

# Mise en œuvre des programmes européens FEDER en France: Comparaison européenne des modalités de gestion

Présentation générale



## Contexte et objectifs de l'étude

L'étude comparative européenne doit

- Aider à dynamiser la programmation dans la dernière phase de la période de programmation en cours ;
- Inspirer les acteurs chargés d'élaborer les programmes pour la période 2021-2027 ;
- Contribuer à construire une assistance technique et une coordination nationale efficaces.

Elle vient en complément des cinq études « thématiques » analysant la mise en œuvre du FEDER en France.

# SÉLECTION DES PROGRAMMES ÉTUDIÉS ET MÉTHODOLOGIE

## Logique de sélection

L'étude porte sur 30 axes prioritaires  
mis en œuvre dans 15 programmes opérationnels FEDER,  
et 6 États membres

À chacun de ces trois niveaux, on a ciblé les meilleures performances  
en termes de taux de programmation  
tout en préservant un équilibre entre les cinq thématiques  
et privilégiant les États membres ayant des points communs avec la France.

## États membres

Il y a des nettes différences de performance entre les États membres.

On peut distinguer quatre types d'approches de la gestion du FEDER :

- Régionalisée : p. ex. Allemagne, Belgique et Royaume-Uni
- Mixte régionalisée : p.ex. Italie, Pologne et Portugal...
- Mixte centralisée : p.ex. Espagne et Suède
- Centralisée : p.ex. Luxembourg et Roumanie

Etat membre	0-10%	10%-20%	20-30%	30-40%	40-50%	50-60%	60-70%	70-80%	80-90%	90-100%	>100%	Taux de programmation national
Hongrie									2		4	105.58%
Bulgarie								1	2		2	99.88%
Portugal								3	4		2	99.53%
Luxembourg										1		97.96%
Chypre										1		97.30%
Irlande								1			1	92.20%
Malte										1		91.23%
Belgique									1	1	1	88.66%
Suède						1		2	2	5		87.80%
Pays-Bas								1	1	2		87.61%
Italie				2	1	3	4	3	5	4	7	82.89%
Pologne							2	9	6	2	1	81.73%
Grèce			1			1	5	1	7		2	80.43%
Slovénie								1				78.26%
Lithuanie								1				77.38%
Lettonie								1				75.21%
Austria								1				70.27%
Royaume-Uni						1		1		2	2	69.83%
France			1	2	9	9	5	4	1	3		69.35%
Croatie							1					69.11%
Finlande						1	1					69.08%
Estonie							1					68.10%
Danmark							1					67.02%
Allemagne				2	1	3	3	3	2	2		66.85%
Roumanie					1		1	1	1			65.21%
Slovaquie			1		1	3					1	59.89%
Rép. Tchèque				2	1		1	1	1			58.25%
Espagne		1	4	10		5		1				34.94%
UE												73.94%

## Programmes et axes prioritaires sélectionnés

### On a privilégié

- Les coordinations nationales performantes
- les programmes avec de bons taux de programmation dans tous les axes
- les axes prioritaires avec de bons taux de programmation et une mise en œuvre des opérations avancée

État membre	Programmes opérationnels	Axes prioritaires	Objectifs thématiques
<b>Allemagne</b>	2014DE16RFOP001 - Bade-Wurtemberg – FEDER	Axes A et B	1, 4
	2014DE16RFOP003 - Berlin – FEDER	Axes 2 et 3	3, 4
	2014DE16RFOP008 - Mecklenburg-Vorpommern - ERDF	Axes 1 et 2	1, 3
<b>Italie</b>	2014IT16RFOP003 Entreprises et compétitivité	Axes 3 et 4	3, 4
	2014IT16RFOP007 Campanie	Axes 5 et 6	5, 6
	2014IT16RFOP020 Val d'Aoste	Axes 2 et 5	2, 6
<b>Pays-Bas</b>	2014NL16RFOP002 Pays-Bas Ouest	Axes 1 et 2	1, 4
<b>Pologne</b>	2014PL16M2OP007 Mazowieckie (voïvodie de Mazovie)	Axes 2 et 5	2, 5, 6
	2014PL16M2OP015 Wielkolskie (voïvodie de Grande-Pologne)	Axes 3 et 4	4, 5, 6
	2014PL16RFOP001 Croissance intelligente	Axes 1 et 3	1, 3
<b>Portugal</b>	2014PT16M2OP006 Madère	Axes 1 et 2	1, 2
	2014PT16M3OP001 Compétitivité et internationalisation	Axes 1 et 2	1, 2, 3
<b>Suède</b>	2014SE16RFOP005 Stockholm	Axe 1	1, 3, 4
	2014SE16RFOP008 Norrland supérieur	Axes 1, 2 et 3	1, 2, 3
	2014SE16RFOP009 Fonds national d'investissement dans la croissance et l'emploi	Axes 1 et 3	1, 4

