

# INSTRUMENT D'AUTOÉVALUATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ADMINISTRATIVES

destiné aux autorités de gestion des fonds de l'UE relevant de la politique de cohésion



# Instrument d'autoévaluation pour le renforcement des capacités administratives

destiné aux autorités de gestion des fonds de  
l'UE relevant de la politique de cohésion

Publié à l'origine par l'OCDE en anglais sous le titre: **Administrative Capacity Building Self-assessment Instrument for Managing Authorities of EU Funds under Cohesion Policy** © OCDE 2021,  
[https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB\\_Self\\_assessment\\_Instrument.pdf](https://www.oecd.org/regional/regionaldevelopment/ACB_Self_assessment_Instrument.pdf).

La traduction de cette figure n'est pas l'œuvre de l'OCDE et ne doit pas être considérée comme une traduction officielle effectuée par cette organisation. La qualité de la traduction et sa cohérence avec le texte original de l'œuvre relèvent de la seule responsabilité de l'auteur ou des auteurs de la traduction. En cas de divergence entre le texte original et sa traduction, seule la version originale fait foi.

© 2022 Commission européenne pour cette traduction

# Table des matières

<b>1 QU'EST-CE QUE L'INSTRUMENT D'AUTOÉVALUATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ADMINISTRATIVES?</b>	<b>3</b>
Contexte et objectifs	3
Champ d'application et méthode: utilisation de l'instrument d'autoévaluation pour le renforcement des capacités administratives	6
<b>2 LA GRILLE D'AUTOÉVALUATION</b>	<b>9</b>
Introduction	9
LA GRILLE D'AUTOÉVALUATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ADMINISTRATIVES	11
PILIER 1: PERSONNES	11
PILIER 2: ORGANISATION	17
PILIER 3: PLANIFICATION STRATÉGIQUE, COORDINATION ET MISE EN ŒUVRE	21
PILIER 4: BÉNÉFICIAIRES ET PARTIES PRENANTES	27
<b>3 LA MÉTHODE DE L'OCDE POUR L'ÉLABORATION DE MESURES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ADMINISTRATIVES</b>	<b>30</b>
Introduction	30
La méthode de l'OCDE pour élaborer des mesures de renforcement des capacités administratives	31
Étape 1. Remplir la grille	32
Étape 2. L'atelier de renforcement des capacités administratives: travailler ensemble pour recenser les points forts, les points faibles et les possibilités	33
Étape 3. Élaborer des mesures de renforcement des capacités	36
Étape 4. La mise en commun: garantir l'appropriation	37
Étape 5. La mise en œuvre des mesures de renforcement des capacités administratives: adopter les bonnes pratiques	38
<b>Annex A. Collecte d'informations</b>	<b>39</b>

# 1

## QU'EST-CE QUE L'INSTRUMENT D'AUTOÉVALUATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ADMINISTRATIVES?

### Contexte et objectifs

L'instrument d'autoévaluation pour le renforcement des capacités administratives a été conçu pour les autorités de gestion nationales et régionales des États membres de l'Union européenne (UE). Il vise à aider les autorités de gestion des fonds de l'UE relevant de la politique de cohésion à mieux comprendre leurs points forts et leurs points faibles en matière de capacités administratives et de gestion des investissements, à déterminer si leurs capacités favorisent une mise en œuvre efficace de leur programme<sup>1</sup> au fil du temps, et à mettre au point des solutions ciblées pour combler les lacunes en matière de capacités. Le fait de renforcer les capacités administratives des autorités de gestion permet d'améliorer l'efficacité des institutions et favorise une meilleure gestion des investissements et de meilleurs résultats en matière d'investissement. L'instrument d'autoévaluation couvre tout un ensemble de dimensions liées aux capacités administratives, et peut ainsi s'avérer utile pour d'autres autorités qui mettent en œuvre ou gèrent des fonds de l'UE au titre de la politique de cohésion (y compris les autorités de certification ou les services comptables, les organismes nationaux de coordination, etc.), et qui peuvent éventuellement procéder à des adaptations pour exploiter cet instrument.

Le présent instrument d'autoévaluation offre des éléments d'évaluation subjectifs, qui sont complétés par des observations et des descriptions de bonnes pratiques pour aider les autorités de gestion à concevoir des mesures de renforcement des capacités adaptées à leurs besoins et à leurs priorités sur le plan administratif. Les autorités nationales et régionales de gestion des fonds de l'UE relevant de la politique de cohésion peuvent notamment utiliser cet instrument pour:

- recenser leurs lacunes en matière de capacités administratives dans le cadre de la gestion des fonds de l'UE, et classer ces lacunes par ordre de priorité;

---

<sup>1</sup> Pour la période de programmation 2021-2027, le terme «programme opérationnel» est remplacé par le terme «programme». C'est donc ce dernier terme qui est utilisé dans le présent document, sauf lorsqu'il est fait expressément référence aux programmes opérationnels mis en œuvre au cours de la période de programmation 2014-2020.

- élaborer des mesures de renforcement des capacités administratives pour combler lesdites lacunes;
- faciliter l'autoévaluation des progrès accomplis au fil du temps.

L'instrument d'autoévaluation est axé sur un ensemble d'activités de renforcement des capacités (y compris l'élaboration de feuilles de route pour le renforcement des capacités administratives) entreprises avec les cinq autorités de gestion pilotes<sup>2</sup> participant à un projet pilote de la Commission européenne consacré au renforcement des capacités administratives dans le cadre de la gestion des fonds de l'UE pour la politique de cohésion (Encadré 1). Il n'a pas été conçu pour évaluer les performances globales d'une autorité de gestion en ce qui concerne la mise en œuvre des programmes de l'UE, les différents axes prioritaires individuels ou la réalisation des objectifs spécifiques. Il n'est pas non plus destiné à évaluer et à comparer les performances d'une autorité de gestion individuelle par rapport à ses pairs dans son pays ou dans différents États membres de l'UE.

### **Encadré 1. Le projet pilote de la Commission européenne intitulé «*Frontloading Administrative Capacity Building for Post-2020*»**

Le présent instrument d'autoévaluation pour le renforcement des capacités administratives a été élaboré dans le cadre du projet pilote de la Commission européenne intitulé «*Frontloading Administrative Capacity Building for Post-2020*» (Préparer le renforcement des capacités administratives pour l'après-2020)<sup>3</sup>, entrepris en collaboration avec l'OCDE et un ensemble de cinq autorités de gestion pilotes. Il offre aux autorités de gestion nationales et régionales un soutien pratique pour qu'elles puissent renforcer leur capacité administrative à gérer les fonds de l'UE relevant de la politique de cohésion, en particulier en prévision de la période de programmation 2021-2027, et au-delà.

Le projet pilote a été divisé en deux phases. La première phase a mis en évidence les problèmes de capacités des autorités de gestion participantes dans quatre domaines déterminants pour une gestion et une utilisation efficaces des fonds de la politique de cohésion: i) les personnes, ii) l'organisation, iii) la stratégie et iv) les conditions-cadres. Cette phase a permis de déterminer précisément les capacités administratives et de gestion des investissements que les autorités de gestion devaient acquérir ou renforcer pour mieux remplir leurs mandats. Elle a mené à l'élaboration de feuilles de route pour le renforcement des capacités administratives pour chaque participant pilote. Ces feuilles de route contiennent des mesures réalistes recensées par les autorités de gestion et qui pourraient les aider à relever les défis en matière de capacités administratives mis en évidence lors des exercices de diagnostic individuels. La phase 1 s'est conclue, en janvier 2020, par la publication d'un rapport de synthèse intitulé «*Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*<sup>4</sup>» (Renforcer la gouvernance des fonds de l'UE dans le cadre de la politique de cohésion: feuilles de route pour le renforcement des capacités administratives). La phase 2 vise quant à elle la mise en œuvre d'un certain nombre de mesures de renforcement des capacités recensées au cours de la phase 1, ainsi que la diffusion des conclusions et des résultats du projet au

<sup>2</sup> L'autorité de gestion du programme opérationnel «Régions en croissance» en Bulgarie; l'autorité de gestion du programme opérationnel «Compétitivité et cohésion» en Croatie; l'autorité de gestion du programme opérationnel «Infrastructures de transport, environnement et développement durable» en Grèce; l'autorité de gestion du programme opérationnel régional de Lublin (Lubelskie) en Pologne; et l'autorité de gestion du programme opérationnel régional d'Estrémadure (Extremadura) en Espagne.

<sup>3</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/](https://ec.europa.eu/regional_policy/en/policy/how/improving-investment/frontload/)

<sup>4</sup> <https://www.oecd.org/fr/publications/strengthening-governance-of-eu-funds-under-cohesion-policy-9b71c8d8-en.htm>

niveau paneuropéen, y compris au moyen de l'instrument d'autoévaluation pour le renforcement des capacités administratives.

L'instrument d'autoévaluation vient compléter les documents de la Commission européenne intitulés «*Feuilles de route pour le renforcement des capacités administratives – boîte à outils*»<sup>5</sup> et «*EU Competency Framework for Management and Implementation of the ERDF and Cohesion Fund*»<sup>6</sup> (Référentiel de compétences de l'UE pour la gestion et la mise en œuvre du FEDER et du Fonds de cohésion). À eux tous, ils constituent un ensemble complet de mesures pour faciliter le renforcement des capacités administratives des autorités qui gèrent les fonds de la politique de cohésion. Chaque élément complète l'autre en contribuant au renforcement des capacités d'une manière différente. Plus précisément:

- **Le document de la Commission européenne intitulé «Feuilles de route pour le renforcement des capacités administratives – boîte à outils»** (ci-après la «boîte à outils de la Commission») constitue une source d'inspiration pour élaborer des feuilles de route aux fins du renforcement des capacités administratives. La *boîte à outils* se compose de six sections qui illustrent les principales étapes du processus d'élaboration des feuilles de route, en s'appuyant sur l'expérience tirée du projet pilote de renforcement des capacités administratives.

L'instrument d'autoévaluation vient compléter la boîte à outils de l'UE: *a*) en offrant une grille d'autoévaluation pour aider les autorités de gestion à comprendre leur situation «en l'état» (telle que mentionnée dans la boîte à outils de la Commission) et à la décrire de manière exhaustive et structurée, et *b*) en donnant des exemples concrets pour illustrer le cadre analytique et l'approche de l'OCDE afin que ceux-ci puissent éventuellement être utilisés pour élaborer des mesures de renforcement des capacités.

- **Le référentiel de compétences de l'UE pour la gestion et la mise en œuvre du FEDER et du Fonds de cohésion** permet aux membres du personnel des administrations gérant les fonds de savoir de quelles compétences ils ont besoin pour mener à bien leurs tâches. Les évaluations individuelles peuvent être regroupées pour donner une vue d'ensemble de l'administration, afin de repérer les lacunes en matière de compétences et d'élaborer des plans d'apprentissage et de développement individuels et généraux.

L'instrument d'autoévaluation complète le référentiel de compétences de l'Union en se concentrant sur les capacités requises pour les processus opérationnels, institutionnels et de mise en œuvre liés à la gestion des fonds de la politique de cohésion.

Il se divise en trois parties:

1. **Qu'est-ce que l'instrument d'autoévaluation pour le renforcement des capacités administratives?**: présente l'instrument d'autoévaluation, ainsi que ses objectifs, son champ d'application et la méthode utilisée.
2. **La grille d'autoévaluation de l'instrument**: fournit des tableaux aux autorités de gestion pour qu'elles procèdent à un exercice d'autoévaluation.
3. **La méthode de l'OCDE pour l'élaboration de mesures de renforcement des capacités administratives**<sup>7</sup>: explique comment l'OCDE a travaillé avec les autorités de gestion pilotes pour mettre au point des solutions et des mesures de renforcement des capacités.

<sup>5</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/fr/policy/how/improving-investment/roadmap\\_admin/](https://ec.europa.eu/regional_policy/fr/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/)

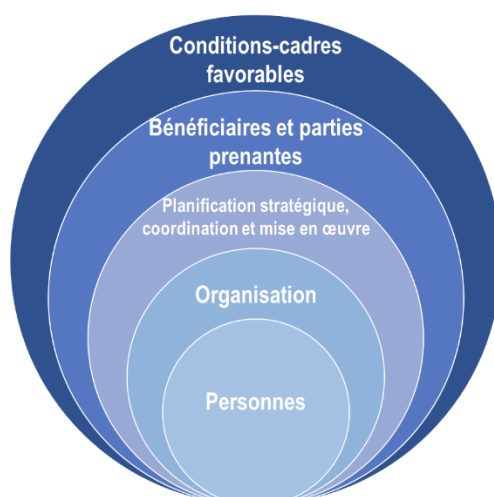
<sup>6</sup> [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/fr/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund](https://ec.europa.eu/regional_policy/fr/information/publications/studies/2016/eu-competency-framework-for-the-management-and-implementation-of-the-erdf-and-the-cohesion-fund)

<sup>7</sup> Cette section est étroitement liée aux chapitres 3, 4 et 5 de la boîte à outils de la Commission, qui traitent des processus détaillés de l'élaboration des feuilles de route et de la recherche d'indicateurs, et de la structure proposée d'une feuille de route.

## Champ d'application et méthode: utilisation de l'instrument d'autoévaluation pour le renforcement des capacités administratives

L'instrument d'autoévaluation s'articule autour des cinq piliers du cadre analytique de l'OCDE, à savoir<sup>8</sup>: la gestion des personnes; la gestion organisationnelle; la planification stratégique, la coordination et la mise en œuvre; les bénéficiaires et les parties prenantes; et les conditions-cadres favorables (Figure 1).

