorer la mise en œuvre du FSE.

Lors de la réunion de lancement, des précisions complémentaires ont été apportées au regard du questionnaire évaluatif initial.

Pour les questions Q1 et Q2, il est nécessaire de bien prendre en compte les porteurs de projets internes et les dispositifs régionaux qui pourraient être soutenus par le FSE, en étant vigilant sur leur compatibilité avec le référentiel communautaire.

Au titre de la Q3 relative au FSE, l'analyse doit aussi porter sur la capacité du système à permettre la mise en œuvre d'évaluations d'impact.

Les évolutions du contexte dans la mise en œuvre du programme opérationnel doivent être prises en compte, afin de tenir compte des échéances de gestion :

- L'élaboration du RAMO pour le 9 Juin 2017 implique la production de premiers apports sous la forme d'une note intégrant des compléments pour le RAMO
- La demande de révision du PO prévue au dernier trimestre 2017 nécessitera un focus spécifique à réaliser au titre de l'évaluation sur la base des éléments mis à disposition par l'Autorité de gestion.

1.2 - Le questionnaire évaluatif réajusté

Les évolutions du contexte ainsi que le calendrier plus resserré de mise en œuvre de l'évaluation ont conduit à ajuster le protocole initial à deux niveaux : au niveau de la méthode et du calendrier d'intervention.

Le questionnaire évaluatif présenté ci-après prend en compte les ajustements proposés à l'issue de la réunion de lancement. Les modifications et compléments sont identifiables : ils sont **en fuchsia pour plus de lisibilité au regard du protocole initial**.

Questionnements évaluatifs	Critères/indicateurs
BILAN DES REALISATION/ANALYSE PROGRAMMATION	
<i>Quelle est la dynamique globale de réalisation ? Quel bilan peut-on faire pour chacun des objectifs spécifiques de l'axe ? Quelles sont les OS jugées les plus/les moins dynamiques en matière de programmation et de contribution aux indicateurs ? Comment peut-on expliquer les écarts des niveaux de réalisation ?</i>	Niveaux de programmation par OS Montants des dépenses certifiées Facteurs de réussite/d'échec
<i>Les niveaux de réalisations sont-ils conformes aux prévisions/objectifs ? Quelles projections de programmation envisagées dans les 2 ans à venir ?</i>	Niveau d'atteinte des cibles prévues (réalisations et résultats) Analyse des dynamiques de programmation à 2 ans
<i>Les opérations programmées permettent-elles de répondre aux objectifs en matière de politique publique ? Sont-elles cohérentes avec les changements attendus du programme ?</i>	Adéquation type d'actions programmées/OS régionales identifiées / s
<i>D'autres dispositifs régionaux peuvent-ils être soutenus par le POR dans la perspective d'une révision du PO ? A quelle condition ?</i>	Nouvelles actions à envisager / Compatibilité avec les règles du FSE / Contributions à l'atteinte des cibles / Pertinence des changements envisagés ?
EFFICACITE DE LA MISE EN ŒUVRE	

<p>Quelle pertinence des actions mises en place par l'AG pour favoriser la mise en œuvre du programme ? Quelles sont les actions les plus efficaces ?</p>	<p>Typologie des actions menées (type, volumétrie des bénéficiaires ciblés)</p> <p>Clarté, simplicité et exhaustivité des outils (guides porteurs de projets, site internet etc.,)</p> <p>Adéquation des actions menées avec les objectifs</p> <p>Complémentarité des actions entre elles</p> <p>Niveau d'efficacité selon les types de publics cibles</p>
<p>Quel est le profil des bénéficiaires ? Quelle est la part des « primo bénéficiaires » (ceux n'ayant pas bénéficié d'une aide dans le cadre de la programmation 2007-2013) ? Les procédures de gestion simplifiées ont-elles facilité l'émergence de projets ? de nouveaux bénéficiaires ?</p>	<p>Analyse des catégories de bénéficiaires</p> <p>Poids des primo-bénéficiaires du PO</p> <p>Cohérence entre le type de bénéficiaires observés/prévus</p>
<p>Quel est l'avis des bénéficiaires internes et externes sur la mise en œuvre du PO FDER-FSE (niveau de connaissance du PO, informations et accompagnement reçus...) ? Dans quelle mesure la programmation 2007-2013 influe-t-elle sur la mobilisation pour 14-20 ?</p>	<p>Niveau de satisfactions des bénéficiaires en matière d'information (accès, qualité), d'accompagnement au montage de leur projet, de formation</p>
FREINS A LA CERTIFICATION & EFFICIENCE DES PROCEDURES	
<p>La mise en œuvre du PO 2014-2020 s'est-elle améliorée par rapport à la programmation précédente ? A-t-elle tiré les enseignements des irrégularités qui ont occasionné une suspension de paiement et de nombreuses reprises d'opérations ? D'autres facteurs sont-ils identifiables ?</p> <p>Le fonctionnement de l'AG est-il optimal pour assurer une mise en œuvre efficace du PO ? Le système de gestion et de contrôle et la gouvernance technique et financière permettent-ils un traitement fluide des dossiers et un pilotage sécurisé ? L'AG a-t-elle exploité les leviers offerts par les options de coûts simplifiés ?</p>	<p>Bon fonctionnement du système de gestion et de contrôle : délai raisonnable entre les étapes de gestion, outillages opératoires et partagés</p> <p>Capitalisation des freins et difficultés rencontrés et ajustement/ adaptation au fil de l'eau</p> <p>Qualité du dialogue inter direction et entre le secrétariat technique et les instances de dialogue technique</p> <p>Performance de la programmation financière du programme au regard des moyens humains et techniques dédiés</p>
QUALITE ET FIABILITE DU SYSTEME DE SUIVI	
<p>Les systèmes d'information et reporting sont-ils fiables, efficaces et durables ? Dans quelle mesure les données issues du système d'information permettront-elles de conduire les évaluations d'impact ?</p>	<p>Pertinence et efficacité des outils de pilotage (tableaux de bord), de leur mobilisation dans le cadre des instances de pilotage (partage des informations, procédures d'alerte...)</p> <p>Niveau de sécurisation des données : procédures d'information, de formation et de communication, niveau de complétude, procédures de contrôle qualité, cohérence entre les différents outils de collecte et de saisie, niveau des saisies dans SYNERGIE</p> <p>Complétude et qualité des données pour la conduite d'évaluation d'impact</p>

1.3 – Statut du rapport et investigations conduites

Le présent rapport constitue la version finale du rapport d'évaluation. Il propose les résultats des investigations conduites pour répondre aux quatre questions évaluatives définies par l'autorité de gestion, la Région Provence, Alpes Côte d'Azur :

- Q0 : Quel est le bilan des réalisations depuis la mise en œuvre de la programmation ?
- Q1 : Comment la Région pourrait-elle mieux mobiliser les porteurs de projets autour du PO Régional et mieux mobiliser le PO sur les politiques régionales ?
- Q2 : Comment l'autorité de gestion pourrait-elle mieux accompagner les bénéficiaires du FSE pour anticiper les freins à la certification repérés en amont et en aval de la programmation ?
- Q3 : Dans quelles mesures le système de suivi permet-il d'appréhender les effets du PO (résultats et impacts) de manière fiable ?

Les travaux conduits ont articulé différents types d'investigations réalisées de mai 2017 à avril 2018, date de finalisation du présent rapport

- Une analyse globale du POR complétée d'un focus les changements attendus et les indicateurs de réalisation et de résultats (de mai à juin 2017)
- Une analyse de l'état d'avancement de la programmation de l'axe cofinancé par le FSE par objectif spécifique notamment à l'appui des extractions Synergie ainsi que des tableaux de suivi de l'autorité de gestion : nombre d'opérations programmées, montants programmés, montants contrôlés, montants certifiés par l'autorité de certification, trajectoire de la programmation. (mai à juin 2017)
- Une analyse des réalisations, tant à l'aune des objectifs définis par les appels à propositions, des opérations programmées que des réalisations et résultats. (mai à juin)
- La réalisation d'entretiens avec les acteurs internes et externes mobilisés pour la mise en œuvre de la programmation. (de mai à septembre 2017)

Les entretiens conduits avaient pour objectifs notamment de repérer les points forts et les facteurs de blocages, les perspectives à l'échelle des OS, les modalités d'animation et de détection de projets mises en œuvre ainsi que les enjeux identifiés en matière de gestion. La grille d'entretien utilisée (et adaptée en fonction des interlocuteurs) est proposée en annexe.

La liste des interlocuteurs contactés est en annexe du présent document.

- La conduite d'une enquête auprès des porteurs de projet et des bénéficiaires réalisée au mois d'octobre 2017. 45 structures ont été sollicitées et 23 ont répondu à l'enquête (se reporter à l'annexe dédiée)
- L'analyse du système de collecte des données relatives aux indicateurs de réalisation articulant à la fois une dimension système et une dimension opérations (octobre 2017)
- L'animation d'un groupe de travail avec les gestionnaires du SGFE (le 20 novembre)
- La tenue d'un groupe de travail associant les représentants du SGFE, de la Direction de l'emploi, de la formation et de l'apprentissage et de la direction de l'autorité de gestion (le 19 février 2018).

Le schéma qui suit présente les différents livrables remis tout au long de la mission.



2- Analyse des dynamiques par objectif spécifique de l'axe 5 du programme (Q0)

Précautions méthodologiques

Cette partie, réalisée dans le cadre de la première phase de l'évaluation (rapport intermédiaire n°1) traduit la **situation du programme au mois de juin 2017**, sur la base des données programmées au 31/05/2017 Il convient d'en tenir compte dans l'interprétation des enseignements.

Les données exploitées pour les traitements et les analyses s'appuient sur plusieurs hypothèses de travail, liées à la qualité des données et au fonctionnement du système d'information. Les options méthodologiques retenues impliquent plusieurs limites, qu'il convient de rappeler ici.

TEMPORALITE : les données sur les opérations (programmation, certification, indicateurs) correspondent aux données au 31/05/2017.

REALISATIONS ET RESULTATS : les données utilisées pour les indicateurs de réalisation et de résultats correspondent aux données utilisées pour l'élaboration du RAMO complet 2017. Les données n'intègrent donc pas les saisies réalisées après le 31 décembre 2016. Les données exploitées sont celles transmises par l'AG et non les données extraites de Synergie.

SEUILS D'ALERTE des indicateurs de couleur sont utilisés à l'échelle des OS pour traduire le niveau d'avancement en référence à un objectif linéaire. Ils s'appuient sur un démarrage de programmation au premier semestre 2015, et traduisent les seuils suivants :

- Rouge : moins de 59 % de l'objectif linéaire au 31/05/2017 ;
- Orange : entre 60% et 100% de l'objectif linéaire ;
- Vert : plus de 100% de l'objectif linéaire.

1.1- L'axe 5 du programme opérationnel régional

La Région a fait le choix de **n'ouvrir qu'une seule priorité d'investissement au titre du FSE, la priorité 10iii** : une meilleure égalité d'accès à l'apprentissage tout au long de la vie pour toutes les catégories d'âges dans un cadre formel, non formel ou informel, la mise à niveau des savoirs, des aptitudes et des compétences de la main-d'œuvre et la promotion de parcours d'apprentissage souples passant notamment par une orientation professionnelle et la validation des compétences acquises.

Il s'agit de concentrer les moyens sur un enjeu régional stratégique mis en avant dans le diagnostic conduit : **l'accès pour tous à une formation de qualité, qui constitue un droit individuel et un facteur incontournable d'insertion et d'accès à l'emploi.**

Le diagnostic conduit pour définir la stratégie régionale souligne que le paradigme économique qui privilégie de plus en plus les activités à forte valeur ajoutée et l'innovation, rend indispensable l'acquisition des compétences pour entrer sur le marché du travail, leur consolidation et leur développement tout au long des parcours professionnels.

Le choix opéré par la Région est de mobiliser les crédits FSE pour cofinancer les politiques régionales dédiées à la formation professionnelle et à l'orientation.

Cet axe comporte 4 objectifs spécifiques précisés ci-dessous.

Objectifs spécifiques	Changements attendus
OS 5 A Augmenter la qualité et la diversité de l'offre de service des structures de la formation, de l'accompagnement et de l'orientation au service de publics, tout au long de la vie	Augmentation de la qualité des services rendus aux usagers par les structures de la formation (notamment sur les questions de l'illettrisme), de l'accompagnement et de de l'orientation, en terme d'orientation et d'accès à la formation Augmentation du nombre d'usagers, destinataires des informations sur l'orientation et la formation Augmentation de la fréquentation des publics au sein du Service Public Régional de l'Orientation
OS 5 B Augmenter l'accès à une première qualification et l'élévation du niveau de formation des personnes les plus éloignées de l'emploi	Augmentation de la qualification des publics les plus fragiles pour les conduire vers une insertion durable et la sécurisation des parcours des apprenants
OS 5 C Augmenter l'accès des jeunes ayant le moins d'opportunité et des publics sous-mains de justice dans des actions d'accompagnement, d'orientation et de formation	Améliorer sur le plan quantitatif mais aussi qualitatif les réponses offertes aux publics visés, via des dispositifs participant activement à la construction de parcours d'intégration socio-professionnel, et soutenir des contenus pédagogiques innovants favorisant une posture d'apprenant, via le soutien de l'ensemble des activités développées à l'égard du public jeune en rupture à savoir l'enseignement des savoirs de base, le travail mais aussi les activités sportives et culturelles
OS 5 D Augmenter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés demandeurs d'emploi	Augmentation du nombre de jeunes diplômés en difficulté d'insertion professionnelle accédant à un premier emploi

Avec un total de 143 566 798,00 € (y compris la réserve de performance), les crédits FSE dédiés à cet axe représentent 33 % de l'ensemble des crédits FEDER et FSE. **C'est l'axe le plus doté du programme opérationnel.**

Vue d'ensemble :

L'axe 5 atteint un taux de programmation de **33,55 % au 30 mai 2017** en coût total et de **33,47 %** au titre du FSE.

	Maquette	Montant programmé	Part / maquette (%)	Montant validé CSF	Montant certifié (AC)	Part du montant certifié sur le total programmé
Coût total	287 133 596,00 €	96 328 378,22 €	33,55%	24 260 325,56 €	2 525 442,01 €	2,62%
Montant UE (FSE)	143 566 798,00 €	48 044 800,68 €	33,47%	11 307 615,05 €	1 262 721,01 €	2,63%

Données Synergie

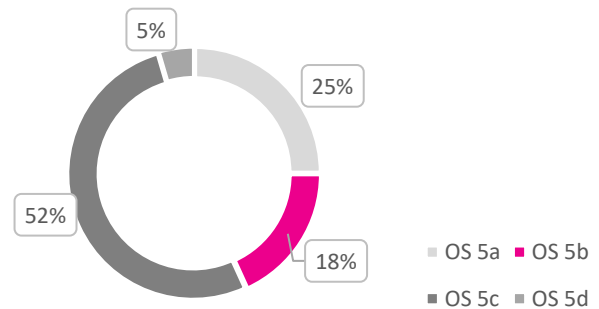
Le taux de certification atteint 3,68 % de la valeur cible prévue en 2018 avec un montant certifié par l'AC de 2 525 442,01 €.

Au total, 44 opérations ont été programmées par l'Autorité de gestion depuis l'engagement de la programmation. 7 opérations ont fait l'objet d'un contrôle de service fait. L'Autorité de certification a validé trois contrôles de service fait.

	Nombre d'opérations	Nombre de contrôles de service fait réalisés	Nb de CSF certifiés AC
OS 5A total	11	3	2
2014	1	0	
2015	6	3	2
2016	4	0	
OS 5B Total	8	2	1
2014	1	1	0
2015	3	1	1
2016	3	0	0
2017	1	0	0
OS5C total	23	2	
2015	9	2	0
2016	14	0	0
OS5D Total	2		
2015	1	0	0
2016	1	0	0
Total général	44	7	3

Les opérations relevant de l'OS 5C « Augmenter l'accès des jeunes ayant le moins d'opportunité et des publics sous-main de justice dans des actions d'accompagnement, d'orientation et de formation » sont majoritaires, elles représentent 52 % du nombre total d'opérations programmées soit 23 opérations au total. Vient ensuite l'OS 5A avec un total de 11 opérations.

Part des opérations par OS sur le nombre total d'opérations programmées



La répartition des crédits FSE par objectif spécifique met en avant le poids majeur de l'objectif spécifique 5B « Augmenter l'accès à une première qualification et l'élévation du niveau de formation des personnes les plus éloignées de l'emploi ». Il représente plus de 89 % des crédits FSE programmés au 31 mai 2017.

Les OS 5A et 5C représentent une part relativement similaire des crédits FSE programmés soit environ 2,3 millions d'euros. L'OS 5 D représente moins de 1 % des crédits programmés au 30 mai 2017.

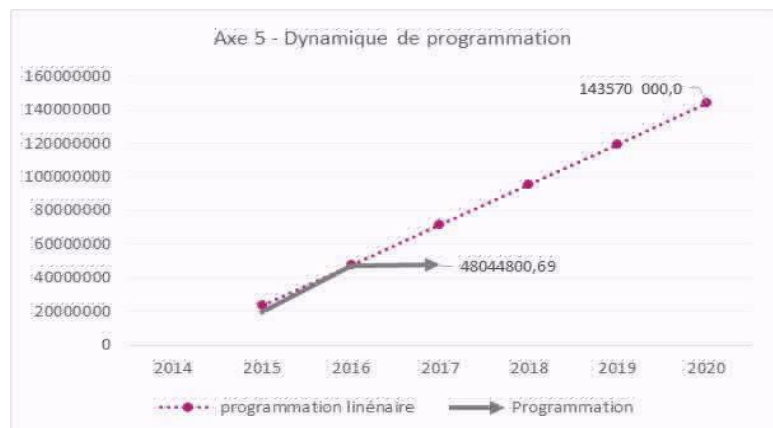
OS	Montant programmé 2015	Montant programmé 2016	Montant programmé 2017	Total général	% par rapport au total programmé
AP05-OT10-PI10iii-OS5a	980 104,10	558 859,72	790 659,10	2 329 622,92	4,8%
AP05-OT10-PI10iii-OS5b	17 608 178,80	24 948 960,38	332 698,05	42 889 837,23	89,3%
AP05-OT10-PI10iii-OS5c	649 814,98	1 740 481,00		2 390 295,98	5,0%
AP05-OT10-PI10iii-OS5d	232 429,50		202 615,05	435 044,55	0,9%
Total général	19 470 527,38	27 248 301,10	1 325 972,20	48 044 800,68	

Données Synergie

Une trajectoire de programmation au niveau de l'axe, dans une bonne dynamique

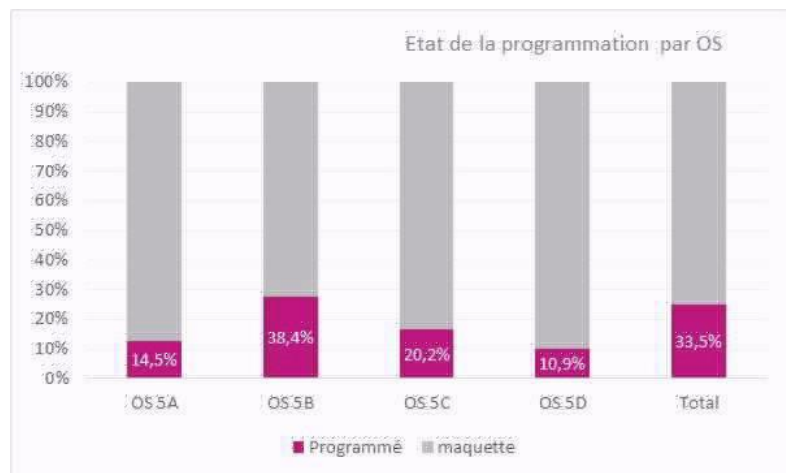
Au niveau de l'axe, la dynamique de programmation s'inscrit dans la programmation linéaire comme l'illustre le graphique page suivante.

Cette dynamique est à confirmer en 2017 sur la base des nouvelles opérations à programmer en 2017 avec trois échéances définies dans les appels à propositions lancés : 4 avril 2017, 23 juin 2017 et 8 septembre 2017.



A un niveau plus fin, à savoir au niveau de l'OS et en prenant en compte la maquette par OS établie prévisionnellement, la programmation par OS est relativement hétérogène comme en atteste le graphique proposé ci-contre.

Ces données confirment la contribution majeure de l'OS 5B à la dynamique de programmation.



1.2 - Analyse par objectif spécifique

OS 5 A : augmenter la qualité et la diversité de l'offre de service des structures de la formation, de l'accompagnement et de l'orientation au service de publics, tout au long de la vie

Cet OS est **central dans la stratégie que la Région met en œuvre** : il vise à **agir sur les politiques publiques (de leur conception à leur mise en œuvre) et sur l'écosystème** et à créer, comme précisé « les conditions permettant aux personnes d'opérer un véritable choix professionnel, de rester en formation malgré leurs difficultés de vie et d'obtenir la qualification visée. ».

Il prend en compte les enjeux de l'orientation et de l'accès à la formation avec l'ambition d'améliorer la lisibilité et l'accessibilité de l'offre d'orientation et de formation.

Il cible l'enjeu de la qualité : il s'agit d'améliorer la qualité de l'offre de service des structures de formation et d'orientation, au service de publics, tout au long de la vie notamment :

- en soutenant la structuration et la professionnalisation du réseau des acteurs de l'orientation
- en favorisant le développement de services et des prestations innovants favorisant l'accompagnement des parcours d'insertion et de mobilité professionnels

L'énoncé des résultats attendus permet de bien mesurer les différentes dimensions à prendre en compte :

- **le volet observation** sur la **connaissance des publics** qui ont des besoins d'appui en termes d'orientation et d'accès à la formation, en lien avec les questions de mutations économiques et la prospective des métiers
- **la lisibilité et accessibilité** de l'offre de formation, au service des publics
- **l'accès des usagers au droit à l'orientation** pour tous, prévu par le code du travail (art L6111-3), par la création d'un service public de l'orientation tout au long de la vie,

- **l'accompagnement** des publics, par le développement de dispositifs innovants de médiation, en direction des publics les plus en difficulté
- **la professionnalisation** des acteurs de l'orientation, de l'accompagnement et de la formation, dans le cadre d'un projet commun

En complément des enjeux mis en avant, l'Autorité de gestion a fait le choix de mettre en œuvre une approche spécifique de l'égalité entre les femmes et les hommes dans le cadre de cet objectif spécifique.

Etat d'avancement de la programmation

Nb d'opérations programmées	Montant programmé (fse)	Maquette (fse)	Part Programmée / maquette	Part de la maquette / axe
11	2 329 622,92	16 050 000,00	14,5%	11,2%

Au total, les montants FSE programmées atteignent 2,3 millions d'euros, soit 14,5 % de la maquette prévue.

Pour les années 2015 et 2016, 11 opérations ont été programmées dont 2 relevant des appels à projets égalité entre les femmes et les hommes.

Au total, 3 appels à projets ont été lancés au titre de cet Objectif spécifique et 3 autres appels à projets ciblés sur les enjeux en matière d'égalité entre les femmes et les hommes.

Appels à projets		Nb d'opérations programmées	Nb d'opérations abandonnées de l'opération	nombre d'opérations refusées
2015	AP-2015-FSE-OS5a : Augmenter la qualité et la diversité de l'of...	6	4	1
	AP-2015-FSE-PI10iii-FH : Promouvoir l'égalité entre les femmes ...	1		1
2016	AP-2016-FSE-OS5a : Améliorer la qualité et la diversité de l'of...	4	4	2
	AP-2016-FSE-OS5a-FH : Promouvoir l'égalité entre les femmes et ...		1	1
Total général		11	9	5

En 2015, 11 demandes ont été déposées et 6 sélectionnées effectivement au titre de l'OS1 hors appels à projet égalité entre les femmes et les hommes. Au titre de cet appel à projet, seulement 2 demandes ont été déposées et 1 sélectionnée in fine.

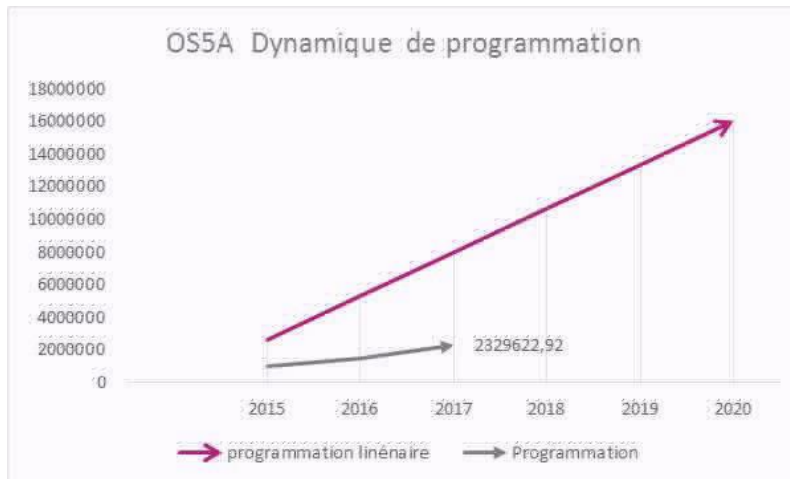
En 2016, moins de demandes de subvention ont été déposées : 10 au total et 4 ont été sélectionnées. L'appel à projet au titre de l'égalité entre les femmes et les hommes a été infructueux.

Le « taux de réussite » varie fortement d'une année sur l'autre : il passe de 58 % pour 2015 à 33 % en 2016 soit une baisse de plus de 25 points. Le nombre de demandes de subvention abandonnées est important, 9 au total.

Après analyse des opérations, plus de 72 % des opérations sélectionnées sont pluriannuelles. On dénombre quatre de plus de 24 mois. Les 11 opérations sont portées par 7 structures.

Trajectoire de la programmation

Montant 2016 en programmation linéaire	réalisation	écart	% d'atteinte de la programmation linéaire	Indicateur
5 350 000,00	2 329 622,92	- 3 020 377,08	44%	●



Sur la base des montants prévisionnels prévus dans la maquette initiale, à fin 2016, l'écart entre le réalisé et le montant à atteindre est de plus 3 millions d'euros.

La dynamique de programmation est donc en deçà des objectifs prévus.

ZOOM sur quelques opérations :

L'opération portée par l'observatoire régional des métiers doit permettre de porter un nouveau regard sur les formations accessibles et les perspectives de métiers et d'emploi qu'elles offrent en lien avec les résultats effectifs de l'insertion professionnelle pour les personnes formées. Les outils créés, mis à disposition via un système d'information accessible aux professionnels, contribueront en complément à améliorer la qualité de l'analyse.

L'opération portée par le GIP Espace Compétence vise ainsi à mettre à disposition de chacun un premier niveau de service dématérialisé pour faciliter l'orientation et la mobilité professionnelle qui se traduit par un site web amélioré, l'exploitation des opportunités offertes par les réseaux sociaux et la possibilité d'obtenir des informations complémentaires via une plateforme multicanal (téléphone, tchat, mail) Cette opération intègre un volet professionnalisation et outillage des acteurs.

De nouveaux services notamment pour les personnes les plus en difficulté sont aussi développés. Les opérations portées par le centre de ressource de lutte contre l'illettrisme visent ainsi à donner un meilleur accès à une information de qualité et adaptée aux personnes confrontés à des difficultés de maîtrise de la langue mais aussi à professionnaliser les acteurs pour améliorer la qualité de l'accompagnement proposés.

OS 5B : Augmenter l'accès à une première qualification et l'élévation du niveau de formation des personnes les plus éloignées de l'emploi

Il s'agit, à l'appui de cet objectif spécifique, de permettre l'acquisition d'une première qualification ou l'élévation du niveau de qualification notamment via les dispositifs de formation professionnelle avec pour objectif de contribuer à faciliter l'accès et le retour à l'emploi.

Cet OS cible les publics les plus fragiles qui ont besoin d'un appui renforcé. Il s'agit d'augmenter la part des personnes sans qualification formées pour l'obtention d'une première qualification et d'augmenter la part des personnes de niveau V (CAP/BEP) et IV (Bac Pro...) formées pour l'obtention d'un niveau de qualification supérieur

L'objectif de l'accès et du retour à l'emploi est énoncé en tant que tel : la Région ambitionne de faire progresser le nombre de personnes obtenant un emploi, 6 mois après leur participation de 1764 suite au programme de formation 2010/2011 à 2 250 en 2023 soit une augmentation attendue de 27,6 % pour les actions relevant du programme qualifiant régional.

Etat d'avancement de la programmation

Nb d'opérations programmées	Montant programmé (fse)	Maquette (fse)	Part Programmée / maquette	Part de la maquette / axe
8	42 889 837,23	111 680 000,00	38,4%	77,8%

Le montant programmé est de plus de 42,8 millions d'euros, soit presque 40 % de la maquette globale.

Depuis le lancement de la programmation 3 appels à projets ont été lancés au titre de cet OS. Les résultats proposés ci-dessous ne concernent que les 2 premiers appels à projets, l'appel à projet 2017 étant en cours à la date de l'extraction Synergie.

Appels à projets		Nb d'opérations programmées	Nb d'opérations abandonnées de l'opération	nombre d'opérations refusées
2015	AP-2015-FSE-OS5b : Augmenter l'accès à une première qualificati...	2	1	1
2016	AP-2016-FSE-OS5b : Augmenter l'accès à une première qualificati...	6	4	4
Total général		8	5	5

8 opérations ont été programmées sur un total de 18 demandes de subventions.

Le nombre de demandes a augmenté de façon importante entre les 2 premiers appels à projets de 4 à 14 demandes. Pour autant, la moitié des opérations déposées ont soit été refusées, soit été abandonnées. Le taux de réussite est de 50 % pour 2015 et de 42,8 % en 2016.

Toutes les opérations programmées sont pluriannuelles. 2 sont sur 24 mois et les 6 autres sont sur plus de 24 mois parmi lesquelles 3 sont sur 36 mois.

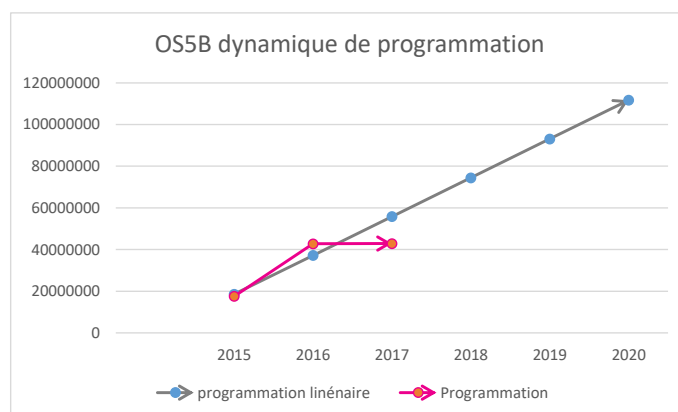
Il s'agit de l'OS « clé » pour la Région : la commande publique de formation en matière de formation professionnelle, levier pour agir sur le développement des compétences et des qualifications des actifs et des inactifs les plus fragiles, relève en effet de cet OS.