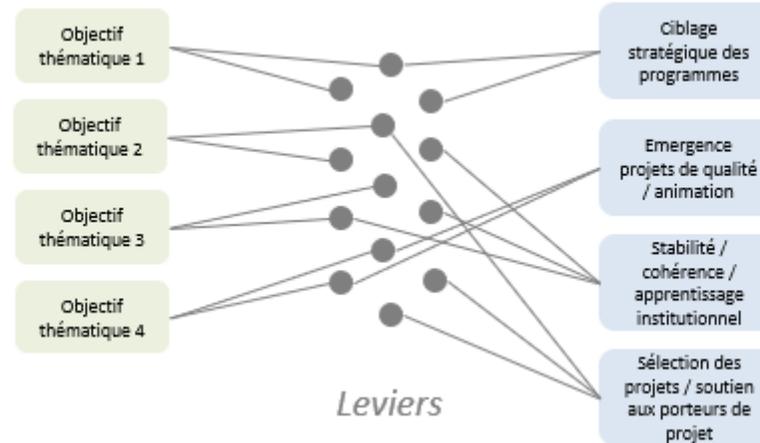
## Exploitation des leviers

Levier ≠ bonne pratique

2 types de leviers :

- « Quantitatif » : dynamise la programmation à court ou moyen terme
- « Qualitatif » : améliore la qualité des projet, effet sur la programmation à moyen ou long terme.

Quatre fiches  
« facteurs  
de succès  
thématique »



Un rapport  
« facteurs  
de succès  
transversaux »

## Résultats obtenus

On identifie des problématiques et enjeux récurrents

Les réponses peuvent être similaires  
dans plusieurs États Membres, ou variées

Elles peuvent stimuler la réflexion et le débat  
sur les réponses qui seraient adaptées en France

# MESSAGES CLÉS PAR OBJECTIF THÉMATIQUE

## Facteurs de succès – Objectif thématique 1

### Objectif thématique 1 : renforcement de la recherche, du développement technologique et de l'innovation

Problématiques et enjeux récurrents :

- la coopération sectorielle au sein des secteurs est insuffisante pour faire émerger et adopter des idées nouvelles ;
- les porteurs de projets potentiels ne possèdent pas les compétences nécessaires en termes d'ingénierie de projet ;
- Faible appropriation du programme par les acteurs économiques ;
- La lourdeur des procédures décourage les PME.

## Facteurs de succès – Objectif thématique 1

**Problématique 1** : Combinaison d'**écosystèmes sectoriels** par assez structurés et d'**obstacles structurels** à l'innovation

**Réponse** : remédier « par le haut » aux faiblesses structurelles tout en encourageant des dynamiques de coopération « par le bas »

**Exemples** :

- Regroupements d'acteurs structurés en Pologne
- « Club de fournisseurs » au Portugal

## Facteurs de succès – Objectif thématique 1

**Problématique 2** : les porteurs de projets potentiels ne possèdent pas les compétences nécessaires en termes d'**ingénierie de projet**.

Ils mettent trop de temps à élaborer des demandes de financement de qualité, ou ils se détournent des programmes FEDER.

**Réponse** : promouvoir des projets « en réseau » portés par des acteurs institutionnels

**Exemple** :

- Rôle pivot des universités en Suède

## Facteurs de succès – Objectif thématique 1

**Problématique 3 : Faible appropriation** du programme par les acteurs économiques.

Ils considèrent le programme comme une source de financement difficile à mobiliser, au fonctionnement peu transparent

et dont les objectifs ne correspondent pas nécessairement à leurs besoins.

