



# **Développement des capacités administrative**

**Exigences en matière de bonne gestion  
des programmes de l'UE  
Actions pour résoudre les éléments de blocage**

**Formation pour les Autorités de gestion, automne 2014, Bruxelles**

**Pascal Chazaud et Georges Mercier – Europe&Territoires Conseil**

# Contenu

1. Exigences pour la mise en œuvre de la politique de cohésion
2. Facteurs clés pour les capacités administratives
3. Éléments de blocage dans les capacités administratives
4. Discussion au sein du groupe sur les bonnes pratiques au sein des Etats membres

**Règlements correspondants:** Article 4(5), 15(1), 55(2), 55(3), 58(1), 59 (1), 96(2), 125(3), du règlement UE n°1303/2013 portant dispositions communes

# Exigences pour la mise en œuvre de la politique de cohésion

- Conformité avec la législation de l'UE
- Capacité pour définir des stratégies, sélectionner et réaliser des bons investissements en utilisant des fonds UE pour atteindre les objectifs politiques.

*Cela exige à la fois la mise en place de dispositions structurelles, organisationnelles et procédurales ainsi qu'un cadre de gouvernance global qui permettent d'assurer une responsabilité en termes de performance, de transparence dans le processus de prise de décision et d'implication des acteurs pertinents dans les étapes clés.*

# Facteurs clés pour les capacités administratives

- **Structures:** désignation précise des responsabilités, des tâches et des fonctions afin d'éviter ceci: "Si tout le monde est responsable de tout, alors personne n'est responsable de rien"
- **Moyens humains:** recrutement, formation, maintien en poste et promotion du personnel
- **Systemes et outils:** Manuels, Checklists (listes de contrôle), outils d'aides (questions fréquentes), application de suivi informatique, outils de gestion du risque, applications TIC.
- **Gouvernance d'ensemble:** mesures en termes de responsabilité, implication des acteurs clés, etc.

# Grille d'analyse des capacités administratives pour la politique de cohésion

|                                       | Elaboration |                |                    | Fonctionnement |
|---------------------------------------|-------------|----------------|--------------------|----------------|
|                                       | Structure   | Moyens humains | Systèmes et outils |                |
| <b>Gestion</b>                        |             |                |                    |                |
| <b>Programmation</b>                  |             |                |                    |                |
| <b>Mise en oeuvre</b>                 |             |                |                    |                |
| <b>Evaluation &amp; Suivi</b>         |             |                |                    |                |
| <b>Gestion financière et Contrôle</b> |             |                |                    |                |

# Éléments de blocage dans les capacités administratives: structures

- Organisation structurelle complexe et imprécise
- Définition pas assez claire des tâches déléguées entre principalement l'autorité de gestion et les organismes intermédiaires
- Capacité et pouvoir insuffisants des entités coordinatrices pour jouer pleinement leur rôle
- Modalités de gouvernance pas assez contraignantes pour tenir les gestionnaires responsables du niveau de performance, contrôle d'éventuelles corruptions, et éviter une influence injustifiée du monde politique en matière de sélection de projets et de nomination du personnel.

# Éléments de blocage dans les capacités administratives : moyens humains

- Manque de personnel suffisamment qualifié et expérimenté et fort taux de renouvellement dans plusieurs Etats membres.
- Capacités administratives limitées des bénéficiaires, surtout parmi ceux de petite taille et au sein des autorités locales
- Manque de savoir-faire : difficultés à respecter des règles communautaires complexes, telles que par exemple en matière de marchés publics, d'aides d'Etat et de législation environnementale
- Capacité d'analyse et de programmation stratégique limitée; capacité insuffisante (y compris le soutien politique ) pour produire des stratégie orientées vers les résultats.

# Éléments de blocage dans les capacités administratives : systemes et outils

- Systèmes de suivi et données pour mesurer l'impact de qualité insuffisante (nouvelles exigences de l'e-cohésion)
- Pas de véritable utilisation de manuels et de listes de contrôle
- Qualité des évaluations insuffisante et/ou insuffisante prise en compte des recommandations des évaluateurs indépendants
- Défi général: se conformer aux nouveaux règlements



# Capacités administratives au sein des EM: solutions

- **Plusieurs éléments de blocage sont de nature systémique et peuvent être identifiés dans tous les EM (e.g. problèmes liés aux marchés publics)**
- *Les solutions doivent reposer sur une approche transversale: apporter un changement en combinant l'amélioration des connaissances, la sensibilisation, le cadrage et une panoplie de mesures d'appui*
- **Les autres éléments de blocage sont plus spécifiques à certains pays ou régions et exigent une approche plus sur mesure**
- *Sur la base d'une combinaison de solutions découlant de l'analyse des capacités:*
  - *Ressources humaines: formation, coaching spécifique au poste, politique en matière de ressources humaines*
  - *Amélioration des structures et du principe de responsabilité*
  - *Amélioration des systèmes et des outils*

## Pour plus d'information

Articles 4(5), 15(1), 55(3), 58(1), 125(3) du règlement UE n°1303/2013 portant dispositions communes

Etude comparative sur les coûts administratifs:

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgen/studies/pdf/measuring/measuring\\_impact\\_report.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgen/studies/pdf/measuring/measuring_impact_report.pdf)

*Vue d'ensemble d'études d'intérêt sur le site Internet de la DG Regio INFOREGIO :*

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/information/studies/index\\_en.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/information/studies/index_en.cfm)

# Groupe de discussion sur les bonnes pratiques

- Qu'estimez vous être les 3 problèmes en matière de capacité administrative identifiés dans votre pays pour lesquels des solutions satisfaisantes ont été apportées?
- Quels sont les éléments centraux de ces bonnes pratiques (solutions) pour traiter ces problèmes?