L'analyse des opérations relevant de cet OS met en avant le choix de l'AG : choisir des opérations très structurantes tant par leur montant que par le nombre de participants.

Les deux opérations mises en œuvre par la Région représentent plus de 87 % des crédits FSE programmés. Les deux opérations mises en œuvre par le FONGECIF représentent quant à elles 9,6 % des crédits FSE. Ces 4 opérations représentent donc plus de 96 % du montant programmé de l'OS.

Trajectoire de la programmation

Montant 2016 en programmation linéaire	réalisation	écart	% d'atteinte de la programmation linéaire	Indicateur
37 226 666,67	42 889 837,23	5 663 170,56	115%	●



Fin 2016, cet OS atteint 115 % de la programmation linéaire avec plus de 5 millions d'euros d'écart positif.

OS 5C : augmenter l'accès des jeunes ayant le moins d'opportunité et des publics sous-mains de justice dans des actions d'accompagnement, d'orientation et de formation

Cet OS vise des publics très spécifiques : le jeune sous-main de justice et les jeunes très désocialisés ou en rupture (jeunes suivis par l'aide social à l'enfance, les mineurs isolés). Le POR précise par ailleurs que cet OS pourra concerner les personnes incarcérées.

Il s'agit, avec l'appui du FSE, de développer des parcours d'insertion sociale et professionnelle adaptés pour leur permettre de se relancer sur une trajectoire personnelle et professionnelle plus favorable et lutter contre les risques de ruptures.

La mobilisation du FSE doit permettre de faire progresser le nombre de personnes exerçant un emploi ou suivant une formation à l'issue de leur parcours adapté.

Etat d'avancement de la programmation

Nb d'opérations	Montant programmé (fse)	Maquette (fse)	Part Programmée / maquette	Part de la maquette / axe
23	2 390 296	11 850 000	20,2%	8,3%

4 appels à projets ont été lancés. Au total, **23 opérations** ont été sélectionnées sur un total de 30 demandes de subvention déposées. Cet OS a le meilleur taux de réussite avec un taux au moins supérieur à 70 % aux différents appels à projets. C'est aussi l'OS qui compte depuis le lancement de la programmation, le plus grand nombre d'opérations.

Pour rappel, cet OS s'inscrit dans la dynamique de coopération entre la Région et le Ministère de la Justice engagée depuis l'année 2000 et qui s'est traduite par une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens renouvelée pour 4 ans en 2013.

Appels à projets		Nb d'opérations programmées	Nb d'opérations abandonnées de l'opération	nombre d'opérations refusées
2015	AP-2015-FSE-OS5c : Augmenter l'accès des jeunes ayant le moins ...	9		2
2016	AP-2016-FSE-OS5c-1 : Augmenter l'accès des publics sous main de...	12	4	1
	AP-2016-FSE-OS5c-2 : Favoriser les dynamiques d'insertion vers ...	2		
		23	4	3

Nota bene : l'opération PA0000299 est sous statut déposé dans la base Synergie. Dans la base de l'AG elle est en statut rejeté. C'est ce dernier statut qui a été pris en compte dans le tableau.

La majorité des opérations sont annuelles : 20 opérations sur les 23 sont mises en œuvre sur une période de 12 mois.

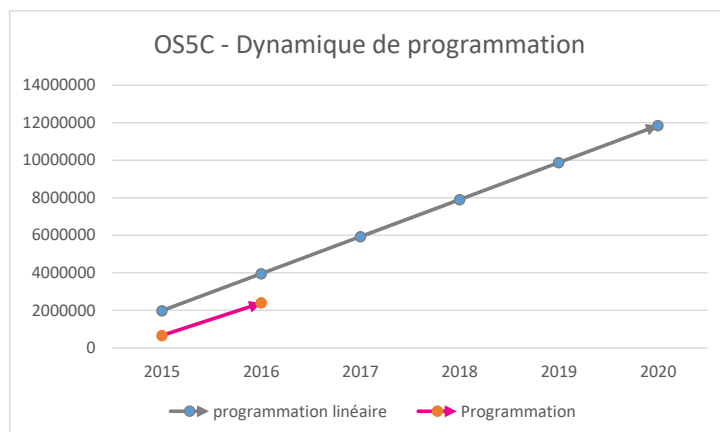
Réalisations

Les projets soutenus couvrent un champ large de réponses, attestant de l'ampleur des difficultés et freins auxquels sont confrontés ces jeunes et de la nécessité d'innover pour trouver des solutions pertinentes : chantiers écoles, dispositifs d'accompagnement spécifiques articulant l'intervention des acteurs du service publics de l'emploi, de l'action sociale, de la santé, les acteurs associatifs, nouvelle offre d'accompagnement intégrant la dimension digitale...

Le nombre de jeunes sous-main de justice accompagnés à fin 2016 est de 304, en données cumulées soit un taux de réalisation par rapport à la cible de plus de 180 %. En 2016, 177 jeunes ont été accompagnés, majoritairement des hommes.

Trajectoire de la programmation

Montant 2016 en programmation linéaire	réalisation	écart	% d'atteinte de la programmation linéaire	Indicateur
3 950 000,00	2 390 295,98	- 1 559 704,02	61%	●



La dynamique de programmation est en décalage avec la programmation linéaire : le montant programmé représente 61 % de l'objectif linéaire en 2016.

OS 5 D : augmenter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés demandeurs d'emploi

Il s'agit de soutenir des actions visant à accompagner les jeunes diplômés en difficulté d'insertion professionnelle afin qu'ils obtiennent un premier emploi en adéquation avec leur niveau de qualification (outils, méthodes, projets professionnel, acquisition de compétences complémentaires, valorisation des compétences...)

Les jeunes ciblés sont demandeurs d'emploi de moins de 30 ans, diplômés de l'enseignement supérieur et rencontrant des difficultés d'insertion professionnelle et plus particulièrement, les jeunes en situation de chômage de longue durée et les jeunes à la recherche d'un premier emploi.

Etat d'avancement de la programmation

Nb d'opérations programmées	Montant programmé (fse)	Maquette (fse)	Part Programmée / maquette	Part de la maquette / axe
2	435 045	3 990 000	10,9%	2,8%

Au total sur les 2 appels à projets ont été diffusés de 2016 à 2016 (et 1 appel à projet en 2017), 4 demandes de subventions ont été déposées. Le taux de réussite est de 50 %, 2 opérations ont donc été sélectionnées : une opération à chaque appel à projets. Les deux autres demandes de subvention ont été abandonnées par les porteurs.

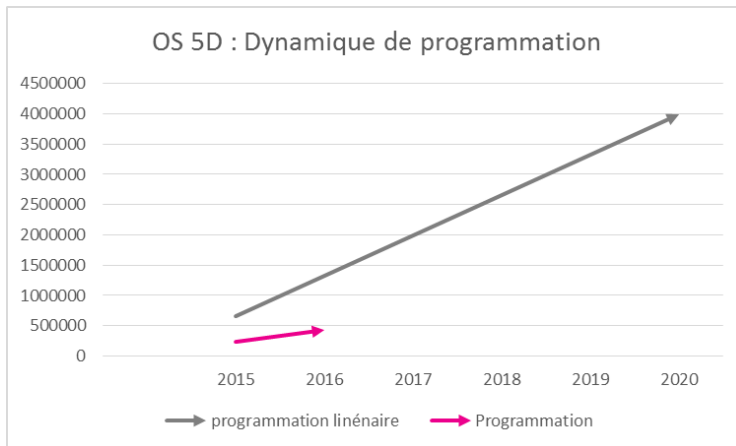
Appels à projets		Nb d'opérations programmées	Nb d'opérations abandonnées de l'opération
2015	AP-2015-FSE-OS5d : Augmenter l'insertion professionnelle des je...	1	1
2016	AP-2016-FSE-OS5d : Améliorer l'insertion professionnelle des je...	1	1
Total		2	2

Le faible nombre de demandes de subvention atteste d'une difficulté à mobiliser les porteurs de projets pour contribuer aux changements attendus malgré les actions de promotion mises en œuvre.

Les deux opérations sélectionnées correspondent à un seul et même dispositif soutenu annuellement par le FSE : le dispositif régional FAJE. Il s'agit de proposer un accompagnement articulant formation, accompagnement et stage professionnel à l'étranger ou en Région pour les jeunes diplômés, primo-demandeurs d'emploi à la recherche d'un premier emploi. Cet accompagnement permet aux jeunes, selon les étapes du parcours, de bénéficier d'aides complémentaires pour le soutenir dans son parcours d'insertion professionnelle.

Trajectoire de la programmation

Montant 2016 en programmation linéaire	réalisation	écart	% d'atteinte de la programmation linéaire	Indicateur
1 330 000,00	435 044,55	- 894 955,45	33%	●



L'OS 5D est le plus en retard : le % d'atteinte de l'objectif à fin 2016 est de 33 %.

1.3 – Contribution à la stratégie et aux résultats

Nota : en raison des difficultés rencontrées sur les données et des actions en cours pour effectuer les corrections et obtenir les compléments nécessaires, le choix a été fait, dans un souci de fiabilité, de présenter les valeurs des indicateurs au 31/12/2016.

Les indicateurs de réalisation

Les indicateurs de réalisation attestent d'un bon démarrage de la programmation sur les 2 premières années.

Etat des lieux au 31 décembre 2016

Indicateur	Indicateur (dénomination de l'indicateur)	Valeur cible (2023)	valeur cumulée	Taux de réalisation	cadre de performance
CO1	Chômeurs (FSE)		5113		
CO2	Chômeurs de longue durée (FSE)		1596		
CO3	Personnes inactives (FSE)		2645		
CO4	Personnes inactives ne suivant ni enseignement ni formation (FSE)	275	646	235%	oui
CO5	Personnes exerçant un emploi, y compris les indépendants		0		
CO6	Moins de 25 ans (FSE)	5000	3681	74%	
CO7	Plus de 54 ans		234		
CO8	Participants de plus de 54 ans qui sont sans emploi, y compris les chômeurs de longue durée, ou personnes inactives ne suivant ni enseignement ni formation		229		
CO9	Titulaires d'un diplôme de l'enseignement primaire (CITE 1) ou du premier cycle de l'enseignement secondaire (CITE 2) (FSE)	1400	3079	220%	oui
CO10	Titulaires d'un diplôme du deuxième cycle de l'enseignement secondaire (CITE 3) ou de l'enseignement postsecondaire non supérieur (CITE 4) (FSE)	4200	1974	47%	oui
CO11	Titulaires d'un diplôme de l'enseignement supérieur (CITE 5 à 8) (FSE)		1152		
CO12	Participants vivant dans des ménages sans emploi (FSE)		1993		
CO13	Participants vivant dans des ménages sans emploi avec des enfants à charge (FSE)		1049		
CO14	Participants vivant dans des ménages d'une personne avec des enfants à charge (FSE)		925		
CO15	Migrants, participants d'origine étrangère, minorités (y compris les communautés marginalisées telles que les Roms) (FSE)	20	1030	5150%	
CO16	Participants handicapés		464		
CO17	Autres personnes défavorisées		3681		
CO18	Personnes sans domicile fixe ou confrontées à l'exclusion de leur logement		292		
CO19	Personnes venant de zones rurales (1)		872		
CO20	Nombre de projets partiellement ou intégralement mis en œuvre par des partenaires sociaux ou des ONG		17		
CO21	Nombre de projets consacrés à la participation durable et à la progression des femmes dans l'emploi		2		
CO22	Nombre de projets ciblés sur les administrations ou les services publics, aux niveaux national, région ou local	5	4	80%	oui

Au total pour 2015 et 2016, **7758** participants (CO1 et CO3) ont bénéficié d'un parcours ou d'une action qu'il s'agisse d'un parcours de formation, d'une offre de service en matière d'orientation ou d'un parcours spécifique pour faciliter l'accès et le retour à l'emploi ou permettre l'accès à un parcours de formation.

Parmi des participants, plus de 59 % sont des personnes à la recherche d'un emploi (chômeurs) dont 31 % sont chômeurs de longue durée.

Les opérations mises en œuvre par la Région dans le cadre de sa commande publique comptabilisent la majorité des participants en 2016 : 6948 personnes ont ainsi intégré une des actions de formation mise en œuvre dans le cadre du Plan régional de formation, soutenu par le FSE.

Les personnes d'un faible niveau de qualification sont la cible prioritaire : en cumulé sur 2015 et 2016, on dénombre 3079 participants de niveau CITE 1 et 2 et 1974 participants de niveau CITE 3 et 4. Ces deux indicateurs prévus dans le cadre de performance atteignent respectivement un niveau de réalisation par rapport aux cibles 2023 définies de 220 % et 47 % à fin 2016.

La priorité donnée aux jeunes est effective : 3681 jeunes de moins de 25 ans(C006) sont comptabilisés.

Ils représentent 47 % de l'ensemble des participants. Cette priorité se traduit par des actions spécifiques ciblant l'ensemble des jeunes au titre de la commande publique de formation mais aussi des actions spécifiques en faveur des jeunes en situation de désocialisation et/ ou en situation de rupture et des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur de moins de trente ans confrontés à des difficultés d'insertion professionnelle.

Spécifiquement pour l'axe 5, les indicateurs permettent de disposer **d'une analyse sexuée** des réalisations et résultats. Au total, on constate une quasi parité homme/femme chez les participants aux opérations. En effet, sur les 7758 participants comptabilisés au 31 décembre 2016, 51.5% sont hommes et 48.5 % des femmes. Une analyse plus fine permet de mettre en évidence quelques spécificités.

On retrouve parmi les participants inactifs une plus forte proportion d'hommes, ils représentent plus de 57 % de cette catégorie.

Pour les différents niveaux de CITE, on comptabilise 1251 femmes sur 3079 participants pour les niveaux CITE 1 et 2 soit un peu de plus de 40 % des participants. Par contre pour les autres niveaux, les femmes sont majoritaires parmi l'ensemble des participants : pour les niveaux CITE 3 à 8, les femmes représentent plus de 57 % de l'ensemble des participants.

On observe une tendance plus prononcée à la monoparentalité du côté des femmes, elles représentent 56,8 % des participants qui déclarent vivre dans un ménage seul avec des enfants. Les hommes représentent 32.2%.

L'analyse des indicateurs de sortie fait transparaître certains écarts entre les participants masculins et féminins. 1473 participants masculins du total arrivent au terme des opérations avec une qualification pour 1393 femmes soit 48,6 % de l'ensemble des participants comptabilisés. On constate un écart non négligeable entre les femmes et les hommes sur les participants exerçant un emploi après leur participation au programme : sur 1058 participants en emploi, 497 sont des hommes et 561 des femmes, soit 53 %. On retrouve cette tendance mais de manière moins affirmée sur la situation des participants 6 mois après la fin de l'opération : sur 1753 personnes en

emploi, 888 sont des femmes et 865 des hommes. Une analyse plus approfondie sera nécessaire pour mieux appréhender la portée des résultats. Elle pourra être mise en œuvre dans le cadre des évaluations d'impacts.

La Région a fait le choix de mettre en place des indicateurs de réalisation spécifique pour chaque objectif spécifique. Au 31 décembre 2016, les cibles fixées sont toutes atteintes pour les données disponibles.

Indicateurs		cible 2023	résultats à fin 2016	Taux de réalisation
IR101	Nombre de professionnels formés	4900		
IR102	Nombre d'usagers accompagnés	700	2854	408%
IR103	Jeunes sous main de justice participant à l'action	165	304	184%
IR104	Jeunes diplômés de l'enseignement supérieur demandeur d'emploi	360	1139	316%

Nota bene : pour l'indicateur IR101, les données ne sont pas disponibles.

Les indicateurs du cadre de performance

Trois des cinq cibles du cadre de performance sont déjà atteintes, voire très largement dépassées comme en attestent les données présentées dans le tableau qui suit.

Indicateurs		Valeur cible (2023)	données cumulées	% d'atteinte de cible
CO04	Personnes inactives ne suivant ni enseignement ni formation (FSE)	275	646	235%
CO09	Titulaires d'un diplôme de l'enseignement primaire (CITE 1) ou du premier cycle de l'enseignement secondaire (CITE 2) (FSE)	1400	3079	220%
CO10	Titulaires d'un diplôme du deuxième cycle de l'enseignement secondaire (CITE 3) ou de l'enseignement postsecondaire non supérieur (CITE 4) (FSE)	4200	1974	47%
CO22	Nombre de projets ciblés sur les administrations ou les services publics, aux niveaux national, région ou local	5	4	80%
IR104	Jeunes diplômés de l'enseignement supérieur demandeur d'emploi	360	1139	316%

Les indicateurs de résultats

Identificateur	Indicateur	Valeur cible (2023)	Valeur cumulée			Taux de réalisation
			Total	Hommes	Femmes	
CR02	Participants suivant un enseignement ou une formation au terme de leur participation	150	379	245	134	253%
CR03	Participants obtenant une qualification au terme de leur participation	3300	2866	1473	1393	87%
CR04	Participants exerçant un emploi, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation	60	1058	497	561	1763%
CR06	Participants exerçant un emploi, y compris à titre indépendant, six mois après la fin de leur participation (1)	2250	1753	865	888	78%

En matière de résultats et spécifiquement pour les indicateurs de résultats communs, 2866 participants (données cumulées à fin 2016) ont obtenu une qualification à l'issue de leur parcours, dont 1393 femmes. Le taux de réalisation de 87 % au regard de la cible prévue pour 2023 (CR03).

Par ailleurs, 1058 participants exercent un emploi, y compris à titre indépendant, au terme de leur participation, dont 561 femmes. La cible fixée en 2023 est plus que largement dépassée.

A plus long terme, ils sont 1753 participants exerçant un emploi, y compris à titre indépendant, six mois après la fin de leur participation (CR06), soit un taux de réalisation de la cible 2023 de 78 %. Les femmes sont au nombre de 888.

L'objectif stratégique de l'augmentation du nombre de personnes qualifiées, qu'il s'agisse de l'acquisition de savoir de base, de l'accès à une première qualification, ou de l'augmentation du niveau de qualification se traduit donc par des résultats positifs et contribue à faciliter l'accès et le retour à l'emploi pour une partie des participants.

S'agissant des indicateurs de résultats spécifiques établis par la Région, à la date du présent rapport les données à fin 2016 n'étaient pas disponibles ; pour rappel, les indicateurs sont les suivants :

- IR101 : taux de participation des acteurs de l'orientation à un programme global innovant
- Ir102 : taux de satisfaction des professionnels ayant suivi une formation
- Ir103 : taux de satisfaction des publics accueillis

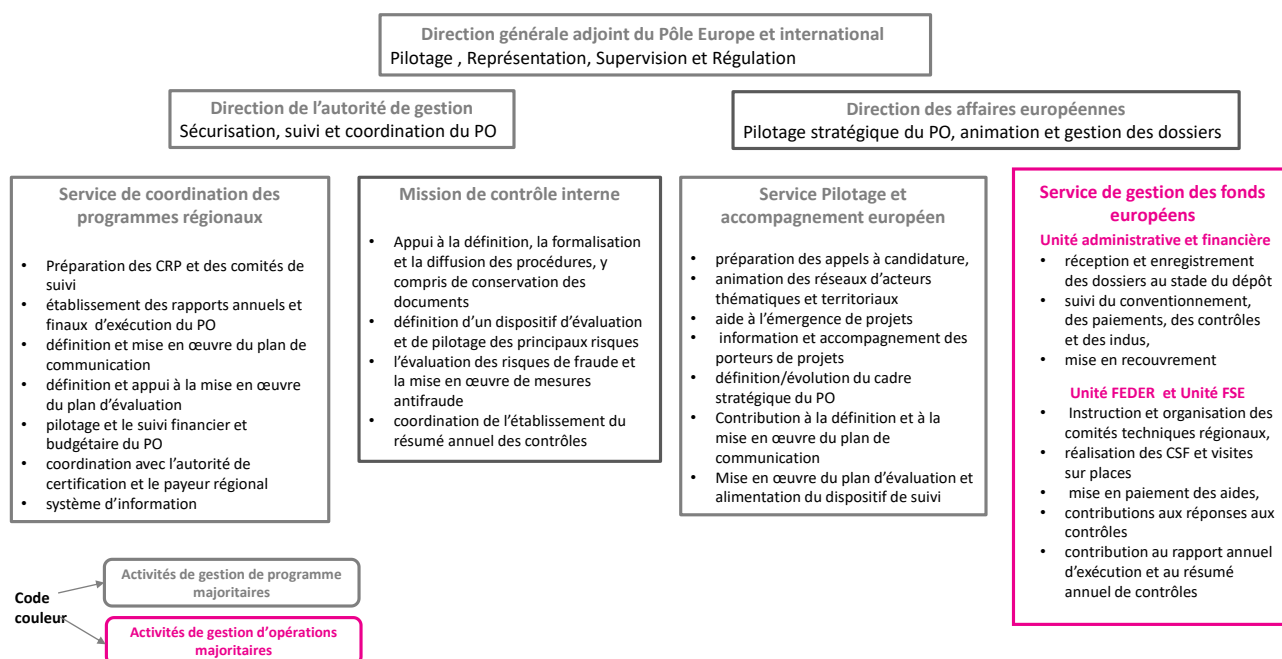
3- La mise en œuvre du programme

Avertissement : cette partie, réalisée dans le cadre de la seconde phase de l'évaluation (rapport intermédiaire n°2) traduit la situation du programme au mois de décembre 2017. Il convient d'en tenir compte dans l'interprétation des enseignements.

3.1 - L'organisation en place pour mettre en œuvre la fonction d'autorité de gestion

3.1.1 - UNE SEPARATION ENTRE LES FONCTIONS D'ANIMATION ET DE GESTION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME OPERATIONNEL

Le schéma qui suit présente l'organisation générale mise en place pour les tâches de gestion de programme et de gestion d'opérations.



La fonction d'animation

Le Service Pilotage et Accompagnement Européen (SPAЕ), rattaché à la Direction des affaires européennes est en charge en lien avec les directions opérationnelles :

- De mettre en œuvre les activités d'animation sur le programme ;
- D'élaborer les appels à propositions ;
- De fournir un appui auprès des porteurs répondant aux appels à propositions.

Le SPAЕ a par ailleurs été en charge d'élaborer le programme opérationnel et, si nécessaire, est en charge de faire des propositions pour sa révision.

Au sein du SPAЕ, sous la responsabilité d'un chef de service, un agent du SPAЕ est mobilisé spécifiquement sur l'axe 5 du programme cofinancé par le FSE.

C'est donc un service pivot pour la programmation :

- Il fait le lien avec les directions opérationnelles tant pour les appels à propositions que pour le suivi de la mise en œuvre du programme (notamment à l'occasion de la révision) ;
- Il est en première ligne au titre de l'animation et pour l'appui auprès des porteurs de projets ;
- Il est mobilisé au titre des échanges avec les acteurs régionaux dont notamment la Direccte et les autres services de l'Etat associés.

La fonction de gestion

Cette fonction clé relève de la responsabilité du Service Gestion des fonds européens (SGFE) de la Direction des Affaires Européennes.

Ce service dispose d'une unité dédiée au FSE. Cette unité, en place depuis 2015, est en charge de l'ensemble des étapes de gestion des dossiers après le dépôt des demandes de subvention. Initialement, le besoin de l'unité a été évalué à 7 ETP.

L'unité FSE est aujourd'hui composée de 7 personnes dont 1 responsable d'unité, 1 chargée de mission et 5 gestionnaires.

Les effectifs ont évolué entre 2015 et 2017 :

- Avec l'arrivée de 2 ETP, l'unité est passée à 5 ETP dans le courant d'année 2015
- En 2016, 1.80 ETP ont renforcé l'équipe soit une équipe de 6.80 ETP. La fin d'année 2016 a été marquée par l'absence d'un ETP

L'unité n'a pas été en effectif constant depuis le début de la programmation du fait d'absences prolongées notamment.

La montée en compétence de l'équipe de l'unité FSE s'est fait en plusieurs temps. L'année 2016 a particulièrement été dédiée à la formation sur l'étape d'instruction, une partie des agents a donc été formée sur cette étape clé de la piste d'audit et une autre partie de l'équipe a été formée sur le contrôle. En 2017, chaque agent intervient sur l'ensemble des étapes de gestion.

Afin de sécuriser la professionnalisation des équipes et de disposer de méthodes homogènes un guide interne FSE sur l'instruction a été élaboré (la version transmise date d'août 2016 et correspond à la 3^{ème} mise à jour du guide). Il détaille étape par étape le processus d'instruction. Il est complété par un guide sur le contrôle de service fait. Ces deux documents ont été élaborés par l'Unité FSE.

L'unité FSE bénéficie de l'appui de deux prestataires pour la réalisation de contrôle de service fait pour certaines des opérations sélectionnées.

- Au titre de la commande publique de formation, un prestataire, sous la supervision de l'unité FSE, est en charge des visites sur place en cours d'exécution et du contrôle de service fait
- Au titre des opérations relevant du mode subvention à des tiers, un prestataire intervient pour la réalisation d'une partie des contrôles.

Une fonction spécifique au sein de la Direction de l'emploi, de la formation et de l'apprentissage (DEFA), l'unité FSE

La Région est en maîtrise d'ouvrage d'opérations au titre de 2 OS de l'axe 5 : au titre de OS 5 D avec une opération en faveur des jeunes diplômés et au titre de l'OS5B avec les opérations soutenant la commande publique régionale de formation.

Une unité FSE au sein de la DEFA et plus spécifiquement au sein du Service Orientation Formations Professionnelles et Sanitaires & Sociales est en place depuis plusieurs années. Cette unité assume les responsabilités incombant aux bénéficiaires du FSE : élaboration de la demande de subvention, suivi de la mise en œuvre, élaboration du bilan d'exécution et de la demande de remboursement.

Cette unité FSE est aujourd'hui composée d'une équipe de 6 personnes : une responsable, une chargée de mission et une équipe de 4 gestionnaires.

En 2017, une nouvelle organisation est mise en place. Cette unité est en charge de réaliser l'ensemble des vérifications de service fait relatives aux marchés passés avant de mandater le paiement des factures transmises par les organismes de formation. Avant cette nouvelle organisation, l'unité FSE était destinataire des contrôles réalisés ainsi que des données sur les paiements effectués. Sur la base de ces éléments, elle réalisait le bilan d'exécution après vérifications des éléments transmis.

3.1.2 - UNE COORDINATION EN PLACE MAIS QUI POURRAIT ETRE RENFORCEE

La mise en œuvre de l'axe 5 du programme repose sur plusieurs services qui contribuent, chacun à leur niveau, à la réussite du programme.

- Un service en charge de l'animation du programme et de sa programmation
- Un service en charge de la gestion
- Les directions opérationnelles concernées par les politiques publiques soutenues par le FSE
- Des services bénéficiaires dont particulièrement l'unité FSE au sein de la DEFA qui a un rôle clé considérant le montant des opérations programmées et leur contribution majeure aux indicateurs du cadre de performance.

L'organisation mise en place s'organise autour d'une segmentation fonctionnelle (animation, gestion, expertise métier) qui a permis d'aboutir à un niveau élevé de professionnalisation dans l'exercice de chacune des fonctions. Néanmoins ce schéma organisationnel nécessite une coordination forte pour permettre d'assurer une cohérence d'ensemble entre :

- la stratégie de la Région au titre du Programme et la stratégie des directions opérationnelles,
- l'animation y compris l'appui auprès des porteurs, la gestion et le contrôle avec pour enjeux la consommation des crédits dans le respect du référentiel FSE,
- l'atteinte des cibles du cadre de performance et la mise en œuvre des politiques publiques soutenues.

Une coordination avec les directions opérationnelles soumise aux changements résultant de la réorganisation des services de la Région

Les directions opérationnelles et tout particulièrement l'actuelle DEFA ont été mobilisées pour l'élaboration du programme. Une fois le programme validé par la Commission, elles se sont mobilisées pour activer leur réseau, promouvoir le programme et informer des opportunités de financement.

Les directions et services concernés sont par ailleurs formellement associés à l'élaboration des appels à propositions et au suivi de la programmation.

Certains services des directions opérationnelles ont été moteurs pour promouvoir les opportunités de financement. Au niveau de la DEFA, c'est tout particulièrement le cas du Service Orientation Formations Professionnelles et Sanitaires & Sociales au titre de l'OS 5A. Pour les autres services, les travaux conduits n'ont pas permis d'identifier et de qualifier leur éventuelle contribution.

A compter de la mi 2016, les directions opérationnelles et leurs services concernés par l'axe 5 ont connu d'importants changements qui n'ont pas permis d'assurer une coordination optimale avec le SPAE et le SGFE. A titre d'illustration, en matière d'égalité entre les femmes et les hommes le SPAE ne dispose plus d'interlocuteurs bien identifiés. Il en est de même pour l'OS 5A depuis le départ de l'agent qui suivait cette thématique.

Au niveau du SGFE, les directions opérationnelles sont associées à l'instruction et émettent un avis en opportunité sur les demandes de subvention à l'exception de l'OS 5B et de l'OS5D. Une application stricte du principe de séparation fonctionnelle, répondant à un objectif de sécurisation a été appliquée : **au titre de l'OS 5B, la DEFA n'est pas officiellement sollicitée par le service instructeur considérant qu'elle est aussi bénéficiaire au titre du programme, il en est de même pour la direction Jeunesse, sports et citoyenneté.**

Ce choix d'un avis en opportunité a conduit à allonger les délais d'instruction pour permettre aux services des directions opérationnelles d'émettre leur avis sur les demandes de subvention.

Une coordination trop informelle entre le SPAE et le SGFE.

Sur le FSE les enjeux d'animation et d'instruction sont fortement articulés. En effet, l'enjeu de la bonne anticipation par les bénéficiaires des questions d'éligibilité, de suivi et de traçabilité est central dans la stratégie d'animation. Il est de ce fait crucial que l'animation soit conduite en articulation étroite entre SPAE et SGFE.

Les responsables du SPAE et de l'Unité FSE du SGFE échangent régulièrement mais ces échanges sont majoritairement informels et ne donnent pas lieu à des décisions formalisées. Plus de temps devrait être dédié formellement à la capitalisation sur les résultats des actions d'animation, sur les enseignements à tirer des travaux d'instruction et de contrôle et tout particulièrement sur l'évolution du référentiel FSE.