**Réponse :** associer des acteurs économiques clés au fonctionnement du programme

**Exemples :**

- Concours organisés par le Bade-Wurtemberg
- Association chargée d'évaluer les projets à Madère
- Jurys composés de personnalités extérieures au programme au Bade-Wurtemberg.

Ciblage rigoureux des besoins auxquels le FEDER doit apporter des réponses

13



MINISTÈRE  
DE LA COHESION  
DES TERRITOIRES  
ET DES RELATIONS  
AVEC LES COLLECTIVITÉS  
TERRITORIALES

AGENCE  
NATIONALE  
DE LA COHESION  
DES TERRITOIRES

- Système de « bons » aux Pays-Bas ;

- Mise en œuvre des options de coûts simplifiés en Mecklenburg-Poméranie-

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



## Facteurs de succès – Objectif thématique 1

**Problématique 4 :** La **lourdeur des procédures** décourage les PME

**Réponses:** microfinancements innovants et options de coûts simplifiés

**Exemples:**

- Système de « bons » aux Pays-Bas
- Mise en œuvre des options de coûts simplifiés en Mecklenburg-Poméranie-Occidentale.

## Facteurs de succès – Objectif thématique 2

### Objectif thématique 2 : améliorer l'accès, l'utilisation et la qualité des technologies de l'information et de la communication

Problématiques et enjeux récurrents :

- Les projets n'ont pas la masse critique nécessaire pour disposer des ressources techniques et juridiques requises
- Élaborer des projets compatibles avec la législation sur les aides d'État
- Définir la complémentarité du FEDER avec les autres mesures nationales et régionales

## Facteurs de succès – Objectif thématique 2

**Problématique 1 :** Les projets n'ont pas la **masse critique** nécessaire pour disposer des ressources techniques et juridiques requises

**Réponse :** Mutualisation des activités de développement de réseaux et de services numériques

**Exemples :**

- Coordination régionale des investissements en Mazovie (Pologne)
- Mutualisation des compétences techniques d'une société de droit privé et des compétences juridiques de la région dans le Västerbotten (Suède)
- Opération unique régionale de déploiement de la fibre optique dans le Val d'Aoste

## Facteurs de succès – Objectif thématique 2

**Enjeu 2 :** Élaborer des projets compatibles avec la législation sur les **aides d'État**

**Réponse :** Un projet régional intégré a permis d'autoriser le cofinancement d'infrastructures nouvelles génération sur tout le territoire, alors qu'il n'y avait de de défaillance de fourniture par les acteurs privés que dans certaines zones.

**Exemple :**

- la démarche stratégique régionale dans la Val d'Aoste a permis de financer des investissements sur tout le territoire régional.

## Facteurs de succès – Objectif thématique 2

**Enjeu 3 :** Définir la **complémentarité** du FEDER avec les autres mesures nationales et régionales

**Réponse :** Ciblage des opérations financées par le FEDER, en identifiant des mesures qui ne sont financées par aucun autre instrument.

**Exemple :**

- Amélioration de l'accès aux services publics, notamment par la création de lieux physiques pour effectuer les démarches en ligne à Madère.

### Objectif thématique 3 : renforcement de la compétitivité des PME

Problématiques et enjeux récurrents :

- Il s'avère difficile de concevoir des instruments de soutien performantes
- La forte concurrence avec d'autres sources de financement
- Les résultats des investissements ne sont pas toujours à la hauteur des attentes
- Il peut être difficile de canaliser l'aide vers les entreprises que l'on souhaite soutenir.

## Facteurs de succès – Objectif thématique 3

**Problématique 1 :** Les autorités gestionnaires et les organismes intermédiaires n'ont pas les ressources nécessaires pour **concevoir des formes de soutien** aux PME performantes

**Réponse :** une innovation organisationnelle ambitieuse pour renforcer les capacités des autorités gestionnaires et des organismes intermédiaires

**Exemple :**

- En Pologne, création de *Gov\_LAB*, une structure de conseil qui fournit des services de formation et de conseil aidant les autorités régionales à mettre en œuvre les programmes

## Facteurs de succès – Objectif thématique 3

**Problématique 2** : Les PME se détournent du FEDER en raison de la **concurrence avec d'autres instruments de soutien**

**Réponses** : Ciblage stratégique sur des mesures « à forte demande », financement d'outils existants établis ou d'instruments financiers.