**Figure 1. Cadre analytique de l'OCDE pour le renforcement des capacités administratives dans le cadre de l'utilisation des fonds de l'UE**



Source: adapté de l'OCDE (2020), *Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*, études de l'OCDE sur la gouvernance pluri-niveaux, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>.

- **Gestion des personnes:** cette dimension vise à analyser la combinaison des aptitudes et des compétences dont une autorité de gestion a besoin au sein de son personnel pour être très performante. L'objectif est de comprendre comment les déficits de compétences peuvent être cernés et comblés en attirant, en recrutant, et en motivant les personnes possédant les compétences et l'expertise appropriées, et en développant ces compétences. Il est conseillé d'examiner les systèmes de gestion des performances et d'incitation afin de fixer des objectifs et de mesurer les progrès, ainsi que de mettre l'accent sur le rôle de la direction et de l'encadrement dans la motivation des membres de leur personnel.
- **Gestion organisationnelle:** les actions des membres du personnel dépendent en grande partie du système dans lequel ceux-ci opèrent. Un membre du personnel qui possède les compétences recherchées aura besoin d'une structure organisationnelle et d'un soutien pour mettre ses compétences à profit. Cette dimension du cadre porte sur les systèmes, les outils, les processus opérationnels et la culture organisationnelle qui déterminent la manière dont le personnel des autorités de gestion travaille. L'objectif ici est de vérifier si ces outils et systèmes sont alignés sur les objectifs stratégiques de l'autorité de gestion et soutenus par des structures de gouvernance souples afin de faciliter une prise de décisions efficace fondée sur des données.

<sup>8</sup> Le cadre analytique initial était organisé en quatre piliers, car la section «bénéficiaires et parties prenantes» était incluse dans le pilier «planification stratégique et coordination». Pour cet instrument d'autoévaluation, un pilier distinct a été créé pour cette section, de sorte que les autorités de gestion puissent analyser de manière approfondie et ciblée leurs capacités dans ce domaine et concevoir des mesures plus ciblées.

- **Planification stratégique, coordination et mise en œuvre:** tous les niveaux d'administration reconnaissent que le manque de coordination est l'un des principaux obstacles à l'efficacité des investissements publics. Les systèmes institutionnels et de gouvernance de qualité, y compris les pratiques de planification stratégique, de coordination et de mise en œuvre, contribuent à accroître l'efficacité des dépenses d'investissement public, ce qui peut à son tour avoir un effet positif sur la croissance. La dimension de la planification stratégique se concentre sur différents aspects du cycle d'investissement, y compris l'élaboration de stratégies, la définition des priorités et la coordination, ainsi que la planification et la sélection des projets, la mise en œuvre de ces derniers, et le suivi et l'évaluation.
- **Bénéficiaires et parties prenantes:** pour renforcer les capacités des bénéficiaires tout au long du cycle d'investissement, il est nécessaire de tenir compte de leur capacité à entreprendre efficacement chaque étape du processus d'investissement – de la planification à la mise en œuvre et à l'établissement des rapports. Il s'agit de veiller à ce qu'ils puissent concevoir et mettre en œuvre des projets, répondre facilement aux appels, qu'ils n'aient pas besoin de fournir de grands efforts d'adaptation et qu'ils soient en mesure de contribuer à la collecte et à la communication des données relatives aux projets et aux programmes. En outre, l'efficacité de l'action dépend également de la coopération active de l'autorité de gestion avec les parties prenantes internes et externes. Parmi les parties prenantes internes figurent l'autorité de gestion, l'autorité de certification ou le service comptable, l'autorité d'audit, les organismes intermédiaires et les organismes nationaux de coordination. Les parties prenantes externes sont celles qui ne relèvent pas de l'autorité de gestion: cela va des autorités nationales (ministères et agences concernés, par exemple) et des autorités infranationales (par exemple, les administrations régionales et locales), au secteur privé, en passant par les organisations professionnelles, les organisations de la société civile, le monde universitaire, etc. Cette catégorie englobe également les bénéficiaires, et ceux qui les soutiennent, comme les cabinets de conseil, les associations professionnelles ou d'entreprises, les collectivités infranationales, etc.
- **Conditions-cadres favorables:** dans le contexte des fonds de l'UE, les conditions-cadres comprennent les réglementations, telles que les règles, procédures, conditions, pratiques d'audit, enveloppes budgétaires et règles budgétaires de l'UE pour gérer les investissements publics. En outre, elles englobent les réglementations nationales qui ont une incidence sur l'utilisation des fonds de l'UE, telles que celles sur les marchés publics, les audits, etc. Les conditions-cadres déterminent également la manière dont le principe de partenariat<sup>9</sup> fonctionne avec, par exemple, le secteur privé (les milieux d'affaires), les organisations non gouvernementales (les ONG) et les citoyens.

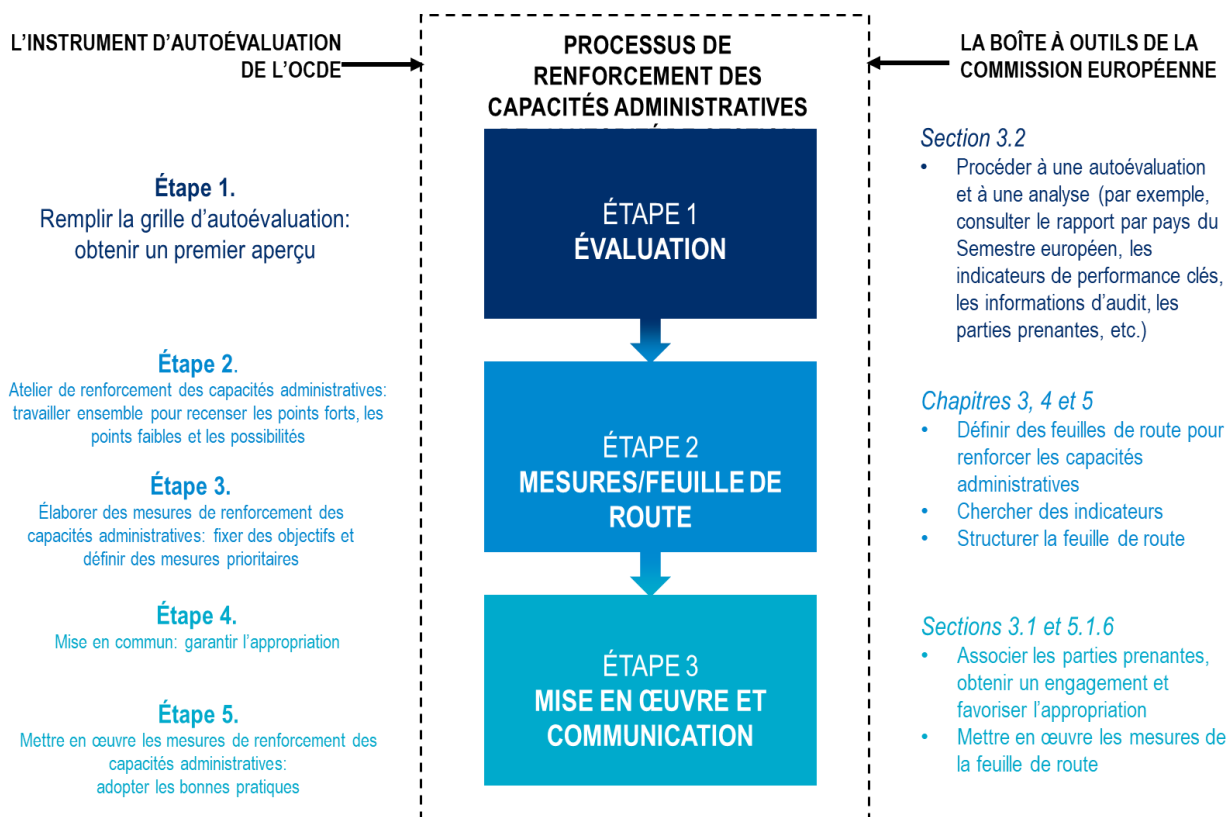
L'instrument d'autoévaluation associe le cadre analytique de l'OCDE décrit ci-dessus et une méthode en 5 étapes qui débute par l'obtention d'un aperçu préliminaire des défis potentiels et se conclut par la mise en œuvre de mesures de renforcement des capacités, afin d'offrir aux autorités de gestion une solution pour cerner et relever les défis en matière de capacités. La Figure 2 (ci-dessous) illustre ces cinq étapes et montre comment l'approche de l'OCDE et la boîte à outils de la Commission peuvent aider les autorités de gestion à mener à bien un processus de renforcement des capacités administratives.

---

<sup>9</sup> Le principe de partenariat exige que chaque programme soit élaboré en passant par un processus collectif associant les autorités compétentes aux niveaux national, régional et local, les partenaires économiques et sociaux et les organismes pertinents représentant la société civile. Ce principe doit être appliqué à toutes les étapes du processus de programmation, de la conception jusqu'au suivi et à l'évaluation, en passant par la gestion et la mise en œuvre. Il est énoncé à l'article 6 du règlement portant dispositions communes pour la période 2021-2027.



**Figure 2. La méthode de l'OCDE pour l'élaboration de mesures de renforcement des capacités administratives**



Source: illustration des auteurs établie sur la base du document intitulé «Feuilles de route pour le renforcement des capacités administratives – Boîte à outils» ([https://ec.europa.eu/regional\\_policy/fr/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit](https://ec.europa.eu/regional_policy/fr/information/publications/guides/2020/roadmaps-for-administrative-capacity-building-practical-toolkit))

# 2

## LA GRILLE D'AUTOÉVALUATION

### Introduction

La grille d'autoévaluation pour le renforcement des capacités administratives constitue le «point de départ de la conversation». Elle fournit une liste exhaustive d'éléments liés aux capacités administratives qui peuvent servir de base aux discussions ou permettre de recueillir des avis sur les capacités administratives et de gestion des investissements d'une autorité de gestion. Elle peut aider une autorité de gestion à comprendre ses points forts et ses points faibles sur le plan administratif, et permet de déterminer si cette autorité est en mesure d'atteindre ses objectifs. Les autorités de gestion sont vivement encouragées à remplir cette grille en menant des discussions approfondies avec un groupe diversifié et représentatif de membres de leur personnel (par exemple, des membres issus de différents services)<sup>10</sup>. Cette grille ne devrait pas être considérée comme un modèle contraignant ou unique, mais plutôt comme un outil visant à aider les autorités de gestion à cerner leurs défis personnels et les capacités dont elles ont besoin en s'appuyant sur les dimensions communes des capacités administratives.

La grille d'autoévaluation est structurée comme suit:

- **Piliers:** cette grille couvre quatre des cinq éléments du cadre illustrés à la Figure 1: *i)* gestion des personnes; *ii)* gestion organisationnelle; *iii)* planification stratégique, coordination et mise en œuvre; et *iv)* bénéficiaires et parties prenantes. La dimension des conditions-cadres favorables n'est pas prise en considération, car les autorités de gestion n'ont généralement pas les capacités ou compétences pour agir sur celle-ci.
- **Objectifs:** chaque pilier regroupe plusieurs objectifs qu'une autorité de gestion devrait envisager d'atteindre pour renforcer sa capacité administrative et sa capacité de gestion des investissements. Pour chaque objectif, une description détaillée est fournie sous la forme d'un scénario de référence.
- **Capacités:** sous chaque objectif se trouve un certain nombre de capacités spécifiques qui peuvent aider une autorité de gestion à atteindre l'objectif.
- **Dimensions (bonnes pratiques):** chaque capacité est décomposée en plusieurs dimensions qui s'accompagnent d'un niveau d'évaluation. Pour chaque dimension, une description claire des «bonnes pratiques» est fournie à titre de référence.

L'autorité de gestion peut ensuite déterminer si elle est proche du niveau de référence en utilisant une échelle à quatre niveaux organisée selon différentes couleurs représentant le niveau de capacité: élevé

<sup>10</sup> Si possible et si nécessaire, l'autorité de gestion peut également se concerter avec des parties prenantes externes pour remplir la grille (pour en savoir plus sur la participation des parties prenantes, voir la partie 3 «Méthode de l'OCDE pour l'élaboration de mesures de renforcement des capacités administratives»).

(vert), bon (vert clair), modéré (jaune) et faible (rouge). Elle peut également cocher l'option «s.o.» (sans objet). L'autorité de gestion peut choisir le niveau en cochant la colonne ou la couleur correspondante pour chaque dimension. Il est ainsi possible de visualiser les points forts et les points faibles, et d'avoir une idée des piliers et des objectifs qui nécessitent une plus grande attention dans le cadre du renforcement des capacités.

Dans la mesure du possible, l'autorité de gestion devrait tenir compte de trois critères pour déterminer si son niveau de capacité est élevé, bon, modéré ou faible:

1. **Existence:** combien d'éléments sont en place ou appliqués?
2. **Fréquence:** les éléments ont-ils lieu régulièrement et à une fréquence suffisante<sup>11</sup>?
3. **Qualité:** les éléments sont-ils mis en œuvre comme prévu? Produisent-ils les résultats escomptés? Le fonctionnement et l'efficacité de l'élément sont-ils régulièrement contrôlés et évalués? L'autorité de gestion améliore-t-elle et adapte-t-elle les éléments en fonction des besoins?