Dans le même ordre d'idée, il apparaît que le SPAE et l'unité FSE du SGFE travaillent régulièrement de concert voire co-interviennent dans un certain nombre de cas de figures au titre de l'appui auprès des porteurs, mais ces co-interventions s'inscrivent davantage dans des usages que dans des processus formalisés. Cette co-intervention est pertinente voire indispensable dans le cas de dossiers complexes, elle est dès lors très dépendante de la disponibilité des agents. Ces co-interventions ont été possibles en 2015, beaucoup moins en 2016 compte tenu de la montée en charge des fonctions de gestion.

En revanche, les choix opérés en 2017 au titre de la stratégie de communication ont permis d'aller plus loin de dans la coordination entre les deux services : des représentants des deux services ont été mobilisés pour la présentation des nouveaux appels à propositions.

Des priorités à mieux partager entre directions mobilisées

Le référentiel acquis sur le FSE au titre de la programmation 2007 – 2013, centré sur la gestion d'opérations mises en œuvre par voie de marché public, a dû être revu et complété dans un contexte réglementaire renouvelé et non encore pleinement stabilisé lors du lancement du programme.

Il a fallu adapter les compétences à la gestion de subventions à des tiers avec des objectifs clairement énoncés : tirer les enseignements de la programmation 2007-2013 et sécuriser au maximum la gestion.

Cette adaptation et l'objectif de sécurisation ont conduit à un allongement important des délais, complétés d'un certain nombre de difficultés lors des étapes d'instruction et de contrôle.

La complexité du FSE (notamment au titre des indicateurs), le passif de la programmation 2007- 2013 (avec une image de marque du FSE largement écornée) et le choix d'une gestion centralisée induisent **un risque structurel de dissociation des priorités des gestionnaires et des directions opérationnelles**. Cette dissociation peut être source de crispations voire de prise de distance au regard du FSE et des enjeux de la programmation.

PISTES DE TRAVAIL

La coordination entre les directions opérationnelles, le SGFE et le SPAE pourrait être améliorée.

Des axes de progrès sont identifiables.

- **Au niveau du suivi stratégique**, les réalisations et les résultats obtenus pourraient être mieux partagés et plus régulièrement, tout en prenant en compte les problématiques spécifiques à la gestion du FSE.
Des temps de travail formels seraient utiles **entre DO, SPAE et SGFE notamment** pour faire collectivement le bilan des réalisations et résultats et analyser les actions correctrices à envisager.
 Ces temps de travail devraient prendre en compte les différentes dimensions des projets :
 - La dimension stratégique avec la mise en perspective à la fois des enjeux en matière de performance mais aussi de contribution à la stratégie déployée par la Région, avec si nécessaire des ajustements pour optimiser la consommation des crédits FSE et l'atteinte des cibles, en cohérence avec les orientations des directions opérationnelles ;
 - La dimension communication et mobilisation au titre des appels à propositions ;
 - La dimension gestion : indicateurs, cofinancements, situation problématique de certains bénéficiaires qui nécessite des arbitrages...
- **Une communication plus régulière sur les résultats des appels à propositions, des instructions et des contrôles pourrait venir compléter de façon pertinente le renforcement de la coordination** entre les acteurs internes de la Région concernés par le programme.

L'idée serait par exemple de proposer **un tableau de bord simplifié** mettant en avant les indicateurs clés à partager régulièrement pour mieux être en mesure d'anticiper, d'agir et de mieux faire le lien entre programmation et stratégie.

- L'amélioration pourrait aussi passer par **la nomination / l'identification de référents opérationnels au niveau des services, référents qui ne sont plus en place aujourd'hui suite aux réorganisations. Ceux-ci auraient pour mission** en mesure de contribuer à la réussite de la programmation notamment en activant leur réseau, en participant en lien avec le SPAE notamment à une stratégie de communication pour toucher de nouveaux porteurs.
- **La séparation fonctionnelle stricte mise en place avec certaines directions, bénéficiaires de crédits FSE, pourrait être assouplie. En effet,** les opérations portées par la Région elle-même n'induisent pas a priori de conflit d'intérêt et de risque d'irrégularité lorsqu'il s'agit d'émettre un avis en opportunité au stade de l'instruction. Cet assouplissement pourrait être vecteur d'une meilleure communication en interne.

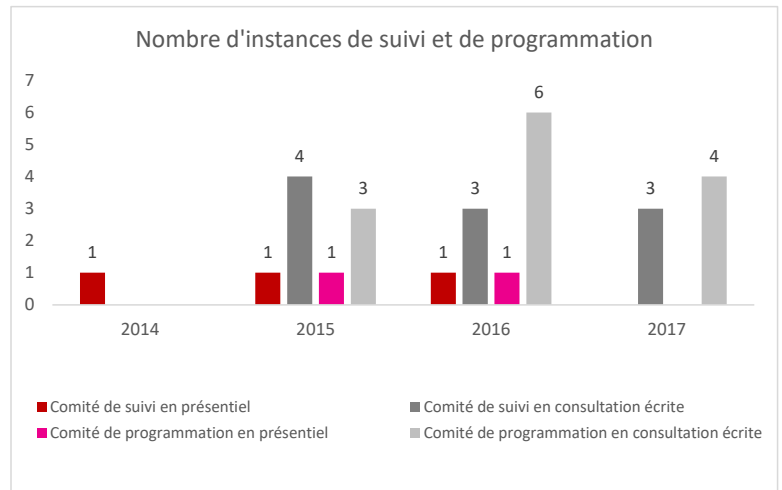
3.2- Un pilotage du programme en place

3.2.1 - DES INSTANCES DE SUIVI ET DE PROGRAMMATION TRES REGULIERES

Les comités de suivi et les CRP sont préparés avec soin via les réunions techniques et la mise à disposition des productions permettant d'assurer le suivi stratégique de la programmation et aussi la sélection des projets. L'ensemble des données sont à disposition des partenaires sur l'intranet dédié.

Au total, on recense depuis 2014, 13 comités de suivi (dont 10 en consultation écrite) et 15 comités de programmation (dont 13 en consultation écrite).

En toute logique, le nombre de comités de suivi était important au moment du lancement de la programmation. L'année 2016, marquée par la montée en charge du programme, s'est concrétisée par 6 comités de programmation.



Le nombre de réunions réalisées ainsi que l'ensemble des documents mis à disposition attestent d'un pilotage fin de la programmation des crédits, des opérations et des indicateurs du cadre de performance.

3.2.2 - UNE GOUVERNANCE TECHNIQUE A L'APPUI DE LA GOUVERNANCE STRATEGIQUE A RENFORCER

Au titre des travaux évaluatifs, les interlocuteurs externes à la Région interrogés ont été peu nombreux. Les entretiens ont concerné principalement les thématiques suivantes : l'égalité entre les femmes et les hommes, les jeunes sous-main de justice et l'accès et le retour à l'emploi.

Les acteurs externes interrogés mettent l'accent **sur l'intérêt de renforcer les collaborations opérationnelles** afin notamment de mieux soutenir les projets et d'améliorer la coordination entre les financements mobilisables.

La Région et l'Etat ont privilégié des réunions techniques préparatoires en présentiel et des comités régionaux de programmation et comités de suivi majoritairement en consultation écrite. Cette approche permet de gagner en efficacité. En revanche, malgré le nombre important de réunions préparatoires pour échanger sur la programmation, les partenaires interrogés soulignent le besoin de temps de travail technique en complément, permettant d'aborder sur le fond la stratégie et les projets lorsque cela s'avère nécessaire.

Certains des acteurs interrogés mettent par ailleurs l'accent sur les difficultés rencontrées à identifier un interlocuteur technique compte tenu de la forte segmentation des fonctions et des réorganisations qui ont eu lieu.

PISTES DE TRAVAIL

La réorganisation de la Région et les nouvelles orientations stratégiques définies nécessitent un temps d'appropriation pour les partenaires du programme et des échanges techniques supplémentaires.

Des réunions pourraient permettre de « sortir du cadre » des instances réglementaires et de se donner ainsi plus de marges de manœuvre pour identifier des solutions conjointes afin d'optimiser la programmation des crédits FSE, partager les difficultés rencontrées et les leviers d'actions pour les résoudre dans un cadre stratégique revu.

En lien avec les pistes d'actions proposées au point 3.2, l'association de référents des directions opérationnelles pourraient apporter une plus-value sur le volet politique publique et faciliter ainsi les relais sur les stratégies mises en œuvre par les directions opérationnelles.

3.3 - Communication et animation, une mobilisation d'ampleur

3.3.1- UNE MOBILISATION IMPORTANTE POUR COMMUNIQUER SUR LE PROGRAMME

Une stratégie régionale définie à l'aune des enjeux pour la Région, nouvelle Autorité de gestion

D'après les travaux conduits pour l'élaboration du plan de communication, le FSE bénéficie, au niveau de la région, d'une **plus grande notoriété que le FEDER et le FEADER. Ce constat est en cohérence avec les résultats au niveau national.**

Pour plus de 70% des bénéficiaires de la précédente programmation, les FESI sont perçus comme « complexes » en particulier par les plus petites structures. Près de la moitié d'entre eux les jugent également « chronophages » et dans une moindre mesure « techniques ».

Les enquêtes conduites soulignent par ailleurs que seuls 36% des bénéficiaires déclarent qu'il est facile d'obtenir des fonds européens. Par contre, « le service rendu » par les fonds est considéré comme utile par plus de 6 bénéficiaires sur 10.

Le diagnostic préalable aux stratégies de communication (daté de décembre 2014) précise que ces constats sont en cohérence avec les enjeux spécifiques aux FESI. **Il s'agit de projets impliquant des capacités techniques, administratives, financières d'un niveau supérieur à des projets soutenus par d'autres subventions.** Le rapport d'ailleurs le souligne : « La complexité des fonds est une réalité, il ne s'agit pas que d'une question d'image. Or, la communication n'a ni les moyens, ni l'ambition de « simplifier » les procédures administratives. En revanche, elle peut (et doit) fournir aux bénéficiaires potentiels et aux bénéficiaires effectifs une information claire susceptible d'accroître la lisibilité de ces procédures ».

Les difficultés rencontrées au titre de la programmation FSE 2007-2013 en région PACA, gérée par la Direccte PACA au titre du programme opérationnel National FSE ne transparaissent pas spécifiquement dans l'enquête conduite auprès des bénéficiaires.

Elles sont pour autant bien mises en avant comme en atteste l'analyse AFOM réalisée dans le diagnostic préalable aux stratégies de communication : « Un lourd passif en ce qui concerne le FSE (retards de paiements) et des dossiers de la précédente programmation qui ne sont toujours pas clôturés ». Ce constat est repris dans le document présentant la stratégie de communication de l'AG, stratégie adoptée lors du Comité de suivi inter-fonds

du 4 décembre 2015 : « Une situation particulière en ce qui concerne le FSE (retards de paiements) et des dossiers de la précédente programmation qui ne sont toujours pas clôturés. »

Les travaux conduits par l'AG mettent en avant plusieurs changements à prendre en compte :

- Une nouvelle autorité de gestion, le Conseil régional, qui doit bien être identifiée dans le cadre d'une architecture de gestion qui s'est complexifiée pour le FSE et qui se traduit notamment par des lignes de partage entre l'Etat (y compris les organismes intermédiaires, principalement les Conseils départementaux) et le Conseil régional
- De nouveaux principes d'attribution des financements et notamment une « sélectivité » renforcée dans le choix des projets, sélectivité reposant notamment sur le caractère innovant, et reproductible des projets, le choix d'une plus grande concentration des crédits
- Les choix opérés par l'AG de recourir à des appels à propositions pour encourager la remontée de projets éligibles

Une stratégie de communication mise en œuvre

Dans un souci de lisibilité, les tableaux ci-après reprennent les principaux engagements prévus dans la stratégie de communication et l'état d'avancement en matière de réalisations.

Action	Descriptif	Réalisations
<p>Une communication « clé en main » pour les partenaires et les bénéficiaires</p> <p>Cibles : partenaires et bénéficiaires</p>	<p>Outils d'une part les partenaires et relais et d'autre part les bénéficiaires de manière à leur permettre de jouer pleinement leur rôle grâce à des contenus « clés en main ».</p> <p>Pour cela, le plan de communication inter-fonds prévoit la création d'un kit pratique pour les bénéficiaires et d'une boîte à outils à l'attention des partenaires et relais des fonds européens</p>	<p>Un guide du porteur de projet FEDER FSE a été élaboré. Il est mis en ligne sur le site l'Europe en PACA. Il a été mis à jour régulièrement.</p> <p>Ce guide est complété d'un Kit pratique dédié aux porteurs et d'un guide du bénéficiaire.</p> <p>La dimension « partenaires » a par ailleurs été prise compte : 3 rédactionnels à destination de cibles différentes (porteurs de projets-bénéficiaires potentiels, grand public et tous publics) sont mis à disposition dans l'espace partenaire du site l'Europe en PACA</p>
<p>Réseau des Référents Europe et Partenariats privilégiés</p> <p>Cibles : partenaires et porteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prolonger la dynamique partenariale ayant prévalu durant l'élaboration des P.O. • Faire vivre et animer le réseau des partenaires et relais permettant de démultiplier l'information sur les fonds européens partout en région • Accroître la lisibilité des procédures auprès du partenariat régional • Identifier et développer des partenariats privilégiés permettant une « mutualisation » des actions de communication 	<p>Au titre du FSE, plusieurs réunions de travail ont été organisées avec la Direccte ainsi qu'avec la Direction du droit des femmes ou les services en charge de la protection judiciaire des jeunes.</p> <p>Des comités associant les autres financeurs permettent par ailleurs d'échanger sur les projets.</p>

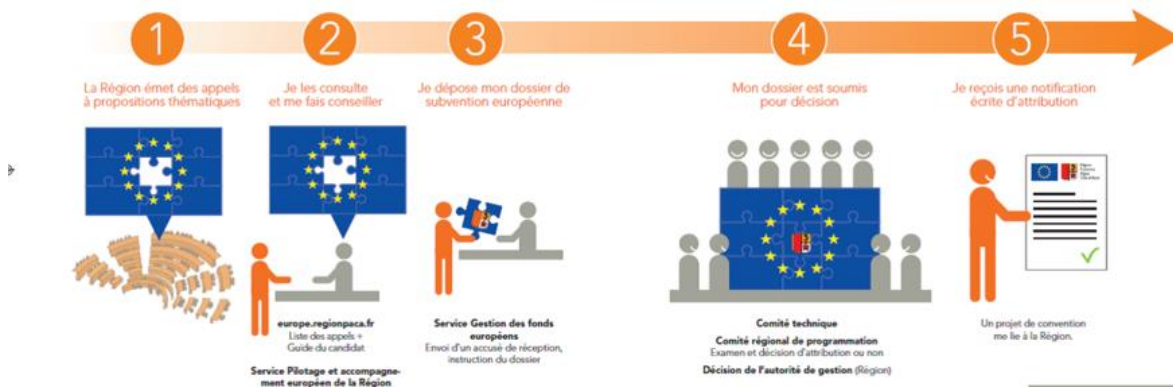
<p>Plateforme collaborative</p> <p>Cibles : partenaires</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prolonger la dynamique partenariale ayant prévalu durant l'élaboration des P.O. • Faire vivre et animer le réseau des partenaires et relais permettant de démultiplier l'information sur les fonds européens partout en région (= proximité) • Favoriser la remontée d'information du terrain (logique d'évaluation) 	<p>La plateforme collaborative est en place. Elle est aujourd'hui intégrée au sein du site l'Europe en PACA sous la forme d'un accès dédié aux partenaires.</p> <p>Cet espace dédié met notamment à disposition l'ensemble des comptes-rendus du comité régional de programmation et ceux du comité régional de suivi.</p>
<p>Rencontres Départementales</p> <p>Cibles : partenaires et porteurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rapprocher l'Europe des bénéficiaires potentiels dans les territoires • Accroître la lisibilité des procédures • Animer le réseau des partenaires et relais en région • Intéresser les médias locaux 	<p>Dès les 1ers appels à propositions publiés en 2015, des sessions d'information sur le POR FEDER/FSE ont été mises en place dans les 6 départements de la région.</p> <p>Ces sessions d'information sur les opportunités offertes ont été complétées d'ateliers spécifiques dédiés au FSE pour les acteurs intéressés.</p> <p>Afin d'établir des listes des acteurs, les plus pertinentes et complètes possibles, le SPAE s'est appuyé sur les contacts des différentes directions opérationnelles concernées. Cette initiative a été renouvelée pour les appels à propositions lancés en 2017 selon le même format : une session présentant l'ensemble des appels à propositions et dans un second temps des ateliers techniques dédiés au FSE</p> <p>Sur les 6 départements, en moyenne une dizaine de participants ont été recensés.</p>
<p>Réunions thématiques sur les appels à propositions</p> <p>Cibles : porteurs</p>	<p>Rapprocher l'Europe des bénéficiaires potentiels dans les territoires</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accroître la lisibilité des procédures (appels à propositions) - Faciliter la programmation (remontée de projets éligibles) - Animer le réseau des partenaires et relais en région 	<p>A ce jour, un seul OS de l'axe 5 a donné lieu à l'organisation d'une réunion thématique dédié à un appel à propositions lancé en 2016 : l'OC5C.</p>
<p>Formation des bénéficiaires</p> <p>Cibles : bénéficiaires</p>	<p>Une formation sera dispensée par les services de l'Autorité de gestion à tous les bénéficiaires retenus en Comité régional de programmation</p>	<p>La formation des bénéficiaires est en place depuis le lancement de la programmation. C'est un point de passage obligatoire.</p> <p>Les futurs bénéficiaires sont conviés à des ateliers sur la gestion des projets cofinancés par les FESI. A cette occasion est remis le KIT du bénéficiaire, Kit composé notamment des outils pour la communication, pour les obligations relevant de la collecte et du suivi des participants ainsi que les outils pour le suivi du temps passé.</p>

Encart : le site internet l'Europe en PACA

Il permet rapidement d'accéder aux informations clés sur le FSE. Il précise la part des crédits FSE gérés par la Région et par l'Etat et les grandes priorités soutenues par les deux programmes.

La mise à disposition de la liste des opérations sélectionnées est effective, l'AG répond ainsi à son obligation réglementaire et donne ainsi de la lisibilité aux porteurs de projets sur les structures déjà sélectionnées. Le site permet de surcroît de géolocaliser les opérations sélectionnées et propose, de surcroît, un compendium des projets soutenus.

Dans la partie dédiée aux porteurs de projet, les principales étapes de la vie d'un projet sont présentées comme en atteste la capture d'image ci-dessous



Un lien est fait avec les **appels à propositions en cours** (et les appels à propositions clôturés, ce qui permet d'avoir l'historicité) et le **guide du candidat** est accessible en ligne.

Dans l'ensemble, les informations mises à disposition sont claires et facilement accessibles.

En revanche, la stratégie pourrait être dynamisée notamment à l'appui des réseaux sociaux et d'une approche visant à relayer auprès des acteurs régionaux les informations sur les initiatives, appels à propositions et autres démarches mises en œuvre.

Les efforts de la Région pour promouvoir le programme opérationnel et spécifiquement le FSE sont **manifestes**. Dans l'ensemble, les engagements pris en matière de communication ont été effectifs pour les différentes cibles visées : partenaires, porteurs de projet et bénéficiaires.

Pour autant l'approche mise en œuvre ne semble pas donner pleinement satisfaction.

Malgré les efforts fournis pour communiquer sur les appels à proposition et l'engagement des services, les résultats des appels à proposition pour certains OS restent non satisfaisants : c'est tout particulièrement le cas pour l'OS 5A et l'OS 5D. Au titre de l'OS 5C, les choix stratégiques de la Région pourraient conduire à une diminution du nombre de projets.

Plusieurs éléments expliquent pour partie ces difficultés :

- Majoritairement les porteurs sont associatifs et confrontés à des difficultés budgétaires qui contribuent à les rendre très prudents au regard du FSE et tout particulièrement des délais de paiement.
- Ils sont dans leur grande majorité très marqués par les difficultés intenses rencontrées au titre de la précédente programmation. A titre d'illustration, lors des échanges avec les porteurs et les bénéficiaires, certains propos laissent penser que des acteurs ont volontairement fait le choix de ne plus solliciter de crédits FSE, considérant les risques encourus pour les structures.

PISTES DE TRAVAIL

- **Une communication plus ciblée**

Les OS de l'axe 5 ciblent un certain nombre d'opérateurs qui sont a priori bien identifiables : des sessions d'information plus spécialisées pourraient être organisées en complément des sessions territoriales présentant l'ensemble des appels à propositions.

- **Une démarche de promotion du programme plus concertée**

Sur la base des investigations conduites, il ne semble pas que la Région ait structuré un réseau de référents sur le volet FSE comme prévu dans le cadre de la stratégie de communication. Pour autant, comme précisé, des réunions de travail ont été organisées avec un certain nombre d'acteurs clés comme la Direccte, la direction du droit des femmes ainsi que les services en charge de la protection judiciaire des jeunes.

Malgré ces temps de travail, le temps est souvent compté pour chacun des acteurs et les rencontres sont plutôt occasionnelles hors des cadres de travail constitués par les instances de suivi, de pilotage et de programmation. Les pistes de travail proposées au point 3.1.1 pourraient donc être envisagées, sans négliger les enjeux des collaborations en interne avec les services des directions opérationnelles.

- **Des projets multipartenaires, un levier pour augmenter le nombre de projets et leur donner une dimension régionale ?**

Il pourrait aussi être pertinent de valoriser les choix opérés par l'AG qui lui permettent de se différencier au regard des règles de gestion mises en place pour le PON FSE, voire de les élargir.

L'AG a fait le choix en 2017 d'ouvrir la possibilité de projets associant plusieurs partenaires avec un chef de file.

A ce stade, cette possibilité concerne spécifiquement l'OS 5A et la thématique de l'égalité entre les femmes et les hommes. Il pourrait être pertinent d'étudier la possibilité d'élargir cette possibilité à d'autres OS et particulièrement aux OS en sous programmation : 5A et 5D.

Cette possibilité constitue un levier à plusieurs titres : elle permet de proposer à des acteurs structurés en réseau de positionner des projets coopératifs avec une dimension régionale, elle permet en outre à la Région de jouer via le soutien du FSE une fonction de catalyseur pour des projets dont le dimensionnement peut être source d'innovations, elle peut permettre aux structures de mettre en œuvre des projets expérimentaux à plus grande échelle ou de développer des démarches de capitalisation par exemple.

3.3.2- UNE MISE EN ŒUVRE DE LA PROGRAMMATION VIA DES APPELS A PROPOSITIONS

La Région a fait le choix d'appels à propositions annuels pour chaque OS.

Au total, en prenant en compte l'égalité entre les femmes et les hommes rattachée formellement à l'OS 5A, cinq appels à propositions sont en général publiés par an avec depuis 2015 avec 3 échéances pour déposer une demande de subvention à l'exception de 2016 (4 échéances ont été définies).



Le choix opéré par la Région permet à la fois de « rythmer » et répartir l'activité avec des échéances bien définies et en même temps de multiplier les possibilités de réponse de la part des porteurs de projets.

A l'exception de 2016, les appels à propositions sont ouverts sur l'année en cours, ce qui implique pour les porteurs de bien anticiper les règles spécifiques du FSE lorsqu'ils ont un projet qui a déjà démarré au 1^{er} janvier (tout particulièrement s'agissant des indicateurs et du suivi du temps).

Les appels à propositions donnent la possibilité de déposer des projets pluriannuels, laissant ainsi des marges de manœuvre importantes.

La formalisation des appels à propositions a évolué entre 2015 et 2017, principalement suite aux recommandations faites par l'Autorité d'audit, la CICC, lors de l'audit sur la mise en place du système de gestion et de contrôle.

Le tableau page suivante présente les résultats de l'analyse des appels à propositions lancés entre 2015 et 2017. Entre les 1ers appels à propositions de 2015 et les suivants, les principales évolutions sont les suivantes :

- Une identification des porteurs de projets éligibles, mentionnés en tant que tels dans les AAP ;
- Des règles en matière d'options de coûts simplifiés à compter de 2016 : définition du taux forfaitaire applicable dans chaque appel à propositions sans possibilité de dérogation (15 % ou 40 %) à la différence du choix opéré au titre du PON FSE ;
- Des précisions données sur les règles en matière de performance et, de fait, sur la collecte et le suivi des données ainsi que sur les modalités de réfaction en cas d'atteinte partielle des cibles conventionnées ;
- Une adaptation des seuils planchers en fonction de la durée des projets.

Tableau d'analyse des appels à propositions depuis 2015

OS 5 A									
AAP	Porteurs éligibles identifiés	Options de coût simplifié	Montant plancher	Avance	Budget disponible	Définition des indicateurs	Explication du rôle clé des indicateurs	Critères de réfaction	Nb de page de l'AAP
AAP 2015	non défini	ouvertes et ajustables	30 000	oui - 30 %	2 000 000	non précisé	non précisé	non précisés	12
AAP 2016	oui	Application du forfait de 15% pour les dépenses indirectes	entre 30 € et 50 k€ selon la durée de l'opération	Oui, sous réserve	2 000 000	oui	oui	oui en cas de non atteinte des valeurs cibles conventionnées En cas de non respect des obligations de publicité (mais non précisées)	16
AAP 2017					2 000 000				17
OS 5 B									
AAP	Porteurs éligibles identifiés	Options de coût simplifié	Montant plancher	Avance	Budget disponible	Définition des indicateurs	Explication du rôle clé des indicateurs	Critères de réfaction	Nb de page de l'AAP
AAP 2015	oui	ouvertes et ajustables	30 000	oui - 30 %	non précisé	non précisé	non précisé	non précisés	12
AAP 2016	oui	Application du forfait de 15% pour les dépenses indirectes	entre 30 € et 50 k€ selon la durée de l'opération	Oui, sous réserve	20 000 000	oui	oui	oui en cas de non atteinte des valeurs cibles conventionnées En cas de non respect des obligations de publicité (mais non précisés)	15
AAP 2017					30 000 000				18
OS 5 C									
AAP	Porteurs éligibles identifiés	Options de coût simplifié	Montant plancher	Avance	Budget disponible	Définition des indicateurs	Explication du rôle clé des indicateurs	Critères de réfaction	Nb de page de l'AAP
AAP 2015	non	ouvertes et ajustables	30 000	oui - 30 %	non précisé	non précisé	non précisé	non précisés	22
APP 2016 C1 et C2	oui	Application du forfait de 40 % pour les dépenses directes	entre 30 € et 50 k€ selon la durée de l'opération	oui sous réserve	1500000 et 500 000	oui	oui	oui en cas de non atteinte des valeurs cibles conventionnées En cas de non respect des obligations de publicité (mais non précisés)	27 et 19
AAP 2017					2 000 000				18
OS 5 D									
AAP	Porteurs éligibles identifiés	Options de coût simplifié	Montant plancher	Avance	Budget disponible	Définition des indicateurs	Explication du rôle clé des indicateurs	Critères de réfaction	Nb de page de l'AAP
AAP 2015	non	Non mentionnées	200 000	oui	2 000 000	non	non	non	10
AAP 2016	oui	Application du forfait de 15% pour les dépenses indirectes	entre 30 € et 50 k€ selon la durée de l'opération	Oui sous réserve	2 000 000	oui	oui	oui en cas de non atteinte des valeurs cibles conventionnées En cas de non respect des obligations de publicité (mais non précisés)	15
AAP 2017					2 000 000				17

Le point de vue des porteurs et des bénéficiaires sur les appels à propositions est plutôt positif

Le retour des porteurs sur la visibilité et la lisibilité des appels à propositions est plutôt positif.

- Certains ont été bien informés du fait de leur positionnement spécifique sur un dispositif régional, c'est le cas tout particulièrement pour les opérateurs positionnés sur le dispositif régional ETAPS ou pour une partie des opérateurs positionnés sur l'OS5A ;
- D'autres, minoritaires, ont mis en place une veille sur les financements et disposent de moyens dédiés pour la veille et le montage de projets. ;
- D'autres opérateurs ont été informés par la Région directement, notamment à l'occasion des contacts avec les directions opérationnelles ou lors du lancement du programme.

Au global, le contenu des appels à propositions est jugé accessible et clair **mais les échanges avec les porteurs mettent en évidence que leur lisibilité, au-delà de l’affichage sur le site dédié, pourrait être améliorée.**

Ce constat renvoie à la nécessité d’une stratégie de communication plus ciblée, articulant plusieurs démarches (ciblage d’acteurs plutôt que communication généraliste, lien renforcé avec les directions opérationnelles et avec les partenaires) comme évoquée afin d’éviter un tarissement progressif du potentiel de projets. La difficulté à faire émerger des projets a notamment été mise en évidence sur l’OS 5.d, qui à ce jour ne comporte que des opérations portées par la Région elle-même.

Les enjeux de communication dépassent celui de la simple visibilité et renvoient à un enjeu, plus complexe de « correction d’image », héritée du passé. Il ressort des entretiens avec les porteurs et les bénéficiaires plusieurs cas d’acteurs qui ont délibérément fait le choix de ne pas mobiliser de crédits FSE, fortement marqués par les difficultés rencontrées au titre de la programmation FSE précédente.

3.3.3 - UN APPUI PROPOSE PAR LE SPAE JUGE UTILE ET PERTINENT

Le SPAE et spécifiquement en son sein la chargée de mission dédiée au FSE est la « porte d’entrée » pour toute demande (comme cela est d’ailleurs indiqué dans chaque appel à propositions).

Le SPAE intervient en appui auprès des porteurs pour les accompagner dans le montage du dossier de demande de subvention. Cet appui se traduit par des temps d’échanges avec les porteurs visant à sécuriser la qualité de leur projet au regard des critères de sélection définis dans les appels à propositions.

Cet appui peut, le cas échéant, associer l’équipe du SGFE en charge du FSE, ce qui permet de prendre en compte le retour d’expérience et les points de vigilance repérés au fil des travaux d’instruction et de contrôle.

L’appui proposé par le SPAE est formalisé : une fiche navette est en place entre le SPAE et le SGFE et permet par conséquent de tracer l’ensemble des itérations avec les porteurs de projets. L’appui est complété d’un outillage qui s’est matérialisé dans un premier temps par le guide du candidat.

A compter de 2016, **un outillage** a été développé et peut être mis à disposition dès les premiers échanges entre le SPAE et les porteurs. Il est proposé sous la forme d’un « kit du porteur » qui comprend :

- **Une guidance sur les obligations en matière de communication** sous la forme d’un diaporama, les différents logotypes à utiliser ainsi qu’une note détaillant les modalités de réfaction dans le cas du non-respect des obligations de publicité ;
- **Les obligations en matière de collecte et de suivi des indicateurs** ainsi que les outils à utiliser dans les différents cas de figure :
 - Opération d’assistance aux personnes, impliquant la collecte des données sur les participants aux différentes étapes de l’opération ;
 - Opération relevant d’assistance au système avec, selon les cas, des obligations de collecte de données sur les usagers aux différentes étapes de l’opération ;
- **Des outils mis à disposition du porteur** : feuille d’émargement, outil de suivi des frais de mission, outil de suivi du temps dans le cas d’affectation partielle de personnel au titre de la mise en œuvre de l’opération ;

- **Une foire aux questions** a par ailleurs été mise à disposition à compter de 2017.

