



Document de travail sur le développement, la sélection et le suivi des projets

Tous les programmes dépendent de la réussite des phases de développement et de mise en œuvre d'une quantité suffisante d'idées de projet de grande qualité. Ce document de travail expose le rôle joué par les programmes tout au long du cycle de vie des projets, que ce soit lors des phases visant à susciter et à développer des projets, lors de la présentation des candidatures de projets, tout au long du processus d'évaluation et de sélection ou encore lors du suivi des activités et des résultats de ces projets.

I Susciter, développer et présenter la candidature d'un projet

1. Susciter des projets :

- L'action de susciter des projets décrit le processus de création d'idées de projet. Pour cette démarche, les programmes peuvent adopter une approche ascendante ou descendante qu'ils associeront, de préférence, à un soutien proactif des instances du programme.
- Dans le cas où *l'approche ascendante* est choisie, il incombe aux bénéficiaires de présenter des idées de projet. Tant qu'une quantité suffisante de projets de grande qualité répondant à toutes les priorités/mesures seront présentés, les activités de la Gestion du Programme (l'Autorité de Gestion, le Secrétariat Technique Conjoint etc.) pourront se limiter à fournir des informations et des conseils généraux sur le programme et ses exigences aux candidats potentiels.
- Afin de soutenir le développement de projets et de partenariats les plus forts possibles, il est généralement nécessaire d'adopter une *approche proactive*. Les aspects fondamentaux de cette approche sont l'identification des groupes cibles adéquats et la promotion du programme et de ses avantages auprès de ces groupes. Parmi les mesures proactives, citons, par exemple, l'organisation de forums de recherche de partenaires, la mise à jour régulière du site Web du programme grâce à des informations pertinentes pour les porteurs de projet et la mise en place d'un réseau de contacts régionaux pouvant facilement joindre les bénéficiaires finaux potentiels.
- Toutefois, dans de nombreux programmes, on remarque un déséquilibre entre les différents types de candidatures de projet. Ce phénomène a pour conséquence que toutes les priorités/mesures ne sont pas couvertes de manière équivalente. Il y a également le risque que le budget alloué à chaque priorité ne soit pas dépensé et que tous les objectifs du programme ne puissent être atteints. Dans ce cas, il est nécessaire d'adopter une *approche descendante* afin d'orienter les idées de projet sur une priorité / un thème bien précis, par exemple :
 - en organisant des séminaires thématiques correspondants qui permettent aux porteurs de projet intéressés par un même sujet de se rencontrer et d'échanger des idées pour des projets.
 - en limitant le nombre d'appels à propositions à ces priorités/mesures qui ne sont pas encore suffisamment représentées.



- *Comment pourrait-on, selon vous, éviter une utilisation disproportionnée des différentes priorités/mesures ? Y a-t-il des thèmes de programme pour lesquels il est particulièrement facile/difficile de susciter des projets ?*
- *(Comment) Travaillez-vous de manière proactive au sein de votre programme pour encourager la conception d'idées nouvelles pour les projets ? Quels sont vos principaux groupes cibles ?*
- *De quelles manières encouragez-vous la participation de parties prenantes venant d'horizons différents (également ceux qui ne sont pas familiarisés avec Interreg) ?*
- *Pensez-vous qu'il est nécessaire de combiner les approches ascendantes et descendantes ?*

2. Développer des projets :

- L'action de développer des projets décrit le processus qui vise à soutenir le développement d'un projet depuis l'idée de projet jusqu'à la candidature définitive. Il existe un grand nombre d'actions éligibles dans le cadre d'INTERREG et les différents types de projet doivent bénéficier de conseils de types différents selon le nombre de partenaires, le thème auquel il est consacré, la taille du budget, etc.
- On trouve, dans les différents programmes, plusieurs façons de soutenir le développement d'un projet.

L'exemple du programme pays de Galles/Irlande :

- Trois responsables du développement sont employés – un en Irlande et deux au pays de Galles – et leurs services sont partiellement financés par le budget d'assistance technique.
- Les candidats sont encouragés à demander conseil auprès des responsables du développement sur la manière de créer un partenariat stable, de s'assurer du respect des objectifs du programme et sur les questions relatives à l'éligibilité.
- Les responsables du développement participent aux réunions du CP pour y répondre aux questions et donner des informations plus détaillées concernant les projets. Ils soulignent l'importance d'adopter une position de neutralité et de s'assurer qu'ils n'agissent pas en tant que promoteurs de projets particuliers.