Lorsque l'autorité de gestion organise une discussion de groupe pour remplir la grille, l'utilisation de ces trois critères et des questions respectives peut aider à structurer la discussion. **Il convient d'appliquer un coefficient de pondération plus élevé pour le principe de qualité.**

**La grille d'autoévaluation peut être utilisée de différentes manières.** Les autorités de gestion peuvent remplir la grille dans son intégralité, ou se concentrer sur certains piliers ou certaines capacités. Elles peuvent également adapter les sections sur les capacités et les dimensions ou en inclure d'autres pour tenir compte de leur situation et de leurs besoins particuliers. Néanmoins, il est recommandé de remplir la grille dans sa totalité au moins une fois (idéalement la première fois), afin d'obtenir une base de référence. Cela peut aider à suivre les progrès accomplis au fil du temps, à repérer les points faibles et à mettre en évidence les indicateurs persistants.

La grille peut être utilisée par les autorités de gestion nationales et régionales, bien que, dans certains cas, les capacités soient différenciées en fonction du niveau territorial. La grille peut être remplie par plusieurs autorités de gestion au sein d'un même pays et peut dans ce cas servir de base pour partager les expériences, repérer les défis communs et favoriser les discussions sur les solutions possibles pour combler les lacunes en matière de capacités. En outre, la grille pourrait être utilisée pour l'apprentissage par les pairs, le dialogue et les échanges entre les autorités de gestion de différents pays qui mettent en œuvre des programmes dans les mêmes secteurs (par exemple, la capacité concurrentielle, l'environnement, l'innovation ou les transports).

Le cas échéant, l'exercice d'évaluation peut être réalisé par d'autres organismes du système de gestion et de contrôle (y compris l'autorité de certification ou le service comptable, ou les organismes nationaux de coordination), en particulier lorsque l'autorité de gestion délègue une partie de ses fonctions. Ces organismes pourraient se concentrer sur les capacités et les dimensions pertinentes pour leurs compétences et procéder à une autoévaluation uniquement pour celles-ci. À défaut, ils pourraient élaborer une grille d'autoévaluation adaptée à leurs défis et activités, en reprenant les cinq piliers.

En plus de remplir la grille (c'est-à-dire d'effectuer la notation), les autorités de gestion sont encouragées à garder une trace écrite des discussions dans des documents supplémentaires. Par exemple, elles peuvent préparer une feuille ou un document distinct pour consigner la justification de la notation pour chaque dimension, c'est-à-dire la raison pour laquelle cette dimension est considérée comme acquise ou non. À défaut, elles peuvent résumer les discussions en rédigeant une brève description qualitative de chaque capacité pour compléter et étayer la notation.

---

<sup>11</sup> Le critère de fréquence peut ne pas être appliqué aux éléments ponctuels, tels qu'un site web, un point de contact, un document de planification à long terme, etc.

## LA GRILLE D'AUTOÉVALUATION POUR LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ADMINISTRATIVES

### PILIER 1: PERSONNES

Cette dimension vise à examiner l'ensemble d'aptitudes et de compétences dont une autorité de gestion a besoin pour être très performante. Elle comporte quatre objectifs: 1) attirer et recruter les bons candidats; 2) adopter une approche stratégique de l'apprentissage et du développement; 3) mettre en place un système efficace et mobilisateur de gestion des performances; et 4) garantir une direction efficace et compétente au sein des autorités de gestion.

#### OBJECTIF 1: attirer et recruter les bons candidats

Les autorités de gestion doivent être en mesure d'attirer et de recruter des candidats qualifiés et motivés. Celles qui en sont capables cernent bien la combinaison d'aptitudes et de compétences dont elles ont besoin. Elles les intègrent dans les descriptions de postes et prennent des initiatives pour tendre la main aux candidats (par exemple, par l'intermédiaire des universités ou des services publics d'emploi) afin d'enrichir le réservoir de talents. Les méthodes d'évaluation sont équitables et efficaces et permettent aux employeurs d'évaluer différentes facettes des candidats, sans se limiter aux connaissances techniques ou pratiques.

Capacité	Dimension (bonnes pratiques)					S.O.
Adopter une approche structurée pour définir les compétences	Détermine les aptitudes et les compétences essentielles qui apportent une valeur ajoutée au travail de l'autorité de gestion. Parmi celles-ci devraient figurer des connaissances techniques et pratiques propres au programme et aux Fonds structurels et d'investissement européens (ESI), ainsi que des compétences comportementales et interpersonnelles ou d'encadrement, telles que la résolution des conflits ou la direction d'équipes.					
	Répertorie et décrit dans un référentiel les compétences à différents niveaux de hiérarchie, y compris les bons comportements associés à chacun <sup>12</sup> .					

<sup>12</sup> En plus de leurs référentiels de compétences existants, les autorités de gestion peuvent consulter le référentiel de compétences de la Commission européenne, y compris pour s'en inspirer si elles souhaitent élaborer de nouveaux cadres. Le référentiel de compétences de l'UE est constitué d'un ensemble de fichiers Excel qui recensent les compétences que les membres du personnel des administrations devraient posséder. Il couvre tous les types d'administrations qui gèrent ou mettent en œuvre le FEDER et le Fonds de cohésion: les organismes nationaux de coordination, les autorités de gestion, de certification et d'audit, les organismes intermédiaires et les secrétariats conjoints. Le référentiel est disponible à l'adresse suivante: [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/fr/policy/how/improving-investment/competency/](https://ec.europa.eu/regional_policy/fr/policy/how/improving-investment/competency/)

	Utilise des compétences harmonisées dans les profils d'emploi, les processus de recrutement, l'évaluation des performances, la formation et d'autres processus RH.					
	Travaille avec l'autorité centrale chargée de la gestion des ressources humaines pour partager les exigences en matière d'aptitudes et de compétences en vue de parvenir à une compréhension et une approche communes dans l'ensemble du système de gestion et de contrôle.					
	Révisé et met régulièrement à jour le référentiel de compétences.					
<b>Attirer les candidats talentueux en tant qu'employeur de choix</b>	Cerne ce qui attire les candidats à différents postes et niveaux, par exemple au moyen d'enquêtes auprès des membres du personnel, d'entrevues de fin d'emploi, d'un travail de collaboration avec les universités, de questionnaires aux candidats, etc.					
	Personnalise chaque campagne de recrutement afin de mieux adapter les messages destinés au groupe visé, par exemple en créant des descriptions de postes attrayantes, en mettant l'accent sur les possibilités d'évolution et de développement pour les jeunes candidats, sur l'environnement international unique du domaine de la gestion des fonds de l'UE et sur l'incidence de ces fonds sur le développement régional.					
	Recourt à divers canaux de recrutement (par exemple, les médias sociaux, les salons d'emploi, les campagnes de recrutement) pour faire en sorte de toucher le plus de candidats possible et de maximiser la pertinence du réservoir de talents.					
	Travaille avec les universités, les centres publics pour l'emploi et d'autres organisations afin d'atteindre un plus grand nombre de candidats.					
	Tient compte des questions de diversité (genre, milieu socio-économique, handicap, etc.) dans les campagnes de recrutement afin de veiller à ce que le corps du personnel représente la société qu'il sert.					
	Offre une rémunération juste au regard des marchés pertinents pour les postes/compétences spécialisés (ingénieurs, techniciens informatiques, avocats, etc.) et met l'accent sur les incitations non financières (congrés, télétravail, etc.).					
<b>Des procédures de recrutement efficaces et efficaces</b>	L'efficacité du recrutement est mesurée et suivie à l'aide de paramètres, tels que la durée nécessaire pour engager un candidat ou pour pourvoir un poste, qui sont régulièrement réexaminés par la direction afin d'apporter des améliorations.					
	Pour les procédures de recrutement, des techniques visant à atténuer les biais sont utilisées, par exemple le «filtrage à l'aveugle», la formation des enquêteurs, ou encore la définition d'objectifs de diversité.					
	Les processus de recrutement sont assortis de critères de sélection clairs (pondérés pour optimiser le choix des compétences). Les candidats sont informés des critères de sélection de base.					
	Les systèmes informatiques de recrutement (par exemple, les systèmes de candidature en ligne) et les outils d'évaluation (par exemple, les entretiens vidéo, les tests en ligne) sont adaptés à leur finalité et bien adaptés pour évaluer les types d'aptitudes et de compétences requises.					

Utilise des programmes d'accueil ou d'intégration pour aider les nouveaux membres du personnel à être opérationnels et efficaces le plus rapidement possible.					
Recourt à différentes modalités contractuelles (par exemple, des contrats de travail temporaire et des contrats de fonction publique/à durée indéterminée) pour mobiliser plus facilement les personnes possédant les compétences requises et gérer les périodes d'augmentation de la charge de travail.					
Des mécanismes de recours transparents ont été mis en place pour permettre aux candidats et aux membres du jury de signaler toute discrimination injustifiée au cours du processus de recrutement (par exemple: un point de contact dédié/indépendant au sein du service de gestion des ressources humaines).					

**OBJECTIF 2: adopter une approche stratégique de l'apprentissage et du développement**

La gestion stratégique et efficace des Fonds ESI ne peut se faire sans un apprentissage continu visant à développer et soutenir les capacités. Les autorités de gestion qui adoptent une approche stratégique de l'apprentissage et du développement définissent une vision à long terme des besoins en matière de développement des aptitudes et des compétences. Elles anticipent les besoins en formation au moyen d'actions telles que la consultation d'autres parties du système de gestion et de contrôle ou au moyen d'enquêtes auprès des membres du personnel. Les responsables sont encouragés à créer une culture de l'apprentissage continu et pertinent, et disposent de divers outils à cet effet.

Capacité	Dimension (bonnes pratiques)					S.O.
<b>Une approche stratégique de la définition et du développement des compétences</b>	Adopte et utilise une vision ou un plan à long terme pour l'apprentissage et le développement, conforme à la manière dont l'autorité de gestion entend atteindre les objectifs du programme.					
	Aligne le contenu d'apprentissage sur le référentiel de compétences afin de fixer des attentes claires pour les différents objectifs d'apprentissage dans les différentes catégories d'emplois.					
	Offre aux membres du personnel la possibilité de définir leurs besoins et désirs d'apprentissage, par exemple dans le cadre du cycle de gestion des performances et du référentiel de compétences, pour créer un «cercle vertueux» de dialogues constructifs, et pour leur permettre d'accéder à des contenus d'apprentissage pertinents.					
<b>L'apprentissage est facilité par des outils et des processus efficaces</b>	Propose des méthodes d'apprentissage différenciées (apprentissage en classe, mentorat, formation d'accueil, accompagnement personnalisé, etc.) pour différents types d'apprenants et de contenus.					
	Adapte le contenu d'apprentissage en fonction du grade/niveau d'ancienneté ou des domaines d'activité (offre de formation différenciée).					
	L'apprentissage couvre les besoins professionnels quotidiens et stratégiques et est évalué régulièrement et amélioré si nécessaire.					

<b>L'autorité de gestion favorise une culture de l'apprentissage</b>	Évalue la perception qu'a le personnel des possibilités d'apprentissage et de développement au sein de l'autorité de gestion (par exemple, contenu de la formation, mentorat, apprentissage sur le tas).						
	La direction et le personnel d'encadrement soulignent régulièrement l'importance de l'apprentissage continu, notamment en encourageant les formations officielles, les programmes de mentorat ou d'accompagnement et les initiatives d'apprentissage sur le tas.						
	L'autorité de gestion utilise divers outils pour faciliter l'apprentissage, y compris les portails d'information internes, les formations en ligne, les formations en classe, l'apprentissage mixte, les visites d'étude, les missions de courte durée dans d'autres services de l'autorité de gestion, le mentorat, etc.						

### OBJECTIF 3: mettre en place un système efficace et mobilisateur de gestion des performances

La mobilisation et la motivation des membres du personnel constituent un levier essentiel de la productivité. Le système de gestion des performances structure une grande partie de cet engagement en offrant au personnel et aux responsables une occasion d'avoir des conversations constructives qui peuvent favoriser une augmentation des performances organisationnelles. La gestion des performances repose sur des critères clairs et mesurables, et des politiques et des processus bien définis devraient favoriser les bonnes performances et fournir des pistes pour le développement des capacités du personnel.

Capacité	Dimension (bonnes pratiques)						S.O.
<b>L'autorité de gestion est attachée à une culture de la haute performance</b>	L'autorité de gestion a des objectifs de performance clairs qui sont mesurés à intervalles réguliers et communiqués au personnel. Chaque service a ses propres objectifs de performance qui contribuent aux objectifs de l'autorité de gestion.						
	Les responsables reconnaissent et récompensent les hautes performances et encouragent les membres du personnel à atteindre ce niveau (par exemple, au moyen de formations spécialisées, d'incitations financières, etc.).						
	L'autorité de gestion a mis en place des politiques claires pour gérer et améliorer les performances insuffisantes (par exemple, des formations, des activités de mentorat, des activités d'observation en situation de travail, ou éventuellement le recours au licenciement).						
<b>L'autorité de gestion aide à gérer les performances en fournissant les bons outils</b>	L'ensemble du personnel suit régulièrement un processus d'évaluation des performances fondé sur des critères de performance clairs et transparents et lié à un référentiel commun de compétences.						
	Dans le cadre de la gestion des performances, les membres du personnel ont la possibilité de donner leur avis à leurs supérieurs et d'avoir des discussions ouvertes sur les résultats des projets, les possibilités d'évolution, la qualité de l'environnement de travail, etc.						
	Les membres du personnel ont été invités à donner leur avis sur l'équité des systèmes de performance et disposent de mécanismes de recours s'ils souhaitent contester leurs notes de performance.						