Via ces différents outils et guidances, sans négliger le guide du candidat, le porteur dispose d'un référentiel lui permettant de bien prendre la mesure des attendus et obligations liés à une demande d'aide FSE.

Il faut souligner que le dossier de demande de subvention doit être demandé, il n'est pas accessible en ligne aujourd'hui.

La Région a fait le choix de ne pas mettre à disposition le formulaire de demande de subvention : il faut faire la démarche et solliciter le formulaire auprès du SPAE directement. Cette approche est à mettre en parallèle des choix opérés par la DGEFP au titre du programme opérationnel national FSE : pour accéder au formulaire de demande d'aide, il faut créer directement un compte sur Ma Démarche FSE. A contrario du programme Régional, l'obtention du formulaire de demande d'aide est pleinement accessible à tout opérateur.

Le retour des porteurs et bénéficiaires est globalement positif sur l'appui proposé à cette étape clé.

- Il permet notamment de mieux sécuriser le projet envisagé et d'appréhender pour partie les modalités à prévoir pour respecter les obligations communautaires et nationales

« La Région nous a apporté un appui pour bien monter le dossier en amont et ne pas avoir de mauvaises surprises dans un second temps » : très différents de ce qui s'est passé avec la Direccte sur la programmation 2007- 2013.»

« En 2015, on a sollicité le service plusieurs fois sur des points spécifiques comme la politique d'achat qui nécessitait des éclaircissements »

« Notre interlocuteur est bien identifié et les réunions de travail avec le pôle accompagnement nous ont permis de bien appréhender les enjeux du FSE »

- L'appui proposé est très personnalisé et réactif

« Nous sommes arrivés très échaudés par la programmation précédente. La présentation de la Région attestait de la volonté de changer et nous avons bénéficié d'un appui pour monter le dossier. Dès le départ notre interlocuteur est entré dans le vif du sujet : vous n'allez pas monter un projet pour rien. Nous avons senti que les personnes étaient disponibles et à notre écoute »

« Ils sont toujours à l'écoute »

« Il y a une personne identifiée qu'on peut joindre ! »

Les porteurs soulignent aussi que leur interlocuteur n'a pas changé depuis l'engagement de la programmation ce qui constitue selon eux un point fort.

Des axes d'amélioration ont été identifiés :

- Un guide synthétique et didactique, en complément du guide du porteur

Le guide du porteur ne fait pas consensus auprès des acteurs interrogés. Pour les plus aguerris, c'est un outil très complet. Pour d'autres, il est trop dense. **Un document plus synthétique et plus didactique, mettant l'accent sur les points de vigilance spécifiques au FSE pourrait être pertinent.**

Encart : Un guide pour les porteurs très complet

La Région a pris le parti de mettre à disposition un guide qui se veut exhaustif. La version analysée compte de 155 pages au total y compris les annexes.

Il se veut pédagogique et propose des conseils pour faciliter le montage d'un projet bénéficiant du cofinancement d'un FESI. Il fournit des pistes pour agir au regard des principes horizontaux ainsi que des documents de références complémentaires. Le guide précise par ailleurs les règles spécifiques que l'AG a décidé d'appliquer par exemple au titre des dépenses en matière de déplacement.

- Le kit du porteur de projet à transmettre dès la mise en ligne des appels à propositions

Sur la période 2015 – 2016, le kit du porteur semble avoir été remis trop tardivement à certains porteurs (une fois le dossier de demande finalisé. A compter de 2017, le kit est transmis beaucoup plus rapidement pour permettre au porteur de disposer des outils lui permettant de calibrer dès le départ les moyens à mobiliser pour mettre en œuvre l'ensemble des obligations relatives à un financement FSE.

Cette nouvelle approche permettra certainement de contribuer à atténuer les décalages inévitables entre l'étape d'appui et l'étape d'instruction soulignés par une partie des porteurs et bénéficiaires interrogés.

- Un besoin d'appui renforcé lors du montage de projet

Considérant les spécificités de la conduite de projets, des porteurs expriment un besoin d'**un appui renforcé** pour mieux appréhender l'ensemble des obligations et s'organiser en interne pour pleinement les intégrer. Selon leur analyse, une à deux réunions avec le service en charge de l'appui ne sont pas toujours suffisantes, malgré la qualité de l'accompagnement proposé.

Cette remarque permet de faire le lien avec le dispositif de formation proposé une fois la demande de subvention validée ou en voie de validation.

Cette session de formation est certes utile mais elle est proposée trop tardivement pour les opérations qui ont démarré au 1^{er} janvier de l'année N de l'appel à propositions. Dans certains cas la formation a eu lieu 10 mois après le démarrage effectif du projet, notamment du fait d'un dépôt tardif par le porteur.

L'accompagnement bilatéral proposé par le SPAE pourrait être complété par de la formation plus formelle en phase de candidature, afin de permettre aux porteurs de s'approprier les outils (guide, dossier de demande de subvention, montage de plan de financement ...) et d'être ainsi mieux « équiper » avant le dépôt d'une demande de subvention.

Cet appui renforcé pourrait de surcroît permettre de communiquer sur les ajustements du référentiel FSE, ajustements parfois source de difficultés pour les porteurs et les bénéficiaires.

L'enquête auprès des porteurs et des bénéficiaires met l'accent sur les difficultés rencontrées sur les indicateurs en 2015 et 2016 (incertitudes **entre les notions d'usagers et de participants** ou encore la non anticipation des règles en matière de collecte et de suivi des données sur les participants dès le démarrage de l'opération). Ces difficultés sont aujourd'hui en voie de résolution **mais ont eu des effets non négligeables sur les délais pour l'instruction, sur la mise en œuvre de l'opération et, dans un second temps, pour la réalisation des contrôles.**

PISTES DE TRAVAIL

Considérant le choix opéré par l'AG de séparer les fonctions d'animation / appui des fonctions de gestion, **des temps de capitalisation formels pourraient être envisagés afin de bien sécuriser le référentiel de gestion de projet à partager.**

L'outillage ainsi que le dossier de demande de subvention pourraient être mis à disposition en ligne afin de permettre à chaque porteur de pouvoir disposer des outils proposés par l'AG, d'autant plus que ces outils se sont améliorés au fil du temps et, in fine, et assurer au porteur la capacité de disposer facilement de la « dernière version actualisée ».

Des sessions de formation à vocation très opérationnelle et privilégiant un angle technique (à l'appui d'exemple sur ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire par exemple) pourraient être proposées **avant ou dès le lancement des appels à propositions** afin d'augmenter la qualité des projets et de contribuer ainsi à améliorer le taux de succès suite à l'étape d'instruction et par la suite à faciliter le bon déroulement des opérations et leur contrôle.

La mise en place d'e-Synergie devrait a priori conduire l'AG à revoir les modalités d'appui à proposer aux porteurs ainsi que les outils mis à leur disposition.

A l'aune du retour d'expériences d'autres AG, l'accompagnement de la dématérialisation est une condition sine qua non.

3.4- Instruction, suivi et contrôle, une volonté affirmée de sécurisation

3.4.1 - UNE SELECTION DES LE STADE DU DEPOT

L'Autorité de gestion a fait le choix de réaliser **une première sélection des demandes dès le stade du dépôt** via la complétude des dossiers de demande : tous les appels à propositions précisent que l'ensemble des pièces attendues doivent être transmises au stade du dépôt. Les appels à propositions précisent que « Tout dossier incomplet sera déclaré inéligible ».

Il n'y a donc pas de rattrapage possible en cas de pièces manquantes sauf à se positionner à une autre date : en général les appels à propositions prévoient trois dates de dépôt échelonnées sur plusieurs mois dans l'année.

Ce choix atteste de la volonté de la Région d'une incitation à la professionnalisation des acteurs en posant une exigence claire « à l'entrée ». Ce choix stratégique présente néanmoins le risque de faire « renoncer » les acteurs rencontrant des difficultés pour la sécurisation des cofinancements par exemple ou rencontrant des difficultés de compréhension sur les pièces à transmettre.

3.4.2 – UNE INSTRUCTION FORMALISEE ET APPROFONDIE

Une instruction structurée

Dès le lancement de la programmation, l'AG a fait le choix d'objectiver les résultats des travaux d'instruction des demandes de subvention.

Cette objectivation se traduit par **une grille de notation** permettant de formaliser l'avis conclusif de l'instructeur à l'appui du rapport type d'instruction. Les critères **de notation sont précisés dans les appels à propositions ainsi que les conséquences en cas de non atteinte des notes minimales.**

La notation mise en place intègre la dimension performance en tant que telle, tout comme le prévoit aujourd'hui la convention avec les bénéficiaires.

Le processus d'instruction est formalisé : **une fiche de suivi des échanges avec les porteurs est en place et permet de suivre et de retracer l'ensemble des questions et réponses apportées par le porteur.**

Cet outil est venu compenser le fait que Synergie n'était pas accessible en 2015 et permet à chacune des parties d'être bien au clair sur les points traités et les ajustements réalisés au fil de l'instruction.

Cet outil est d'ailleurs jugé tout à fait utile par les porteurs même si les délais de réponse sont parfois jugés très courts.

Il est à noter que certains instructeurs complètent la transmission de l'outil de suivi par un échange téléphonique auprès du porteur pour expliciter la demande et les délais donnés pour répondre.

Du côté des instructeurs, cette fiche de liaison est très utile : tous les éléments sont tracés et à la disposition de chacune des parties. Mais elle a aussi créé une distance avec les porteurs selon le point de vue des instructeurs : parfois, il serait parfois utile de prévoir une réunion physique avec le porteur pour sécuriser les points restant à traiter pour finaliser l'instruction du projet. C'est d'ailleurs chose faite fin 2017 avec le choix opéré par l'AG de recevoir le porteur après la transmission des demandes de complément.

Une instruction dans une logique de pré-contrôle

Les instructeurs considèrent que cette étape d'instruction est la phase clé et constitue un pré contrôle qui permet d'outiller et de sécuriser les porteurs de projets pour la suite.

Pour les porteurs, la phase d'instruction est bien perçue comme une étape clé :

« Nous n'avons pas mal vécu l'instruction même s'il y avait beaucoup de demandes de précision. Un tableau nous permettait de répondre : c'est un outil très pratique pour suivre les demandes. On a été bien informé et on savait à quoi s'attendre »

Elle est aussi bien perçue comme un pré contrôle

« Sur l'instruction on voit bien que l'objectif est de sécuriser le porteur et la Région »

« L'instruction est très lourde : on est sur le niveau du contrôle de service fait voire plus »

Elle est aussi parfois mal comprise...

« Sur l'instruction, j'ai été très surpris du niveau de précision avec des questionnements étonnants : on m'a demandé par exemple de transmettre les fiches de poste. »

Dans de nombreux cas, les porteurs ont mis en **avant des difficultés pour bien appréhender la politique d'achat. C'est le point qui revient le plus souvent avec la question des indicateurs qui a généré des difficultés dans certains cas :**

- Confusion entre les notions d'usagers et de participants notamment

« L'AG a mis longtemps pour nous préciser si les personnes devaient considérées comme des participants ou des usagers. Nous avons donc utilisé les questionnaires dédiés aux participants alors qu'il s'agissait d'usagers »

- Instabilité des outils de collecte mis à disposition et nécessité de « rattraper » les données sur les participants dans certains cas
- Moyens à prévoir mais non financés pour collecter les données 6 mois après la sortie de l'opération

Ces difficultés énoncées sont à mettre en perspective avec la définition tardive au niveau national de certains indicateurs et l'absence de déploiement de SYNERGIE qui a obligé les AG, y compris la Région Paca a créé leurs propres outils de collecte.

Les porteurs ont souligné l'intérêt des options de coûts simplifiés mais plutôt à la marge, laissant penser que cette évolution n'induit pas nécessairement les effets attendus de simplification ou alors que les autres exigences, notamment sur les indicateurs contrebalancent l'effet simplification obtenu.

De façon surprenante, peu de porteurs ont énoncé des difficultés sur les dépenses de personnel. Certains ont néanmoins souligné que la sécurisation des dépenses de personnel a pris beaucoup de temps à chaque fois. D'autres ont souligné que les tableaux proposés par la Région étaient trop détaillés.

Certains des porteurs ont aussi exprimé des difficultés importantes au stade de l'instruction avec la demande de retravailler leur projet sur la base des dépenses effectivement déjà réalisées.

Au global, l’instruction est très approfondie afin de sécuriser au mieux chacune des parties. Il faut souligner que le SGFE a fait le choix d’articuler temps individuel sur l’instruction, intégrant une dimension appui auprès du porteur, et des temps collectifs pour tirer collectivement les enseignements des travaux d’instructions.

Ce choix s’est notamment traduit par :

- Un retour d’expérience sur l’instruction partagé avec l’ensemble des porteurs en 2015 ;
- Au titre de l’OS 5A en décembre 2016, une session collective a été proposée pour présenter les points forts, les points faibles des dossiers et les améliorations ;
- Des sessions spécifiques en 2015 et 2016 ont eu lieu pour les ETAPS.

Une fois les bénéficiaires sélectionnés, l’AG poursuit son travail d’outillage avec la session de formation sur une demi-journée obligatoire.

Des délais moyens entre la recevabilité et le passage en CRP raisonnables mais des améliorations possibles

En moyenne pour l’ensemble de l’axe 5, on compte **4,9 mois** entre la recevabilité et le passage en CRP, ce qui correspond à un délai raisonnable.

Entre la date de dépôt de demande et le passage en CRP, le délai moyen est de **5,8 mois**. Pour mémoire, dans la circulaire de gestion de l’ancienne programmation, le délai recommandé était de 6 mois entre la date de dépôt et la programmation.

Considérant la charge en plus des équipes, les délais au niveau de l’instruction sont plutôt bons pour 45 % des dossiers. Pour 38 % des dossiers, ils se situent entre 3 mois et 6,5 mois. **Pour 15 % des dossiers, des améliorations importantes sont à rechercher considérant les délais très importants constatés qui peuvent être notamment la résultante de délais de réponses très longs des porteurs et ne sont pas nécessairement imputable aux instructeurs.**

Délai entre recevabilité et programmation en CRP							
	dossier	délais minimum en jour	Délai maximum en jour	Nb de dossiers x < 100	Nb de dossiers 100 <x< 200	Nb de dossiers x>200	moyenne
OS 5a	11	92	417	4	4	3	170,64
OS 5b	8	92	459	3	3	2	189,63
OS 5c	23	92	301	12	10	1	122,57
OS 5d	2	92	281	1		1	186,50
total	44			20	17	7	149,68

3.4.3 - UNE ETAPE DE CONVENTIONNEMENT DONT LES DELAIS POURRAIENT ETRE REDUITS

Les données sur Synergie ne sont pas complètes sur les dates de signatures des conventions. Il n’est donc pas possible de proposer une analyse quantifiée des délais sur ce point. Les retours qualitatifs des entretiens avec les porteurs et les gestionnaires mettent en avant des axes de progrès sur cette étape essentielle.

Les acteurs internes soulignent **une instabilité du modèle de convention** depuis l'engagement de la programmation, ce qui a conduit à la reprise de nombreux de projets de conventions, au prix d'un accroissement des délais de transmission. Des délais longs de validation des nouvelles versions ont par ailleurs été évoqués.

Une part importante des bénéficiaires a témoigné de délais de signature. Ces délais engendrent une incertitude financière pour le porteur.

A ce stade, peu de porteurs ont évoqués la question des réfections prévues pour non-respect des obligations de publicité, liées à l'approche par les résultats et liées à la non complétude des données sur les participants. Ce constat est peut-être à lier au fait que peu de contrôles avaient été réalisés au moment de l'enquête.

3.4.4 - BILAN ET CONTROLE DE SERVICE FAIT, UN ENJEU : L'AMELIORATION DE LA CERTIFICATION DES DEPENSES

Des difficultés rencontrées par les bénéficiaires

En l'absence d'un système d'information du fait des retards de mise en œuvre de Synergie non imputables à l'AG, les bénéficiaires interrogés mettent l'accent sur les difficultés rencontrées pour disposer des bons documents pour l'élaboration du bilan et sur les données à saisir sur les participants. Une part minoritaire d'entre eux évoque une mise à disposition tardive des outils pour rendre compte. Ces constats semblent trouver leur origine dans l'instabilité de l'outillage mis en place couplée à la charge de travail du service instructeur.

« La communication tardive des éléments ne nous a pas permis de bien nous organiser pour la remontée des dépenses. Nous avons reçu les outils sur les remontées trois mois après la fin de notre opération. »

« Sur le volet outillage pour les bilans : c'est compliqué ! On a commencé et puis on nous a dit que ce n'était pas celui-là / les documents ont évolué... On n'a pas eu la dernière version. »

Certains des bénéficiaires interrogés soulignent :

- La difficulté à bien appréhender les attendus de l'autorité de gestion (pour quelques cas) :

« Ils ne nous éclairent pas suffisamment sur ce que nous allons devoir justifier et comment il va falloir le justifier. »

« Sur les indicateurs, nous avons été confrontés à des difficultés de compréhension des définitions et par voie de conséquence, les données transmises ont dû être revues »

- la dimension très approfondie du contrôle.

« On a rencontré des très importantes difficultés pour justifier le temps de travail lié à l'ingénierie qui ne donne pas nécessairement lieu à la production de livrables »

« Au CSF on a eu énormément de rejet parce que sur certaines fonctions, on ne peut avoir des éléments de preuve matérielle. Sont attendus des preuves matérielles très détaillées : on est à l'heure près. Cela finit par être l'usine à gaz pour les personnes affectées pour partie à l'opération. Par contre pour le personnel affecté à temps complet, pas de difficulté. »

« Ordre de mission pour les déplacements, feuille d'émarginement avec un intitulé précis... nous avons rencontré de grosse difficulté à justifier le temps interne. Le contrôle très poussé ! Il faut avoir toutes ces règles dès le départ »

- Le retard pris dans la réalisation des contrôles et de fait, les délais de paiement qui s'allongent fortement.

Les délais sont très longs ! Nous aurons réalisé nos deux projets dans le brouillard avec des paiements non encore effectifs pour le solde de la première opération.

Peu de CSF réalisés à ce jour

Sur la base des données de juin 2017, au titre de 2015 sur les 21 opérations programmées, 7 CSF ont été réalisés soit 33% des CSF à réaliser.

En novembre, 10 dossiers ont été certifiés dont 9 transmis à l'AC (soit 24,4M€ transmis à l'AC)

Plusieurs éléments peuvent contribuer à expliciter la situation constatée :

- Sur la base des échanges avec l'équipe de gestionnaires, un contrôle très en profondeur est conduit tout particulièrement sur le temps passé sur les réalisations liées avec dans certains cas une justification heure par heure des productions réalisées
- Une très forte mobilisation sur l'instruction des demandes de subvention, sans compter le positionnement atypique des gestionnaires qui sont aussi en charge des saisies dans Synergie pour le compte des porteurs et des bénéficiaires et qui rencontrent dans ce cadre de très importantes difficultés techniques (au même titre que les autres AG du fait des retards dans la mise en place du système d'information et la nécessité)
- De nombreuses difficultés relatives à la question des indicateurs non complets dans certain cas et nécessitant des reprises avant la remise du bilan d'exécution et, retardant de fait le contrôle de service fait ;

Plus globalement, le référentiel de gestion se caractérise par une instabilité qui ne favorise pas la sécurisation de l'ensemble des parties et qui conduit à des ajustements réguliers tant des outils que des méthodes de contrôle.

PISTES DE TRAVAIL

Les bénéficiaires interrogés ont souligné l'importance de pouvoir bénéficier d'un appui pour la préparation des bilans d'exécution des opérations. Des actions collectives pourraient ainsi être mises en place à échéance régulière et permettre d'améliorer la qualité des bilans transmis

L'outillage aujourd'hui proposé pourraient être complétés de fiches pratiques ciblées sur des points clés, des difficultés récurrentes et sur les précisions ou éclairages au regard des réponses fournies par la Commission européenne (cas des contrôles des coûts forfaitaires par exemple)

L'augmentation du nombre de visites sur place en cours d'exécution des opérations pourrait contribuer à mieux anticiper les difficultés rencontrées au stade du contrôle de service fait. Ces VSP pourraient être complétés de visites sur place, intégrées ou non dans la piste d'audit, très rapidement après la convention ou avant même la transmission de l'acte attributif de l'aide (dans les cas où les opérations sont déjà mises en œuvre), permettant de vérifier la bonne mise en place (ou en œuvre) du référentiel de gestion de projet attendu.

La stabilisation du référentiel de gestion sur certains points constitue un enjeu important (dépenses de personnel politique d'achat notamment). Le recours à une expertise externe pourrait constituer une réponse pertinente dans les cas qui le nécessitent.

La mise en place de la dématérialisation des dossiers avec e-Synergie complétée des changements de pratiques pour la collecte des indicateurs (dont les données 6 mois après la sortie) devraient permettre d'améliorer la gestion. Par contre, ces changements structurels devront être accompagnés.

Cette nouvelle étape de dématérialisation, complétée d'une réduction de la charge pour les bénéficiaires sur les indicateurs à 6 mois, permettra certainement des gains de temps mais nécessitera une vigilance toute particulière tant au niveau des porteurs et des bénéficiaires qu'au niveau des gestionnaires qui seront, sans nul doute, fortement sollicités lors de la période d'adaptation et de montée en charge.

Les gestionnaires devront aussi s'adapter même s'ils maîtrisent déjà les modules de Synergie. A moyen terme, la dématérialisation permettra de gains, mais à court terme, **elle est fortement mobilisatrice, notamment dans la mise en place du support utilisateurs.**

Considérant les priorités de l'AG et les moyens dont elle dispose pour accompagner la mise en place, le calendrier de la dématérialisation en direction des porteurs et des bénéficiaires doit donc être bien sécurisé.

4- Analyse de la fiabilité des données (Q3)

Avertissement : cette partie, réalisée dans le cadre de la seconde phase de l'évaluation (rapport intermédiaire n°2) traduit la situation du programme au mois d'octobre 2017. Il convient d'en tenir compte dans l'interprétation des enseignements.



Ce qu'il faut retenir...

- Même si elle ne présente pas la portée d'un audit exhaustif et individualisé, l'analyse de cohérence globale des indicateurs FSE, conduite dans le cadre de l'évaluation, témoigne de carences importantes dans le dispositif de collecte et de suivi. Les principaux constats sont les suivants :
 - Des problèmes systémiques d'incomplétude des données participants obligatoires, en particulier sur la situation en entrée. ;
 - Des difficultés sur la traçabilité des opérations. Ainsi, il est difficile de retracer si
 - toutes les opérations sont bien présentes dans le suivi
 - tous les participants sont bien rattachés aux opérations et ont été valorisés au titre de la bonne année ;
 - des incohérences dans les saisies, avec un impact relativement limité sur les valeurs globales, mais problématique du fait de la diversité des types d'erreurs détectées ;
 - une incohérence entre certaines données validées en CSF et celles présentées au titre des RAMOs ont été relevées sur l'échantillon de dossiers analysés ;
 - des erreurs dans l'agrégation des données, principalement dû au caractère « artisanal » des outils de consolidation utilisés en phase transitoire, avant la mise en place du SI, mais aussi au cumul de différents formats de fichiers de collecte.
- L'autorité de gestion a pleinement pris conscience de ces difficultés, ainsi qu'en attestent les éléments suivants :
 - Avant l'évaluation, par l'exclusion de la majeure partie des données incomplètes du processus d'agrégation, conformément à la réglementation. L'AG a ainsi pris la décision adaptée permettant de ne pas faire remonter d'informations incomplètes dans SFC.
 - Par l'évaluation de mise en œuvre. La région PACA est la première autorité de gestion régionale française à engager un travail d'analyse approfondie de la fiabilité de son dispositif de suivi, dans le cadre d'une évaluation externalisée de mise en œuvre¹.
 - Dans le cadre de travaux en cours. Un plan de reprise des données est en cours.
 - Le développement de SAFIR, système d'information dédié à la collecte des indicateurs pour les bénéficiaires hors PRF, en complément de l'outil déjà mis en place pour les opérations relatives à la commande publique de formation en maîtrise d'ouvrage de la Région.
 - Ces actions devraient apporter des garanties satisfaisantes en matière de cohérence des données, au regard de l'analyse de ses spécifications techniques.

¹ Un travail analogue a déjà été conduit par la DGEFP sur le PON FSE.

- Sous réserve de leur bonne réalisation, les actions engagées devraient permettre une amélioration effective. L'évaluation attire néanmoins l'attention sur les points suivants :
 - Une vigilance particulière doit être apportée dans la reprise des suivis de participants des dossiers hors maîtrise d'ouvrage région. Les volumes de participants sont relativement limités, mais le taux d'erreur y est nettement plus important. Dans cette perspective, la réintégration par saisie de formulaire, plutôt que par import apparaîtrait plus sécurisée.
 - Une vigilance sur le calendrier. Il apparaît impératif que la reprise de données complète et cohérente au sein d'un SI fonctionnel soit opérante avant la revue de performance.
 - Le déploiement d'une fonctionnalité de relance, ainsi que d'un module de suivi des participants à 6 mois apparaîtrait utile dans un second temps.

4.1 - Le cadre réglementaire

L'**approche par la performance** constitue l'un des changements clés en termes de conduite de politique publique de la programmation des FESI souhaité par les Etats membres et le Parlement européen sur proposition de la Commission européenne.

Cette approche se traduit dans les faits par la mise en place d'un cadre de performance complété de la réserve de performance qui subordonnent l'allocation d'une partie de l'enveloppe à l'atteinte de valeurs intermédiaires sur une sélection d'indicateurs financiers et de réalisation.

La **gestion des programmes est conduite** non seulement à partir du **suivi financier** en fonction de la maquette financière annuelle des programmes, mais également par rapport à **l'atteinte des cibles fixées en début de programmation pour chaque indicateur**.

Comme l'a souligné Jeannette MONIER - Unité évaluation de la DG EMPLO -I lors du séminaire organisé par le CGET sur le « Suivi des programmes européens 2014-2020 : de la sécurisation des données au rapport annuel complet » en date du mardi 24 janvier 2017 « **Les données des indicateurs constituent désormais un support pour des décisions juridiques et de gestion des programmes : cadre et réserve de performance, suspensions de paiements, voire corrections financières** » (ces deux points sont abordés par la suite).

Les règlements relatifs à la programmation 2014-2020 ont, en toute logique, introduit des évolutions majeures dans la structure et les finalités du dispositif de collecte et de suivi des d'indicateurs et ce, particulièrement pour le FSE.

Au titre du FSE, le règlement introduit un nombre important d'indicateurs de réalisations communs obligatoires, de résultats immédiat et à 6 mois individualisés. Une large partie de ces indicateurs sont sous la forme de microdonnées sur les participants. Le règlement FSE crée par ailleurs de nouvelles obligations sur le suivi des résultats 6 mois après la sortie du participant.

L'article 125 du règlement général définit des obligations de collecte et de stockage de données fiables sur les indicateurs et les cibles au sein d'un système d'information (article 125 §2 (a), (d) and (e) du règlement UE No 1303/2013).

L'article 125§2 d) et e) du règlement cadre prévoit l'obligation de recueillir et conserver les données pour chaque opération au sein d'un système informatisé permettant suivi, évaluation, gestion, vérifications et audits, y compris,

le cas échéant, les données sur les participants aux opérations **ventilées par genre** lorsque les annexes I et II du règlement FSE l'exigent.

Le **règlement délégué (UE) n° 480/2014** du 3 mars 2014 précise la liste des informations liées aux données, à enregistrer et à stocker sous forme électronique dans le système de surveillance (article 24 et annexe III). Les données concernant les indicateurs (champs 31 à 40 de l'annexe III) doivent être enregistrées à compter du 1^{er} juillet 2015 (article 32). Le système de stockage doit permettre l'agrégation de ces données, et leur ventilation notamment par priorité d'investissement et par sexe le cas échéant.

La capacité à collecter, suivre et agréger des données fiables et de qualité constitue un enjeu essentiel, y compris pour la bonne gestion financière des programmes. L'autorité de gestion doit donc s'assurer que les données relatives aux indicateurs, aux valeurs intermédiaires et aux progrès du programme opérationnel sont **fiables à toutes les étapes de la piste d'audit**.

Ces nouvelles exigences se sont notamment traduites par la mise à jour du référentiel des exigences clés et tout particulièrement de **l'exigence clé N° 6** : « système fiable de collecte, d'enregistrement et de stockage des données à des fins de suivi, d'évaluation, de gestion financière, de vérification et d'audit, comprenant des liens avec les systèmes d'échange électronique de données avec les bénéficiaires ».

Encart : les critères d'évaluation de l'exigence clé N°6²

6.1 : *Existence d'un système informatisé capable de collecter, enregistrer et stocker pour chaque opération les données requises par l'annexe III du RDC, y compris les données relatives aux indicateurs, aux étapes et aux progrès réalisés en matière de réalisation des objectifs du programme prévus par l'AG en vertu de l'article 125, paragraphe 2, point a), du RPDC.*

Lorsqu'une opération bénéficie du soutien du FSE, le système doit comprendre des données relatives à certains participants et une ventilation des données concernant les indicateurs selon le sexe le cas échéant.

6.2 : *Des procédures adaptées permettent l'agrégation des données en cas de besoin aux fins de l'évaluation, des audits ainsi que des demandes de paiements et des comptes, des rapports annuels de synthèse, de la mise en œuvre annuelle et des rapports finaux, notamment des rapports sur les données financières, présentés à la Commission européenne.*

6.3 : *Des procédures adaptées assurent :*

a. la sécurité et la maintenance de ce système informatisé, l'intégrité des données compte tenu des normes internationalement reconnues, par exemple les normes ISO/IEC 27001:2013 et ISO/IEC 27002:2013, la confidentialité des données, l'authentification de l'expéditeur et le stockage des documents et plus particulièrement des données conformément à l'article 122, paragraphe 3, l'article 125, paragraphe 4, point d), l'article 125, paragraphe 8 et l'article 140 du RPDC; et

b. la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.

² Orientations adressées à la Commission et aux États membres pour une méthodologie commune permettant d'évaluer les systèmes de gestion et de contrôle dans les États membres - EGESIF_14-0010-final / 18/12/2014

Au-delà de l'évolution de l'exigence clé N°6, c'est l'ensemble de la piste d'audit qui doit intégrer cette dimension.