**Exemples** :

- Prêts pour les « machines innovantes » en Italie ;
- Financement du fonds de garantie pour les PME par le FEDER en Italie ;
- 1 374 M€ de capital risque (« fonds de fonds » et instrument de garantie ») en Pologne.

## Facteurs de succès – Objectif thématique 3

**Problématique 3** : Les **résultats** des investissements soutenus dans les PME ne **sont pas toujours à la hauteur des attentes**

**Réponse** : « Réserve de performance » dans chaque opération de soutien, débloquée si les résultats sont conformes aux attentes

**Exemple** :

- Prêts et de subventions combinés au Portugal

## Facteurs de succès – Objectif thématique 3

**Problématique 4 :** Difficile de canaliser l'aide vers les catégories d'entreprises que l'on souhaite soutenir

**Réponse :** Moduler le niveau d'aide en fonction de critères reflétant les priorités stratégiques du programme

**Exemple :**

- Système de bonus-malus pour augmenter ou réduire le taux de financement en Mecklenburg-Poméranie-Occidentale.

## Facteurs de succès – Objectif thématique 4

### Objectif thématique 4 : favoriser la transition vers une économie à faible émission de CO<sub>2</sub>

Problématiques et enjeux récurrents :

- Élaborer des projets en cohérence avec les plans régionaux bas carbone
- Financer de nombreux micro-projets sans générer une charge administrative excessive
- Moyens insuffisants compte tenu de l'ampleur des défis à relever
- Besoin d'identifier les facteurs les plus efficaces de promotion d'une transition vers une économie décarbonée

## Facteurs de succès – Objectif thématique 4

**Problématique 1 :** Il est difficile d'élaborer des projets conformes aux plans régionaux de réduction des émissions de gaz à effet de serre

**Réponse :** Soutien à l'élaboration des projets

**Exemple:**

- Les « conseillers régionaux en énergie » permettent aux acteurs d'élaborer des projets conformes aux préconisations des plans locaux de réduction des émissions de gaz à effet de serre en Pologne

## Facteurs de succès – Objectif thématique 4

**Enjeu 2** : Financer de **nombreux micro-investissements** (travaux, unité de production d'énergie) **sans générer un coût administratif excessif**

**Réponse** : Regrouper les investissements en passant par des instruments financiers ou des « projets cadres »

### Exemples :

- Financement de travaux d'isolation des copropriétés aux Pays-Bas de l'Ouest ;
- Financement d'installations de production d'énergie renouvelable chez les particulier dans la région de Grande Pologne.

## Facteurs de succès – Objectif thématique 4

**Problématique 3 : Moyens insuffisants** du programme FEDER pour apporter des réponses crédibles **compte tenu de l'ampleur des défis à relever**

**Réponse :** Ciblage de mesures « à fort effet levier »

**Exemples :**

- Le FEDER promeut les démarches de commande publique qui valorisent les PME innovantes en matière de respect de l'environnement à Stockholm ;
- À Berlin, projet cherchant à inspirer des pratiques plus vertueuses en matière de systèmes de refroidissement dans la grande distribution.

## Facteurs de succès – Objectif thématique 4

**Enjeu 4** : Besoin d'**identifier les facteurs les plus efficaces** pour promouvoir la transition vers une économie décarbonée nécessite

**Réponse** : Soutien scientifique, ciblage des activités de sensibilisation

**Exemple** :

- Étude sur l'impact des mesures de sensibilisation aux enjeux environnementaux dans le Bade-Wurtemberg.

# MESSAGES CLÉS

## ENJEUX TRANSVERSAUX

## Facteurs de succès transversaux

- Ciblage stratégique** : tous des programmes cherchent à définir leur place,
- dans leur paysage institutionnel régional / national respectif
  - dans la gouvernance territoriale et le dialogue entre les acteurs
  - par rapport aux autres programmes européens
  - par rapport aux mécanismes de financement nationaux et régionaux en place.

## Facteurs de succès transversaux

Diverses stratégies sont mises en œuvre pour favoriser **l'émergence de projets qualité** :

- Une implication effective d'acteur clés dans l'élaboration des programmes – en particulier ceux qui sont susceptibles de cofinancer des projets
- Des initiatives intra- et inter-régionales de mise réseaux des acteurs sectoriels
- Le portage de projets par des institutions publiques et parapubliques
- Des démarches ambitieuses de soutien à l'innovation organisationnelle dans certains programmes.