<b>Le personnel d'encadrement est encouragé à utiliser la gestion des performances comme un levier clé pour mobiliser et motiver le personnel</b>	Les évaluations officielles de la performance sont utilisées de manière systématique pour repérer les membres du personnel très performants et les potentiels futurs cadres et dirigeants.						
	Des directives claires aident les membres du personnel d'encadrement et les personnes sous leur responsabilité à prendre part au processus de manière constructive et à avoir des attentes comparables.						
	Les membres du personnel d'encadrement sont activement encouragés à fournir régulièrement des retours à leur personnel en plus des évaluations officielles des performances.						
	Les membres du personnel d'encadrement se réunissent régulièrement pour comparer les performances de leurs équipes, pour en discuter et pour ajuster leurs notes de performance afin de garantir l'égalité de traitement entre les services.						

**OBJECTIF 4: garantir une direction efficace et compétente au sein des autorités de gestion**

Les autorités de gestion ont besoin d'une direction efficace et compétente. Dans sa recommandation sur le leadership et les aptitudes de la fonction publique, l'OCDE invite les adhérents à investir dans trois piliers de la direction du secteur public. Pour les autorités de gestion qui mettent en œuvre les programmes, les dirigeants ont un rôle essentiel à jouer dans la définition des attentes, le rassemblement des ressources et la prise de décisions en temps utile et fondées sur des données probantes.

Capacité	Dimension (bonnes pratiques)						s.o.
<b>Une culture et une direction fondées sur des valeurs</b>	Les dirigeants explicitent et communiquent les valeurs fondamentales communes qui devraient guider la prise de décisions au sein de l'autorité de gestion.						
	Les dirigeants aident à élaborer des actions en faveur de la diversité, de l'inclusion et du bien-être, soutiennent ces actions et procèdent à des mesures et à des évaluations comparatives à intervalles réguliers pour suivre les progrès accomplis, repérer et faire tomber les obstacles, et concevoir des interventions.						
	Les dirigeants reconnaissent l'importance des investissements dans une vision à long terme, dans l'innovation et dans les compétences et capacités d'analyse.						
<b>La participation active des membres du personnel est considérée comme une priorité essentielle pour l'autorité de gestion</b>	L'autorité de gestion reconnaît explicitement l'importance de la participation active du personnel: cette question est abordée dans les documents de planification/stratégie et des mesures sont effectuées à intervalles réguliers (une ou deux fois par an) au moyen d'enquêtes auprès des membres du personnel.						
	Les résultats des enquêtes auprès des membres du personnel sont suivis par le personnel d'encadrement et utilisés pour adapter la conduite de l'autorité de gestion.						



	L'autorité de gestion offre des possibilités de formation complètes aux tâches de direction pour les dirigeants actuels et futurs/potentiels, notamment des programmes structurés de formation et de développement, ainsi qu'un accompagnement personnalisé pour l'encadrement supérieur.					
	L'autorité de gestion inclut des compétences liées à la participation active des membres du personnel dans son référentiel de compétences. Elle utilise ce référentiel lorsqu'elle recrute et promeut le personnel.					
	Les dirigeants rencontrent des responsables des ressources humaines et des chefs de service pour discuter de la combinaison actuelle et souhaitée de compétences/aptitudes dans le réservoir de direction.					
	Dans la mesure du possible, les autorités de gestion adaptent les incitations salariales et non financières aux niveaux pertinents du marché et aux objectifs du programme pour recruter des dirigeants.					

## PILIER 2: ORGANISATION

Cette dimension du cadre porte sur les systèmes, les outils, les processus opérationnels et la culture organisationnelle qui déterminent la manière dont le personnel des autorités de gestion travaille. Elle comporte trois objectifs: 1) veiller à ce que les structures organisationnelles soient adaptées à leur finalité; 2) améliorer les mécanismes de gestion des connaissances et d'échange d'informations; et 3) améliorer la capacité d'adaptation sur le plan des ressources grâce à une meilleure planification et une meilleure mobilité du personnel.

### OBJECTIF 1: veiller à ce que les structures organisationnelles soient adaptées à leur finalité

Les autorités de gestion travaillent dans des environnements complexes et à plusieurs niveaux. Dans de tels contextes, les structures organisationnelles doivent garantir une chaîne de commandement et de responsabilité claire dans la prise de décisions. Les autorités de gestion doivent également être capables de s'adapter pour permettre la réaffectation des ressources lorsque cela est nécessaire et pour tenir compte de l'avis d'un large éventail de parties prenantes internes et externes. Même si elles doivent agir dans les limites d'environnements législatifs soumis à des contraintes strictes, elles peuvent revoir et optimiser les systèmes et les processus opérationnels pour faciliter cette tâche.

Capacité	Dimension (bonnes pratiques)					S.O.
<b>La structure organisationnelle de l'autorité de gestion optimise les performances</b>	Chaque service a des objectifs clairs qui contribuent aux objectifs généraux de l'autorité de gestion. Ces objectifs sont cohérents: ils requièrent des compétences semblables et facilitent le travail commun.					
	Les services couvrent de manière exhaustive tous les travaux qui doivent être effectués au sein de l'autorité de gestion. La répartition des tâches est évidente lorsque de nouvelles opérations doivent être menées.					
	Il n'y a pas de chevauchement ou de duplication des tâches au sein de l'autorité de gestion – aucun service ne fait exactement le même travail qu'un autre.					
	La structure organisationnelle est réexaminée régulièrement (par exemple, à chaque période de programmation ou plus souvent) afin de s'assurer qu'elle reste adaptée aux exigences de mise en œuvre du programme au fil du temps.					
<b>Une structure organisationnelle transparente et clairement définie</b>	Un organigramme ou un portail interne conçu sur le même modèle indique les informations de base sur chaque service ainsi que les rôles et responsabilités desdits services au sein de l'autorité de gestion et de ses organismes intermédiaires. On peut notamment y voir les liens hiérarchiques entre les services, ainsi que les niveaux de supervision et de collaboration.					
	Les membres du personnel de l'autorité de gestion et du système de gestion et de contrôle s'entendent sur la répartition des tâches et la contribution de leurs services au système au sens large.					

Les parties prenantes externes, telles que les bénéficiaires, savent quelle organisation/quel service elles doivent contacter dans chaque cas, et quel canal utiliser pour ce faire (par exemple, le site internet, la FAQ, l'adresse électronique générale).

## OBJECTIF 2: améliorer les mécanismes de gestion des connaissances et d'échange d'informations

Il est essentiel que l'autorité de gestion dispose de stratégies de gestion des connaissances efficaces pour ses opérations. Les systèmes, protocoles et processus, s'appuyant sur les systèmes informatiques, peuvent aider le personnel à mieux collaborer et à prendre des décisions importantes de manière efficace. La gestion des connaissances peut aider à mobiliser les connaissances internes en cas de problèmes difficiles à résoudre et à accélérer l'innovation.

Capacité	Dimension (bonnes pratiques)						S.O.
<b>Assurer une collaboration efficace du personnel</b>	Des structures de comité de gestion efficaces garantissent le partage d'informations et la coordination de toute l'équipe de gestion de l'autorité de gestion et du système de gestion et de contrôle au sens large.						
	Le personnel des services d'exécution/qui n'est pas chargé de l'encadrement dispose d'espaces ou de canaux pour partager ses expériences, des solutions aux problèmes communs et améliorer les pratiques de travail. Il peut s'agir d'équipes intersectorielles, de mécanismes informels par l'intermédiaire de réseaux de personnel, de communications sur les pratiques ou de «groupes de discussion» sur des axes thématiques afin de permettre aux praticiens de partager leur expérience dans tout le système de gestion et de contrôle.						
	L'encadrement prend des mesures pour encourager la collaboration horizontale et soutenir les réseaux de personnel, et communique avec les membres de son personnel pour discuter des activités de coordination auxquelles ils participent.						
	Les membres du personnel sont encouragés à repérer les activités redondantes ou les problèmes de coordination et à aborder ces questions avec leur supérieur hiérarchique ou un point de contact approprié.						
<b>Les systèmes TIC facilitent et servent de support pour la gestion des connaissances, le partage d'informations et la gestion des registres</b>	Les portails d'information de l'autorité de gestion fournissent des informations en temps réel et actualisées sur l'évolution de la législation afin d'orienter la prise de décisions et d'aider toutes les parties prenantes. Ces informations sont partagées de manière anticipée.						
	Il existe des outils TIC pour documenter et partager les expériences. Il peut s'agir d'espaces permettant de partager des modèles et des outils standard, de réponses à des questions fréquentes, d'une plateforme de connaissances pour recueillir et diffuser des expériences, telles que des solutions récentes à des problèmes communs, d'un wiki interne créé par les utilisateurs, de guides, de manuels, de calendriers, de points de contact, d'une base de données des consultants, d'un calendrier de planification des audits, de décisions d'audit antérieures, etc.						

	<p>Tout le personnel sait comment utiliser correctement les systèmes informatiques et les systèmes de gestion de l'information/des documents, et les utilise de la même manière afin d'assurer le transfert de connaissances. Pour ce faire, des formations ou des communications sont régulièrement effectuées.</p>					
	<p>Les systèmes informatiques sont conviviaux et bien adaptés à la réalité quotidienne de l'autorité de gestion, ce qui permet de garantir un suivi intégré et en temps réel des dépenses des Fonds ESI, des contrôles ex ante, des audits ex post et d'autres fonctions de gestion nécessaires.</p>					

**OBJECTIF 3: améliorer la capacité d'adaptation sur le plan des ressources grâce à une meilleure planification et une meilleure mobilité du personnel**

Aux fins de la transparence et du respect du principe de responsabilité, les règles et procédures constituent le fondement des actions du personnel de l'autorité de gestion. Néanmoins, les autorités de gestion qui disposent d'une certaine capacité d'adaptation sont mieux à même d'orienter les ressources (humaines et financières) là où elles peuvent s'avérer le plus utiles. Cela suppose de donner au personnel d'encadrement les moyens de prendre des décisions sur la dotation budgétaire (par exemple pour la formation) tout en respectant une enveloppe budgétaire globale, et de disposer de procédures internes rationalisées pour déplacer les ressources humaines et financières le plus facilement possible.

Capacité	Dimension (bonnes pratiques)					S.O.
<p><b>Les règles de gestion financière offrent une marge de manœuvre suffisante</b></p>	<p>Les autorités de gestion disposent d'une capacité d'adaptation budgétaire suffisante pour gérer les objectifs de leur programme. Cela peut signifier qu'elles sont en mesure d'utiliser des fonds d'assistance technique de manière à satisfaire leurs besoins et les critères de la Commission européenne.</p>					
	<p>Tous les acteurs comprennent clairement les limites de la marge de manœuvre budgétaire, et savent donc dans quels cas il est acceptable et utile de transférer des fonds ou de reporter l'utilisation de fonds pour un projet retardé. Cette compréhension est facilitée par des communications, des formations et des outils communs.</p>					
<p><b>Faire en sorte que les ressources humaines soient adaptées aux flux de travail grâce à une réaffectation interne</b></p>	<p>L'autorité de gestion a mis en place des systèmes offrant une certaine marge de manœuvre pour mettre en correspondance l'offre et la demande de personnel, par exemple en réaffectant temporairement du personnel à d'autres services du système de gestion et de contrôle. Elle dispose pour ce faire d'un réservoir de personnel possédant les qualifications, les aptitudes et les compétences appropriées pour effectuer un détachement ou un échange de courte durée.</p>					
	<p>Les personnes qui prennent part à ces systèmes se voient ainsi offrir de meilleures possibilités d'évolution professionnelle ou d'autres avantages, et leur participation est prise en considération pour établir leurs performances et leurs plans d'apprentissage.</p>					
	<p>Les professionnels des ressources humaines de l'autorité de gestion comprennent quelles compétences sont nécessaires pour répondre aux priorités stratégiques de l'autorité et jouent un rôle clé dans la constitution du personnel requis.</p>					

<b>Planification stratégique des ressources humaines</b>	Les cadres supérieurs jouent un rôle actif et stratégique en favorisant le développement de leur personnel.					
	L'autorité de gestion profite des départs de membres du personnel et des bilans organisationnels pour mieux adapter les compétences à la demande, par exemple en réorganisant ou en modifiant certains postes ou tâches afin de garantir une meilleure utilisation des compétences.					

### PILIER 3: PLANIFICATION STRATÉGIQUE, COORDINATION ET MISE EN ŒUVRE

La dimension de la planification stratégique, de la coordination et de la mise en œuvre traite de différents aspects du cycle d'investissement, allant de l'élaboration de stratégies, de la définition des priorités et de la coordination, à la mise en œuvre des projets, et au suivi et à l'évaluation, en passant par la planification et la sélection des projets. Elle comporte quatre objectifs: 1) adopter une approche plus stratégique pour la planification du programme, la programmation et la fixation des priorités; 2) optimiser la coordination et la communication pour la conception et la mise en œuvre du programme; 3) faire en sorte que le processus de mise en œuvre du programme soit plus stratégique; et 4) améliorer les pratiques de mesure des performances pour faciliter les évaluations des résultats.

#### OBJECTIF 1: adopter une approche plus stratégique pour la planification du programme, la programmation et la fixation des priorités

Les objectifs des programmes opérationnels ont des liens solides et clairs avec des documents stratégiques de plus haut niveau (par exemple, des plans de développement nationaux/régionaux, des stratégies sectorielles). Les priorités du programme sont définies en fonction des besoins réels en matière de développement local, régional et national, et tiennent compte à la fois des considérations stratégiques et des considérations techniques. Le programme est mis en œuvre de manière intégrée afin de tirer profit des synergies entre les axes prioritaires et de faciliter les projets interterritoriaux.