A titre d'illustration, les **vérifications de gestion** mises en œuvre par l'autorité de gestion comprennent la vérification des indicateurs (données à jour, complètes et fiables) sur pièces et sur place ainsi que par le biais du contrôle d'un échantillon de dossiers des organismes intermédiaires le cas échéant³ : « L'AG est tenue de veiller à la qualité des données en contrôlant leur exhaustivité et leur cohérence. ».

En cas de **non-respect des obligations en matière de fiabilité des données, l'autorité de gestion s'expose à une suspension des paiements** en vertu de l'article 142§1, d) du règlement cadre.

La Commission européenne, conformément à l'article 75 du règlement cadre, peut conduire des **audits** portant sur l'évaluation de la qualité des données de performance.

Sur ce dernier point, lors du séminaire précité les représentants de la Commission ont précisé que la Commission a prévu d'engager quelques audits ciblés sur la question des indicateurs, avec des audits pilotes qui seront bientôt organisés. Les directions d'audit DG Regio et DG emploi conduiront séparément ces travaux, mais ceux-ci seront articulés autour d'une méthodologie commune. Ils viseront prioritairement à vérifier l'existence de procédures globales permettant de garantir la complétude et la qualité des données. Cette approche sera complétée par des vérifications à l'échelle d'une dizaine d'opérations, avec le cas échéant, une possibilité de visite sur place chez les bénéficiaires.

Le respect des exigences clés, y compris leur dimension « indicateurs », sera par ailleurs évalué par l'Autorité d'audit lors des audits de système et des contrôles d'opération.

4.2 - Rappel du questionnement évaluatif

La Région, bien consciente des enjeux relatifs à l'approche par la performance et à ses implications en matière de qualité et de fiabilité des données, a énoncé au titre de la présente évaluation, une question portant spécifiquement sur les indicateurs et plus globalement sur le système de suivi mis en place. Elle est ainsi formulée : **dans quelles mesures le système de suivi permet-il d'appréhender les effets du PO (résultats et impacts) de manière fiable ?**

Pour répondre à cette question et considérant les enjeux en matière de fiabilité et de qualité, la proposition d'intervention prévoit l'analyse :

- De la pertinence et efficacité des outils de pilotage (tableaux de bord), de leur mobilisation dans le cadre des instances de pilotage (partage des informations, procédures d'alerte...)
- Du niveau de sécurisation des données : procédures d'information, de formation et de communication, niveau de complétude, procédures de contrôle qualité, cohérence entre les différents outils de collecte et de saisie, niveau des saisies dans SYNERGIE

En complément, lors du lancement de la mission d'évaluation, **une question complémentaire a été ajoutée pour prendre en compte les travaux à venir en matière d'évaluation d'impact**. La question a ainsi été formulée : dans quelle mesure les données issues du système d'information permettront-elles de conduire les évaluations d'impact ?

³ Document d'orientation à l'usage des États membres sur les vérifications de gestion, EGESIF_14-0012_02 final, 17/09/2015.

4.3 - La méthode mise en œuvre

Afin d'apporter des éclairages et des recommandations sur cette dimension « indicateurs », plusieurs analyses ont été conduites, complétées de la mise en perspective des résultats des entretiens conduits.

- Une analyse des indicateurs définis dans le cadre de performance
- Une première analyse portant sur le système de gestion et de contrôle à l'appui de des exigences clés sur la dimension « indicateurs » ;
- Une analyse globale de la complétude et de la cohérence des données sur les microdonnées et les fichiers de calculs ayant servi de base à l'élaboration des RAMOs ;
- L'analyse du traitement des indicateurs tout au long de la piste d'audit pour 5 opérations sélectionnées.

Considérant le poids de la commande publique, une analyse des pièces constitutives du marché annuel portant sur des prestations qualifiantes et professionnalisantes par territoire 2016 – 2017 a été réalisée en complément.

L'équipe a par ailleurs expertisé les données transmises par l'AG pour l'élaboration des RAMO ainsi que l'ensemble des référentiels pour le système d'information mis en place et en cours de mise en place. La méthode mise en œuvre permet donc de croiser les résultats d'une analyse portant sur le système mais aussi spécifiquement sur les opérations.

Nota bene : La gestion des indicateurs est l'une des composantes du système de gestion et de contrôle des fonds structurels. Même si des réflexions techniques internes aux unités de la CE ont été évoquées lors du séminaire CGET du 24 janvier 2017, il n'existe à ce jour aucun référentiel validé dédié aux enjeux de collecte et de suivi des indicateurs. On peut néanmoins analyser la qualité globale du processus du système de suivi des indicateurs en référence aux exigences clés du système de gestion, dont elles forment une sous composante. A ce stade, aucun audit n'a été réalisé par le CICC sur cette dimension spécifiquement ni, à notre connaissance par la Commission européenne. Le référentiel se stabilisera a priori au regard des constats opérés par l'autorité d'audit et par la Commission européenne.

4-4 bilan des analyses conduites

Au préalable : la mise en place du dispositif de collecte, de suivi et d'agrégation des indicateurs s'est faite dans un contexte marqué par de nombreuses incertitudes :

- Des définitions non pleinement sécurisées au niveau national au regard des définitions communautaires et des exigences définies tardivement au niveau communautaire. Pour mémoire le document d'orientation sur le suivi et l'évaluation de la politique européenne de cohésion dédié au FSE de la CE a été mise à disposition dans sa version définitive en juin 2015 et l'annexe D a été mise à jour en juin 2016.
- Une mise en place du système d'information Synergie tardive et ne répondant pas, encore aujourd'hui, à l'ensemble des attendus relatifs aux exigences clés.

Il est à noter que l'AG a fait le choix d'indicateurs spécifiques en complément des indicateurs communs obligatoires.

Ces indicateurs spécifiques sont les suivants⁴ :

Les indicateurs spécifiques de réalisations	Les indicateurs spécifiques de résultat
IR102 Nombre d'usagers accompagnés	Ir 101 Taux de participation des acteurs de l'orientation à un programme global innovant
IR103 Jeunes sous-main de justice	Ir102 Taux de satisfaction des professionnels ayant suivi une formation
IR 104 Jeunes diplômés de l'enseignement supérieur demandeur d'emploi*	Ir103 Taux de satisfaction des publics accueillis
	IR101 Nombre de professionnels formés

C'est dans ce contexte que s'est mis en place le système organisé autour de deux modalités pour la collecte des données aux différentes étapes à l'entrée, à la sortie de l'opération et six mois après la sortie du participant :

- Un système d'information pour les opérations relatives à la commande publique de formation pour lesquelles la Région est en maîtrise d'ouvrage
- un processus basé sur l'exploitation d'Excel pour les bénéficiaires relevant du mode « subvention ».

Le service instructeur est ensuite en charge de faire les saisies dans Synergie.

L'AG a fait le choix de confier aux bénéficiaires et aux prestataires (en charge de mettre en œuvre les actions de formation relevant de la commande régionale de formation) la responsabilité de la collecte des données relatives aux indicateurs de réalisation et de résultat immédiats communs (dont les microdonnées sur les participants à l'entrée de l'opération) et de la collecte des indicateurs de résultat communs à plus long terme.

⁴ Dont indicateurs pris en compte dans le cadre de performance (*)

4.4.1 – ANALYSE DES INDICATEURS DU CADRE DE PERFORMANCE

Le tableau qui présente présente l'analyse réalisée sur les indicateurs conventionnés au titre du cadre de performance. Elle prend en compte les données aujourd'hui communiquées dans le RAMO.

Indicateur	Indicateur (dénomination de l'indicateur)	Valeur cible 2018	Valeur cible (2023)	valeur cumulée	Homme	Femme	Taux de réalisation	Commentaires
CO04	Personnes inactives ne suivant ni enseignement ni formation (FSE)	230	275	646	484	162	235%	La cible du cadre de performance est largement dépassée sur la base des données au 31/12/2016. Sur la base des précisions apportées dans les données sources qui sont exploitées pour rendre compte sur cet indicateur (suivi partenarial région PJJ), il semble que les réalisations visées ciblent spécifiquement l'OS 3 de l'axe et non l'ensemble des OS relevant de la PI. Les objectifs des valeurs intermédiaire (2018) et cible (2023) sont très proches, interrogeant par ailleurs les modalités de détermination de la cible.
CO09	Titulaires d'un diplôme de l'enseignement primaire (CITE 1) ou du premier cycle de l'enseignement secondaire (CITE 2) (FSE)	1500	1400	3079	1828	1251	220%	La cible 2023 est aujourd'hui très largement dépassée. La Région a fait le choix de soutenir via le FSE son programme régional en faveur du développement des qualifications, explicitant pour partie ces résultats. Pour autant, il faut souligner que les modalités de détermination de la valeur intermédiaire et de la cible interrogent. En effet la valeur intermédiaire fixée pour 2018 est supérieure à la valeur cible à atteindre en 2023. Considérant les montants FSE en jeu, le nombre de participants semble avoir été sous-estimé.
CO10	Titulaires d'un diplôme du deuxième cycle de l'enseignement secondaire (CITE 3) ou de l'enseignement postsecondaire non supérieur (CITE 4) (FSE)	4050	4200	1974	884	1090	47%	Deux ans après le lancement de la programmation, la cible 2023 est atteinte à hauteur de presque 50 %. Au même titre que pour l'indicateur qui précède, les modalités de détermination de la cible sont à interroger : la valeur intermédiaire 2018 est certes inférieure à la valeur cible pour 2023 mais l'écart entre les deux valeurs est très limité (il est de 150 participants entre 2018 et 2023).
CO22	Nombre de projets ciblés sur les administrations ou les services publics	2	5	2			40%	A priori, cet indicateur est peu adapté au PO. Après vérification du règlement FSE, il relèverait prioritairement de l'OT 11
IR104	Jeunes diplômés de l'enseignement supérieur demandeur d'emploi	195	360	1139	446	693	316%	Super performance importante 2 ans après le démarrage du programme qui questionne, notamment au regard de la valeur cible de 5000 jeunes de moins de 25 ans. A priori, cet indicateur a été fléché pour un seul et unique OS.

4.4.2 - ANALYSE DU SYSTEME MIS EN PLACE

Le tableau ci-dessous détaille les principaux éléments sur le système mis en place et en œuvre. Comme précisé précédemment, l'analyse a été conduite à partir des éléments constitutifs du système de gestion et de contrôle de l'AG (sans prendre en compte à ce stade les vérifications conduites sur les opérations sélectionnées) en s'appuyant sur les principales exigences clés et leurs critères d'évaluation telles qu'énoncées dans le document d'orientation proposé par la Commission⁵.

Exigence clé n° 1 : Séparation adéquate des fonctions et pertinence des systèmes de notification d'informations et de suivi dans les cas où l'autorité responsable confie l'exécution de tâches à un autre organisme		
Critères d'évaluation	Constats opérés	Commentaires / Remarques
<p>1.1 Description et répartition précises des fonctions (organigramme, nombre de postes indicatif, qualifications et expériences requises et descriptions des postes),</p> <p>1.2 Existence du personnel et de l'expertise nécessaires aux différents niveaux et pour les différentes fonctions au sein de l'AG et des OI, en tenant compte du nombre, de la taille et de la complexité des programmes concernés, notamment des modalités adéquates de sous-traitance le cas échéant.</p>	<p>Le DSGC identifie bien les acteurs en charge du SI, du suivi et de l'évaluation. Plusieurs acteurs sont identifiés au sein des différentes directions mobilisées.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Au niveau de la Direction de l'autorité de gestion, une fonction d'architecte systèmes d'information est en place. La fiche de poste précise que cette fonction est notamment en charge de la mise en place et de l'adaptation de l'ensemble des systèmes d'informations des Programmes MED et des Programmes régionaux FEDER, FSE, FEADER et FEAMP (2014-2020), en lien avec la Direction des Systèmes d'Information, et les services de la Direction. • Au niveau du service de coordination des programmes régionaux (SCPR) de la DAG, un expert en système décisionnel assure le suivi de l'ensemble des systèmes d'information dédiés aux différents programmes gérés par la Région. Il est dédié à 50 % sur Synergie. • Au niveau du même service, une chargée de mission est en charge du suivi de gestion et de l'évaluation. <p>Au total, au niveau de la DAG, 3 ETP sont mobilisés sur la dimension système d'information, suivi et évaluation sans prendre en compte les autres fonctions au sein de la DAG et de la DAE qui interviennent soit au titre de tâches de gestion transversale soit au titre des tâches de gestion d'opération.</p>	<p>Des moyens sont en place pour assurer l'ensemble des missions relatives aux systèmes d'information et au suivi des flux des données techniques et financières.</p> <p>Les difficultés rencontrées avec les systèmes d'information et tout particulièrement Synergie questionnement néanmoins les moyens en place notamment les moyens dédiés à la dimension suivi et évaluation. Cette fonction couvre un grand nombre de programmes avec des difficultés spécifiques pour les différents indicateurs.</p> <p>Il ressort par ailleurs que les enjeux relatifs à la dimension collecte et suivi des indicateurs n'ont pas été pleinement pris en considération comme en attestent les choix opérés lors du paramétrage du SI dédié aux saisies des données sur les participants pour les opérations pour lesquelles la Région est en maîtrise d'ouvrage. Un plan de reprise des données est actuellement à l'œuvre.</p>

⁵ Orientations adressées à la Commission et aux États membres pour une méthodologie commune permettant d'évaluer les systèmes de gestion et de contrôle dans les États membres - EGESIF_14-0010-final / 18/12/2014

Exigence clé n° 2 : Sélection appropriée des opérations		
Critères d'évaluation	Constats opérés	Commentaires / Remarques
<p>Les appels à candidatures sont publiés afin d'atteindre tous les bénéficiaires potentiels et contiennent une description claire de la procédure de sélection utilisée ainsi que des droits et obligations des bénéficiaires.</p> <p>L'ensemble des candidatures ou projets est évalué conformément aux critères applicables.</p>	<p>L'AG met à disposition plusieurs types d'outils à destination des porteurs de projet. Chacun a fait l'objet d'une analyse proposée ci-dessous :</p> <p><u>Le guide du candidat</u></p> <p>Ce guide met en avant l'enjeu de l'approche par la performance qui se traduit par le cadre de performance et la réserve de performance. Il souligne que chaque porteur devra contribuer à l'atteinte des cibles. Le guide précise en outre que cet engagement se traduira dans l'acte attributif de l'aide</p> <p>Le guide énonce les principales spécificités du FSE en matière de collecte et de suivi des participants. Il donne des définitions pour les termes suivants : participants, chômeur, inactif.</p> <p>L'annexe 7 du guide liste l'ensemble des indicateurs et propose lorsque c'est nécessaire une définition.</p> <p><u>Les appels à projets</u></p> <p>A compter de 2016, les appels à projets intègrent une partie dédiés aux indicateurs.</p> <p>Les enjeux de la collecte des données sur les participants sont dûment précisés. Il est aussi précisé que pour les projets ayant démarré avant le dépôt du dossier de demande il est nécessaire de se rapprocher du SI pour obtenir les outils de recueil des données et de suivi des participants.</p>	<p>Les définitions proposées dans le guide peuvent être améliorées afin de les rendre plus opérationnelles et d'éviter des confusions notamment entre la notion de participant et d'utilisateur.</p> <p>L'utilisation du questionnaire élaboré par l'AG est présentée comme un exemple pour respecter les obligations en matière de collecte des données. La formulation laisse penser que d'autres modalités sont possibles.</p> <p>Il n'est pas fait mention des règles en matière de protection des données personnelles ni des mesures que doit envisager le porteur dans ce cadre.</p> <p>Le guide ne met pas en avant les enjeux en matière de complétude et de fiabilité des données et ne précise que très peu le mode opératoire.</p> <p>L'annexe proposée peut induire en erreur, elle semble plutôt dédiée à l'AG dans certains cas : à titre d'illustration, il est précisé que pour les indicateurs CO18, 19 et CR28, les données seront à fournir en 2017.</p> <p>Les mentions dans les appels à projets pourraient mieux mettre en avant l'ensemble des obligations relevant de la collecte des données sur les participants aux différentes étapes de la vie du projet ou renvoyer à une notice détaillant les obligations en la matière. En l'état, très peu d'information sont fournies pour permettre au porteur d'anticiper les activités qu'il devra mettre en œuvre lors de la mise en œuvre de l'opération mais aussi à la fin de</p>

	<p><u>Le kit du porteur</u> Ce kit comprend les questionnaires dédiés par OS ainsi que le tableau dans lequel saisir les données collectées. En complément, une notice est mise à disposition. Un outil du type check list a été mis à disposition des porteurs et des bénéficiaires. Il permet de sécuriser l'approche mise en œuvre au moment du bilan d'exécution et liste des points de contrôle pour sécuriser la complétude et la cohérence des données transmises.</p> <p><u>Le dossier de demande de subvention</u> Le dossier de demande précise les enjeux de la collecte et du suivi des indicateurs. Il comprend une annexe dédiée aux indicateurs identifiant les indicateurs relevant du cadre de performance.</p> <p><u>Le rapport d'instruction</u> Le rapport d'instruction comporte une partie dédiée aux indicateurs. Elle permet de vérifier que les choix opérés en matière d'indicateurs sont cohérents au regard de l'appel à projets et de la présence ou non de participants au titre du projet proposé.</p>	<p>l'opération pour les données à collecter 6 mois après la sortie des participants. Les appels à projets devraient aussi préciser les règles de réfaction mises en place en 2016 en cas d'incomplétude des données relatives aux participants et rappeler les obligations qui incombent aux bénéficiaires en la matière.</p> <p>Le kit du porteur est un support clé pour disposer de l'ensemble des outils et des directives en matière de collecte et de suivi des données sur les participants et les usagers.</p> <p>A la différence du guide du candidat, ce Kit n'est pas accessible en ligne. Ce Kit est donc transmis aux porteurs par le service en charge de l'appui aux porteurs.</p> <p>Depuis 2017, ce kit est transmis très rapidement mais auparavant, il était remis au moment des sessions de formation des bénéficiaires après leur sélection ou au moment de l'élaboration de la demande.</p> <p>Ce type d'outil étant essentiel pour bien appréhender opérationnellement les obligations en matière de collecte et de suivi des données sur les participants, il devrait être mis à disposition sur le site web dédié, en accès ouvert.</p> <p>Dans le dossier de demande, aucune rubrique n'est dédiée aux modalités de collecte et de suivi prévues par le porteur, modalités qui doivent faire l'objet d'une attention toute particulière au stade de l'instruction. Sauf à proposer des questions spécifiques sur ce point, l'instructeur ne dispose pas des éléments prévus pour le porteur de projet.</p> <p>Dans l'instruction, les données prévisionnelles sont bien prises en compte. Par contre, le rapport d'instruction ne comporte pas une rubrique ciblée sur les modalités mises en œuvre pour la collecte et le suivi des données sur les participants.</p>
--	---	--

Exigence clé n° 3 : Informations appropriées fournies aux bénéficiaires		
Critères d'évaluation	Constats opérés	Commentaires / Remarques
<p>La communication effective de leurs droits et obligations aux bénéficiaires</p> <p>Existence d'une stratégie assurant que les bénéficiaires ont accès aux informations nécessaires et reçoivent une orientation suffisante (dépliants, brochures, séminaires, ateliers, sites web, etc.).</p>	<p>Il faut rappeler ici que l'AG a fait le choix de rendre obligatoire pour chaque bénéficiaire la participation à une session de formation sur ces obligations.</p> <p><u>Acte attributif de l'aide</u></p> <p>L'article 4 de la convention énonce les règles de réfaction en cas de non atteinte de tout ou partie des cibles conventionnées.</p> <p>L'article 6 de l'acte attributif de l'aide est dédié aux indicateurs et précise les obligations du bénéficiaire en matière de collecte, de suivi et de transmission des indicateurs.</p> <p>A compter de 2017, ces obligations sont énoncées dans l'article 7. L'article 7.2 de la l'acte attributif de l'aide précise les réfections prévues lorsque les données sur les participants ne sont pas complètes.</p> <p>L'AG a posé comme règle que les questionnaires doivent être transmis avec le tableau d'agrégation des données sur les participants au moment du bilan et 8 mois à après la remise du bilan pour les données à 6 mois.</p> <p><u>Guide du bénéficiaire</u></p> <p>Le guide apporte des précisions indispensables sur les modalités de collecte et reprend les éléments de la notice intégrée dans le kit du porteur.</p> <p>Il précise les délais pour collecter les données pour les participants sortis de l'opération (délai maximum de 4 semaines) ainsi que les délais pour les enquêtes à 6 mois. Le guide renvoie à la notice mise à disposition avec le kit du porteur.</p>	<p>Il s'agit d'une bonne pratique qui permet d'explicitier si nécessaire les différentes obligations relatives au FSE et de présenter les outils mis à la disposition des bénéficiaires.</p> <p>L'acte attributif ne précise pas qu'une saisie des indicateurs au fil de l'eau est nécessaire.</p> <p>L'acte attributif de l'aide ne précise pas les règles qui s'appliquent au bénéficiaire en matière de sécurité et de confidentialité des données collectées conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés.</p> <p>L'acte attributif de l'aide pourrait préciser que le bénéficiaire s'engage à mettre en place un système de contrôle interne sur la qualité et la fiabilité des données saisies.</p> <p>Dans les considérants de l'acte attributif, il est fait référence au guide du candidat mais pas au guide du bénéficiaire qui apporte un certain d'informations indispensables quant aux obligations en matière de collecte t de suivi des données.</p>

Exigence clé n° 4 : Vérifications de gestion appropriées		
Critères d'évaluation	Constats opérés	Commentaires / Remarques
Des procédures écrites et des listes de contrôle exhaustives doivent exister et être utilisées pour les vérifications de gestion afin de détecter toute anomalie matérielle.	<p><u>Rapport de visite sur place</u> Nota bene : le rapport analysé est celui joint en annexe du DSGC Le rapport de VSP comprend des items relatifs aux indicateurs. Il aborde les outils mis en place pour assurer le suivi de l'opération ainsi que le renseignement des indicateurs de réalisation et de résultats</p> <p><u>Rapport de contrôle</u> Le rapport de contrôle comporte une partie dédiée à la conformité de l'opération au regard de l'acte attributif de l'aide qui permet d'aborder les réalisations y compris les données sur les participants. Une question spécifique porte sur les indicateurs de réalisation et de résultats (ont-ils été correctement renseignés ?)</p>	<p>Le rapport de VSP pourrait être amélioré. Il pourrait notamment détailler les points de vérifications suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Le questionnaire utilisé par le bénéficiaire est-il celui fourni par l'AG ou conforme ? - La bonne compréhension des définitions - La correcte saisie des données dans le tableur Excel, leur complétude et l'usage du bon tableur - Le rythme des saisies est-il adapté ? - Les vérifications internes conduites, à l'appui de la check List fournie par l'AG - Le jugement au global des modalités de collecte et de saisie des données par le bénéficiaire : sont-elles de nature à garantir la qualité et la fiabilité des données ? <p>Un questionnement sur la fiabilité et la cohérence des données saisies pourrait être ajouté en complément.</p>
Exigence clé n° 5 : Système efficace en place de façon que tous les documents relatifs aux dépenses et aux audits soient conservés afin de garantir une piste d'audit adéquate		
Critères d'évaluation	Constats opérés	Commentaires / Remarques
Les pièces comptables détaillées et les documents justificatifs relatifs aux opérations sont conservés au niveau de gestion approprié. Des procédures garantissent que tous les documents requis pour assurer une piste d'audit suffisante sont conservés conformément aux exigences de l'article 140 du RPDC	A priori, l'ensemble des éléments sont conservés par le bénéficiaire (comme le prévoit l'acte attributif de subvention) et par le service instructeur. S'agissant de Synergie, les vérifications n'ont pas pu être conduites quant aux pièces mises à disposition.	Il est à noter que dans le cadre d'audits, la CICC a demandé des précisions sur la stratégie de conservation des pièces eu égard à aux difficultés rencontrées avec la mise en place de Synergie.

Exigence clé n° 6: Système fiable de collecte, d'enregistrement et de stockage des données à des fins de suivi, d'évaluation, de gestion financière, de vérification et d'audit, comprenant des liens avec les systèmes d'échange électronique de données avec les bénéficiaires		
Critères d'évaluation	Constats opérés	Commentaires / Remarques
<p>Existence d'un système informatisé capable de collecter, enregistrer et stocker pour chaque opération les données requises par l'annexe III du RDC.</p> <p>Des procédures adaptées permettent l'agrégation des données en cas de besoin aux fins de l'évaluation, des audits ainsi que des demandes de paiements et des comptes, des rapports annuels de synthèse, de la mise en œuvre annuelle et des rapports finaux, notamment des rapports sur les données financières, présentés à la Commission européenne</p> <p>Des procédures adaptées assurent :</p> <p>a. la sécurité et la maintenance de ce système informatisé, l'intégrité des données compte tenu des normes internationalement reconnues, par exemple les normes ISO/IEC 27001:2013 et ISO/IEC 27002:2013, la confidentialité des données, l'authentification de l'expéditeur et le stockage des documents et plus particulièrement des données conformément à l'article 122, paragraphe 3, l'article 125, paragraphe 4, point d), l'article 125, paragraphe 8 et l'article 140 du RPDC; et</p> <p>b. la protection des personnes physiques à l'égard du traitement des données à caractère personnel.</p>	<p>Au moment de l'élaboration du DSGC, Synergie n'était pas opérationnel. L'AG a donc précisé qu'elle s'appuierait sur l'application de gestion nationale centralisée pour l'enregistrement et le stockage de l'ensemble des données physiques et financières relatives aux opérations cofinancées nécessaires au suivi, à l'évaluation, à la gestion financière, aux vérifications et aux audits des programmes opérationnels.</p> <p>Dans les faits l'AG s'est organisé pour parer aux déficiences du SI national. Comme évoqué précédemment deux systèmes de collecte des données ont été mis en place, complété des outils de collecte des données (questionnaires dédiés)</p> <ul style="list-style-type: none"> • un SI dédié aux opérations relevant de la commande publique, SI accessible aux OF sélectionnés • un tableau Excel pour les bénéficiaires tiers <p>Des problèmes de paramétrage du système d'information dédié aux actions relevant de la commande publique de formation ont été identifiés tout comme des données incomplètes.</p> <p>Ces difficultés ont conduit l'AG à ne pas valoriser une partie des données sur les participants et a engagé un plan de reprise sur les données relatives à la situation du ménage (erreur dans le paramétrage des réponses aux questions posées)</p> <p>Un processus d'agrégation pour le RAMO est manuel et non automatisé, induisant des risques d'erreurs</p> <p>Sur la base de la notice, le bénéficiaire doit saisir la CNIL dans le cadre de la collecte et de la conservation des données sur les participants. Toujours d'après la notice, l'AG est le contact de chaque participant dans le cas où ces derniers souhaitent accéder aux données déclarées.</p>	<p>Afin de mettre en place un dispositif conforme et ainsi de compenser les déficiences de Synergie, les services impliqués se sont fortement mobilisés pour</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en place un nouvel outil de collecte et de suivi à disposition des bénéficiaires tiers (à compter de fin 2017) - Organiser les reprises nécessaires pour les opérations pour lesquelles le paramétrage erroné du SI a conduit à ne pas respecter la saisie de quelques données obligatoires - Améliorer au fil de l'eau les informations et outils mis à disposition des bénéficiaires <p>Cette mobilisation importante, tout particulièrement au cours de l'année 2017, amène à mettre en avant l'enjeu de coordination renforcée entre les services et directions concernées afin d'associer l'ensemble des expertises et compétences nécessaires.</p> <p>Ce point fait l'objet d'une analyse spécifique et détaillée par la suite.</p> <p>Les questions relatives à la sécurisation et à la confidentialité des données collectées conformément à la loi n° 78-17 du 6 janvier 1978 relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés devraient faire l'objet d'une étude afin de définir une stratégie de conservation des données conforme et de clarifier le positionnement des bénéficiaires dans ce cadre.</p>

4.4.3 – BILAN DES VERIFICATIONS CONDUITES SUR LES OPERATIONS

5 opérations ont été sélectionnées pour réaliser une analyse des modalités de prise en compte des indicateurs aux différentes étapes de la piste d'audit y compris à l'étape d'agrégation des données. Au total, 4 des 5 opérations ont été analysées, la 5ème étant au stade de la demande de subvention. Le détail des analyses conduites est proposé par la suite.

Les principaux résultats sont les suivants.

Sur la base des 4 dossiers expertisés, dans un seul cas, on note une incohérence au titre de la convention et de son annexe dédiée aux indicateurs qui est a priori sans conséquence.

Pour les 3 dossiers comprenant un rapport de contrôle de service fait et pour lesquels, les données sur les participants ont été intégrées dans les RAMO, les constats sont les suivants :

- Des incohérences ont été identifiées entre les différentes annexes du bilan (annexe 3 et annexe 3 bis) et les données saisies dans Synergie au titre du rapport de CSF.
- Un certain nombre de données dans les annexes 3 bis a priori utilisées ensuite dans le cadre du processus d'agrégation sont manquantes :
 - les données sur les coordonnées tél et mail pour quelques participants
 - les données sur la durée du chômage pour certaines opérations
- Dans un cas, les données sur les indicateurs CO 12 à 14 semblent incorrectes : la réponse « Non » est précisée pour l'ensemble des participants.
- Dans un cas, constat d'un double compte d'un participant et pas de certitude que les données ont été révisées au CSF (a priori oui, mais pas le rapport de contrôle est peu documenté sur ce point).
- Deux des bénéficiaires ont confondu la notion d'usager et de participant dans l'annexe dédiée et cette erreur n'a pas été corrigée lors du CSF dans l'annexe 3 bis validée par l'instructeur

Pour l'ensemble des opérations valorisées dans le RAMO, le N° identifiant Synergie n'est pas identifiable. Cet oubli a d'ores et déjà été corrigé.

Pour 2 des opérations, les données saisies dans l'annexe 3 bis et les données prises en compte au titre du processus d'agrégation ne sont pas cohérentes et pour une opération, il n'est pas possible dans la vérification approfondie de faire le lien entre les données validées au CSF et les données prises en compte au titre du RAMO.

