



Développer une réserve de projets

Développement d'une réserve de projets Appels et critères de sélection

Formation pour les Autorités de gestion, automne 2014, Bruxelles

Pascal Chazaud et Georges Mercier – Europe&Territoires Conseil

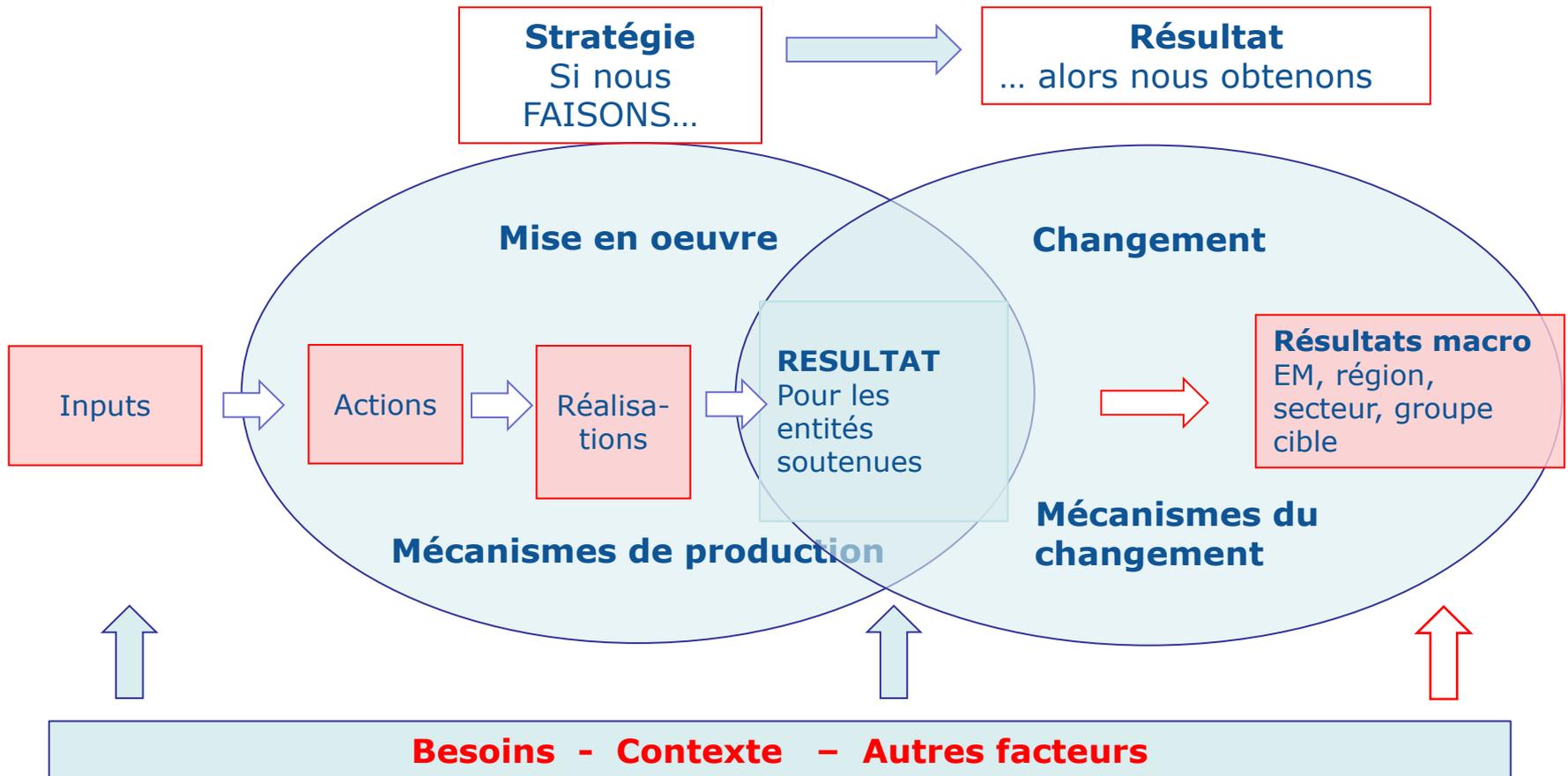
Contenu

1. Logique d'intervention : de la stratégie du PO aux projets
2. Développement d'une réserve de projets
3. Appels à propositions
4. Evaluation des projets - critères de sélection - Exercise pratique

Règlements pertinents et document de cadrage:

- Article 96(3), 110(2), 125.3 Règlement UE portant dispositions communes n°1303/2013
- Bonnes pratiques en matière de sélection de projets

1. Logique d'intervention d'un programme



Développement de projets et sélection

Attention accrue concernant la sélection des projets, voir l'**Article 125.3 du RDC**

L'AG doit veiller à ce que:

- ✓ Les opérations contribuent à l'atteinte des objectifs spécifiques et aux résultats au niveau de l'axe prioritaire
- ✓ Les critères sont non discriminatoires et transparents
- ✓ Les principes généraux d'égalité hommes-femmes, de non discrimination et de développement durable sont pris en compte

Autres conditions telles que par exemple:

- ✓ Les bénéficiaires doivent recevoir des documents avec les conditions du soutien pour chaque opération
- ✓ La capacité administrative, financière et opérationnelle du bénéficiaire

2. Développement d'une réserve de projets

Pourquoi optimiser la réserve de projets?

- Pour parvenir à une mise en œuvre efficace de programme **orientée vers les résultats** avec des contraintes administratives réduites
- Pour obtenir un **nombre suffisant de propositions de projets de bonne qualité**
- Pour réduire le nombre de propositions non-éligibles ou au contenu insuffisant / pour **minimiser le volume de travail relatif aux propositions rejetées** (contrainte administrative)
- Pour stimuler ou **mobiliser les candidats potentiels "faibles"**
- Pour améliorer **la planification des activités**
- Pour promouvoir la **pensée stratégique** dans le déroulement du travail

Facteurs déterminant la qualité de la réserve de projets

- Efficacité des actions de sensibilisation et de promotion des projets
- Capacités des structures candidates et des organisations publiques impliquées, ONG, etc.
- Qualité des partenariats
- Soutien et cadrage apporté aux candidatures de projets
- Procédés de prises de décision transparents et rapides
- Qualité des structures de soutien technique et des cabinets conseils
- Echange d'expérience (bonnes pratiques)
- Critiques constructives dans l'évaluation de projets

Amélioration des compétences des candidats

- Les capacités des bénéficiaires potentiels doivent être analysées avant de prendre la décision de lancer un appel!
- Bénéficiaires potentiels avec des capacités réduites – le développement des aptitudes et l'apprentissage doivent être intégrés dans la stratégie de l'appel ou dans le PO!!

L'amélioration des compétences peut être soutenue:

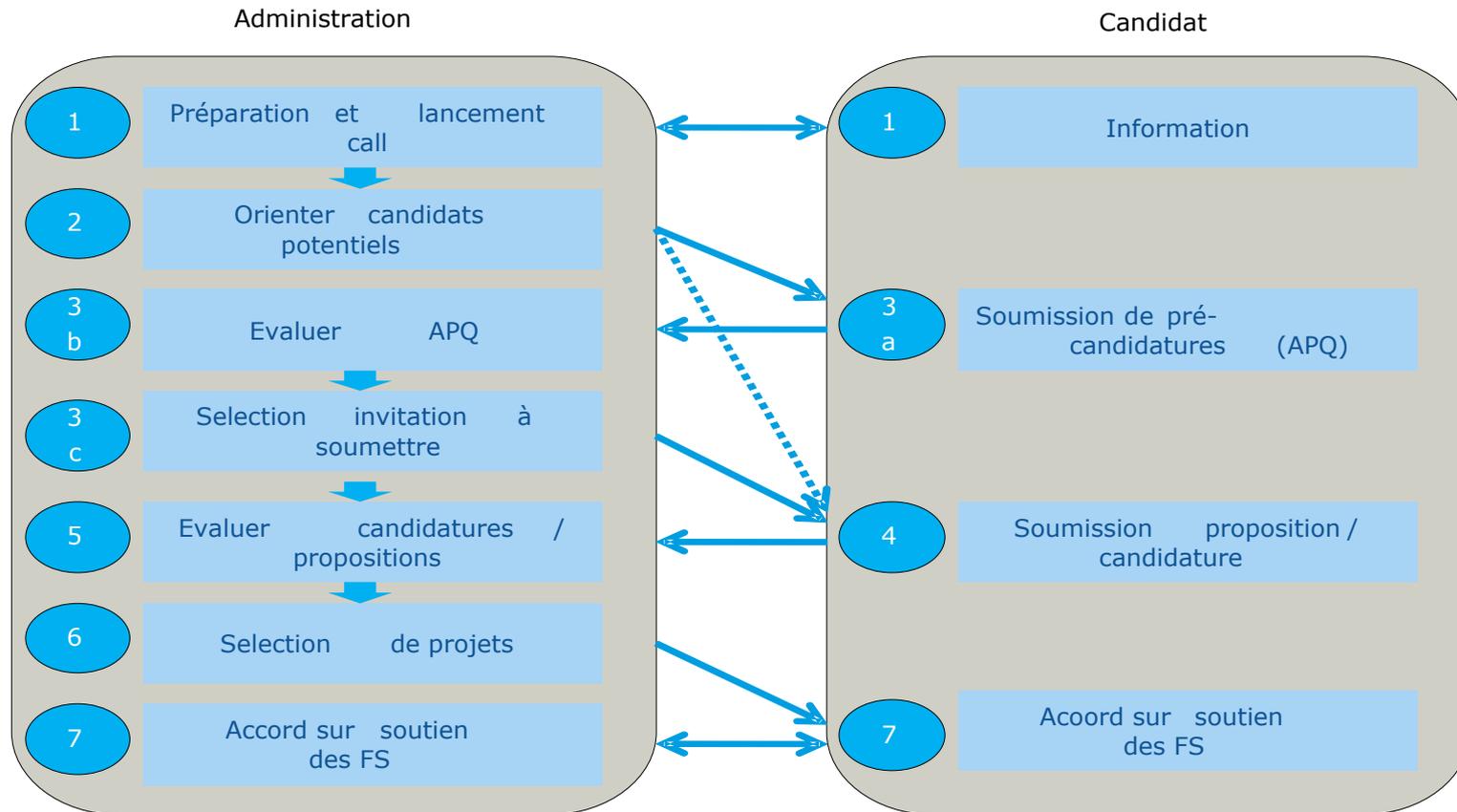
- En encourageant les partenariats où les structures les moins expérimentées peuvent apprendre des plus expérimentées
- En consacrant une partie du budget du programme au soutien aux bénéficiaires pendant la mise en œuvre (formation, coaching&conseils, mise en réseau)