Capacité	Dimension (bonnes pratiques)					S.O.
<b>Veiller à ce que le programme respecte les cadres stratégiques (nationaux ou sectoriels) de niveau supérieur et à ce que des liens soient établis avec ces cadres</b>	Définir des objectifs clairs pour le programme et articuler les liens entre les objectifs du programme et les objectifs de développement stratégique au niveau national.					
	Articuler les liens et garantir la cohérence entre les objectifs du programme et les objectifs stratégiques des différents secteurs d'action pertinents pour le programme.					
	Consulter les documents stratégiques du programme (par exemple, plans d'action du programme, stratégies de développement national/régional) ou s'y référer pour orienter la prise de décisions et la mise en œuvre du programme.					
	Vérifier ou consulter l'accord de partenariat ou d'autres programmes dans le pays pour éviter toute contradiction dans les objectifs stratégiques.					
<b>Veiller à ce que les priorités d'investissement du</b>	Dialoguer avec un large éventail de parties prenantes internes et externes <sup>13</sup> pour définir les priorités d'investissement du programme.					

<sup>13</sup> Parmi les parties prenantes internes figurent l'autorité de gestion, l'autorité de certification ou le service comptable, l'autorité d'audit, les organismes intermédiaires et les organismes nationaux de coordination. Les parties prenantes externes sont celles qui ne relèvent pas du système de gestion et de contrôle: cela va des autorités nationales (ministères et agences

<b>programme soient conformes aux besoins de développement nationaux, régionaux ou locaux</b>	Expliquer comment les priorités du programme appuient les priorités et les stratégies au niveau national, régional ou local et sont alignées sur les priorités avec le cofinancement disponible.					
<b>Saisir les complémentarités et les synergies entre les axes prioritaires</b>	Faciliter les échanges réguliers entre les différents secteurs d'action concernés par le programme et mettre en place des mécanismes de coordination (par exemple, des structures internes conjointes, des investissements territoriaux intégrés) et des mesures d'incitation pour attirer et choisir des investissements qui visent plusieurs axes prioritaires du programme.					
	Examiner régulièrement l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme afin de garantir la complémentarité entre les axes prioritaires et procéder aux ajustements nécessaires.					
<b>Soutenir la coopération interterritoriale<sup>14</sup></b>	Recenser systématiquement les investissements qui pourraient s'avérer plus efficaces si une coopération interterritoriale était mise en place, au moyen de procédures ou de mécanismes dédiés (par exemple, par un groupe d'action, ou par la prise en considération de cet aspect dans les directives pour la conception des appels).					
	Anticiper cet aspect dans la conception des appels et proposer des incitations pour encourager les projets interterritoriaux.					
	Fournir un soutien correspondant aux bénéficiaires pour qu'ils puissent répondre à ces appels (par exemple, des conseils en matière de coopération intercommunale, des investissements territoriaux intégrés, la mise en place d'un point de contact spécifique pour fournir des conseils sur les investissements coopératifs interterritoriaux).					

concernés, par exemple) et des autorités infranationales (par exemple, les administrations régionales et locales), au secteur privé, en passant par les organisations professionnelles, les organisations de la société civile, le monde universitaire, etc. Cette catégorie englobe également les bénéficiaires, et ceux qui les soutiennent, comme les cabinets de conseil, les associations professionnelles ou d'entreprises, les collectivités infranationales, etc.

<sup>14</sup> L'on parle de coopération interterritoriale lorsque les projets et les investissements sont proposés et exécutés par plus d'une administration locale bénéficiaire, de sorte que l'investissement s'étend au-delà des limites d'un territoire communal ou régional au sein d'un pays – c'est notamment le cas des investissements territoriaux intégrés.

## OBJECTIF 2: optimiser la coordination et la communication pour la conception et la mise en œuvre du programme

Une coordination efficace est garantie entre les parties prenantes internes et externes à toutes les étapes de la mise en œuvre du programme, au moyen de mécanismes institutionnalisés et informels. Les mécanismes sont régulièrement utilisés et accessibles par toutes les parties prenantes ciblées. La mise en œuvre du programme est compatible avec le développement national, régional et sectoriel. L'échange d'informations entre l'autorité de gestion et les parties prenantes internes et externes est bidirectionnel, ciblé et régulier, il se fait en temps utile et il couvre les questions qui se posent tout au long du cycle de programmation.

Capacité	Dimension (bonnes pratiques)					S.O.
<b>Garantir une combinaison efficace de mécanismes de coordination «rigides» et «souples» dans l'ensemble du système de gestion et de contrôle</b>	Faire en sorte que les règles et procédures de coordination du système de gestion et de contrôle soient bien mises en œuvre (c'est-à-dire que les réunions soient organisées comme prévu, qu'il n'y ait pas de retard important dans la communication, etc.).					
	Évaluer et recueillir régulièrement les avis des acteurs du système de gestion et de contrôle afin de garantir la qualité et l'efficacité des mécanismes de coordination.					
	Mettre en place des mécanismes de dialogue officiels (par exemple, un réseau thématique, des groupes de travail, etc.) qui réunissent régulièrement les parties prenantes internes.					
	Participer activement aux dialogues organisés par d'autres acteurs, tels que l'organisme national de coordination, les organismes intermédiaires ou d'autres autorités de gestion.					
<b>Tirer le meilleur parti des possibilités d'échange offertes par la Commission européenne</b>	Entretenir un dialogue actif et constructif avec l'unité géographique du pays à la DG REGIO.					
	Échanger avec les autorités de gestion d'autres États membres en se servant des outils proposés par la Commission européenne (par exemple, les interactions entre pairs dans le cadre du TAIEX-REGIO).					
<b>Pour les autorités de gestion nationales, garantir une coordination efficace avec les autorités nationales et infranationales</b>	Assurer la coordination avec d'autres autorités publiques (par exemple, les ministères concernés) en ce qui concerne les réglementations sectorielles, les stratégies sectorielles, etc., afin de garantir la bonne mise en œuvre du programme (par exemple, le respect des conditions ex ante).					
	Assurer la coordination avec d'autres autorités de gestion nationales et institutions publiques (et, le cas échéant, des autorités de gestion régionales) tout au long du processus de conception et de mise en œuvre du programme, afin de garantir la cohérence et d'éviter les chevauchements ou les doublons dans les objectifs, les types de projets et les bénéficiaires éventuels.					
	Discuter régulièrement avec les autorités de gestion et les autorités infranationales (soit les autorités régionales et locales) de la conception et de la mise en œuvre du programme afin d'exploiter les connaissances régionales et locales.					



<b>Pour les autorités de gestion nationales, garantir une coordination efficace avec les autorités nationales et infranationales</b>	Assurer la coordination avec les autorités nationales et locales tout au long du processus de mise en œuvre du programme régional afin de garantir la cohérence entre les territoires et l'alignement sur les priorités nationales.					
	Discuter activement de la conception et de la mise en œuvre du programme régional avec les autorités locales à différents stades du processus d'investissement afin de mieux adapter le processus de mise en œuvre du programme régional aux besoins et capacités locaux.					
<b>Partager les informations et les connaissances dans tout le système de gestion et de contrôle en temps utile et de manière efficace</b>	Veiller à ce que les mécanismes de partage d'informations (par exemple, les portails web, courriels, réunions, etc.) soient efficaces, accessibles et utilisés régulièrement par tous les acteurs du système de gestion et de contrôle.					
	Organiser des réunions officielles régulières avec différents acteurs (par exemple, le personnel d'encadrement, le personnel technique et les experts) du système de gestion et de contrôle afin d'échanger des informations, et de recenser les problèmes et les solutions. Un ordre du jour clair est défini pour chaque réunion, l'échange d'informations est gratuit, les prochaines étapes et attentes sont clairement énoncées, et la responsabilité de l'action et du suivi est définie.					

### OBJECTIF 3: faire en sorte que le processus de mise en œuvre du programme soit plus stratégique

Les appels à projets et les processus de sélection concourent à la réalisation des objectifs du programme et sont adaptés aux capacités des différents bénéficiaires grâce à un exercice de planification efficace et des évaluations approfondies des projets. Le taux de réponse aux appels est élevé et ces derniers attirent des projets innovants. L'autorité de gestion peut déceler et atténuer divers risques tout au long du cycle du programme et aider les organismes intermédiaires et les bénéficiaires à faire de même. Aucun ou presque aucun projet n'est retardé.

Capacité	Dimension (bonnes pratiques)					S.O.
<b>Adapter les appels et la sélection des projets à la capacité des bénéficiaires</b>	Consulter et coopérer avec les parties prenantes (organismes intermédiaires, bénéficiaires, autorités ou organismes infranationaux, etc.) lors de la conception des appels et des critères de sélection des projets.					
	Réaliser des études de marché ex ante lors de la conception des appels et des critères de sélection des projets si nécessaire (par exemple, pour comprendre les besoins des bénéficiaires potentiels).					
	Créer des appels adaptés aux différents types de projets, au groupe bénéficiaire (par exemple, les entités du secteur public ou du secteur privé) et aux capacités des bénéficiaires, pour garantir l'efficacité de tous les appels (taux de réponse élevés, large réservoir de bénéficiaires pour les appels concurrentiels, etc.).					

	Recueillir régulièrement les avis de différents groupes de bénéficiaires et procéder à des ajustements dans la conception des appels au cours de la période de programmation, le cas échéant.					
<b>Concevoir des appels et des critères de sélection qui mettent en lumière les projets innovants</b>	Réaliser des études de marché pour comprendre les nouvelles tendances du marché et les nouvelles technologies dans les secteurs pertinents pour le programme, en intégrant les informations obtenues dans les appels à projets.					
	Consulter régulièrement les parties prenantes (organismes intermédiaires, bénéficiaires) pour comprendre les nouvelles tendances du marché et les nouvelles technologies dans les secteurs pertinents pour le programme, en intégrant les informations obtenues dans les appels à projets.					
	Concevoir des appels et des critères de sélection pour attirer des projets innovants (par exemple, des projets utilisant de nouvelles technologies, des projets qui contribuent à plus d'un axe prioritaire, etc.).					
<b>Réduire au minimum la nécessité de prolonger les projets sur la période de programmation suivante</b>	Préparer, avant la nouvelle période de programmation, une réserve de projets prêts à être mis en œuvre.					
	Surveiller et atténuer en permanence les risques liés à la mise en œuvre des projets tout au long du cycle d'investissement grâce à des mécanismes/outils spécifiques (par exemple, un groupe d'action).					
	Échanger régulièrement des informations sur la gestion des risques et des bonnes pratiques avec le système de gestion et de contrôle au moyen de mécanismes/outils spécifiques (par exemple: portail web, réunions régulières, groupes de travail).					
	Échanger régulièrement des informations sur la gestion des risques avec d'autres autorités de gestion ou institutions publiques externes.					

**OBJECTIF 4: améliorer les pratiques de mesure des performances pour faciliter les évaluations des résultats**

La mesure des performances tient compte à la fois des progrès stratégiques et des progrès techniques du programme (c'est-à-dire la réalisation des objectifs de développement de haut niveau). Elle repose sur des éléments probants solides (par exemple, des indicateurs bien conçus, une collecte de données efficace). Les résultats sont utilisés pour aider à la prise de décisions tout au long du cycle d'investissement.

Capacité	Dimension (bonnes pratiques)					S.O.
<b>Mettre en place des systèmes de mesure efficaces pour la performance des</b>	Compléter la mesure de la performance requise par l'UE pour le programme par un ensemble supplémentaire d'indicateurs clairs et rationalisés qui rendent compte des résultats financiers, techniques et stratégiques visés pour le programme en tenant compte des objectifs de développement nationaux, régionaux ou sectoriels (par exemple, dans quelle mesure le programme contribue à la réalisation de ses propres objectifs <u>et</u> des objectifs nationaux/sectoriels/régionaux).					

<b>investissements du programme</b>	Dialoguer avec les organismes intermédiaires et les bénéficiaires durant le processus de conception des indicateurs afin de veiller à ce que ces derniers soient utiles et réalistes au regard des capacités et des ressources des parties prenantes en matière d'information.					
<b>Assurer une collecte efficace des données</b>	Utiliser divers outils et méthodes pour collecter des données quantitatives et qualitatives, y compris une coordination active avec les institutions publiques concernées (par exemple, les instituts nationaux ou régionaux de statistique, les autorités sectorielles ou les associations), afin d'améliorer la collecte de données au fil du temps.					
	Fournir un soutien continu et actif aux organismes intermédiaires et aux bénéficiaires pour la collecte de données et l'établissement de rapports (par exemple, le partage d'outils de suivi, l'organisation d'ateliers et de formations, etc.).					
<b>Mettre à jour les indicateurs pour faciliter les évaluations des résultats et utiliser les résultats pour améliorer la mise en œuvre du programme</b>	Examiner régulièrement les résultats des exercices d'évaluation et s'en servir pour améliorer la mise en œuvre du programme (par exemple, structure des appels, critères de sélection).					
	Discuter avec les organismes intermédiaires et les bénéficiaires tout au long de la période de programmation afin de veiller à ce que les indicateurs restent actualisés et pertinents au fil du temps.					
<b>Utiliser le comité de suivi de manière stratégique pour améliorer la mise en œuvre du programme</b>	Élaborer un ordre du jour clair et constructif pour les réunions du comité de suivi afin de veiller à ce que les progrès techniques et stratégiques du programme, les défis liés à la mise en œuvre et les solutions possibles soient examinés lors de ces réunions.					
	Assurer le suivi des résultats des réunions et mettre en œuvre les solutions dans un délai clair et convenu, et en rendre compte lors de la réunion suivante du comité.					