## Facteurs de succès transversaux

**L'apprentissage institutionnel** est un facteur important de bonne programmation.

Il est favorisé par

- des échanges réguliers entre autorités de programme ;
- la stabilité des équipes.

## Facteurs de succès transversaux

Les **risques peuvent être minimisés** en s'appuyant sur des procédures stables :

- Listes de vérification ;
- Optimisation de la sélection des projets à auditer.

## Facteurs de succès transversaux

Des **modalités de sélection innovantes** peuvent contribuer à améliorer la qualité des projets sélectionnés :

- Concours
- Jurys composés de personnalités extérieures au programme
- Présentations orales courtes (« Pitches »)

Un **suivi externe** peut favoriser le capitalisation des expériences :

- Évaluation commune de plusieurs projets
- Accompagnement scientifique

# MESSAGES CLÉS

## COORDINATION NATIONALE

## Coordination nationale

### Grande diversité d'approches 1/2

- Allemagne : coordination nationale souple, insistant toujours sur la prééminence du niveau régional, mais influence non négligeable ;
- Pays-Bas : Réunions fréquentes de tous les programmes dans les locaux du ministère, la coordination nationale suscite une culture de coordination horizontale ;
- Suède : La coordination nationale prend en charge les aspects administratifs et financiers des programmes (y compris audits et interface avec la Commission européenne), mais confie la sélection des opérations aux partenariats régionaux ;
- Italie : Multiplication des organes de soutien aux programmes, diffusion transparente des données ;

### Grande diversité d'approches 2/2

- Pologne : Coordination aux moyens importants, mobilisation d'outils ambitieux (intelligence artificielle pour la détection des irrégularités, méta-évaluations des programmes), coordination passant notamment par l'adoption de lois et de règlements dédiés ;
- Portugal : Reporting ambitieux et fréquent, interface de communication intégrée, calendrier des appels à propositions coordonné à l'échelle nationale.

## Coordination nationale

### Organisation d'un dialogue territorial multi-niveaux

L'accord de partenariat (AP) peut être

- une synthèse des programmes opérationnels régionaux (Allemagne, Pays Bas) ;
- ou un document qui s'impose aux programmes opérationnels (Italie, Portugal, Pologne).

Pratiques intéressantes identifiées :

- Statistiques sur la contribution des autorités sectorielles au cofinancement ;
- Focalisation sur les partenariats régionaux ;
- Démarches souples de coordination.

## Coordination nationale

### Ciblage coordonné des programmes opérationnels FEDER

Différents objectifs de ciblage coordonné :

- Optimiser les complémentarités ;
- Aligner au maximum les instruments.

Pratiques intéressantes identifiées :

- Coordination du FEDER et des autres aides à l'échelle nationale ;
- Dialogue inter-régional pour identifier des niches de financement
- Cadre territorial pour la mise en œuvre du FEDER avant même l'élaboration des programmes
- Mise en œuvre des programmes permettant le transfert d'opérations.

## Coordination nationale

### Communication et reporting

Deux types d'approches :

- communication nationale intégrée ;
- communication au niveau des programmes.

Pratiques intéressantes identifiées :

- efforts pour renforcer la transparence ;
- approche sectorielle nationale : sites dédiés pour certains secteurs économiques ;
- Indicateurs de communication communs à tous les programmes ;
- Reporting national régulier.

## Coordination nationale

### Capitalisation par l'échange d'expériences et de savoir-faire

Multiples réseaux dans la majorité des États membres.

Pratiques intéressantes identifiées :

- Observatoires territoriaux régionaux ;
- Rencontres entre autorités de gestion ;
- Méta-évaluations ;
- Capitalisation relative à des principes horizontaux.

## Coordination nationale

### Systèmes communs d'e-cohésion

Soit intégrés au niveau national, soit développés par les autorités de gestion.

Question clé : interopérabilité.

Pratiques intéressantes identifiées :

- Point d'accès unique aux financements des FESI ;
- Intelligence artificielle et apprentissage machine pour améliorer la capacité à identifier des irrégularités.

MERCI DE VOTRE ATTENTION !

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

 Europe En France

 @europe\_france

 EuropeFrance

[mae@cget.gouv.fr](mailto:mae@cget.gouv.fr)