



# 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**

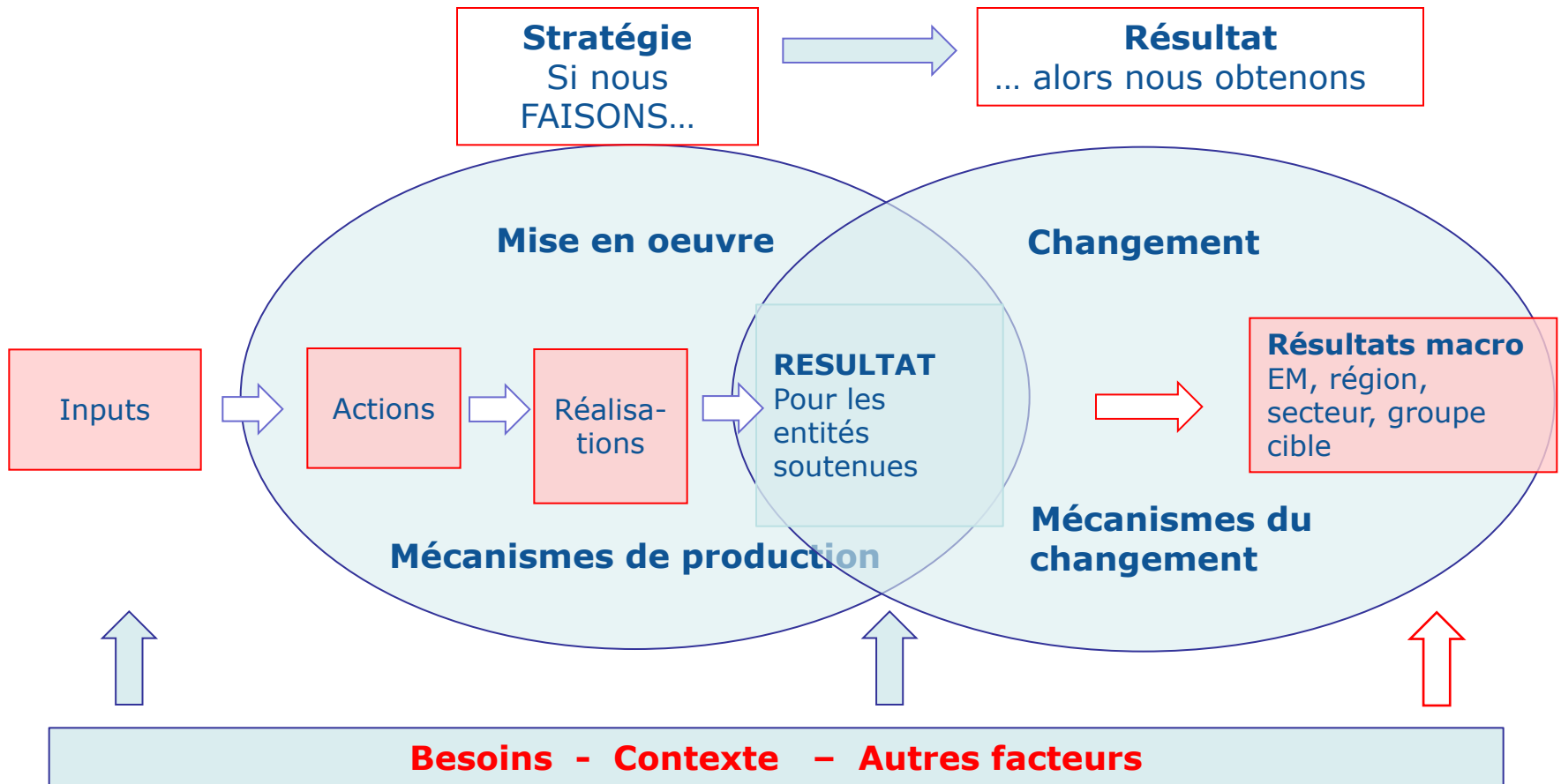
# Contenu

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)