Cadrage pour les candidats : bonnes pratiques

- Etablir un seul point de contact
- Proposer des consultations et un retour rapide aux candidats
- Fournir des outils en ligne (instructions, dépôt en ligne, auto-évaluations, etc.)
- Recherche active pour des bonnes idées de projets

3. Appels à propositions

Etapes dans le processus de sélection



Considérations stratégiques en vue de l'organisation de l'appel

- Processus de candidature en une ou deux phases?
- Dépôt des candidature en continu/ de façon régulière/ multiple ou unique?
- Autres instruments à travers une sélection déléguée de projets ou via l'utilisation d'outils d'ingénierie financière (*non traité dans le cadre de cette formation*)
- Développement des aptitudes des candidats?

Processus de candidature simple (pas de pré-sélection)

Avantages

- Cela prend moins de temps!
- Contraintes administratives réduites pour la structure qui lance l'appel

Inconvénients

- Il n'est pas possible de pré sélectionner ou d'exclure des candidatures ou des structures candidates inéligibles
- Charge de travail importante pour les candidats non sélectionnés et qui accroît le sentiment de frustration

Processus de candidature en deux étapes (pré-sélection)

Avantages

- Mise à l'écart de candidatures inéligibles ou faibles, charge de travail réduite pour les candidats non retenus
- La qualité des candidatures peut être améliorée lors de la seconde phase (prise en compte des recommandations)
- Adapté lorsqu'un petit nombre d'opérations doit être sélectionné à partir d'un grand nombre de candidatures

Inconvénients

- Processus plus long, charge de travail accrue pour l'AG ou l'organisme intermédiaire (=OI)