## PILIER 4: BÉNÉFICIAIRES ET PARTIES PRENANTES

Ce pilier se concentre sur les capacités permettant aux bénéficiaires et aux parties prenantes de mener à bien la conception et la mise en œuvre des stratégies et des projets, de répondre facilement aux appels, de faire face à un besoin minimal d'ajustements et de contribuer à la collecte de données sur les projets et les programmes et à l'établissement de rapports à l'appui du suivi et de l'évaluation. Il comporte deux objectifs: 1) renforcer efficacement les capacités des bénéficiaires; et 2) dialoguer activement avec un large éventail de parties prenantes externes.

### OBJECTIF 1: renforcer efficacement les capacités des bénéficiaires

Différents groupes de bénéficiaires bénéficient d'un soutien continu, en temps utile et ciblé de la part de l'autorité de gestion/des organismes intermédiaires. L'autorité de gestion a une bonne connaissance des besoins et des capacités des bénéficiaires. Les bénéficiaires disposent de directives claires sur les procédures/processus de candidature et de mise en œuvre des projets. Ils peuvent aisément demander de l'aide à l'autorité de gestion/aux organismes intermédiaires et recevoir des réponses efficaces dans un délai convenu. Ils reçoivent en temps utile et régulièrement des informations concernant la mise en œuvre du programme, y compris les modifications de la réglementation.

Capacité	Dimension (bonnes pratiques)					S.O.
<b>Fournir un soutien sur mesure et de qualité aux bénéficiaires</b>	Mettre en œuvre un plan d'action clair pour guider et soutenir les différents groupes de bénéficiaires au moyen d'activités concrètes et régulières fondées sur les besoins et capacités recensés des bénéficiaires.					
	Veiller à ce que les outils d'orientation et de soutien des bénéficiaires soient accessibles, conviviaux et à jour.					
	Consulter différents groupes de bénéficiaires lors de l'élaboration des outils d'orientation et de soutien des bénéficiaires et recueillir régulièrement l'avis de ces derniers pour mettre à jour et améliorer les orientations/activités.					
<b>Communiquer avec les bénéficiaires en temps utile et de manière efficace</b>	Disposer d'un point de contact unique (ou d'une liste consolidée de contacts ciblés) capable de répondre aux questions des bénéficiaires et de les conseiller face aux problèmes de conception et de mise en œuvre des projets qui se posent tout au long du cycle.					
	Répondre aux demandes des bénéficiaires dans un délai prédéterminé et bien communiqué.					
<b>Promouvoir l'échange permanent d'informations avec les bénéficiaires et entre eux</b>	Fournir toute une série d'outils et de plateformes d'échange d'informations aux bénéficiaires, y compris des réseaux physiques et des plateformes en ligne.					
	Transmettre aux bénéficiaires des informations sur la mise en œuvre du programme, de manière régulière (par exemple, tous les trimestres).					

	Soutenir activement les échanges entre les bénéficiaires sur les défis communs et les bonnes pratiques de mise en œuvre du programme (par exemple en créant des mécanismes comme des ateliers réguliers).					
<b>Mettre en place un partenariat avec des organisations professionnelles de soutien aux bénéficiaires</b>	Consulter activement un large éventail d'organisations professionnelles (par exemple, des cabinets de conseil, des chambres de commerce, etc.) afin de faciliter les activités de renforcement des capacités des bénéficiaires.					
	Échanger régulièrement avec des organisations professionnelles afin de recenser et de mieux comprendre les besoins des bénéficiaires, les défis liés à la mise en œuvre du projet, etc.					

## OBJECTIF 2: dialoguer activement avec un large éventail de parties prenantes externes (par exemple, des entités infranationales, des représentants du secteur privé, la société civile)

L'autorité de gestion dispose de mécanismes spécifiques pour garantir un dialogue actif avec les parties prenantes internes et externes tout au long du cycle d'investissement. Elle entretient avec les parties prenantes une relation de confiance et de coopération solide, fondée sur une communication réciproque régulière et efficace. Les contributions des parties prenantes sont utilisées pour mettre au point des solutions concrètes pour combler les lacunes dans la mise en œuvre du programme.

Capacité	Dimension (bonnes pratiques)					S.O.
<b>Comprendre les besoins d'un large éventail de parties prenantes</b>	Estimer régulièrement les besoins des différentes parties prenantes externes (au-delà des bénéficiaires du programme) au moyen d'enquêtes, de recherches, de groupes cibles, etc.					
	Encourager un large éventail de parties prenantes externes à participer au cycle de mise en œuvre du programme (de la fixation des objectifs et des priorités à l'évaluation), en recueillant régulièrement leurs points de vue sur les défis et les solutions possibles à la mise en œuvre du programme.					
	Partager des informations sur les besoins et les connaissances des parties prenantes au sein du système de gestion et de contrôle et s'en servir pour améliorer la mise en œuvre du programme.					
<b>Renforcer la capacité des parties prenantes à participer à la conception et à la mise en œuvre du programme</b>	Recenser les problèmes auxquels se heurtent les différents types de parties prenantes (entreprises, ONG, instituts de recherche, entités infranationales, etc.) à différents stades de la mise en œuvre du programme.					
	Fournir un soutien sur mesure à différents types de parties prenantes (par exemple, des entités infranationales) afin de renforcer leur capacité à contribuer à la mise en œuvre du programme (par exemple, par des ateliers, des consultations en ligne, etc.).					
	Recueillir régulièrement les avis de diverses parties prenantes sur la qualité et l'efficacité des activités de renforcement des capacités auxquelles elles participent.					

	Utiliser ce retour d'information pour mettre à jour les activités de renforcement des capacités des parties prenantes.					
<b>Mettre en place des plateformes de dialogue multipartites pour faire en sorte que les parties prenantes apportent une contribution plus large et plus efficace</b>	Créer une plateforme de dialogue multipartite officielle et dédiée permettant aux parties prenantes d'apporter une contribution régulière, systématique et coordonnée à l'ensemble du cycle de conception et de mise en œuvre du programme.					
	Faciliter un dialogue constructif par l'intermédiaire de la plateforme pluripartite afin de définir clairement les prochaines étapes à suivre pour améliorer la mise en œuvre du programme.					
	Diffuser les résultats de la discussion et du suivi (mise en œuvre des prochaines étapes) auprès des parties prenantes et au-delà (grand public).					

# 3 LA MÉTHODE DE L'OCDE POUR L'ÉLABORATION DE MESURES DE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS ADMINISTRATIVES

## Introduction

Pour élaborer des mesures de renforcement des capacités administratives, il convient tout d'abord d'effectuer une autoévaluation et de recueillir les contributions de divers services au sein de l'autorité de gestion, ainsi que des parties prenantes internes et externes<sup>15</sup> concernées par la mise en œuvre du programme de l'autorité de gestion. Il convient ensuite de structurer et de hiérarchiser les mesures concrètes axées sur les déficits de capacités particuliers. Les autorités de gestion peuvent mener ce processus à bien de différentes manières. L'une des solutions consiste à élaborer une feuille de route pour le renforcement des capacités administratives, qui comprend des mesures globales pour renforcer les capacités en matière de gestion et d'utilisation des fonds de l'UE. Cette approche est encouragée pour la période de programmation 2021-2027, en tant qu'outil permettant aux autorités de gestion d'utiliser de manière plus stratégique l'assistance technique et de renforcer leurs capacités administratives. Il a été fortement recommandé aux États membres qui présentaient des lacunes en matière de capacités administratives ou dont les résultats de mise en œuvre étaient moins satisfaisants d'élaborer des feuilles de route pour le renforcement de leurs capacités administratives. Une feuille de route est un document stratégique qui peut être élaboré pour des programmes individuels ou pour des États membres<sup>16</sup>.

Une feuille de route pour le renforcement des capacités administratives définit clairement les objectifs, les priorités et les initiatives en matière de renforcement des capacités et peut être utilisée pour mesurer les progrès accomplis au fil du temps. Elle peut également être utilisée pour faire connaître les attentes,

---

<sup>15</sup> Parmi les parties prenantes internes figurent l'autorité de gestion, l'autorité de certification ou le service comptable, l'autorité d'audit, les organismes intermédiaires et les organismes nationaux de coordination. Les parties prenantes externes sont celles qui ne relèvent pas du système de gestion et de contrôle: cela va des autorités nationales (ministères et agences concernés, par exemple) et des autorités infranationales (par exemple, les administrations régionales et locales), au secteur privé, en passant par les organisations professionnelles, les organisations de la société civile, le monde universitaire, etc. Cette catégorie englobe également les bénéficiaires et ceux qui les soutiennent, comme les cabinets de conseil, les associations professionnelles ou d'entreprises, les collectivités infranationales, etc.

<sup>16</sup> Commission européenne (2020), Feuilles de route pour le renforcement des capacités administratives: boîte à outils [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/fr/policy/how/improving-investment/roadmap\\_admin/](https://ec.europa.eu/regional_policy/fr/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/)

susciter l'adhésion des parties prenantes chargées de la mise en œuvre du programme<sup>17</sup> et susciter un sentiment de responsabilité dans la mise en œuvre des initiatives de la feuille de route. La *Boîte à outils* de la Commission européenne fournit un appui pratique et des instructions aux autorités de gestion qui souhaitent appliquer cette approche. Afin d'aider les autorités de gestion à recenser leurs lacunes en matière de capacités administratives et à définir les mesures à prendre, la présente section de l'instrument d'autoévaluation présente une méthode pour élaborer une feuille de route conforme à l'approche décrite dans la boîte à outils de la Commission. La méthode a été utilisée dans le cadre du projet de renforcement des capacités administratives entrepris avec les cinq autorités de gestion pilotes (Encadré 1, section 1). Il ne s'agit pas de la seule méthode pour aborder l'exercice, mais plutôt d'une option que les autorités de gestion sont libres d'envisager. En revanche, contrairement à l'approche suivie dans la boîte à outil de la Commission, l'approche décrite ci-dessous débute par l'utilisation de la grille d'autoévaluation (voir la Figure 2 à la section 1).

## La méthode de l'OCDE pour élaborer des mesures de renforcement des capacités administratives

La méthode de l'OCDE vise à aider les autorités de gestion à examiner de manière constructive leurs points forts, leurs points faibles et leurs possibilités sur le plan administratif. Il s'agit d'un processus de découverte, qui permet aux différents acteurs de la conception, de la gestion, de la mise en œuvre et de l'évaluation d'un programme de partager leurs expériences, leurs observations et leurs idées. Pour réussir à analyser et à relever les défis en matière de capacités administratives et de gestion des investissements, il est nécessaire de faire preuve d'ouverture d'esprit, d'être prêt à envisager différentes perspectives et d'être prêt à mettre en œuvre les changements. La méthode de l'OCDE utilise un format d'atelier multipartite et interactif pour recueillir des informations, trouver des solutions et concevoir des mesures. Pour faciliter la mise en œuvre de ces mesures, la boîte à outils de la Commission fournit des précisions sur l'élaboration d'indicateurs et sur les modalités de financement. D'autres acteurs (y compris les organismes nationaux de coordination) qui souhaiteraient réaliser l'exercice d'autoévaluation pourraient s'inspirer de cette section, en particulier s'ils prévoient d'associer de multiples parties prenantes au processus.

La méthode de l'OCDE comporte cinq grandes étapes (voir la Figure 2 à la section 1):

1. La grille d'autoévaluation: donner un premier aperçu
2. L'atelier de renforcement des capacités administratives: travailler ensemble pour recenser les points forts, les points faibles et les possibilités
3. L'élaboration des mesures de renforcement des capacités administratives: fixer des objectifs et définir des mesures prioritaires
4. La mise en commun: garantir l'appropriation
5. La mise en œuvre des mesures de renforcement des capacités administratives: adopter les bonnes pratiques

La contribution des parties prenantes est un élément essentiel de l'approche proposée par l'OCDE pour élaborer des mesures de renforcement des capacités administratives, et elle devrait être assurée à toutes les étapes de l'exercice d'autoévaluation. L'étendue et la forme de la contribution des parties prenantes varieront en fonction de l'étape/de la phase et dépendront des objectifs et des tâches. Par exemple, l'étape 1, consistant à remplir la grille, est l'occasion pour l'autorité de gestion de réunir des représentants internes de différents services afin d'analyser la capacité de l'organisation, de recenser les principaux

---

<sup>17</sup> Y compris au sein de l'autorité de gestion, des organismes intermédiaires, des bénéficiaires et des organismes nationaux de coordination, ainsi que d'autres autorités de gestion et institutions publiques participant à la gestion des fonds de l'UE.



problèmes et de fixer des priorités pour une discussion plus approfondie. Lorsque cela est possible, l'autorité de gestion voudra peut-être également associer certaines parties prenantes externes à la première étape, par exemple au moyen d'un questionnaire ou de consultations en personne. L'étape 2, l'atelier de renforcement des capacités administratives, vise à réunir un plus large éventail de parties prenantes afin de continuer à recueillir différents points de vue et de valider les conclusions de l'étape 1. En ce qui concerne les étapes 3 et 4, il est également important que l'autorité de gestion tienne les parties prenantes informées des progrès accomplis dans l'élaboration et la mise en œuvre des mesures de renforcement des capacités et recueille régulièrement leurs avis.