- Dans de nombreux programmes, le processus de développement du projet est associé à une *pré-évaluation* qui est menée de façon interactive grâce à un dialogue direct avec les instances du programme et les acteurs régionaux (secrétariats INTERREG, Euroregions, instances intermédiaires, gouvernements, etc.). Cette étape comporte une sorte de présélection/élimination, ce qui lie étroitement les phases de développement et d'évaluation du projet (c'est ce que l'on appelle l'ingénierie de projet). Dans de nombreux programmes les Comités de Pilotage acceptent habituellement les recommandations des JTS.



L'exemple du programme Allemagne/République Tchèque (de la proposition du projet à la candidature du projet) :

1. Soumission à un coordinateur de l'Euroregio d'une proposition de projet qui est plus élaborée qu'une simple idée de projet sans qu'il ne s'agisse toutefois d'une candidature officielle.
2. Le coordinateur effectue de manière informelle un contrôle de l'éligibilité et de la qualité de la proposition. Il conseille éventuellement le porteur de projet sur le contenu ou le financement de cette proposition et le porteur de projet y apporte les modifications nécessaires.
3. Le "réseau de coordination", qui est composé d'acteurs locaux et régionaux, procèdent à une évaluation informelle. Si nécessaire, le porteur de projet effectue d'autres modifications à la proposition de projet.
4. Soumission définitive de la candidature (éventuellement révisée) du projet à l'un des deux Secrétariats du Programme.

- *Quelles structures avez-vous mises en place et quelles actions entreprenez-vous pour soutenir et orienter les porteurs de projet ?*
- *Si vous procédez à des pré-évaluations dans votre programme : comment faites-vous la distinction entre les évaluations informelles et les évaluations formelles des candidatures définitives des projets ? Pensez-vous que cette distinction soit importante ? Pourquoi / pourquoi pas ?*
- *Quelles sont les meilleurs moyens de soutenir le développement de partenariats de projet stables ?*

3. Appel à propositions ou soumission de candidatures en continu :

- Certains programmes lancent des appels à propositions alors que d'autres acceptent que les candidatures leur soient soumises en continu. Par exemple, les 17 programmes INTERREG III A le long d'une frontière avec l'Allemagne acceptent tous les candidatures en continu.
- Les *appels à propositions* offrent une meilleure transparence puisqu'ils établissent une distinction plus nette entre les évaluations formelles des propositions de projet et les évaluations finales. Cette façon de procéder permet également, si nécessaire, de concentrer les appels sur des priorités/mesures spécifiques. Par contre, le désavantage est qu'elle accentue la pression sur les personnes chargées des évaluations étant donné qu'elles doivent examiner de nombreuses candidatures en même temps.
- Les *candidatures en continu*, par contre, offrent davantage de temps pour une pré-évaluation et une évaluation approfondies des propositions. Cette procédure permet de faire intervenir plus facilement différents experts locaux et régionaux et les autorités qui sont impliqués dans le processus d'évaluation informelle, ce qui est important pour recueillir le plus grand nombre possible d'opinions sur le projet. L'inconvénient de cette méthode est que la distinction entre

Novembre 2004

- révisé en mai 2005



les évaluations informelle et formelle n'est pas nette, de même que les rôles des différents intervenants dans ces évaluations ne sont pas clairement définis.

- *Appels à propositions ou candidatures en continu : les deux systèmes peuvent-ils s'appliquer à un seul programme ? Quels sont les avantages/désavantages du système que vous utilisez dans votre programme ?*
- *Combien de temps faut-il, en moyenne, pour développer un projet (de l'idée de départ à la soumission de la candidature définitive) ?*

4. Projets "People-to-people", etc:

- Certains programmes disposent, pour les projets plus petits (de 5.000 à 10.000 € environ, financés par le FEDER), d'une procédure simplifiée concernant le développement, l'évaluation et l'approbation des projets.
- D'autres programmes possèdent un fond spécifique pour les microprojets (de 100.000 € environ, financés par le FEDER) qui finance les *projets "people-to-people"*. Elles sont mises en œuvre comme des projets traditionnels au sein des différentes priorités (par exemple les ressources humaines ou la coopération sociale), mais la gestion de ces projets est assurée par le JTS, l'Euroregion ou une autres instance transfrontalière. C'est un Comité de Pilotage distinct qui prend les décisions concernant les microprojets.
- *Dans votre programme, soutenez-vous des microprojets ou des projets "people-to-people" ? Si oui : disposent-ils d'une procédure distincte de candidature et de sélection ?*
- *Le CP distinct pour les microprojets comporte-t-il les mêmes membres que le CP "ordinaire" ?*

II Sélection des projets et procédure d'approbation

- Les projets organisés dans le cadre d'Interreg doivent être différents des projets des programmes généraux. Le critère déterminant du Volet A est le caractère transfrontalier du projet. C'est ce critère qui justifiera la mise en place de programmes Interreg pour la coopération de part et d'autre des frontières des pays.