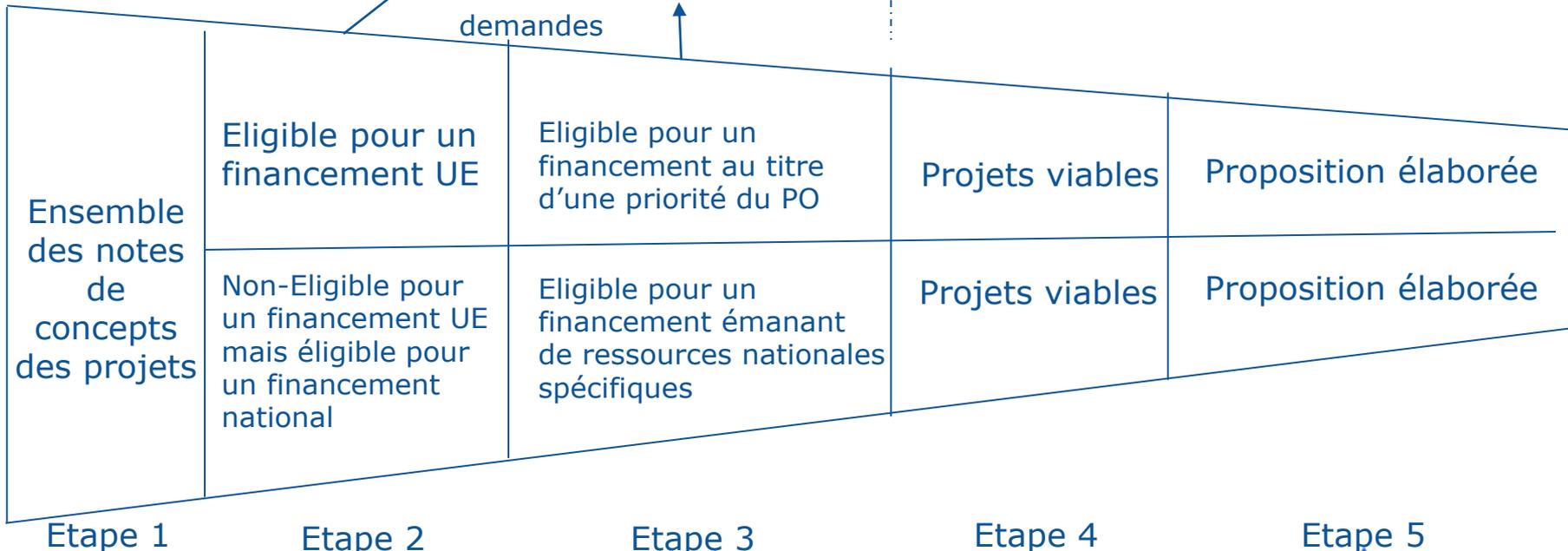
Processus en deux phases

PHASE
d'INFORMATION et
de
SENSIBILISATION

"Enseignements"/retours pour
l'organisation des activités
futures

Regroupement de notes de
concepts de projets non-
éligibles indiquent où se
situent les besoins et les
demandes

PHASE D'ÉVALUATION



Dépôt et réception en continu des candidatures

Avantages

- Flexible, plus facile pour les candidats de s'organiser
- Plus facile à gérer – nombre très élevé de demandes pour des subventions plus réduites / actions simples

Inconvénients

- La comparaison entre les propositions est limitée : toutes les candidatures au-dessus des critères minimum reçoivent une subvention jusqu'à ce que les fonds s'épuisent (difficile de savoir quand ce sera le cas)
- Assistance en continu requise de la part de l'AG/OI pour gérer le processus de sélection des propositions

Des appels permanents semblent plus appropriés pour des projets simples, des instruments standardisés

Dépôt / réception unique de propositions

Avantages

- Des propositions de plus grande qualité peuvent être sélectionnées et subventionnées (important surtout dans le cas d'opérations exigeant de l'innovation)

Inconvénients

- Peu flexible: ceux qui laissent passer la date limite sont exclus
- Risque que les fonds budgétés ne soient pas totalement alloués si les propositions sont en nombre limité ou de faible qualité

Appels temporaires semblent plus appropriés lorsque la concurrence entre les projets s'avère nécessaire et lorsque les besoins du secteur évoluent avec le temps

4. Evaluation de projets et critères de sélection

Processus d'évaluation de projets

A. Vérification de l'éligibilité

- Non éligible (Information au CS et au candidat principal/*chef de file*)
- Eligible

B. Analyse de la qualité

- 0 Exclusion (l'objectif du projet ne peut pas être satisfait)
- 1 Très faible
- 2 Faible
- 3 Adéquat
- 4 Bon
- 5 Excellent

C. Approbation

- Rejet
- Approbation sous conditions
- Approbation

A. Vérification de l'éligibilité

- Documents adressés dans le délai imparti
- Dossier de candidature complet
- La candidature est complètement et correctement complétée, signée, datée et tamponnée
- Tous les documents de cofinancement sont correctement renseignés et imprimés
- Accord de partenariat (ébauche)
- Partenariat, budget, etc. en conformité avec les règles applicables (nombre minimum / maximum de partenaires?)