Les autorités de gestion doivent en outre veiller à assurer une communication et une participation internes efficaces lors de l'élaboration des mesures de renforcement des capacités administratives. Par exemple, l'équipe de l'autorité de gestion dirigeant les travaux devra parvenir à un consensus sur les objectifs, les processus et les résultats escomptés en matière de renforcement des capacités. Cette équipe doit communiquer clairement ces informations à l'ensemble du personnel de l'autorité de gestion afin de sensibiliser ce dernier, et afin de faire connaître et de gérer les attentes et les contributions, et de recueillir les avis et les idées des différents services. La participation devrait débuter avant l'exercice d'évaluation et se poursuivre jusqu'à la fin (c'est-à-dire l'achèvement des mesures de renforcement des capacités administratives).

### **Étape 1. Remplir la grille**

Le remplissage de la grille d'autoévaluation marque la première étape de la méthode de l'OCDE. Il s'agit d'un exercice d'inventaire permettant à l'autorité de gestion de commencer à recenser ses lacunes en matière de capacités, et d'avoir un premier aperçu de ses points forts.

Les autorités de gestion sont encouragées à organiser une discussion de groupe avec leur personnel pour remplir la grille. Pour ce faire, deux types de solutions s'offrent à elles: i) dans un premier temps, les représentants/membres du personnel des différents services remplissent la grille individuellement, puis l'autorité de gestion peut organiser une discussion de groupe à partir des résultats; ii) le personnel se réunit pour discuter et remplir collectivement la grille. Quelle que soit la solution choisie, il est essentiel de mener une discussion car cela peut aider à définir clairement les points forts et les points faibles reconnus et à révéler des lacunes en matière de capacités qui auraient pu passer inaperçues. Avant de commencer l'exercice, l'autorité de gestion devrait faire une présentation aux personnes qui rempliront la grille afin de leur fournir le contexte, les explications et les consignes nécessaires, y compris des informations générales sur certains sujets et termes spécifiques (par exemple, certains participants n'auront pas de connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines). Ce soutien devrait être garanti tout au long du processus visant à remplir la grille.

En plus de remplir la grille (c'est-à-dire d'effectuer la notation), les autorités de gestion sont encouragées à garder une trace écrite des discussions dans des documents supplémentaires. Par exemple, elles peuvent préparer une feuille ou un document distinct pour consigner la justification de la notation pour chaque dimension, c'est-à-dire la raison pour laquelle cette dimension est considérée comme acquise ou non. À défaut, elles peuvent résumer les discussions en rédigeant une brève description qualitative de chaque capacité pour compléter et étayer la notation.

Ensemble, la grille et les résultats des discussions peuvent non seulement aider l'autorité de gestion à définir les domaines prioritaires pour le renforcement des capacités, mais également servir à l'organisation de l'atelier de renforcement des capacités administratives (étape 2). Il est tout aussi important de discuter avec le personnel technique ou opérationnel qu'avec les cadres supérieurs de chacun des domaines d'activité de l'autorité de gestion, ainsi qu'avec l'organisme national de coordination. Cet exercice peut parfois s'avérer difficile pour le personnel de l'autorité de gestion, et il peut être envisagé de faire appel à un tiers indépendant et externe pour mener les entretiens/la table ronde.

L'autorité de gestion peut également entreprendre des exercices supplémentaires de collecte d'informations pour remplir plus facilement la grille, et ainsi améliorer la fiabilité de l'autoévaluation des capacités. En effet, les autorités de gestion qui ne s'appuient que sur une seule source d'information risquent d'obtenir un aperçu incomplet ou déséquilibré de la situation. Des informations complémentaires peuvent être obtenues en réalisant une simple enquête, en consultant les documents d'évaluation et en organisant des discussions au sein de groupes cibles. Les activités supplémentaires de collecte d'informations et la grille sont complémentaires. Par exemple, le fait de collecter les informations vérifiables existantes et de transmettre un court questionnaire peut aider à remplir la grille. Les conclusions des entretiens ou des discussions avec les groupes cibles peuvent être utilisées pour remplir la grille ou pour vérifier et préciser les informations déjà saisies. La grille peut être utilisée pour concevoir le questionnaire ou structurer les entretiens, les tables rondes ou les discussions des groupes cibles. Le cas échéant, l'autorité de gestion peut également élargir l'exercice d'évaluation pour faire participer d'autres organismes du système de gestion et de contrôle (y compris l'autorité de certification ou le service comptable, ou les organismes nationaux de coordination), en particulier lorsque l'autorité de gestion délègue une partie de ses fonctions.

L'Annex A fournit aux autorités de gestion une liste de sujets pour cibler la collecte d'informations supplémentaires, ainsi que des sources d'information potentiellement utiles. De même, l'annexe 1 de la boîte à outils de la Commission contient également une liste exhaustive de questions relatives aux structures, à la gestion des ressources humaines, aux systèmes et aux outils pour aider les autorités de gestion à recueillir des informations à des fins d'évaluation.

### ***Étape 2. L'atelier de renforcement des capacités administratives: travailler ensemble pour recenser les points forts, les points faibles et les possibilités***

Une fois les informations contextuelles recueillies et examinées attentivement, l'étape suivante consiste à réunir des parties prenantes internes et externes (tant celles qui ont participé à la discussion du groupe cible que d'autres) pour un atelier interactif d'une journée.

L'OCDE a structuré l'atelier en guidant les participants pour qu'ils effectuent une analyse AFOM (Atouts, Faiblesses, Opportunités et Menaces). L'analyse a été suivie d'une discussion sur les solutions possibles, ainsi que sur les moyens de renforcer les points forts de l'autorité de gestion et de tirer parti des possibilités recensées. Cette méthode est également mentionnée dans la boîte à outils de la Commission.

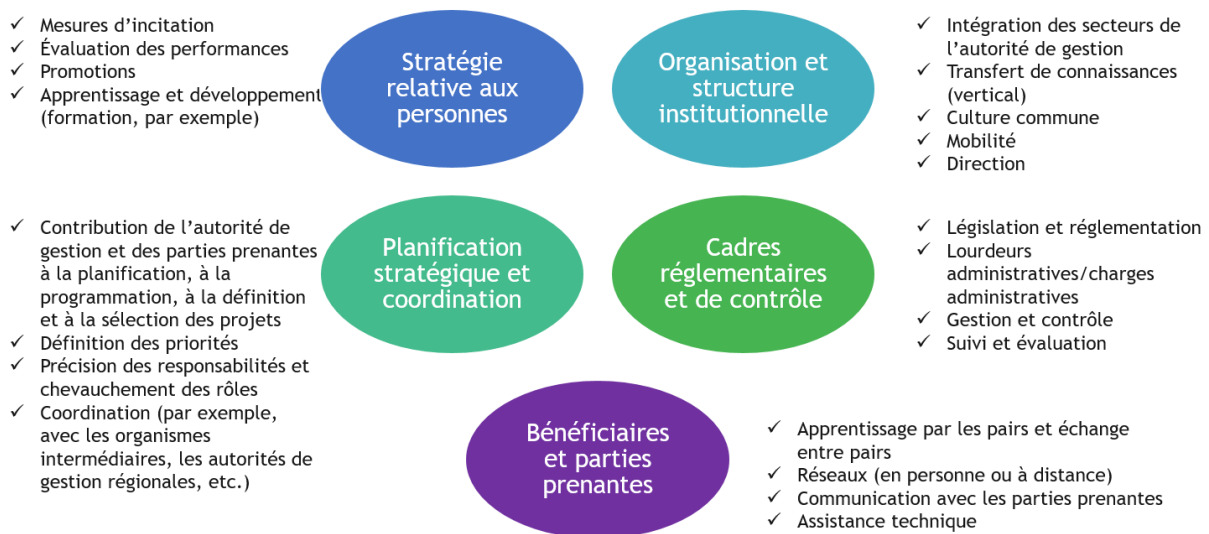
#### *Préparation de l'atelier de renforcement des capacités administratives*

Avant l'atelier, l'autorité de gestion dresse une liste de questions et de thèmes urgents qui sont ressortis durant l'étape de collecte d'informations pour chacune des cinq dimensions du cadre analytique. Une fois remplie, la grille d'autoévaluation peut s'avérer particulièrement utile à cet égard, car elle met clairement en évidence les points faibles observés. Si nécessaire, des précisions pourront être apportées à la grille après l'atelier afin de tenir compte des informations supplémentaires communiquées par un éventail plus large de parties prenantes.

L'espace d'atelier est doté de tables – généralement une par pilier du cadre analytique de l'OCDE (par exemple, les personnes, l'organisation, la planification stratégique, etc.) – afin que les participants puissent travailler ensemble sur un thème donné. Chaque table devrait rassembler des parties prenantes représentant différentes entités (par exemple, l'autorité de gestion, des organismes intermédiaires, des bénéficiaires, etc.) et fonctions ou activités (par exemple, la gestion des ressources humaines, la planification stratégique, les communications, etc.). Avant l'atelier, il est important que l'autorité de gestion ait une idée de la manière dont elle souhaite organiser les tables pour garantir un équilibre approprié entre les participants.

Chaque table est équipée d'un tableau à feuilles mobiles et de marqueurs. Le thème de la table et les questions clés à aborder (définis au cours de l'étape de collecte d'informations) devraient déjà figurer sur le tableau à l'arrivée des participants, afin que ceux-ci sachent où aller. Il est important que l'autorité de gestion aide les personnes à trouver leur table afin de garantir une mixité suffisante. Les autorités de gestion peuvent choisir d'attribuer les places à l'avance ou d'orienter les participants à leur arrivée. La Figure 3 offre une idée d'agencement de la salle: chaque ovale représente une table, et indique le thème de discussion de la table choisi à partir des informations recueillies à l'étape 1, ainsi que certaines des questions clés sélectionnées pour que les participants en discutent.

**Figure 3. Exemple de thèmes de table et de problèmes choisis pour un atelier de renforcement des capacités administratives**



Toujours en amont de l'atelier, l'autorité de gestion devra désigner parmi le personnel un rapporteur ou un facilitateur pour chaque table. Celui-ci sera chargé de guider la discussion au cours de l'atelier. Une fois tous les participants assis à leur table, il est également recommandé de charger une personne de prendre des notes.

#### *Durant l'atelier de renforcement des capacités administratives*

L'atelier est généralement divisé en quatre sessions, auxquelles s'ajoute une pause déjeuner.

- 6. Les raisons de cette réunion :** l'autorité de gestion présente le processus d'autoévaluation et explique brièvement le déroulement de la journée d'atelier.
- 7. L'analyse AFOM :** à chaque table, les participants se concentrent sur leur thème, en prenant le temps de discuter de ce qu'ils considèrent comme les points forts de l'autorité de gestion, ainsi que des manières de les exploiter, et des points faibles ou problèmes de l'autorité, y compris les causes profondes potentielles et les acteurs qui pourraient aider à les gérer. Les participants consignent le tout sur les tableaux. Bien qu'il soit important d'aborder certaines des questions clés présélectionnées, les participants devraient également être libres de soumettre d'autres questions. À l'issue de la discussion sur l'analyse AFOM, les participants définissent 3 ou 4 domaines prioritaires que l'autorité de gestion devrait selon eux traiter. Le rapporteur de chaque table présente brièvement (5 à 7 minutes par table) les points forts, les défis et les questions prioritaires qui ont été recensés et abordés. Après chaque présentation, l'autorité de gestion ouvre la discussion afin d'entendre ce que les participants à l'atelier pensent des résultats, et notamment

afin que ceux-ci puissent s'exprimer s'ils estiment qu'il y a des lacunes ou des éléments supplémentaires à prendre en considération.

8. **Progresser vers des solutions:** après la pause déjeuner, les participants retournent à leurs tables et, à partir des 3 ou 4 priorités définies le matin, tentent de trouver ensemble un maximum de solutions pour chaque priorité et chaque question correspondante, en réfléchissant à la fois à court terme et à plus long terme. Les participants devraient réfléchir aux étapes nécessaires pour mettre au point la solution, aux principaux acteurs susceptibles de contribuer à la mise en œuvre et aux outils/mécanismes dont ils ont besoin pour agir. Pour ce dernier point, il est essentiel de déterminer si les outils/mécanismes relèvent ou non du mandat/des responsabilités de l'autorité de gestion. Il est important de ne pas limiter la réflexion aux solutions qui semblent possibles ou qui sont déjà connues, mais d'encourager au contraire les participants à innover. Après environ 90 minutes, les tables s'adressent de nouveau à l'ensemble du groupe (5 à 7 minutes par table) pour présenter leurs solutions, recueillir l'avis des autres participants et amorcer une discussion. Ces solutions devraient également être représentées sur les tableaux.
9. **Conclusions et étapes suivantes:** à la fin de l'atelier, l'autorité de gestion peut clore la journée en revenant sur certaines des meilleures idées qui ont été trouvées, et expliquer aux parties prenantes les prochaines étapes du processus d'élaboration de la feuille de route pour le renforcement des capacités administratives, y compris l'éventuel calendrier.

Une fois l'atelier terminé, il est essentiel que l'équipe de l'autorité de gestion consacre un certain temps à l'examen de ce qu'elle a entendu et appris, car ces informations serviront directement à l'élaboration des mesures de renforcement des capacités administratives. Les feuilles mobiles des tableaux sont un outil indispensable à cet égard. Il est vivement recommandé de mener une analyse générale en consignnant les points soulevés au stade de la collecte d'informations et dans le cadre de l'atelier (étapes 1 et 2). L'objectif est de dresser un bilan clair des lacunes et des problèmes sous-jacents en matière de capacités, et de définir clairement les objectifs généraux pour relever les défis spécifiques en matière de capacités.