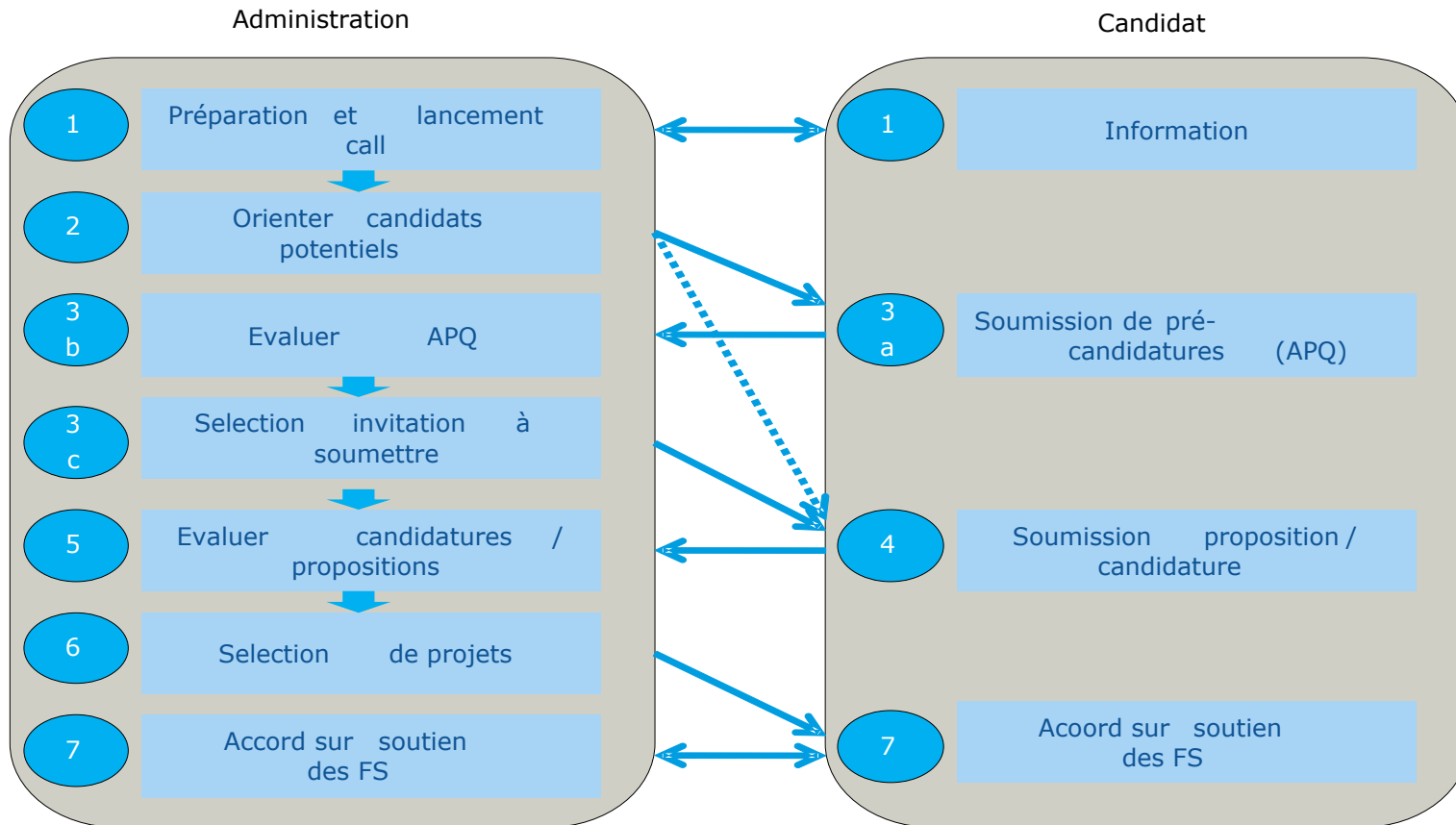
## Cadrage pour les candidats : bonnes pratiques

- 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)

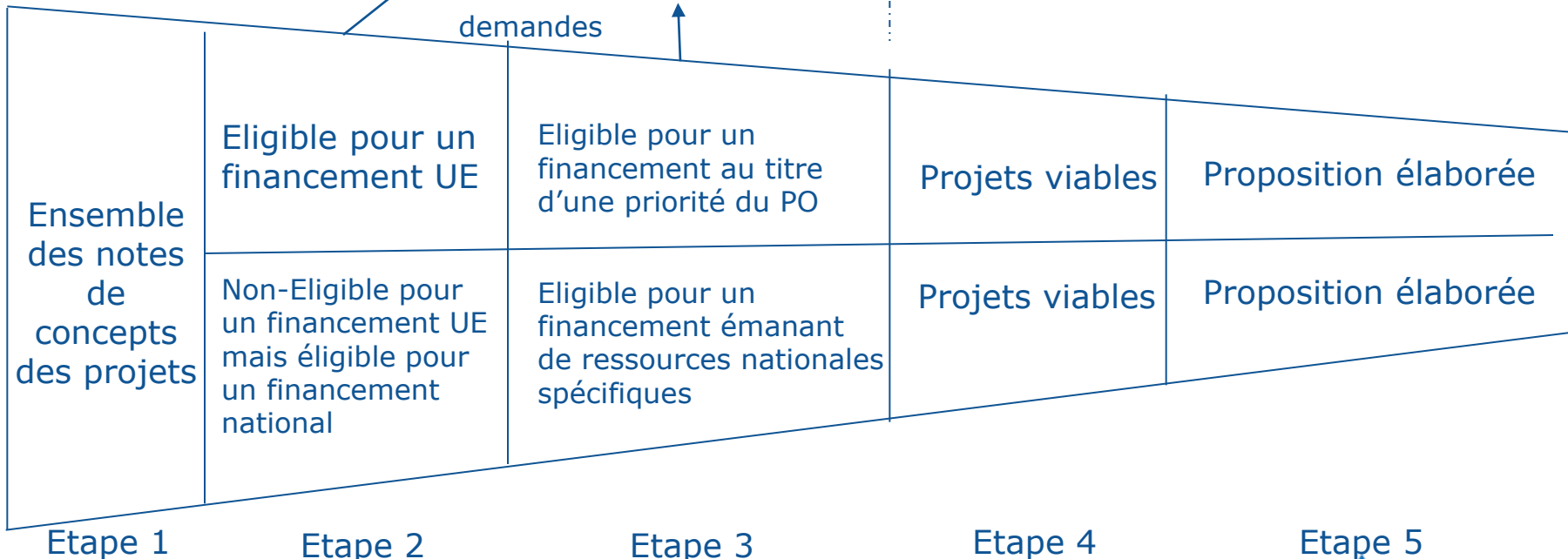
# Processus en deux phases

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](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