B. Analyse de la qualité (Critères de sélection)

- Relatifs au contenu
 - 1) Pertinence de la proposition
 - 2) Cohérence de la proposition
 - 3) Qualité des résultats visés
- Relatifs à la mise en œuvre
 - 4) Capacité de gestion administrative
 - 5) Capacité de gestion opérationnelle
 - 6) Capacité de gestion financière

Développement de projet et techniques d'évaluation

- **Notation, pondération et classement** (*Scoring, Weighting and Ranking*): une approche multicritères (AMC)
- **Analyse financière**
- **Etude de faisabilité complète** ou analyse de la demande/étude de marché sommaire
- **Etudes coût/efficacité**
- **Analyse d'impact**
- **Analyse d'impact environnemental** (AIE) (exigée pour les projets d'infrastructures comme dans la législation nationale, la Directive AIE)
- **Analyse coût/bénéfice** (ACB) pour les grands projets > 50 MEuros (grands projets **TO7: > 75 mln Euro**)

Analyse multicritères

Approche pour les projets de taille réduite à intermédiaire

- Méthode **Notation, pondération et classement**
(*Scoring, Weighting, Ranking -SWR*)
 - Manière de quantification systématique :
 - Identification des différents critères et sous-critères
 - Affectation d'une pondération à chaque critère individuel basée sur son importance
 - Etablissement d'une notation numérique pour chaque projet
 - Classement des différentes candidatures au regard de leurs mérites respectifs

Méthode de Notation, pondération et classement (*Scoring, Weighting, Ranking method*)

- Permet de décider où le point de césure devra se faire dans le classement
- Critères d'exclusion et autres critères
- Un score minimum peut être déterminé au total pour la candidature ou aussi seulement pour les critères de sélection
- **Cela ne couvre pas les critères d'éligibilité qui devront être évalués avant cette étape**

Critères

Des critères formulés et appliqués de manière appropriée sont indispensables pour la sélection des meilleurs projets

Principales catégories de critères d'évaluation:

- 1. Appréciation de la dimension institutionnelle** (relatif à la mise en œuvre)
- 2. Pertinence de la proposition** (et *lien avec les objectifs du PO*)
- 3. Cohérence de la proposition** (*logique d'intervention et lien avec les résultats du PO*)
- 4. Efficacité**, impact et efficacité
- 5. Analyse du risque**
- 6. Analyse économique et financière** (efficacité)
- 7. Durabilité**
- 8. Sujets transversaux** (égalité, publics en difficulté,

Recommandations / bonnes pratiques en matière de critères de sélection

- **Implication des acteurs clés dans la préparation de l'appel**
- **La mise en place de critères orientés vers la performance est indispensable**
- **Faire référence à des coûts unitaires étalonnés**
- **Publication des critères en même temps que l'appel**
- **Critères suffisamment clairs, simples et compréhensibles par tous**
- **Cohérence entre les critères et les informations demandées**

Participants aux procédures d'instruction et sélection / approbation

- **Instructeurs/Evaluateurs (internes ou externes)**
- **Comité de sélection**
- **Autorités de gestion**
- **Comité de suivi: examine et approuve la méthodologie et les critères de sélection des opérations**

Recommandations / bonnes pratiques en matière d'évaluation de projets

- Etablissement de règles pour éviter les conflits d'intérêts des évaluateurs
- Transparence: publication des responsabilités de chacun, des résultats de la notation, des candidatures approuvées et non approuvées, etc.
- Fixer une date limite pour la procédure de dépôt-évaluation- financement
- Etablir une liste de réserve
- Existence d'une procédure d'appel clairement définie

Pour plus d'information

Article 96(3), 110(2), 125.3 du règlement UE n°1303/2013 portant dispositions communes

Bonnes pratiques:

Sélection de projets FEDER et Fonds de cohésion.
Etude comparative sur la sélection de projets 2007-2013 et éléments de bonnes pratiques pour 2014-2020

http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/selection/selection_process.pdf

Exercice : Mettre en place un appel et des critères de sélection

- **Travail en sous-groupe et échanges**

a) Lire le document concernant un exemple de Priorité dans le PO du pays A

b) Quels types de procédé de développement de projets choisiriez-vous pour la Priorité (appel ou pas? Si oui, quel type d'appel?)

c) Spécifier un nombre de critères principaux et de sous-critères spécifiques pour la sélection de projets dont vous considérez qu'ils sont pertinents pour l'appel et cohérents avec la Priorité du PO