N° Opération	Dossier de demande	Rapport d'instruction	Convention	Rapport de contrôle et annexes sur les participants (Annexe 3 et 3 bis)	Agrégation
PA 274	<p>Le dossier type de demande insiste sur l'importance de l'approche par la performance et précise que le renseignement des indicateurs est obligatoire.</p> <p>L'annexe 2 liste l'ensemble des indicateurs de réalisation, de résultat immédiat et de résultat à plus long terme et fournit des définitions.</p>	<p>Le rapport d'instruction comporte une partie dédiée aux indicateurs, dûment saisie par le service instructeur.</p> <p>Des vérifications sont conduites sur la pertinence des données saisies et sur leur cohérence avec les objectifs de l'AAP et du POR.</p> <p>Par contre, aucune vérification n'est conduite sur les modalités mises en place pour la collecte et le suivi et sur les moyens prévus pour réaliser l'ensemble des activités nécessaires pendant l'opération et après l'opération pour les indicateurs à 6 mois.</p>	<p>L'article 4 de la convention précise que l'atteinte des objectifs en matière d'indicateurs de réalisation est l'un des paramètres pris en compte pour le versement de l'aide après remise du bilan d'exécution.</p> <p>Des critères de réfaction sont prévus en cas de sous réalisation des indicateurs prévisionnels.</p> <p>L'annexe technique détaille les indicateurs prévisionnels de réalisation et de résultat.</p>	<p>Des vérifications ont été effectuées sur la complétude des données transmises : des saisies incorrectes (non répondu alors que les réponses ne peuvent qu'être oui et non) ont été identifiées et le gestionnaire a demandé au bénéficiaire de sécuriser les données transmises.</p> <p>Sur la base du rapport de contrôle, des vérifications ont été effectuées sur la cohérence entre les données saisies dans les questionnaires et les données saisies dans le tableau des indicateurs.</p> <p>Il est à noter que l'annexe 3 (synthèse des résultats) et l'annexe 3 bis (détail pour l'ensemble des participants) ne sont pas en cohérence. Par contre sur la base de vérification de quelques données, l'annexe 3 bis est en cohérence avec les données saisies dans le rapport de CSF sur Synergie.</p> <p>Dans l'annexe 3 bis, il est précisé que les participants sont tous des usagers alors qu'il s'agit de participants.</p> <p>Dans la même annexe, les données sur la durée du chômage ne sont pas complètes pour 30 % des participants ayant déclaré être chômeur.</p> <p>Pour certains participants, les données sur les coordonnées tél et mail ne sont pas saisies.</p> <p>S'agissant du rapport de CSF saisi dans Synergie, les données saisies ne différencient pas les hommes et les femmes. Par ailleurs, les données relatives à l'indicateur CO17 ne sont pas saisies alors que dans l'annexe 3bis, des précisions sont apportées.</p> <p>Le taux de satisfaction a été saisi mais les données ne sont pas cohérentes.</p>	<p>Pas de N° d'opération repris dans l'analyse consolidée.</p> <p>A priori, les données entre l'annexe 3BIS et les celles prises en compte pour l'agrégation ne sont pas cohérentes : 49 participants décomptés dans l'annexe 3 bis (sans exclure les participants pour lesquels des données ne sont pas complètes) et 51 participants décomptés dans l'agrégation.</p>

N° Opération	Dossier de demande	Rapport d'instruction	Convention	Rapport de contrôle et annexes sur les participants (Annexe 3 et 3 bis)	Agrégation
PA 297	non disponible	Le rapport d'instruction comporte une partie dédiée aux indicateurs, dûment saisie par le service instructeur. Des vérifications sont conduites sur la pertinence des données saisies et sur leur cohérence avec les objectifs de l'AAP et le POR. Par contre, aucune vérification n'est conduite sur les modalités mises en place pour la collecte et le suivi et sur les moyens prévus pour réaliser l'ensemble des activités nécessaires pendant l'opération et après l'opération pour les indicateurs à 6 mois.	Au niveau de l'annexe de la convention dédiée aux indicateurs, pas de cohérence entre les données saisies sur le nombre de participants et leur statut : 12 inactifs et 3 chômeurs sont saisis alors qu'a priori, 12 participants uniquement sont prévus.	Dans l'annexe 3bis, pour 2 participants, pas de donnée sur les coordonnées. L'ensemble des personnes sont comptabilisés comme des usagers et non des participants. Sauf erreur, comptabilisation de 25 participants dans l'annexe 3bis, total différent de celui de 24 pointé dans le rapport de CSF. Constat de la comptabilisation de 2 fois la même personne dans l'annexe. La version a été peut être corrigée.	Pas de N° d'opération repris dans l'analyse consolidée. Dans l'annexe 3 bis, on comptabilise 25 participants, dans le rapport de CSF 24 sont comptabilisés et dans le tableau Excel pour l'élaboration du RAMO, on comptabilise 28 participants pour le bénéficiaire Espace formation.
PA300	Le dossier type de demande insiste sur l'importance de l'approche par la performance et précise que le renseignement des indicateurs est obligatoire. L'annexe 2 liste l'ensemble des indicateurs de réalisation, de résultat immédiat et de résultat à plus long terme et fournit des définitions. Il est à noter qu'au titre de l'opération, seuls sont décomptés dans les publics cibles des personnes comptabilisées comme chômeurs.	Le rapport d'instruction comporte une partie dédiée aux indicateurs, dûment saisie par le service instructeur. Les indicateurs de réalisation présentés dans la demande de subvention sont listés. Les indicateurs non saisis sont identifiés et des commentaires sont formulés : pour les indicateurs CO12 à 15, il est précisé que la DAF considère ces indicateurs comme sensibles, ils ne sont pas intégrés dans l'extranet pour la période 2014- 2015 mais seront pris en compte pour 2015- 2016. La définition pour l'indicateur CO17 ne correspond pas à la définition donnée dans les documents élaborés par le CGET.	Des critères de réfaction sont prévus en cas de sous réalisation des indicateurs prévisionnels. L'annexe technique détaille les indicateurs prévisionnels de réalisation et de résultat.	Le rapport de CSF comporte un item relatif à la saisie des indicateurs. Sur ce point, il est précisé que le bénéficiaire dispose d'un outil informatique pour renseigner les indicateurs. Il est par ailleurs précisé qu'un contrôle exhaustif des émargements a été réalisé au titre du CSF. Aucune précision n'est apportée sur les vérifications conduites sur les indicateurs déclarés par le bénéficiaire. Le rapport de contrôle comporte un tableau spécifique sur les indicateurs mais les données présentes sont globales, elles ne comptabilisent pas le nombre d'hommes et de femmes. L'analyse de l'annexe 3 bis sur les indicateurs conduit à mettre à mettre en avant les éléments suivants : - les données sur la durée du chômage ne sont pas précisées.	Pas de N° d'opération repris dans l'analyse consolidée. Sauf à réaliser un comparatif par nom entre les données utilisées pour l'agrégation et les données issues de l'annexe 3 bis, il n'est pas possible d'identifier les participants pris en compte.

				<ul style="list-style-type: none"> - Les données sur les indicateurs CO 12 à 14 semblent incorrectes : la réponse Non est listée pour l'ensemble des participants. - Pour une partie des participants, les données de contact (tel et mail) ne sont pas disponibles. <p>Sur la base des données disponibles dans le tableau de l'annexe 3 bis, il n'est pas possible de faire le lien avec les résultats précisés dans le rapport de CSF et saisis dans Synergie</p>	
PA 5214	<p>Le dossier type de demande insiste sur l'importance de l'approche par la performance et précise que le renseignement des indicateurs est obligatoire. L'annexe 2 liste l'ensemble des indicateurs de réalisation, de résultat immédiat et de résultat à plus long terme et fournit des définitions.</p>	<p>Le rapport d'instruction comporte une partie dédiée aux indicateurs, dûment saisie par le service instructeur. Des vérifications sont conduites sur la pertinence des données saisies et sur leur cohérence avec les objectifs de l'AAP et le POR. Par contre le rapport d'instruction n'aborde pas les modalités de collecte prévues aux différentes étapes de l'opération et les moyens pour ce faire.</p>	<p>L'article 7.2 de l'acte attributif de l'aide précise les règles en matière de collecte et de suivi des indicateurs. Il précise les règles de réfaction en cas de non atteinte ou d'atteinte partielle ainsi que les règles de réfaction en cas de données incomplètes.</p>	<p>Pas de CSF à ce stade</p>	

4.4.4 - ANALYSE DES MICRODONNEES AYANT SERVI DE BASE A LA REALISATION DES RAMOS ET DE LEUR COHERENCE

Cette analyse porte sur la cohérence des données valorisées dans le cadre des RAMO et permet d'apprécier l'ampleur des besoins de reprise des données. Elle s'est appuyée sur 5 critères d'analyse.

Les 5 critères d'analyse	
1. La complétude	<p>La collecte de l'ensemble des données requises est la condition première de la cohérence, a fortiori sur le FSE, dont les indicateurs s'appuient sur le croisement de microdonnées. L'obligation s'exprime de manière différenciée selon la catégorie de données :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur les données « en entrée », la complétude est obligatoire, à l'exception des données personnelles à caractère sensible (handicap, exclusion du logement), la complétude est obligatoire. <u>Si une donnée est manquante pour un participant, celui-ci doit être exclu du processus d'agrégation.</u> • <u>Sur les indicateurs « en sortie »</u>, l'autorité de gestion doit avoir mis en place une procédure de récupération en cas de données incomplètes. Il s'agit là en revanche d'une obligation de moyen et non de résultat. Si, à l'issue de la procédure de relance dûment mise en œuvre, les données du participant n'ont pu être récupérées de manière suffisamment fiable, le participant peut tout de même être valorisé (cf. section 4.7 de l'annexe D du document d'orientation relatif au suivi et à l'évaluation du Fonds social européen).
2. La validité et l'universalité des formats	Universalité et stabilité dans le temps des modes de stockage, ainsi que la validité des formats des données (ex : adresses, localisation, dates), essentielle pour l'agrégation et le croisement des données.
3. Doubles comptes	Au titre du FSE, un même participant ne peut être valorisé plusieurs fois sur une même opération. Les doubles comptes de participants sur des opérations différentes est en revanche autorisé ;
4. Tests logiques	Ils sont nécessaires à la vérification de la cohérence interne des données et du fonctionnement des processus d'agrégation des données. L'annexe D du document d'orientation relatif au suivi et à l'évaluation du Fonds social européen identifie plusieurs règles logiques, telle que l'impossibilité d'être par exemple en emploi et d'appartenir à un ménage sans emploi.
5. Validité des règles d'agrégation	Validité des règles et formules de calcul des indicateurs, sur la base des microdonnées

Les analyses ont été conduites sur les fichiers de consolidation « Excel » ayant servi de base à l'élaboration des RAMO 2016. Ce travail d'analyse a été rendu plus complexe par la présence de 3 sources de données, aux formats hétérogènes :

- Deux bases de données de format différent se rapportant aux opérations mises en œuvre sous forme de subvention
- Une base de données concernant les participants des opérations du plan régional de formation 2015 et 2016



En analyse globale, les travaux ont mis en évidence des dysfonctionnements dans le suivi des indicateurs FSE. Si la majorité des microdonnées valorisées aux RAMO sont correctes en termes de complétude et de cohérence, il existe une part importante de données non valorisées, ainsi que des erreurs d'ampleur certes relativement limitées, mais de natures très variées. Ils témoignent d'axes de progrès importants en la matière.

- En l'absence de système d'information véritablement opérant, la collecte des données s'appuie sur des consolidations sur fichier Excel, dont le caractère « artisanal » est problématique tant du point de vue de l'anonymisation du suivi que de la fiabilité du processus d'agrégation.
- La piste d'audit peut être considérée comme partiellement rompue considérant que les données agrégées ne font pas référence au N° Synergie des opérations
- Des problèmes de complétude, d'incohérence et de doubles comptes ont été identifiés

La complétude	<p>A – Traçabilité des opérations.</p> <p>En l'absence d'identifiant Synergie rattaché aux indicateurs, le suivi ne permet pas d'articulation naturelle entre le suivi financier et les indicateurs, ce qui complexifie toute démarche de vérification de la complétude des données.</p> <p>Il en résulte des difficultés pour assurer une traçabilité de la complétude des dossiers. 3 bénéficiaires de dossiers uniques ont bien pu être rattachés. La majorité des porteurs ayant fait l'objet d'une programmation sur au moins 2 dossiers, il est impossible de vérifier si le suivi couvre l'ensemble. Enfin 13 dossiers programmés sur 2015-2016 sont portés par des bénéficiaires, pour lesquels aucune donnée n'est valorisée dans le suivi des participants.</p> <p>B – Complétude des données participants « en entrée ». Il existe un problème structurel d'incomplétude des données en entrée : près de 40% des participants potentiels ont dû être exclu du processus d'agrégation. Sur les dossiers liés au PRF, qui mobilisent l'essentiel des volumes, l'autorité de gestion a pris la décision adaptée d'écarter les données incomplètes du processus d'agrégation et a engagé un plan de reprise.</p> <p>Sur les dossiers en subvention, une part significative des données incomplètes n'a pas été détectée par l'autorité de gestion. Ces données ont été valorisées par erreur dans le Ramo. L'impact demeure néanmoins limité sur le volume global de participants (2% des volumes valorisés aux RAMO)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur les données de suivi du PRF, <ul style="list-style-type: none"> ○ Près de 4500 participants aux opérations ont été exclus du processus d'agrégation par l'autorité de gestion, du fait de données incomplètes, principalement sur l'absence de données sur la situation du ménage sur le marché du travail. Un plan de rattrapage est en cours pour ces valeurs ○ Les autres participants PRF, valorisés au titre du RAMO (6948 participants, soit 92% des valeurs présentées au RAMO 2016) ne présentent aucune anomalie en termes de complétude. • sur les dossiers en subvention : 26,1 % des 574 participants valorisés présentent des données incomplètes sur leur situation sur le marché de l'emploi (identification de la durée de chômage pour les demandeurs d'emplois). Ces participants auraient dû être exclus du processus d'agrégation. • En l'absence de numéro d'identification, il est impossible de suivre les participants concernés par des projets pluriannuels. Sur 36 dossiers programmés (2015 et 2016), 15 sont pluriannuels. • A noter par ailleurs, les données sur les communes de résidence présentent des incomplétudes ou des problèmes de formats pour environ 5% des participants. <p>C – Complétude des données participants en « sortie » immédiate. Le taux de données manquantes en sortie immédiate est de 13% pour les opérations relevant du mode subvention et de 11% pour les opérations relevant du PRF. Ce taux semble néanmoins raisonnable. L'absence de traçabilité des opérations et des participants risque toutefois de rendre difficile le rattrapage des valeurs manquantes.</p> <p>D – Complétude des indicateurs à 6 mois.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les données à 6 mois sont complètes à 25% pour les dossiers en subvention et à 66% pour les dossiers du PRF. Le taux global de renseignement apparaît satisfaisant compte tenu de l'absence d'obligation de suivi exhaustif sur cette dimension. La consolidation des données ne s'appuie en revanche sur aucune méthodologie d'extrapolation. • Pour la base des données des dossiers en subvention respectivement 11% et 77% des adresses mails ne sont pas renseignées, et 33% sur la base « PRF ». Ces données manquantes peuvent poser des difficultés lors de la phase de bilan à 6 mois.
---------------	--

<p>La validité et l'universalité des formats</p>	<p><i>3 bases distinctes sont utilisées pour collecter les données de suivi participants FSE (se reporter au fichier Excel pour la consolidation des données au titre du RAMO qui comporte 3 onglets). Aucun problème majeur de format des données n'a été relevé mais on note une absence d'harmonisation dans l'architecture des fichiers ci et, dans une moindre mesure, dans le format des données.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Les 3 bases de données analysées ne présentent pas la même structure. L'harmonisation de ces bases exige un travail significatif, pourtant nécessaire pour assurer une fiabilisation des données et corriger les erreurs d'agrégations, identifiées ci-après. A titre d'illustration : <ul style="list-style-type: none"> • Les bases de suivi des dossiers en subvention comportent respectivement 35 et 48 colonnes, celle du PRF en comporte 50 colonnes • Le traitement du niveau d'étude du participant repose parfois sur des choix sur liste, parfois sur une colonne par modalité de réponse (niveau d'emploi, de diplôme) 2. Concernant le format des données, on ne relève pas de problème majeur dans les formats de données (colonnes de type Date, Age, Numéro de téléphone etc...). Néanmoins, le cumul de différents formats de stockage pénalise la fiabilité du processus d'agrégation.
<p>Tests logiques</p>	<p>La vérification de la cohérence interne des données :</p> <p>Au-delà de la complétude, plusieurs tests ont été conduits afin de vérifier la cohérence logique des microdonnées présentes. Ont notamment été vérifiés les points suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Saisie d'un seul niveau de qualification (le plus élevé). Les données sont cohérentes sur ce point. Les items mobilisés sur une partie des dossiers en subvention ne permettent pas de relier complètement à la stratification CITE mobilisée sur les indicateurs, induisant quelques approximations ponctuelles dans l'agrégation. • La date d'entrée < à la date de sortie. Les données sont globalement cohérentes, à quelques très rares exceptions sur les dossiers en subvention, les fichiers Excel ne présentant aucune formule de contrôle. • Présence de doubles comptes. Les analyses ont permis de pointer 58 participants présentant les mêmes nom et prénom et comptabilisés en entrée au moins 2 fois sur une même année sur les dossiers PRF. • Cohérence entre le statut en emploi du participant et du ménage. Aucune incohérence, l'ensemble des bénéficiaires valorisés étant inactifs ou en recherche d'emploi • Cohérence des indicateurs « ménage sans emploi » et « ménages sans-emplois avec enfants à charge », on retrouve 8 participants déclarant ne pas appartenir à la première catégorie mais à la seconde.
<p>Agrégation</p>	<p>La valorisation des données :</p> <p>La valorisation des données RAMO s'effectue jusqu'à présent via l'agrégation de tableaux de synthèses des indicateurs issus des 3 bases d'analyse (dossiers en subvention et PRF). Une vérification de la méthodologie d'agrégation a permis de pointer plusieurs problèmes majeurs :</p>

- 1) Le fait d'agréger plusieurs tableaux multiplie le risque d'erreur et complexifie la démarche de vérification des données. On observe ainsi des erreurs dans les formules appliquées dans les tableaux de synthèse de chaque base. C'est notamment dans le cas pour le tableau de la base pour le calcul des indicateurs CO4 ou CO08. Sur certains fichiers de consolidation intermédiaire, CO4 « personnes inactives, ne suivant ni enseignement ni formation » est supérieur au nombre total de « participants inactifs » CO03 ce qui est strictement impossible.
- 2) 210 bénéficiaires finaux, identifiés comme « usagers » et ont été valorisés comme « participants », alors que le guide bénéficiaire spécifie bien que « Les actions de sensibilisation, d'information de premier niveau ou d'une durée trop courte (quelques jours) ne permettent pas d'imputer un éventuel changement du statut du participant à l'action cofinancée. Les personnes bénéficiant de ce type d'actions ne doivent ainsi pas être considérées comme des participants mais comme des usagers ».
- 3) Les formules d'agrégation ne tiennent pas compte de la date d'entrée en formation, alors que les bases de microdonnées cumulent des participants présents de 2015 à 2017. Ainsi les données valorisées au RAMO 2016 valorisent des participants de fin 2015 et de 2016. Nos analyses ne nous ont pas permis de confirmer ni d'exclure l'hypothèse d'un double comptage de participant sur les années 2015 et 2016 au titre du RAMO.

4.4.5 - LES PISTES D'ÉVOLUTIONS : ANALYSE DES SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES DU FUTUR OUTIL

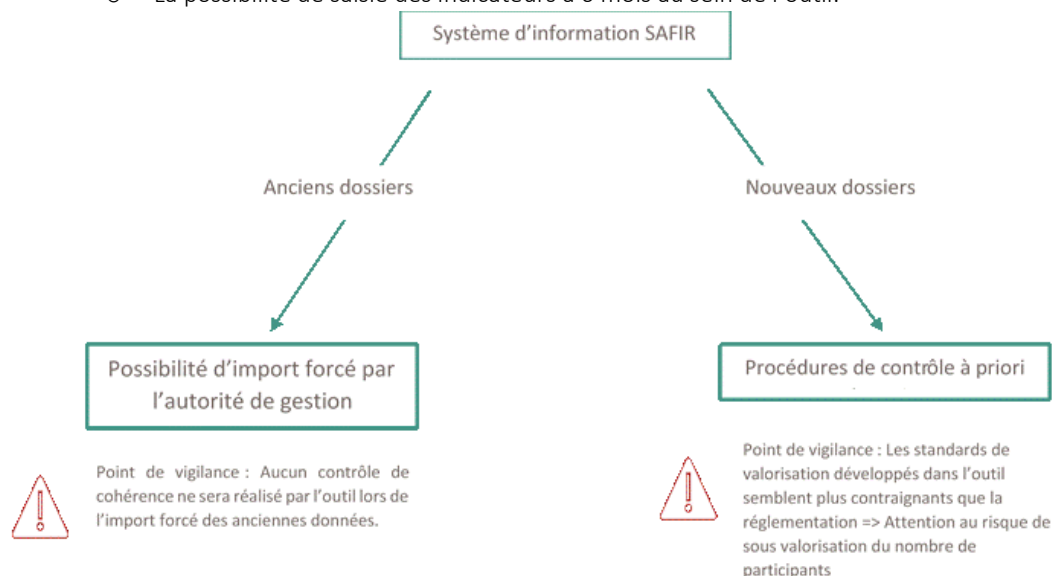
Synergie permet depuis début 2017 l'import de microdonnées participant par voie uniquement d'import Excel. Toutefois, les retards dans le développement de cette fonctionnalité, ainsi que les limites qu'elles présentent ont conduit l'autorité de gestion à s'engager dans le développement d'un outil propre pour les opérations relevant du mode subvention, outil qui viendra compléter SAFRAN, déjà en place pour les opérations concernant la commande publique régionale de formation.

Encart : les limites de synergie sur le suivi des participants FSE :

- Le système ne prévoit pas de saisie par formulaire, mais uniquement par import Excel. Cette modalité renforce les risques d'erreurs de saisie.
- En cas d'erreur de saisie (donnée incomplète, problème de format d'une case) le participant n'est pas valorisé, mais le système n'apparaît pas véritablement performant pour permettre de corriger ou compléter les erreurs.
- Le système ne réalise des tests de complétude et de validité des formats, mais aucun test logique sur la cohérence des réponses des participants.

Cet outil (safir) est en cours de développement. Dans le cadre de l'évaluation, ses spécifications techniques ont fait l'objet d'une analyse, détaillée ci-dessous. De manière transversale, il en ressort que :

- Les spécifications de l'outil répondent bien aux standards techniques, en matière de cohérence des données
- L'obligation inconditionnelle de complétude a été étendue aux données en sortie immédiate. Ce protocole va au-delà de la réglementation sur le suivi des participants et pourrait avoir un impact négatif sur les valeurs inscrites au cadre de performance, puisqu'elle conduit à exclure du processus d'agrégation les participants n'ayant pas leurs données complètes en entrée et en sortie.
- Le dispositif est encore incomplet sur 2 volets
 - La présence d'un dispositif de relance automatique des porteurs en cas de retard de renseignement ;
 - La possibilité de saisie des indicateurs à 6 mois au sein de l'outil.



Analyse détaillée des spécifications

La complétude

La collecte de l'ensemble des données requises est la condition première de la cohérence, a fortiori dans les systèmes croisant plusieurs indicateurs.

Ex : Si le système valorise des questionnaires participants partiellement remplis, alors les totaux de participants par indicateurs seront incohérents.

On retrouve deux phases importantes/ critiques dans la collecte des données participants FSE :

La phase d'entrée du participant :

Réglementation :

L'autorité de gestion à une obligation de complétude des données participants hormis pour les données dites « sensibles » :

- Migrant, personne d'origine étrangère, minorité
- Le participant est sans domicile fixe ou est confronté à une exclusion du logement

L'outil SAFIR :

- L'outil remplit cette obligation de complétude. Lors de la création d'une fiche participant, celle-ci ne peut être validée si l'ensemble des champs ne sont pas renseignés.
- Concernant les données sensibles, les utilisateurs auront la possibilité d'indiquer NSP « ne se prononce pas ».

La phase de sortie du participant :

Réglementation : Deux types de données à la sortie doivent être renseignées par les bénéficiaires :

- Les données de sortie « immédiates » du participant qui doivent être collectées dans un délai de 0 à 4 semaines
- Les données de sortie du participant « Bilan à 6 mois »

L'autorité de gestion à une obligation de moyen vis-à-vis de la collecte des données à la sortie des participants.

L'AG doit avoir mise en place des procédures de collecte et de relance afin d'assurer le meilleur niveau de complétude possible. (Ex : Dispositif de relance automatique pour les données incomplètes). Il n'existe cependant pas d'obligation absolue de complétude, du fait de la présence de situation d'abandon en cours d'opération non maîtrisables.

L'outil SAFIR :

L'outil développé permet une collecte des données de sortie « immédiate ». Au moment de la sortie des participant, il est demandé au bénéficiaire de renseigner ces informations. Dans l'hypothèse où celui-ci dispose des informations alors il pourra directement les renseigner. Dans le cas contraire, une alerte sous forme d'icone indiquera sur la plateforme que les données ne sont pas complètes pour le participant.


Néanmoins, à ce stade du développement de l'outil, on ne retrouve pas de dispositif de relance des bénéficiaires dans le cas où la fiche du participant resterait incomplète.



Point important : L'autorité de gestion a fait le choix d'une méthodologie de valorisation des indicateurs qui va au-delà de la réglementation communautaire en ne valorisant uniquement que les données complètes en entrée et en sortie. Ce choix peut avoir des impacts non négligeables sur le cadre de performance notamment en minorant les résultats du programme.

Concernant, les données du bilan à 6 mois l'outil SAFIR ne prévoit pas de module pour renseigner ces données. On notera que l'absence de ce module est susceptible de générer des risques puisque l'AG de gestion devra extraire les données de l'outil pour les valoriser. (Fiabilité des données, perte de données, etc.)

Situation du programme au mois d'octobre 2017

<p>La validité et l'universalité des formats</p>	<p>Universalité et stabilité dans le temps des modes de stockage, ainsi que la validité des formats des données (ex : adresses, localisation, dates), essentielle pour l'agrégation et le croisement des données.</p>	<p>L'outil permet un formatage uniforme des données (Date, téléphone, Age, ...), il n'existe donc pas de réelle problématique autour du formatage interne.</p> <p>Une vigilance particulière doit être portée sur le format des données à l'export notamment afin de faciliter l'injection de données dans le système d'information SYNERGIE. Ce point est bien prévu dans le programme de travail.</p>
<p>La non-redondance (Doubles comptes)</p>	<p>Absence de double compte de valeurs à l'échelle d'une opération ou d'un programme, si cela est demandé par la CE. Cela ne concerne pas tous les indicateurs.</p>	<p>L'outil est paramétré pour éviter la création de « doublons participants » mais aussi de « doublons projets ».</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pour le participant : Une seule et unique fiche est créée pour chaque participant. Celle-ci comporte un numéro d'identifiant afin d'éviter la création de doublon. Cette fiche peut être intégrée dans plusieurs projets mais il est impossible de recréer une fiche pour un participant si la précédente fiche n'a pas été supprimée. • Pour les projets : L'autorité de gestion est la seule et unique entité à pouvoir créer un projet dans l'outil. Les OF ne peuvent prendre la main sur le projet qu'une fois celui-ci créé. De plus, les projets disposent également d'un numéro d'identifiant.
<p>Tests logiques</p>	<p>Ils sont nécessaires à la vérification de la cohérence interne des données et du fonctionnement des processus d'agrégation des données.</p>	<p>L'outil ne prévoit pas de tests logiques en sortie (application des contrôles SFC), mais le chemin logique de saisie et les filtres sur les saisies ont été structurés pour éviter toute saisie de données incohérente. Ce contrôle « à la saisie » est l'option la plus adaptée car elle permet de traiter les incohérences au niveau le plus fin, gage de cohérence d'ensemble des résultats. On retrouve notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des conditionnements pour le remplissage de certains champs. A titre d'exemple, le nombre de mois de chômage ne pourra être renseigné que si le participant se déclare chômeur. • Les questionnaires papiers participants ont été saisis en conséquence <p><i>Exemple</i> : Les questions pouvant contenir plusieurs informations telles que « Le participant vit dans un ménage où personne n'est en emploi avec des enfants à charge (OUI/NON) » seront remplacées par deux questions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) « Participant vivant dans un ménage sans emploi » (OUI/NON) 2) « Participant avec un enfant à charge » (OUI/NON) <p> Les spécifications techniques de l'outil prévoient que la date d'entrée du participant ne peut être antérieure à la date de passage du dossier en CRP. Cette règle n'est pas cohérente avec les règles de gestion du FSE et pourrait entraîner le blocage des saisies de nombreux participants. Au regard des entretiens conduits, ce point a été identifié par l'autorité de gestion et devrait être modifié par le développeur.</p>

5- Analyse des propositions de modifications

A la demande de la Région, les propositions de modification du programme ciblées sur l'axe 5 cofinancé par le FSE, ont fait l'objet d'une analyse au titre de la présente évaluation.

L'analyse a été réalisée à partir des critères suivants :

- Cohérence avec le diagnostic et les défis à relever énoncé dans le programme opérationnel
- Cohérence avec le document stratégique de négociation élaboré par la Commission européenne et plus globalement les orientations stratégiques d'Europe 2020
- Cohérence avec les lignes de partage définies entre la Région et l'Etat (sans prendre en compte les éventuels ajustements dus aux modifications du PON FSE en cours de négociation)
- Contribution à la dynamique de la programmation
- Impact sur les indicateurs du cadre de performance

Point de vigilance : les éléments à disposition ne permettent pas de disposer de toutes les précisions nécessaires pour réaliser une analyse approfondie des propositions faites (dispositifs soutenus au titre de l'apprentissage, part de la commande publique ciblée sur des personnes disposant d'un niveau de qualification supérieur à CITE 4, montant des enveloppes FSE envisagées). Les résultats de travaux conduits sont donc à prendre en compte avec toutes les précautions qui s'imposent.

5.1 - Les propositions de modification

Sur la base des éléments à disposition, les principales modifications envisagées sont les suivantes :

- Le maintien du soutien des crédits FSE sur la commande publique régionale de formation professionnelle avec un ciblage plus large des publics aujourd'hui ciblés dans le programme opérationnel (CITE 1 à 4 prioritairement)
- Le soutien au plan de développement et de promotion de l'apprentissage

La création d'un instrument financier pour l'entrepreneuriat social a aussi été envisagée mais cette proposition n'a pas été retenue.

Les propositions de modification n'ont pas d'impact financier sur la maquette financière. Elles n'induisent pas non plus d'ouvrir une nouvelle priorité d'investissement ni un nouvel objectif thématique.

Le soutien à l'apprentissage donnera peut-être lieu à la création d'un nouvel objectif spécifique de l'axe 5, qui serait alors composé de 5 objectifs spécifiques.

A ce stade, aucune évolution des indicateurs du cadre de performance n'est envisagée.