1. Caractère transfrontalier :

- Les exigences minimales concernant le caractère transfrontalier des projets sont très différentes. Pour certains programmes, il suffit que deux partenaires soient informés du projet et déclarent qu'un projet a un impact positif sur leur région. Pour d'autres programmes, il doit y avoir une contribution financière, organisationnelle et personnelle de la part de partenaires se situant de part et d'autre de la frontière (même si le projet est réalisé dans un seul Etat membre).

Novembre 2004

- révisé en mai 2005



L'exemple du programme pays de Galles/ Irlande :

“Les candidatures doivent démontrer que les projets ... sont réellement communs et qu'elles concernent au moins un partenaire irlandais et un partenaire gallois. L'un d'entre eux sera le Chef de file et il exercera ses fonctions de part et d'autre de la zone transfrontalière” (CP, page 86)

L'exemple du programme Autriche/ Allemagne/ Suisse/ Liechtenstein :

Nous vérifierons quels sont, parmi les cinq aspects de la coopération transfrontalière (planification, gestion, financement, mise en œuvre et fonctionnement), ceux que les partenaires ont en commun.

Norme minimale (projets B) : la planification ainsi qu'un autre aspect doivent être communs.

Norme plus élevée (projets A) : la planification et *au moins* un autre aspect doivent être communs.

2. Définition du caractère transfrontalier dans la nouvelle réglementation proposée :

- Les projets concerneront des bénéficiaires d'au moins deux pays et ils correspondront à au moins deux des critères de coopération suivants :
 - Développement conjoint du projet
 - Mise en œuvre conjointe
 - Personnel commun lié au projet
 - Financement conjoint

Ces nouveaux critères mettent clairement l'accent sur le développement et la mise en œuvre conjoints des activités, surtout si les programmes exigent que les projets rencontrent un plus grand nombre, voire l'ensemble des critères ci-dessus.

- *Dans votre programme, quelles sont les exigences minimales concernant le caractère transfrontalier ? Après vous, qu'est-ce qu'une "réelle" coopération transfrontalière ?*
- *Que signifie dans la pratique, selon vous, la définition du caractère transfrontalier proposée dans les projets de réglementation ? Devriez-vous opérer des changements dans votre programme afin de les mettre en œuvre ?*

3. Autres critères de sélection :

- Les autres critères de sélection sont généralement répartis entre critères de sélection essentiels et critères d'appréciation spécifiques à la mesure. Ces critères sont principalement liés à l'impact régional du projet et aux questions financières, comme, par exemple :

Novembre 2004

- révisé en mai 2005



- L'importance stratégique pour la zone transfrontalière. La contribution au développement socio-économique de la région.
 - La contribution aux objectifs des priorités et des mesures du programme.
 - Le rapport qualité-coût et la valeur ajoutée.
 - La synergie avec les actions soutenues par d'autres fonds structurels, par Interreg et par d'autres programmes nationaux.
 - La création de réseaux de coopération de part et d'autre de la zone transfrontalière.
 - Le degré de capacité d'innovation.
- *Quels sont les autres critères de sélection que vous devez utiliser pour évaluer des candidatures de projet ? Est-ce qu'ils reflètent également le contenu des candidatures de projet ?*

III Evaluation et sélection des projets

1. Evaluation des projets

- Les procédures d'évaluation des projets diffèrent d'un programme à l'autre :
 - Evaluation effectuée uniquement par le JTS.
 - Evaluation effectuée par les experts extérieurs.
 - Evaluation effectuée par le JTS en coopération avec les départements gouvernementaux concernés afin de garantir la conformité des projets à la législation nationale et européenne (par exemple, concernant la construction des routes).

Dans certains programmes, il est possible de rencontrer le candidat après le dépôt de sa candidature officielle et d'adapter le formulaire de candidature.