5.2 - Les points clés des résultats des analyses conduites

En synthèse :

Les deux propositions de modification s'inscrivent dans la nouvelle stratégie de la Région en matière de formation et d'orientation professionnelle définie dans le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'orientation Professionnelle (CPRDFOP) 2017- 2022 et intitulé Simplifier l'accès à l'emploi. Ce contrat a été adopté par la Région en mars 2017 et signé en décembre 2017 entre l'Etat et la Région.

Ce contrat vise notamment à « redonner à la formation professionnelle son rôle de levier du développement économique ». Cette orientation s'inscrit dans l'objectif plus global de proposer une vision intégrée, stratégique, articulée de ses interventions en matière de développement économique, d'emploi et de formation. Il s'agit en particulier de compléter le Schéma régional de développement économique, d'innovation et d'internationalisation d'une vision stratégique de la production des compétences et des qualifications. L'enjeu est aussi de centrer la stratégie en matière de formation sur les besoins des entreprises.

Il vise aussi avec l'orientation n°3 à offrir l'excellence à 50 000 apprentis et à ainsi à relancer la dynamique de l'apprentissage en région. L'objectif de 50 000 apprentis correspond à un quasi doublement de l'effectif actuel. Un plan stratégique global est défini pour relever ce défi en faveur de l'emploi.

La proposition N° 1 d'un ciblage plus large des publics pose principalement la question des effets sur la concentration des moyens en faveur de ceux qui sont les plus fragiles sur le marché du travail.

En fonction des montants dédiés au titre de la commande publique régionale de formation (donnée non disponible à ce stade), elle pourrait avoir des effets sur la stratégie initiale, et ce, dans un contexte de reprise de l'emploi plus favorable aux demandeurs d'emploi les plus qualifiés.

La proposition N°2 sur le soutien au plan de développement et de promotion de l'apprentissage est en cohérence avec la stratégie initiale : elle permet de cibler les publics jeunes, confrontés des difficultés important d'accès au marché du travail et d'engager avec les acteurs de l'apprentissage un plan d'actions d'ampleur pour promouvoir l'apprentissage.

Considérant le rôle de la Région en matière d'apprentissage, cette proposition pourrait aussi contribuer à dynamiser la programmation.

Il faut pourtant ajouter un bémol : la nouvelle réforme de la formation professionnelle pourrait conduire à des changements d'ampleur sur l'apprentissage. A ce stade, il n'est pas possible de connaître les résultats de la négociation engagée mais cet élément doit évidemment être pris en considération dans la réflexion.

Quel que soit le choix de la Région les propositions de modification devraient prendre en compte les conséquences de cette révision sur les indicateurs du cadre de performance. Il serait utile de profiter de cette négociation pour actualiser les indicateurs contractualisés.

Analyse par proposition

Le tableau page suivante présente les principaux enseignements de l'évaluation sur les propositions de révision. Les propositions sont analysées aux travers des critères d'analyse énoncés ci-dessus. L'analyse de la cohérence au regard de la stratégie 2020 s'est particulièrement appuyée sur le document proposé par la Commission européenne lors de l'engagement des négociations sur l'actuelle programmation : « Position des services de la Commission sur le développement d'un Accord de Partenariat et de programmes en France pour la période 2014-2020 ».

Pour chacun des critères, la proposition identifie deux situations :

- Conformité au critère
- Point de vigilance

	Cohérence avec le diagnostic et les défis à relever énoncé dans le programme opérationnel	Cohérence les orientations stratégiques d'Europe 2020 et le « mandat de négociation » de la CE	Cohérence avec les lignes de partage	Contribution à la dynamique de la programmation	Impact sur les indicateurs du cadre de performance
Ciblage plus large des publics au titre de la commande publique	Le diagnostic met en avant l'enjeu de l'obtention d'une première qualification et l'augmentation du niveau de qualification des personnes les plus fragiles, confrontées à des freins périphériques à l'emploi qui augmentent le risque du chômage de longue durée. Sur la base des données au 31 janvier 2016, les participants de niveau CITE 1 et 2 représentent 49 % de l'ensemble des participants détenant un CITE supérieur à 0. Un recentrage important des moyens sur les personnes de niveau CITE supérieur à 4 pourrait avoir un effet levier important sur l'accès et le retour à l'emploi. En revanche, ce recentrage pourrait être défavorable à la concentration des moyens en faveur des publics en difficulté et ce, d'autant plus en période de reprise économique et donc de l'emploi, a priori plus favorable pour les personnes les plus proches de l'emploi.	Lors des négociations sur l'élaboration de l'accord de partenariat et des programmes, la CE a précisé que l'OT 10 doit contribuer à augmenter la participation des adultes à la formation tout au long de la vie, en ciblant les personnes qui ont le plus besoin d'une reconversion ou d'une mise à niveau de leurs compétences. Le ciblage des personnes les moins qualifiées ou non qualifiées est donc la priorité définie par la Commission européenne.	Pas d'ouverture de nouvel OT ou PI pour cette proposition qui respecte les lignes de partage établies	La Région est en maîtrise d'ouvrage des opérations relevant de la commande publique. Elle est en capacité d'assurer une dynamique de programmation favorable voire très favorable.	Sur la base des cibles actuelles, cette modification n'aurait pas d'effet sur l'indicateur CO09 qui est en sur performance mais pourrait avoir des effets sur l'indicateur CO10.
Soutien au plan de développement et de promotion de l'apprentissage	Le diagnostic proposé dans le PO ne met pas l'accent sur l'apprentissage. Sur la base des éléments de diagnostic proposés dans le Contrat de Plan Régional de Développement des Formations et de l'orientation Professionnelle, la mobilisation des crédits en faveur de l'apprentissage peut constituer un levier pour améliorer l'accès à l'emploi des jeunes de moins de 26 ans.	Dans le « position paper », la CE insiste sur la nécessité de promouvoir des partenariats entre le secteur éducatif et les entreprises pour, notamment, développer l'alternance et faciliter l'entrée sur le marché du travail. La proposition de modification va dans le sens d'un renforcement du partenariat avec les entreprises : c'est l'un des enjeux de l'apprentissage.	Pas d'ouverture de nouvel OT ou PI pour cette proposition qui respecte les lignes de partage établies	Au titre de l'appel à propositions concernant l'OS 5B en 2017, la thématique de l'apprentissage a été ouverte. Au global, peu de projets ont été déposés. L'enjeu de l'animation sera par conséquent à prendre bien en compte	sur la base des éléments à disposition, il n'est pas possible d'analyser ce critère

6- Proposition de recommandations

Les recommandations proposées reprennent les principales pistes de travail formulées tout au long du rapport, complétées et enrichies lors d'un groupe de travail associant les représentants de la DEFA, du SGFE et de la DAG.

Au total 6 recommandations sont proposées. Elles sont organisées par question évaluative :

- Q1 : Comment la Région pourrait-elle mieux mobiliser les porteurs de projets autour du PO Régional et mieux mobiliser le PO sur les politiques régionales ?
- Q2 : Comment l'autorité de gestion pourrait-elle mieux accompagner les bénéficiaires du FSE pour anticiper les freins à la certification repérés en amont et en aval de la programmation ?
- Q3 : Dans quelles mesures le système de suivi permet-il d'appréhender les effets du PO (résultats et impacts) de manière fiable ?

Chaque recommandation précise les constats clés auxquels elle se rapporte, les actions proposées, les pilotes et acteurs à impliquer et, dans la mesure du possible, les moyens à mobiliser.

Pour chaque recommandation, une proposition de calendrier est présentée. Il s'agit d'une proposition de l'évaluateur qui devra être ajustée en fonction des ressources et des priorités de l'autorité de gestion.

Parmi les pistes identifiées, plusieurs sont apparues comme **prioritaires** au regard des échanges techniques, elles sont identifiées par le symbole suivant ▲ .

Par ailleurs, d'autres recommandations font déjà l'objet d'une mise en œuvre. Celles-ci sont indiquées par le symbole suivant ★ .

Q1 : Comment la Région pourrait-elle mieux mobiliser les porteurs de projets autour du PO Régional et mieux mobiliser le PO sur les politiques régionales ?

1

Renforcer et formaliser la synergie avec les directions opérationnelles

CONSTATS ET ENJEUX

L'axe 5 est dans une bonne trajectoire de programmation. Pour autant, la programmation est très hétérogène entre les objectifs spécifiques. A l'exception de l'OS 5B qui contribue très fortement aux cibles du cadre de performance et à la consommation de crédits, les autres objectifs spécifiques sont dans une trajectoire moins favorable avec, de surcroît, un risque de ralentissement pour les OS 5 A et 5 C et la persistance d'une faible montée en charge de l'OS 5D.

Cette première partie de la programmation a été marquée par une réorganisation et une révision de la stratégie régionale en matière de formation et d'emploi qui ont nécessité une adaptation et n'ont pas permis de pleinement exploiter les synergies entre les directions opérationnelles et les directions en charge de la mise en œuvre du programme opérationnel. Une forte segmentation du fait de la spécialisation fonctionnelle et d'une séparation fonctionnelle stricte, notamment pour l'OS 5 B ont par ailleurs conduit à un dialogue plus « limité » entre directions opérationnelles et directions métier.

La révision de la stratégie régionale en matière de formation et d'emploi constitue une opportunité pour déployer une stratégie de programmation ajustée pour l'axe 5 du programme opérationnel, en complément des révisions déjà envisagées.

Cet ajustement de la stratégie de programmation implique une coordination renforcée et plus structurée entre les directions opérationnelles et directions métiers en charge d'animer et de gérer le programme opérationnel pour le volet FSE.

ACTIONS PROPOSEES

A –CONFORTER ET DEVELOPPER UNE FONCTION DE REFERENT TECHNIQUE AU NIVEAU DES DIRECTIONS OPERATIONNELLES ▲

Il s'agit **d'identifier formellement des référents au sein des directions opérationnelles sur les différents objectifs spécifiques**. Une fonction de référent a déjà été mise en place sur le programme régional qualifiant et l'objectif est de la déployer dans les directions et en leur sein au niveau des services concernés par les objectifs spécifiques.

Les référents pourraient notamment participer à l'élaboration des appels à propositions en lien avec leur périmètre d'activités, contribuer à la communication et l'animation sur le programme et les appels à propositions et participer au suivi des réalisations et résultats des opérations sélectionnées en lien avec le SGFE et le SPAE.

La confortation et le développement de la fonction de référents impliquent la maîtrise d'un socle de connaissances sur le FSE afin de leur permettre de pleinement mesurer les enjeux spécifiques au FSE (approche par la performance, indicateurs...) et leurs implications opérationnelles. **La professionnalisation de ces référents** serait par conséquent utile afin que chaque acteur dispose une vision partagée des enjeux, des spécificités du FSE et des priorités.

MOYENS SPECIFIQUES A MOBILISER : - des référents au sein des services des directions opérationnelles

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : SPAE , SGFE et directions opérationnelles.

B – PRÉCISER LE RÔLE DES RESPONSABLES DE SERVICES DES DIRECTIONS OPERATIONNELLES ET RENFORCER LA COORDINATION ENTRE SPAE, SGFE ET DIRECTIONS OPERATIONNELLES ▲

Afin de gagner en lisibilité sur les articulations possibles entre les politiques publiques mises en œuvre et le programme opérationnel et d’améliorer le pilotage du POR, **le rôle des responsables de services au sein des directions opérationnelles pourrait être mieux précisé et formalisé.**

Plusieurs dimensions sont à prendre en considération :

- la dimension pilotage et suivi
Il serait utile qu’ils disposent d’une visibilité accrue sur les possibilités de cofinancement via le FSE notamment et sur le suivi des réalisations et résultats de la programmation FSE en lien avec leurs priorités en matière de politique publique.
- la dimension partenariale
Ils pourraient contribuer plus activement au dialogue avec les partenaires du programme opérationnel qui sont aussi les partenaires de la mise en œuvre des politiques publiques qu’ils mettent en œuvre. Leur participation active contribuerait à améliorer l’articulation entre les financements mobilisables et améliorerait les délais de prise de décision ou d’arbitrages relevant du registre stratégique.
- la dimension managériale :
Dans la perspective du développement de la fonction de référent au sein des services des DO, les chefs de services devraient disposer d’une vision d’ensemble des initiatives mises en œuvre par les référents pour améliorer la programmation et réaliser, si nécessaire, les arbitrages.

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : directions opérationnelles et DAE, SPAE et SGFE

C- REALISER UNE NOUVELLE REVUE DES SERVICES EN VUE D’IDENTIFIER LES NOUVEAUX DISPOSITIFS REGIONAUX QUI POURRAIENT ETRE SOUTENUS DANS LE CADRE DU PO POUR LA PERIODE 2018 – 2020 ▲

La Région a revu sa stratégie d’intervention en matière de formation et d’orientation en 2017. En complément de l’ouverture du PO à l’apprentissage, une revue des services pour identifier les projets qui pourraient être pris en compte dans les appels à propositions à venir serait nécessaire afin de mesurer les changements à prendre en compte et les nouvelles opportunités de projets en lien avec la stratégie régionale. Ce type d’initiative a déjà été mis en œuvre sur le PRF et pourrait être développé sur l’ensemble des objectifs spécifiques avec pour priorité d’identifier les leviers pour dynamiser les objectifs spécifiques dans une trajectoire moins favorable que l’OS5B.

MOYENS SPECIFIQUES A MOBILISER : une équipe associant responsables et équipes opérationnelles au sein du SPAE

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : DAE et directions opérationnelles

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE												
	2018			2019			2020					
A - CONFORTER ET DEVELOPPER UNE FONCTION DE REFERENT TECHNIQUE AU NIVEAU DES DIRECTIONS OPERATIONNELLES												
B – PRÉCISER LE RÔLE DES RESPONSABLES DE SERVICES DES DIRECTIONS OPERATIONNELLES ET RENFORCER LA COORDINATION ENTRE SPAE, SGFE ET DIRECTIONS OPERATIONNELLES												
C- REALISER UNE NOUVELLE REVUE DES SERVICES EN VUE D’IDENTIFIER LES NOUVEAUX DISPOSITIFS REGIONAUX QUI POURRAIENT ETRE SOUTENUS DANS LE CADRE DU PO POUR LA PERIODE 2018 – 2020.												

CONSTATS ET ENJEUX

L'autorité de gestion a déployé une stratégie de communication à la mesure du changement lié à l'architecture de gestion de la programmation 2014-2020 qui la positionne en tant qu'autorité de gestion d'une partie des crédits FSE et de la totalité des crédits FEDER.

Elle a fait le choix d'une mise en œuvre de la programmation via des appels propositions avec des échéances qui permettent aux opérateurs de se positionner dans des conditions facilitées avec trois échéances chaque année. Leur publication a été accompagnée d'une animation territorialisée pour toucher le maximum de porteurs de projets.

Malgré les efforts déployés, l'image de marque du FSE reste à améliorer. Les difficultés intenses rencontrées au titre de la programmation 2007-2013 ont marqué les esprits. Une large partie des porteurs en mesure de se positionner sur l'axe 5 sont des associations dont une part est confrontée à des difficultés budgétaires qui contribuent à les rendre très prudentes au regard du FSE.

Un certain nombre d'améliorations sont possibles pour augmenter l'attractivité de l'axe 5 et des objectifs spécifiques dans une trajectoire moins favorable, tout en améliorant l'outillage des porteurs au regard des obligations relatives à l'obtention d'un financement du FSE. La dématérialisation à venir du côté porteur et bénéficiaire constitue de surcroît un nouveau défi à relever et un changement à accompagner au long court.

ACTIONS PROPOSEES**A - ORCHESTRER UNE COMMUNICATION PLUS CIBLEE ET THEMATIQUE ▲**

L'animation territoriale mise en œuvre pour communiquer sur les appels à projets n'a pas donné pleinement satisfaction et en 2017 malgré les efforts déployés, le nombre de projets diminue. En complément de l'approche territoriale, une approche plus thématique et plus ciblée pourrait enrichir l'animation. Cette approche thématique pourrait être conçue et déployée avec l'appui des directions opérationnelles et des partenaires du programme pour maximiser les effets.

MOYENS SPECIFIQUES A MOBILISER : une équipe associant référents des directions opérationnelles, SPAE et SGFE

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : SPAE en lien avec les directions opérationnelles sur le déploiement des actions de communication

B - METTRE EN PLACE UN CALENDRIER PREVISIONNEL DES APPELS A PROPOSITIONS

La stratégie de déploiement des appels à projets est annuelle avec plusieurs échéances sur l'année civile pour se positionner. Afin de permettre aux porteurs de mieux anticiper et de rythmer la programmation au-delà de 12 mois, il pourrait être envisagé de communiquer sur le calendrier prévisionnel prévu pour l'année N+1.

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : SPAE en lien avec les directions opérationnelles sur le déploiement des actions de communication

C- AMELIORER L'UTILISATION DU LEVIER DIGITAL POUR « ALLER VERS »

Le site internet L'Europe en PACA joue un rôle central pour informer sur les appels à propositions. Il est jugé utile par les porteurs mais implique de se connecter régulièrement pour se tenir informé. D'ores et déjà un flux RSS est en place. Il pourrait être spécialisé et rendu plus lisible. D'autres leviers pourraient être utilisés comme l'utilisation des réseaux sociaux communiquer vers les porteurs et les informer des échéances clés et plus globalement de l'état d'avancement et des résultats du programme.

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : SPAE en lien avec les services en charge de la communication.

D – ETUDIER LA POSSIBILITE DE PROJETS AVEC UN CHEF DE FILE ET DE PARTENAIRES

L’Autorité de gestion a ouvert en 2017 la possibilité de projets avec un chef de file et des partenaires pour l’appel à projets dédié à l’égalité entre les femmes et les hommes. Cette possibilité pourrait être ouverte dans d’autres appels à projets après une étude approfondie de l’intérêt, de la pertinence et de la soutenabilité de cette proposition. Il s’agit non pas d’avoir une approche généralisée mais de cibler les OS pour lesquels de tel type de projets pourraient constituer une opportunité intéressante sans mettre en insécurité bénéficiaires et gestionnaires.

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : DAE, Directions opérationnelles et SGFE

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE

	2018				2019				2020			
A - ORCHESTRER UNE COMMUNICATION PLUS CIBLEE ET THEMATIQUE												
B - METTRE EN PLACE UN CALENDRIER PREVISIONNEL DES APPELS A PROPOSITIONS												
C- UTILISER LE LEVIER DIGITAL POUR « ALLER VERS »												
D – ETUDIER LA POSSIBILITE DE PROJETS AVEC UN CHEF DE FILE ET DE PARTENAIRES												

Q2 : Comment l'autorité de gestion pourrait-elle mieux accompagner les bénéficiaires du FSE pour anticiper les freins à la certification repérés en amont et en aval de la programmation ?

3

Renforcer et améliorer l'outillage des porteurs

CONSTATS ET ENJEUX

L'autorité de gestion a fait le choix de mettre en place un appui auprès des porteurs de projet assuré par le SPAE. L'appui proposé est jugé utile et est apprécié par les porteurs interrogés. Il est complété par un guide du candidat jugé pertinent mais très dense et non spécifique au FSE.

A compter de 2016, un outillage a été développé et peut être mis à disposition dès les premiers échanges entre le SPAE et les porteurs. Il est proposé sous la forme d'un « kit du porteur » qui comprend :

- Une guidance sur les obligations en matière de communication
- Les obligations en matière de collecte et de suivi des indicateurs
- Des outils mis à disposition du porteur : feuille d'émergence, outil de suivi des frais de mission, outil de suivi du temps dans le cas d'affectation partielle de personnel au titre de la mise en œuvre de l'opération ;
- Une foire aux questions mise à disposition à compter de 2017.

Ces différents outils et guidances complétés par l'appui proposé permettent aux porteurs de bien prendre la mesure des attendus et obligations liés à une demande d'aide FSE.

Pour autant, la mise à disposition du kit du porteur n'est pas systématique au stade de l'élaboration de la demande. Il ressort par ailleurs des échanges avec les bénéficiaires un besoin d'appui renforcé au stade du montage de projet pour sécuriser la qualité du projet et bien appréhender les critères de notation mis en place pour juger de la qualité de réponse fait aux appels à projets. Des améliorations sont donc possibles pour mieux accompagner l'étape clé du montage de projet.

L'année 2018 va être marquée par la dématérialisation des dossiers de demande et la mise en place de nouvelles modalités de collecte et de suivi des indicateurs. Il s'agit de changements structurels qui doivent être accompagnés.

ACTIONS PROPOSEES

A - PROPOSER UNE VERSION ADAPTEE DU GUIDE DU PORTEUR PRENANT BIEN EN COMPTE LES SPECIFICITES DU FSE

Il s'agit de bien mettre en avant à la fois les règles transversales relatives au FESI et de mettre l'accent sur les spécificités du FSE s'agissant tout particulièrement des attendus en matière de collecte et de suivi des indicateurs avec une approche adaptée pour les porteurs.

Des points de vigilances issues du retour d'expérience des instructeurs et à partir de cas concrets pourraient venir compléter le guide de façon pertinente tout comme des références aux outils mis à disposition via le Kit du porteur.

MOYENS SPECIFIQUES A MOBILISER : une équipe associant SPAE et SGFE et SCPR

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : DAE et DAG

B - METTRE A DISPOSITION EN LIGNE LE KIT DU PORTEUR

L'outillage développé par l'autorité de gestion pourrait être mis en ligne afin de permettre à chaque porteur de bien prendre la mesure de ses obligations et les anticiper dès le montage de son projet.

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : DAE

C- COMPLETER L'APPUI INDIVIDUALISE PAR DES SESSIONS DE FORMATION AU MOMENT DU MOMENT DE LA DIFFUSION DES APPELS A PROJETS



Des sessions de formation à vocation très opérationnelle et privilégiant un angle technique (à l'appui d'exemple sur ce qu'il faut faire et ce qu'il ne faut pas faire par exemple) pourraient être proposées avant ou dès le lancement des appels à propositions afin d'augmenter la qualité des projets et de contribuer ainsi à améliorer le taux de succès suite à l'étape d'instruction et par la suite à faciliter le bon déroulement des opérations et leur contrôle.

MOYENS SPECIFIQUES A MOBILISER : une équipe associant SPAE et SGFE

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : SPAE

D- DE FAÇON TRANSVERSALE, ANTICIPER ET ACCOMPAGNER LA DEMATERIALISATION ▲ ★

Les réflexions sur le guide, l'outillage mis à disposition, les formations proposées doivent prendre en compte la mise en place de la dématérialisation avec l'ouverture du Portail E-SYNERGIE. La dématérialisation va nécessiter un accompagnement du changement d'ampleur. La mise en place de SAFIR pour les bénéficiaires tiers va contribuer à faciliter et à fiabiliser la collecte et le suivi des indicateurs mais, au même titre que E-SYNERGIE, doit faire l'objet d'un accompagnement renforcé pour permettre aux porteurs de bien anticiper les modalités de collecte de données, tout particulièrement pour les projets qui auront démarré avant leur sélection.

MOYENS SPECIFIQUES A MOBILISER : une équipe associant SPAE, SGFE, SCPR et les services en charge de SYNERGIE et de l'informatique (pour SAFIR) pourrait être mise en place. **Un chef de projet devrait être identifié.**

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : DAG et DAE

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE												
			2018			2019			2020			
A - PROPOSER UNE VERSION ADAPTEE DU GUIDE DU PORTEUR PRENANT BIEN EN COMPTE LES SPECIFICITES DU FSE												
B - METTRE A DISPOSITION EN LIGNE LE KIT DU PORTEUR												
C- COMPLETER L'APPUI INDIVIDUALISE PAR DES SESSIONS DE FORMATION AU MOMENT DU MOMENT DE LA DIFFUSION DES APPELS A PROJETS												
D- DE FAÇON TRANSVERSALE, ANTICIPER ET ACCOMPAGNER LA DEMATERIALISATION												

L'Autorité de gestion a déployé une stratégie de gestion avec pour principe directeur la sécurisation. Une instruction approfondie est en place et se positionne dans une logique de pré-CSF, bien comprise par les porteurs.

Tout comme l'instruction, le contrôle de service fait est très approfondi y compris sur les réalisations en lien avec le temps déclaré.

Les étapes de gestion privilégient un appui individualisé auprès des porteurs et des bénéficiaires.

La volonté de sécurisation, le temps nécessaire pour stabiliser le référentiel de gestion notamment ont généré des délais importants aux étapes clés de l'instruction et du conventionnement. Un retard important a par ailleurs été pris en matière de contrôle des demandes de paiement et de certification des dépenses.

Il s'agit aujourd'hui de trouver les leviers pour stabiliser le référentiel d'instruction et de contrôle tout en maintenant la qualité de la gestion. Un travail sur l'homogénéisation des pratiques des gestionnaires seraient utiles en complément. L'accélération des contrôles, des paiements et de la certification est prioritaire.

ACTIONS PROPOSEES

A- STABILISER LE REFERENTIEL DE GESTION (DEJA EN COURS) ET LES OUTILS TYPES AUX DIFFERENTES ETAPES DE LA PISTE D'AUDIT ★

Le référentiel de gestion a été ajusté en 2017 au regard du retour d'expérience et des résultats des contrôles de second niveau. Il doit aujourd'hui, dans la mesure du possible (un nouveau règlement omnibus proposant de nouvelles simplifications est attendu et conduira certainement à de nouveaux ajustements), se stabiliser avec pour enjeu d'être bon niveau pour garantir la qualité de gestion et le respect du principe de bonne et saine gestion.

Plusieurs actions pourraient contribuer à cette stabilisation dans de bonnes conditions :

- Recourir à une expertise externe pour des questions complexes
 Il s'agit de bénéficier de l'appui d'un prestataire expert et indépendant, ne réalisant pas de tâches de gestion pour le compte de l'AG afin d'éviter tout risque de conflit d'intérêt et ainsi permettre qu'il puisse intervenir à toutes les étapes de la piste d'audit.
- poursuivre les actions de professionnalisation des gestionnaires afin notamment de chercher à homogénéiser les pratiques en matière d'instruction et de contrôle

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : DAE et DAG

B- RENFORCER LES MOYENS POUR PERMETTRE D'AUGMENTER SENSIBLEMENT LE NIVEAU DE CERTIFICATION DES DEPENSES ▲ ★

Les équipes de gestionnaires sont fortement sollicités tout au long de l'année sur les étapes de la piste d'audit. Elles interviennent par ailleurs très régulièrement lors des audits, contrôle d'opérations et autres types de contrôle tout en cherchant à maintenir une approche individualisée avec les porteurs et les bénéficiaires. Le recours à des prestataires n'a pas pleinement donné satisfaction dans un cas et implique du temps pour assurer la supervision du prestataire et la validation des rapports de contrôle produits. **Considérant la priorité à donner à la réalisation des contrôles et la nécessité de poursuivre les autres activités de gestion, du personnel complémentaire devrait être affecté à l'unité FSE du SGFE, après estimation du nombre de dossiers restant à contrôler (et de leur dimensionnement) et du nombre prévisionnel de dossiers à instruire.**

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : DAE

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE

	2018			2019			2020		
A- STABILISER LE REFERENTIEL DE GESTION (DEJA EN COURS) ET LES OUTILS TYPES AUX DIFFERENTES ETAPES DE LA PISTE D'AUDIT									
B- RENFORCER LES MOYENS POUR PERMETTRE D'AUGMENTER SENSIBLEMENT LE NIVEAU DE CERTIFICATION DES DEPENSES									

CONSTATS ET ENJEUX

Comme précisé précédemment l'autorité de gestion a mis en place des procédures très sécurisées en matière de gestion et de contrôle. Pour autant, la qualité des bilans et demandes de paiement pourrait être améliorée et permettre de réaliser des contrôles de services fait plus rapidement, les exigences du FSE étant mieux appréhendées par les bénéficiaires.

L'enquête conduite auprès des bénéficiaires a d'ailleurs mis en exergue les difficultés rencontrées par une partie des bénéficiaires pour bien appréhender les attendus de l'autorité de gestion. Ils évoquent aussi des difficultés sur la dimension indicateurs.

L'outillage aujourd'hui proposé pourraient être complétés de fiches pratiques ciblées sur des points clés, des difficultés récurrentes et sur les précisions ou éclairages au regard des réponses fournies par la Commission européenne (cas des contrôles des coûts forfaitaires par exemple).

ACTIONS PROPOSEES

A - MIEUX ASSOCIER LES GESTIONNAIRES AU SUIVI STRATEGIQUE DES OPERATIONS

Le suivi stratégique des opérations est en place via notamment des comités de pilotage ou des comités de suivi. Il serait pertinent d'y associer les gestionnaires en charge du suivi des opérations et de leur contrôle pour leur permettre d'avoir une vue d'ensemble sur les opérations et, ainsi, mieux prendre en compte la dimension stratégique des projets.

B - PROPOSER UN APPUI POUR L'ELABORATION DU BILAN ET DE LA DEMANDE DE PAIEMENT

Les bénéficiaires interrogés ont souligné l'importance de pouvoir bénéficier d'un appui pour la préparation des bilans d'exécution des opérations.

Des formations collectives sur 1 demi-journée ou d'une journée sous la forme d'atelier pratique pourraient ainsi être mises en place à échéance régulière et permettre d'améliorer la qualité des bilans transmis. Des tutoriels en ligne et des fiches pratiques pourraient être élaborés sur les difficultés récurrentes rencontrées par les bénéficiaires.

C - AUGMENTER LE NOMBRE VSP DANS LES 3 MOIS SUITE AU DEMARRAGE DE L'ACTION

Les visites sur place constituent un moment clé dans la vie du dossier. Elles permettent de mettre en œuvre une approche préventive visant à sécuriser à la fois l'autorité de gestion et le bénéficiaire, tout particulièrement sur la dimension indicateurs. Leur nombre pourrait être augmenté avec pour objectif de les réaliser dans les 3 mois suivant le début de l'opération.

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : DO, DAE (SGFE)

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE

	2018			2019			2020		
A MIEUX ASSOCIER LES GESTIONNAIRES AU SUIVI STRATEGIQUE DES OPERATIONS									
B - PROPOSER UN APPUI POUR L'ELABORATION DU BILAN ET DE LA DEMANDE DE PAIEMENT									
C - AUGMENTER LE NOMBRE VSP DANS LES 3 MOIS SUITE AU DEMARRAGE DE L'ACTION									

Q3 : Dans quelles mesures le système de suivi permet-il d'appréhender les effets du PO (résultats et impacts) de manière fiable ?

6

Améliorer et renforcer le système de suivi des indicateurs et du cadre de performance

CONSTATS ET ENJEUX

La dimension performance est prise en compte à toutes les étapes de la vie d'un dossier. L'acte attributif de l'aide permet aujourd'hui de garantir la collecte et la saisie des microdonnées.

Néanmoins, d'importantes marges de progression ont été identifiées

- Des problèmes systémiques d'incomplétude des données participants obligatoires ont été constatés. Ils sont aujourd'hui en voie de résolution (plan de reprise + adaptation du système de collecte)
- Des erreurs dans l'agrégation des données ont été identifiées. Ces erreurs sont principalement dues au caractère artisanal des outils utilisés en phase transitoire, avant la mise en place du SI et aux différents formats de fichiers de collecte.
- Des insuffisances importantes restent présentes en termes de formalisation des procédures, de stabilisation des définitions et de contrôle qualité d'ensemble des données.

Les enjeux relatifs aux indicateurs ne semblent pas suffisamment partagés et coordonnés.

Les difficultés rencontrées avec les systèmes d'information et tout particulièrement Synergie questionnent les moyens en place notamment les moyens dédiés à la dimension suivi et évaluation. Cette fonction couvre un grand nombre de programmes avec des difficultés spécifiques pour les différents indicateurs.

Un certain nombre d'indicateurs sont en sur réalisation voire en super réalisation. L'analyse conduite au titre de l'évaluation sur les indicateurs du cadre de performance présente une composante d'erreur méthodologique, pouvant justifier une révision, soit à la hausse, soit à la baisse des valeurs.

Dans la perspective de la revue de performance en 2019, la priorité est de profiter du déploiement de la dématérialisation pour l'ensemble des bénéficiaires pour améliorer la qualité de la donnée et renforcer le contrôle de la cohérence et de la qualité des données.

Il s'agit aussi d'étudier la pertinence d'une modification des valeurs du cadre de performance comme le permet le règlement d'exécution N°215/2014, notamment pour sécuriser les indicateurs présentant une composante d'erreur méthodologique.

ACTIONS PROPOSEES

A- MIEUX INTEGRER LA DIMENSION INDICATEURS A TOUTES LES ETAPES ▲ ★

L'autorité de gestion a élaboré un guide des indicateurs et va déployer un nouveau système de collecte pour les bénéficiaires tiers et pour la collecte des données à 6 mois. Ces changements constituent **une opportunité pour mettre à jour l'outillage proposé aux porteurs et aux bénéficiaires**, en insistant sur les enjeux de complétude, de fiabilité et de qualité.

Il semble opportun par ailleurs **de former les gestionnaires afin qu'ils disposent d'un référentiel partagé**. Il serait aussi utile considérant la mise en place de E Synergie d'étudier dans quelle mesure des outils de vérification de fiabilité et de la qualité des données pourraient être mis en place (à l'instar de l'outil de scoring développé par la DGEFP).

MOYENS SPECIFIQUES A MOBILISER : SPAE, SGFE, SCPR et les services en charge de SYNERGIE et de l'informatique

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : DAG et DAE

B- CLARIFIER LES FONCTIONS ET RENFORCER LES FONCTIONS DE SUIVI ET DE PILOTAGE ▲★

Il s'agit de mieux formaliser dans les fiches de poste les fonctions de suivi des indicateurs et de pilotage et de négociation du cadre de performance.

Il importe par ailleurs de s'interroger sur les moyens en place au niveau du SCPR qui, au regard des travaux d'évaluation, semble non suffisant vu le fait qu'il couvre l'ensemble des indicateurs relatifs aux FESI.

MOYENS SPECIFIQUES A MOBILISER : SPAE, SGFE, SCPR

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : DAG et DAE

C- STRUCTURER UN GROUPE PROJET INTER DIRECTIONS POUR ASSURER LE SUIVI DE QUALITE ET DE LA FIABILITE DES INDICATEURS ▲★

La mise en place de la dématérialisation et d'une nouvelle interface SAFIR (en complément de SAFRAN) va nécessiter un suivi technique permettant d'ajuster le système mis en place et de sécuriser la fiabilité et la qualité des agrégations. Il est nécessaire d'associer l'ensemble des directions et services voire des utilisateurs afin de piloter la mise en place et la mise en œuvre de ces systèmes d'information, et ce, dans le respect du référentiel communautaire défini par les exigences clés et les guidances dédiées. Les directions opérationnelles, la direction des services informatiques, le SCPR, le SGFE doivent être mobilisés **régulièrement dans le cadre d'un groupe projet formellement identifié** et référent pour le traitement des questions liées aux systèmes d'information et aux indicateurs.

MOYENS SPECIFIQUES A MOBILISER : SPAE, SGFE, SCPR, Directions opérationnelles et les services en charge de SYNERGIE et de l'informatique (DSI)

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : DAG

D- ORGANISER UNE REVUE FIABILITE ET QUALITE DES DONNEES ET DES PROCESSUS D'AGREGATION A L'APPUI DE TEST SYSTEME ET OPERATIONS ★

L'autorité de gestion devrait définir une procédure relevant du contrôle interne pour réaliser une revue de la fiabilité et de la qualité des données. Cette revue doit prendre en compte l'ensemble des dimensions : système et opération afin de s'assurer que le système qui va se mettre en place répond aux attendus communautaires en matière de collecte, de suivi et d'agrégation de données.

MOYENS SPECIFIQUES A MOBILISER : relèverait a priori du contrôle interne en associant l'ensemble des services concernés

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : DAG

E- REALISER UNE VERIFICATION DES DOSSIERS ET DES VALEURS VERIFIES AU TITRE DE L'ÉVALUATION

L'analyse de fiabilité des données dans le cadre de l'évaluation a conduit à lister une série de dossiers et d'indicateurs sur lesquels des vérifications seraient à conduire et des ajustements à prévoir dans la perspective du RAMO 2018.

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : SCPR et SGFE

F- ENGAGER UNE REVISION DU CADRE DE PERFORMANCE SUR LES INDICATEURS PRESENTANT UNE ERREUR METHODOLOGIQUE ▲★

5 indicateurs FSE du cadre de performance présentent une composante d'erreur méthodologique, pouvant justifier une révision. D'autres indicateurs devraient par ailleurs être ajustés. Après vérifications, analyse et, sous réserve des résultats, il serait nécessaire de proposer des cibles révisées, après échanges avec la Commission européenne.

PILOTAGE & ACTEURS A ASSOCIER : SPAE pour la négociation, SCPR pour l'appui technique

CALENDRIER DE MISE EN ŒUVRE												
	2018			2019			2020					
A - MIEUX INTEGRER LA DIMENSION INDICATEURS A TOUTES LES ETAPES												
B- CLARIFIER LES FONCTIONS ET RENFORCER LES FONCTIONS DE SUIVI ET DE PILOTAGE												
C- STRUCTURER UN GROUPE PROJET INTER DIRECTIONS POUR ASSURER LE SUIVI DE QUALITE ET DE LA FIABILITE DES INDICATEURS												
D - ORGANISER UNE REVUE FIABILITE ET QUALITE DES DONNEES ET DES PROCESSUS D'AGREGATION A L'APPUI DE TEST SYSTEME ET OPERATIONS												
E - REALISER UNE VERIFICATION DES DOSSIERS ET DES VALEURS VERIFIES AU TITRE DE L'EVALUATION												
F - ENGAGER UNE REVISION DU CADRE DE PERFORMANCE SUR LES INDICATEURS PRESENTANT UNE ERREUR METHODOLOGIQUE												

ANNEXE 1 : les acteurs interrogés au titre de l'évaluation

Structure / Fonction	CONTACT(S)	Objectif	date d'entretien
Directrice des affaires européennes	Elisabeth CHABOT	Revue objectifs Eval Q0, Q1, Q2, Q3	31/05/2017
Chef service Gestion des Fonds Européens	Alexandra BOUTIER	Revue objectifs Eval Q0, Q1, Q2, Q3	31/05/2017
Référent(e) indicateurs FSE	B COTTAIS et JULIE CHIRON	Q0 / Q3	06/06 et 23//05
DAE - SPAE	Fanny Pellissier	Q0, Q1, Q2, Q3	02/06/2017
DAE -SGFE Responsable de l'Unité FSE	Julie CHIRON	Q0, Q1, Q2, Q3	10/07/2017
DAE SGFE - chargée de mission	Florence CICALINI	Q0, Q1, Q2, Q4	12/07/2017
DAE SGFE - chargée de gestion	Sophie HOYET	Q0, Q1, Q2, Q4	11/07/2017
DAE SGFE - chargée de gestion	Marjorie ANDRE	Q0, Q1, Q2, Q4	13/07/2017
DAE SGFE - chargée de gestion	Aïda BELHAMD	Q0, Q1, Q2, Q4	11/07/2017
Service orientation, formations professionnelles et sanitaires et sociales - Responsable de l'Unité FSE	Céline BOUQUET	Q0, Q1, Q2, Q4	10 et 11/07/2017
Direction formation, de l'emploi et de l'apprentissage - Directeur	Thierry PARAT	Q0, Q1, Q2, Q3	10/07/2017
SOFPROSS	Valentine Verne	Q0, Q1, Q2,	
Service orientation, formations professionnelles et sanitaires et sociales - chef du service orientation et formations professionnelles	Olivier GENY	Q0, Q1, Q2, Q3	10/07/2017
Direction interrégionale de la protection judiciaire de la jeunesse	Franck Baldi	Q1,Q2	25/07/2017
DIRECCTE	Aude Laheyne	Q1 et Q2	13/09/2017
Direction du droit des femmes	Françoise Rastit	Q0, Q1 et Q2	18/10/2017

ANNEXE 2 : Guide d'entretien directions opérationnelles –

A. LE BILAN DES REALISATIONS ET L'ANALYSE DE LA DYNAMIQUE DE PROGRAMMATION (QO)	
1.	La dynamique de programmation constatée est-elle conforme aux prévisions ?
2.	Les opérations programmées sont-elles en conformité avec la stratégie initiale ? Sur quels types de projets constatez-vous éventuellement des difficultés ?
3.	<p>A vos yeux, quels sont les principaux facteurs explicatifs des dynamiques et difficultés constatées ?</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Image de marque du FSE peu positive</u> ? • <u>Animation</u> : connaissance des opportunités de financement, détection des projets finançables, capacité à convaincre les porteurs de s'orienter vers le FEDER / FSE • Mobilisations des <u>co-financements</u> (contreparties publiques et autofinancement des bénéficiaires) en différenciant les opérations internes des opérations portées par des tiers • Aspects <u>juridiques</u> : compatibilité au regard des régimes d'aides d'Etat, SIEG, marchés publics... • <u>Montage de dossiers</u> : mobilisation des options de coûts simplifiés, justification des dépenses, capacité d'ingénierie administrative des bénéficiaires... • <u>Facteurs externes</u> : crise économique, difficulté des, refonte institutionnelle • <u>Difficultés organisationnelles</u> : ressources internes, organisation... • Autres...
4.	L'organisation en place permet-elle de sécuriser un bon rythme de mise en œuvre (programmation, mise en œuvre des opérations, paiements et remboursement)? Le rythme est-il conforme aux prévisions initiales ?
5.	Le système de gestion et de contrôle et la gouvernance technique et financière permettent-ils un traitement fluide des dossiers et un pilotage sécurisé ?
6.	Quelles perspectives de programmation escomptez-vous pour les 3 semestres à venir? Sur quels types de projets ? Pour quels montants potentiels ?
7.	Quelle est la dynamique de réalisation des projets et de remontées des dépenses ? anticipez-vous des risques au regard du dégageant d'office 2017 et 2018 ?
8.	<p>Quelles sont les évolutions du programme opérationnel envisagées ? ex : ajustement des maquettes, actions éligibles, renégociation des cibles etc...) ? quelles sont les opportunités et les risques que vous identifiez ?</p> <p>Au regard du retour d'expérience de cette première partie de programmation, la stratégie du PO vous paraît-elle toujours pertinente par rapport aux enjeux régionaux ? Quels sont les nouveaux cadres stratégiques à prendre en compte ?</p>
B. L'ORGANISATION ET LES OUTILS A DESTINATION DES PORTEURS DE PROJETS INTERNE ET EXTERNE(Q1)	
9.	Quel regard portez-vous sur la stratégie de communication en interne et à l'externe ? Les outils et les actions de communication à destination des porteurs de projet vous paraissent-ils suffisants et adaptés ? Lesquels vous paraissent les plus appropriés ?
10.	L'organisation mise en place pour assurer l'accompagnement des porteurs de projet interne et externe vous semble-t-elle efficace et efficiente ?
11.	Des actions spécifiques de sensibilisation et d'accompagnement à la gestion des projets sont-elles mises en place ?
12.	Les outils et guides à destination des porteurs de projets internes et externes sont-ils complets et adaptés (guides, site internet) ? Selon vous les porteurs sont-ils bien informés de l'ensemble des obligations relatives au FSE, notamment s'agissant de la collecte et du suivi des indicateurs ?

13. Quels sont les freins rencontrés dans la mobilisation des porteurs de projets ? Quels facteurs déterminants contribuent à susciter l'intérêt d'un porteur de projet ?
14. Quels sont les freins rencontrés par les porteurs de projet lors du montage d'une opération ? lors de la demande de solde ?
C. L'EFFICIENCE ET LA SECURISATION DES PROCEDURES D'INSTRUCTION ET DE CONTROLE(Q2)
15. Quel bilan dressez-vous des procédures de sélection des projets (appels à projets notamment) ?
16. L'organisation de la procédure d'instruction vous paraît-elle efficace et sécurisante ? L'articulation de l'intervention des directions impliquées est-elle satisfaisante ?
17. Comment est organisée le circuit décisionnel de programmation / conventionnement ? Les délais constatés en pratique sont-ils raisonnables ?
18. Comment sont suivis les principaux risques de gestion et quelles sont les réponses apportées : aides d'Etat, options de coûts simplifiés, dépenses éligibles, marchés publics, justification des frais de personnels...
19. Ces outils (ex : fiches navettes) et procédures vous paraissent-elles efficaces ?
20. Y-a-t-il des difficultés dans l'utilisation de Synergie (gestion des retards de déploiement de synergie cœur de métiers, rattrapages, etc..) ?
21. Quel retour d'expérience dressez-vous sur les premiers contrôles de 1 ^{er} niveau (contrôle de service fait) ?
22. Avez-vous eu des contrôles de second niveau (Contrôle qualité certification, contrôle d'opération, autres) ? quelle analyse en faites-vous?
23. Quels sont les enseignements tirés des irrégularités qui ont occasionné une suspension de paiement et de nombreuses reprises d'opérations au titre de la programmation 2007 – 2013 ?
D. FIABILITE ET COMPLETEUDE DU DISPOSITIF DE SUIVI (Q3)
24. Le dispositif de collecte de données vous semble t-il efficace et fiable ? Quelles sont les principales difficultés rencontrées ? Quelles sont les réponses qui ont été ou seront apportées ?
25. Des démarches de contrôle sur la qualité des données ont-elles été mises en place ? Permettent-elles de garantir la sécurité du processus de suivi ?
26. Quel regard portez vous les indicateurs définis pour le cadre de performance? Quelles sont selon vous les perspectives d'atteinte des objectifs du cadre de performance ?
27. Quels sont les facteurs explicatifs des éventuels retards constatés (retard de réalisation, ciblage de la programmation, problème de calibrage des cibles...)
28. Dans quelle mesure pensez-vous que le dispositif de collecte et de suivi permettra de réaliser des évaluations d'impact ? Quelles sont les difficultés identifiées à ce titre ?
E. CONTRIBUTION A DES PRIORITES STRATEGIQUES TRANSVERSALES
29. Comment les principes horizontaux (Développement durable, égalité Femmes-Hommes, lutte contre les discriminations) sont-ils pris en compte ? Comment procédez-vous à l'analyse de la prise en compte de ces principes ?
30. Constatez-vous une appropriation de ces principes chez les porteurs de projet ? Permettent-ils une montée en qualité des projets ?
31. Avez-vous identifié des projets exemplaires sur ces enjeux ?
32. Quels types de réponses sont apportées aux besoins spécifiques des zones géographiques les plus touchées par la pauvreté ou pour les groupes cibles les plus menacés de discrimination ou d'exclusion sociale ?

ANNEXE 3 : Guide d'entretien « gestionnaire »

A. LE BILAN DES REALISATIONS ET L'ANALYSE DE LA DYNAMIQUE DE PROGRAMMATION (Q0)
33. La dynamique de programmation constatée est-elle conforme aux prévisions ?
34. Les opérations programmées sont-elles en conformité avec la stratégie initiale ? Sur quels types de projets constatez-vous éventuellement des difficultés ?
35. A vos yeux, quels sont les principaux facteurs explicatifs des dynamiques et difficultés constatées ? <ul style="list-style-type: none">• <u>Image de marque du FSE peu positive</u> ?• <u>Animation</u> : connaissance des opportunités de financement, détection des projets finançables, capacité à convaincre les porteurs de s'orienter vers le FEDER / FSE• Mobilisations des <u>co-financements</u> (contreparties publiques et autofinancement des bénéficiaires) en différenciant les opérations internes des opérations portées par des tiers• Aspects <u>juridiques</u> : compatibilité au regard des régimes d'aides d'Etat, SIEG, marchés publics...• <u>Montage de dossiers</u> : mobilisation des options de coûts simplifiés, justification des dépenses, capacité d'ingénierie administrative des bénéficiaires...• <u>Facteurs externes</u> : crise économique, difficulté des, refonte institutionnelle• <u>Difficultés organisationnelles</u> : ressources internes, organisation...• Autres...
36. L'organisation en place permet-elle de sécuriser un bon rythme de mise en œuvre (programmation, mise en œuvre des opérations, paiements et remboursement) ? Le rythme est-il conforme aux prévisions initiales ?
37. Le système de gestion et de contrôle et la gouvernance technique et financière permettent-ils un traitement fluide des dossiers et un pilotage sécurisé ?
38. Quelle est la dynamique de réalisation des projets et de remontées des dépenses ? anticipez-vous des risques au regard du dégagement d'office 2017 et 2018 ?
39. Quelles sont les évolutions du programme opérationnel envisagées ? ex : ajustement des maquettes, actions éligibles, renégociation des cibles etc...) ? quelles sont les opportunités et les risques que vous identifiez ?
40. Au regard du retour d'expérience de cette première partie de programmation, la stratégie du PO vous paraît-elle toujours pertinente par rapport aux enjeux régionaux ?
B. L'ORGANISATION ET LES OUTILS A DESTINATION DES PORTEURS DE PROJETS INTERNE ET EXTERNE(Q1)
41. Quel regard portez-vous sur la stratégie de communication en interne et à l'externe ? Les outils et les actions de communication à destination des porteurs de projet vous paraissent-ils suffisants et adaptés ? Lesquels vous paraissent les plus appropriés ?
42. L'organisation mise en place pour assurer l'accompagnement des porteurs de projet interne et externe vous semble-t-elle efficace et efficiente ? quel est votre rôle dans ce cadre ? quelles sont les forces, faiblesses et améliorations selon votre point de vue ?
43. Des actions spécifiques de sensibilisation et d'accompagnement à la gestion des projets sont-elles mises en place ?

44. Les outils et guides à destination des porteurs de projets internes et externes sont-ils complets et adaptés (guides, site internet) ? Selon vous les porteurs sont-ils bien informés de l'ensemble des obligations relatives au FSE, notamment s'agissant de la collecte et du suivi des indicateurs ? comment les perçoivent-ils selon votre point de vue ?
45. Quels sont les freins rencontrés dans la mobilisation des porteurs de projets ? Quels facteurs déterminants contribuent à susciter l'intérêt d'un porteur de projet ?
46. Quels sont les freins rencontrés par les porteurs de projet lors du montage d'une opération ? quelles sont les réponses apportées ?
C. L'EFFICIENCE ET LA SECURISATION DES PROCEDURES DE GESTION (Q2)
47. Quel bilan dressez-vous des procédures de appels à projets ? sont-ils complets et permettent-ils aux porteurs de mesurer leurs obligations dans le cadre d'un financement FSE
48. L'organisation de la procédure d'instruction vous paraît-elle efficace et sécurisante ? L'articulation de l'intervention des directions impliquées est-elle satisfaisante ? L'outillage pour l'instruction est-il adapté ? Dans quelle mesure est pris en compte l'approche par les résultats au stade de l'instruction ?
49. Quelles sont les principales difficultés rencontrées au stade de l'instruction ? quelles sont les réponses qui ont été apportées (formation, appui d'autres services, questions réponses...)
50. Quel est votre rôle dans le processus de sélection des projets déposés ? Comment est organisée le circuit décisionnel de programmation / conventionnement ? Les délais constatés en pratique sont-ils raisonnables ?
51. Ces outils (ex : fiches navettes) et procédures vous paraissent-elles efficaces ?
52. Comment sont suivis les principaux risques de gestion et quelles sont les réponses apportées : aides d'Etat, options de coûts simplifiés, dépenses éligibles, marchés publics, justification des frais de personnels...
53. Quelles sont les actions conduites pour appuyer les bénéficiaires dans l'élaboration des bilans d'exécution ?
54. Y-a-t-il des difficultés dans l'utilisation de Synergie (gestion des retards de déploiement de synergie cœur de métiers, rattrapages, etc..) ?
55. Quel retour d'expérience dressez-vous sur les contrôles de 1 ^{er} niveau : visite sur place en cours d'exécution et contrôle de service fait ?
56. Des outils spécifiques ont-ils été mis en place pour vérifier la complétude et la qualité des données sur les indicateurs
57. Avez-vous eu des contrôles de second niveau (Contrôle qualité certification, contrôle d'opération, autres) ? quelle analyse en faites-vous ?
58. Quels sont les enseignements tirés des irrégularités qui ont occasionné une suspension de paiement et de nombreuses reprises d'opérations au titre de la programmation 2007 – 2013 ?
59. Avez-vous été associé aux travaux conduits au titre du contrôle interne ? Quels enseignement en tirez vous ?
D. FIABILITE ET COMPLETEUDE DU DISPOSITIF DE SUIVI (Q3)
60. Le dispositif de collecte de données vous semble t-il efficace et fiable ? Quelles sont les principales difficultés rencontrées ? Quelles sont les réponses qui ont été ou seront apportées ?
61. Des démarches de contrôle sur la qualité des données ont-elles été mises en place ? Permettent-elles de garantir la sécurité du processus de suivi ?

62. Quel regard portez vous les indicateurs définis pour le cadre de performance?
63. Quels sont les facteurs explicatifs des éventuels retards constatés (retard de réalisation, ciblage de la programmation, problème de calibrage des cibles...)
64. Quelles sont les axes de progrès poru améliorer la fiabilité et la qualité des indicateurs ?
E. CONTRIBUTION A DES PRIORITES STRATEGIQUES TRANSVERSALES
65. Comment les principes horizontaux (Développement durable, égalité Femmes-Hommes, lutte contre les discriminations) sont-ils pris en compte ? Comment procédez-vous à l'analyse de la prise en compte de ces principes aux différentes étapes de gestion?
66. Constatez-vous une appropriation de ces principes chez les porteurs de projet et les bénéficiaires ? Permettent-ils une montée en qualité des projets ?
67. Avez-vous identifié des projets exemplaires sur ces enjeux ?

A - Protocole d'enquête

1 – Objectifs de l'enquête

Via l'enquête auprès des porteurs et des bénéficiaires, il s'agit de

- Recueillir leur point de vue sur la qualité des outils et de l'accompagnement aux différentes étapes de la réalisation de leur projet : identification des opportunités, définition du projet, dossier de demande, instruction, suivi et certification
- Identifier les points forts, les difficultés rencontrées et les leviers pour améliorer la mise en œuvre du programme

2 – Population enquêtée

Il est convenu d'enquêter de façon exhaustive auprès de 45 structures identifiées, sur la base des constats suivants :

D'après les données issues de l'extraction Synergie, 44 opérations ont été programmées et 33 dossiers ont fait l'objet d'un retrait. Parmi les 33 dossiers retirés, 22 correspondent à un abandon et 11 à un rejet suite à l'instruction de la demande de subvention.

Après retraitement des opérations programmées, il s'avère qu'elles sont portées par 25 structures au total hors Région PACA. Au total donc 25 structures portent 40 opérations.

Les opérations qui ont fait l'objet d'un abandon sont portées par un total de 19 structures. Six de ces structures ont vu une ou plusieurs autres opérations sélectionnées.

Les opérations qui ont fait l'objet d'un refus sont portées par 11 structures, parmi ces 11 structures cinq ont vu un ou plusieurs opérations sélectionnées ou ont abandonné.

Au total, l'analyse conduite permet d'identifier **45 structures** à contacter. Au final, considérant le nombre de structures et la possibilité de non réponse, nous proposons de contacter les 45 structures identifiées.

3- Modalités et calendrier de passation

Prise de contact à partir d'un mail type auprès des structures avec en pièce jointe le courrier de sollicitation proposé par la Région Paca et le questionnaire, adapté selon que la structure a été sélectionnée ou non. Le mail propose plusieurs options pour la tenue de l'échange téléphonique. 3 relances par mail sont réalisées.

La durée des entretiens proposés pourra varier entre 30 à 45 minutes maximum.

Les prises de contact démarrent à compter du 20 septembre et l'objectif est d'achever l'enquête pour le 15 octobre.

Projet de courriel :

« La Région PACA a lancé une évaluation de mise en œuvre du Fonds Social Européen dans le cadre du programme opérationnel (PO) 2014-2020 FEDER-FSE de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur. Cette évaluation doit permettre de :

- s'interroger sur la mise en œuvre du FSE au regard des critères d'efficacité et d'efficience ;
- repérer les bonnes pratiques ainsi que les dysfonctionnements ;

- apporter des pistes d'améliorations opérationnelles sur la mise en œuvre du PO par l'Autorité de gestion. »
Vous trouverez en pièce jointe un courrier qui vous donne de plus amples informations sur la démarche engagée et vous précise notre rôle dans le cadre de cette évaluation.

Votre structure ayant bénéficié d'une subvention FSE, nous souhaiterions vous solliciter pour contribuer aux travaux d'évaluation. Votre point de vue sur les appels à projets, les grandes étapes de la vie de votre projet (instruction, convention, bilan et contrôle) est en effet indispensable.

Je me permets donc de vous solliciter pour un entretien téléphonique à programmer dans les prochains jours selon vos disponibilités.

Cet entretien devrait durer environ 30 à 40 minutes maximum. Les informations collectées à cette occasion ne feront pas l'objet d'un rendu nominatif.

Je vous remercie par avance de l'attention que vous voudrez bien accorder à cette sollicitation et je vous remercie par avance de votre réponse. »

B - Questionnaires

B1 – Questionnaire à l'attention des bénéficiaires

Présentation de la structure

- 1) Nom de l'organisme :
- 2) Nom et fonction de l'interlocuteur interrogé
- 3) Effectif de la structure (salarié / bénévole)
- 4) *Part de votre masse salariale dédiée aux fonctions supports ?*
- 5) *Part des subventions dans vos ressources / part du FSE dans les subventions*

Positionnement sur le FSE

- 6) Quand, comment et pourquoi vous-êtes-vous positionné sur le FSE ?
Comment avez-vous connu cette possibilité de financer vos projets ?
Qui ont été vos interlocuteurs localement, à la Région, à quels moments ?
Avez-vous disposé d'outils et d'appuis pour constituer votre dossier ?
Etiez-vous positionnés sur la période de programmation précédente ?
- 7) Quel est votre avis sur les modalités d'accès au FSE Régional ?
La forme des appels à projet
La forme du dossier de demande de subvention
L'outillage et les guides mis à disposition
L'appui spécifique de la Région (par rapport à d'autres types d'appui), accompagnement proposé
Les principales difficultés rencontrées pour déposer la demande

Processus de mise en œuvre du FSE

La phase d'instruction

- 8) Comment s'est passée la phase d'instruction ?
Interlocuteurs
Données demandées
Difficultés rencontrées
- 9) Comment avez-vous perçu cette phase ?

La phase de conventionnement

- 10) Comment s'est passée la phase de conventionnement ?
Interlocuteurs
Formation et outillage
Difficultés
- 11) Quel est votre avis sur cette convention et ses annexes ?
Forme, contenu...

La phase de mise en œuvre

- 12) Comment s'est déroulée/se déroule la mise en œuvre de votre action ?
Outillage, interlocuteurs
Modalités de suivi
Difficultés
- 13) Quel est votre avis sur la collecte et le suivi des données sur les participants ?
- 14) Quel est votre avis sur cette phase ?
Appréciation générale et appréciation sur le rôle de la Région

Et depuis ?

15) Ou en est votre opération aujourd'hui :

Bilan, CSF, CSF finalisé ?

16) Avez-vous fait l'objet d'une visite sur place ?

La procédure de CSF :

17) Comment s'est-elle déroulée ?

Organisation, durée, difficultés

18) Comment l'avez-vous perçue ?

Le paiement

19) Avez-vous obtenu une avance ?

Bilan et axe de progrès

20) Quel bilan faites-vous, au global ?

21) Avez-vous des suggestions à faire qui, selon vous, faciliteraient l'accès au FSE pour les porteurs de projet ?

B2 – Questionnaire à l'attention des structures ayant abandonné

Les rubriques A et B du questionnaire principal (questions 1 à 7) sont conservées. S'ajoutent les rubriques suivantes :

La phase d'instruction

8) Comment s'est passée la phase d'instruction ?

Interlocuteurs

Données demandées

Difficultés rencontrées

9) Comment avez-vous perçu cette phase ?

Causes de l'abandon

10) A quel stade avez-vous fait le choix de ne pas finaliser votre demande de subvention ?

11) Pourquoi ?

12) A votre avis, comment cela aurait-il pu être évité ?

Bilan et axe de progrès

13) Avez-vous des suggestions à faire qui, selon vous, faciliteraient l'accès au FSE pour les porteurs de projet ?

B3 - Questionnaire à l'attention des structures dont les dossiers ont été refusés

Les rubriques A et B du questionnaire principal (questions 1 à 7) sont conservées. S'ajoutent les rubriques suivantes :

La phase d'instruction

8) Comment s'est passée la phase d'instruction ?

Interlocuteurs

Données demandées

Difficultés rencontrées

9) Comment avez-vous perçu cette phase ?

Causes du refus

10) Comment s'est opéré ce refus ?

11) A votre avis, comment cela aurait-il pu être évité ?

Bilan et axe de progrès

12) Avez-vous des suggestions à faire qui, selon vous, faciliteraient l'accès au FSE pour les porteurs de projet ?

C - Bilan de l'enquête

L'enquête a été réalisée par téléphone de septembre à octobre 2017.

Au total 23 sur les 45 structures ont répondu au questionnaire proposé soit un taux de réponse de 51 %.

Sur ces 23 structures, 17 ont vu leur(s) projet(s) sélectionné(s).

14 structures ont été relancées plusieurs fois et mais n'ont pas donné suite à l'enquête. Pour 7 structures, soit le contact n'est plus présent ou absent, soit la structure n'existe plus (2 cas).