- La proposition du JTS au CP se base souvent sur un système de cotation, par exemple :
 - Le nombre de critères de qualité remplis
 - Cotation des critères de qualité (par exemple des points de 1 à 5 ou la mention élevée/suffisante/faible)
- *Est-il acceptable que les membres du JTS, qui conseillent les porteurs de projet, évaluent également les projets ? Comment pourrait-on établir une distinction plus nette entre leur travail de guidance et leur travail d'évaluation des candidatures ?*
- *Par qui les projets devraient-ils être évalués ? Quel degré de spécialisation est-il nécessaire d'avoir pour évaluer les projets Interreg A selon un système de points ?*

Novembre 2004

- révisé en mai 2005



- *Les projets qui sont rejetés lors de la phase de pré-évaluation ou d'évaluation devraient-ils aussi être présentés au Comité de Pilotage ? Qu'en est-il des candidatures qui sont inéligibles ?*

2. Sélection de projets par le Comité de Pilotage (CP) :

- Dans les programmes, les représentants du CP peuvent provenir d'horizons différents. De CP peut être constitué de représentants d'administrations régionales, des ministères concernés par les projets, de partenaires sociaux, de représentants des chambres de commerce, d'Euroregios, des autorités nationales, de la CE assistant en tant qu'observateur, etc.
- Différents types de système de sélection :
 - Consensus
 - Prise de décisions à la majorité sur la base du principe "un pays – un vote". Le type de majorité requise diffère souvent.
- Certains programmes prévoient que le CP non seulement autorise ou rejette les candidatures, mais établissent également diverses conditions d'approbation. Ceci entraîne toutefois quelques incertitudes :
 - Le candidat peut-il remplir les conditions ? Est-il clairement énoncé dans quel délai il devra les remplir ?
 - Le JTS est-il apte à décider du moment où ces conditions sont remplies et le CP doit-il être impliqué ?
 - Est-ce que cela retarde la date du début de l'éligibilité des dépenses du projet ?
- Une alternative à l'approbation conditionnelle est d'inviter le candidat à introduire une nouvelle candidature et d'indiquer quelles améliorations doivent être apportées.
- *Les décisions de votre CP correspondent-elles habituellement à la recommandation du JTS ? Pourquoi oui/pourquoi non ?*
- *Qui sont les membres siégeant à votre CP ? Comment évitez-vous les conflits d'intérêt si un membre du CP est impliqué dans un projet ?*
- *Lors de la sélection de projets: l'abstention empêche-t-elle le consensus ?*
- *Autorisez-vous les approbations conditionnelles ? Combien de temps faut-il habituellement aux candidats pour remplir les conditions ?*

IV Suivi et établissement des rapports liés aux projets

- Chaque programme exige une somme très différente d'informations sur les activités des projets et les aspects financiers de leur mise en oeuvre. Il s'agit de trouver un équilibre entre

Novembre 2004

- révisé en mai 2005



l'efficacité et la rigueur afin, par exemple, d'éviter de collecter des données qui ne seront peut-être jamais utilisées. Il faut s'interroger sur les informations qu'il faut demander, tout en gardant en mémoire que ces informations doivent permettre aux programmes de promouvoir des projets/le programme et leurs/ses réussites.

- La grande difficulté est d'obtenir des informations sur la façon dont les deux côtés de la frontière bénéficient des activités du projet, c'est-à-dire de pouvoir mesurer le caractère transfrontalier de la mise en œuvre et des résultats du projet. Une autre grande difficulté est de garder en mémoire que, en plus des indicateurs (tant au niveau des projets que du programme) qui donnent des informations quantitatives, les programmes ont également besoin d'obtenir des informations qualitatives afin d'avoir l'aperçu nécessaire de ce que font en réalité les projets.
- Les problèmes qui surgissent fréquemment lors de la rédaction des rapports, comme les informations manquantes ou incorrectes, peuvent, dans une certaine mesure, être évités par les programmes en établissant des guides et des exemples de la façon dont il faut remplir les formulaires de rapport.
- *Quelles informations demandez-vous avant d'effectuer un versement financier au projet ?*
- *Comment suivez-vous les activités d'un projet ? Utilisez-vous l'information reçue comme une partie du suivi lors des activités de promotion du programme ?*
- *Quelles sont les actions que vous entreprenez pour soutenir les partenaires d'un projet pour résoudre les difficultés qu'ils rencontrent lors de la rédaction des rapports ?*