### **Encadré 2. Conseils pour organiser un atelier «virtuel» (par exemple en raison des restrictions liées à la COVID-19)**

En fonction des restrictions liées à la COVID-19, l'atelier peut également avoir lieu en ligne. Même s'il est difficile d'obtenir les mêmes avantages que lors d'une réunion de groupe en présentiel diversifiée, les ateliers en ligne peuvent permettre à un plus grand nombre de personnes de participer puisqu'elles perturbent moins les emplois du temps (notamment parce qu'il n'est pas nécessaire de se déplacer).

La fonction des «salles pour petits groupes» des outils de visioconférence tels que Zoom ou Microsoft Teams peut être utilisée pour recréer les groupes thématiques. La fonction de discussion en ligne peut permettre aux participants de soumettre des questions ou de formuler des commentaires en temps réel, et les outils interactifs tels que GroupMap ou Padlet peuvent aider à structurer la conversation.

Il est généralement recommandé de limiter les ateliers en ligne à deux heures maximum – au-delà de ce point, le niveau d'interaction entre les participants diminue. Pour les ateliers en ligne, une bonne pratique consiste à diviser le temps en organisant plusieurs d'activités. Par exemple, pour un atelier en ligne sur le renforcement des capacités, la direction de l'autorité de gestion pourrait ouvrir l'atelier par une présentation, avant que les participants ne passent dans des «salles pour petits groupes» distinctes pour discuter plus en détail de sujets particuliers. Le compte rendu de ces discussions au groupe tout entier peut aider les participants à avoir le sentiment qu'ils avancent et être l'occasion de discuter des prochaines étapes.

### Étape 3. Élaborer des mesures de renforcement des capacités

Une fois les étapes 2 et 3 achevées, l'autorité de gestion est prête à préparer son ensemble de mesures. La boîte à outils de la Commission contient des techniques pour aider les autorités de gestion à passer de l'étape d'analyse de la situation (par exemple l'analyse des conclusions de la collecte d'informations et des étapes de l'atelier de renforcement des capacités administratives) à l'étape de la définition des mesures, laquelle consiste à établir la logique d'intervention à l'aide d'un arbre des problèmes et à élaborer une théorie du changement.

Il se peut qu'il ne soit pas possible de traiter tous les domaines d'action ou l'ensemble des mesures qui ont été proposées au cours de l'atelier. Aussi est-il important que l'autorité de gestion a) donne la priorité aux mesures réalistes et tienne compte de l'ordre des mesures; b) discute avec les parties prenantes des raisons pour lesquelles elle a choisi d'aborder certains problèmes en particulier. Lorsqu'elles élaborent leur feuille de route pour le renforcement des capacités administratives, les autorités de gestion peuvent choisir d'y intégrer toutes les mesures possibles (ce qui peut s'avérer très efficace), mais doivent également faire preuve de réalisme quant au temps et aux ressources nécessaires pour mettre en œuvre ces mesures, et gérer correctement les attentes des parties prenantes.

L'élaboration de mesures de renforcement des capacités administratives est un processus itératif. L'équipe de l'autorité de gestion chargée de cette tâche devrait être consciente qu'elle devra se réunir plusieurs fois pour effectuer des ajustements. Elle pourrait également souhaiter consulter régulièrement les principales parties prenantes de chaque dimension, lorsqu'elle concevra les mesures et réfléchira à des moyens pour les mettre en œuvre. En outre, il est important de garder trois principes à l'esprit pour concevoir les mesures de renforcement des capacités administratives. Celles-ci doivent:

10. être réalistes
11. se renforcer mutuellement
12. être réparties sur le court, le moyen et le long terme afin d'obtenir rapidement des avancées, avant d'atteindre des résultats plus durables

Il est également essentiel que les cadres supérieurs s'engagent à contribuer aux changements et encouragent ces derniers.

Dans le cadre du projet pilote avec les cinq autorités de gestion, toutes les mesures ont été résumées dans un tableau récapitulatif<sup>18</sup> organisé autour d'une série de caractéristiques générales:

- **Préambule:** un texte décrivant la raison de l'exercice, en indiquant le contexte pertinent.
- **Piliers de la capacité administrative:** regroupements de mesures ou d'initiatives concrètes dans les cinq piliers: gestion des personnes, gestion organisationnelle, planification stratégique et coordination, soutien aux bénéficiaires et gestion des parties prenantes, et conditions-cadres. Ces piliers fournissent une structure permettant de formuler des objectifs stratégiques de haut niveau et aident à organiser les mesures de manière plus systématique. Si l'instrument d'autoévaluation fournit un cadre général, une autorité de gestion peut regrouper les mesures de la manière la plus cohérente et la plus pratique pour elle.
- **Projets/mesures:** les initiatives particulières destinées à remédier aux difficultés et aux lacunes recensées dans le cadre de l'exercice d'autoévaluation et du processus de conception des mesures de renforcement des capacités administratives. La description des projets doit contenir les résultats escomptés.
- **Organisme responsable:** pour chaque mesure, il convient de désigner un organisme responsable et les parties prenantes chargées de la mise en œuvre afin de veiller au respect du principe de

<sup>18</sup> Cet exemple de tableau figure dans le rapport de l'OCDE intitulé «*Strengthening Governance of EU Funds under Cohesion Policy: Administrative Capacity Building Roadmaps*», <https://doi.org/10.1787/9b71c8d8-en>, tableau 1.1 à la page 31.

responsabilité. Parfois, l'organisme responsable est la seule partie prenante chargée de la mise en œuvre. Dans d'autres cas, l'organisme responsable peut être associé à d'autres acteurs pour garantir la mise en œuvre. Idéalement, il devrait également y avoir une obligation de rendre compte au niveau de la direction de l'autorité de gestion.

- **Calendrier:** les mesures devraient être limitées dans le temps, mais une marge de manœuvre est laissée quant au calendrier ou au degré de précision. Il est important de bien réfléchir au calendrier afin de séquencer les mesures, d'éviter de mener plusieurs mesures en même temps et de garantir que celles-ci sont menées à bien. Une telle organisation facilite également le respect du principe de responsabilité.
- **Ressources:** les ressources estimées peuvent être affectées aux mesures. Ces ressources peuvent prendre la forme d'un financement, de ressources humaines, de compétences ou de connaissances nécessaires, ainsi que d'infrastructures (par exemple, des outils informatiques).
- **Éléments livrables, jalons/critères de référence:** les éléments livrables illustrent le résultat que l'autorité de gestion compte obtenir grâce à sa mesure, par exemple un document interne dressant une liste des normes, ou un atelier avec les bénéficiaires. Les jalons et critères de référence mettent en évidence les mesures ou activités clés qui doivent être menées à bien tout au long de la procédure et constituent un moyen pour l'autorité de gestion de déterminer si elle est en bonne voie pour mener à bien son action. Si ces éléments sont inclus, ils devraient être réalistes et mesurables.

Un autre tableau est fourni à titre d'exemple dans la boîte à outils de la Commission (voir section 5.1 Éléments structurels des feuilles de route). Il est structuré à partir du cadre analytique élaboré par l'OCDE. Ce tableau type comprend également des éléments tels que les indicateurs, les sources de financement et les budgets, en plus de ceux énumérés ci-dessus. Les autorités de gestion peuvent intégrer ces éléments dans leur tableau de plan d'action en fonction de leurs propres besoins.

En outre, les mesures peuvent être consignées dans un document évolutif qui est mis à jour au fil des progrès. Les autorités de gestion sont encouragées à consulter la liste de contrôle suivante lorsqu'elles formulent leurs mesures:

- ✓ Des termes clairs, concrets et simples sont utilisés
- ✓ Le nombre de mesures est limité (la priorité est donnée à la qualité et non à la quantité)
- ✓ Les mesures sont réalistes et peuvent être menées par l'autorité de gestion elle-même
- ✓ Les mesures sont axées sur les capacités de l'autorité de gestion (et non pas uniquement sur celles des organismes intermédiaires/bénéficiaires)
- ✓ Les résultats peuvent être partagés avec les acteurs concernés au sein de l'autorité de gestion
- ✓ Les résultats peuvent être rendus publics sur demande

#### **Étape 4. La mise en commun: garantir l'appropriation**

Lorsque l'autorité de gestion a terminé son exercice de feuille de route pour le renforcement des capacités administratives, elle devrait réunir de nouveau les parties prenantes qui ont participé à l'atelier afin de valider les travaux. C'est l'occasion d'obtenir leur avis et de garantir leur soutien aux mesures. On peut espérer que seules quelques modifications mineures seront nécessaires pour donner sa forme définitive à la feuille de route et lancer le processus de mise en œuvre. Une fois la feuille de route établie, les autorités de gestion peuvent également la partager avec un public plus large, y compris le personnel de l'autorité de gestion, le personnel du ministère qui héberge l'autorité de gestion (si souhaité ou s'il y a lieu), les organismes intermédiaires, les bénéficiaires et même le grand public (par exemple, en publiant la feuille de route sur le site web, éventuellement). Les autorités de gestion peuvent également faire le point régulièrement sur leurs progrès dans la mise en œuvre de leurs mesures de renforcement des capacités.

Il est essentiel de veiller à la participation des parties prenantes tout au long du processus d'élaboration de la feuille de route afin de renforcer le soutien et l'appropriation pour tout le cycle de renforcement des capacités administratives – de la détection des lacunes en matière de capacités à l'élaboration des mesures visant à les combler et à l'évaluation de l'efficacité de ces mesures en temps utile.

### **Étape 5. La mise en œuvre des mesures de renforcement des capacités administratives: adopter les bonnes pratiques**

Il est évident que les différentes autorités de gestion ne choisiront pas et ne mettront pas en œuvre les mêmes types de mesures de renforcement des capacités. La manière dont elles mettront en œuvre les mesures variera également, en fonction de leurs lacunes en matière de capacités, de leurs ressources humaines et institutionnelles, de leur culture de travail, etc. Pour autant, certaines bonnes pratiques peuvent s'appliquer à la plupart des autorités de gestion, voire à l'ensemble d'entre elles. Ces bonnes pratiques sont principalement tirées du projet pilote mené avec les cinq autorités de gestion. Les autorités de gestion sont encouragées à envisager de les adopter et de les adapter en fonction de leurs besoins.

- Établir des structures et des équipes claires pour mettre en œuvre les feuilles de route pour le renforcement des capacités administratives, et concevoir des mécanismes permettant de mobiliser le personnel et l'expertise au sein de l'autorité de gestion pour contribuer. Par exemple, l'autorité de gestion grecque du programme opérationnel pour les infrastructures de transport, l'environnement et le développement durable 2014-2020 a créé des équipes de mise en œuvre coordonnées par des membres du personnel qui ne sont pas membres de l'équipe de gestion de l'autorité. Ces équipes sont épaulées par un réservoir de «champions» de la feuille de route, constitué d'un groupe de cadres qui se sont portés volontaires pour aider les équipes.
- L'autorité de gestion n'attribue pas de champion à chaque équipe: les différentes équipes de mise en œuvre sont libres de faire appel à tous les champions du réservoir en fonction de leurs besoins.
- Mettre au point des plans d'action. Si la feuille de route peut fournir des informations de base sur les mesures (telles que les organismes responsables, les organismes d'exécution, le calendrier général et les jalons), il est utile de disposer de plans de mise en œuvre détaillés pour les mesures définies. Par exemple, dans le cadre du projet pilote, les autorités de gestion croates et de Lublin (Pologne) ont élaboré un plan d'action pour améliorer le taux de participation des travailleurs.
- Assurer une communication et une interaction régulières entre les équipes chargées de la mise en œuvre, en particulier pour les mesures qui sont liées entre elles. L'organisation de réunions régulières, d'ateliers ou la mise en place de plateformes en ligne de partage des mises à jour peuvent contribuer à cet objectif.
- Produire un ou des documents succincts qui résument les conclusions et les enseignements tirés de la mise en œuvre d'une mesure donnée. Par exemple, en Estrémadure (Espagne), l'autorité de gestion rédigea, avec l'aide de l'OCDE, un résumé des conclusions tirées de l'activité de définition de la stratégie qu'elle entreprend, et l'accompagnera d'une boîte à outils pour la programmation stratégique. Dans le cas de l'autorité de gestion bulgare du programme opérationnel «Régions en croissance», une boîte à outils sera élaborée pour les processus de consultation visant à analyser les lacunes en matière de capacités. L'objectif est notamment d'expliquer comment concevoir des outils appropriés de formation ou d'aide aux consultations. Ce type de document peut être utilisé pour différents types de mesures et permet de créer une mémoire institutionnelle pour ensuite aider les autorités de gestion à réaliser des exercices de ce type.

## Annex A. Collecte d'informations

La présente annexe vise à aider les autorités de gestion qui souhaitent entreprendre des exercices de collecte d'informations autres que l'exercice de la grille d'autoévaluation, comme première étape pour obtenir des informations préliminaires en vue de l'évaluation.

L'autorité de gestion peut recueillir des informations sur les thèmes suivants:

- **Personnes**
  - Cadre général de l'emploi
  - Pratiques stratégiques de planification des ressources humaines
  - Processus de recrutement et de promotion
  - Système de rémunération
  - Pratiques d'évaluation des performances
  - Possibilités de formation disponibles
- **Organisation**
  - Direction
  - Structure et répartition des responsabilités en ce qui concerne la stratégie opérationnelle et les pratiques de l'autorité de gestion
  - Pratiques de communication interne
  - Pratiques visant à faciliter le suivi des opérations et des performances et l'établissement de rapports à ce sujet
- **Planification stratégique, coordination et mise en œuvre**
  - Acteurs (ministères, agences, autorités infranationales, organismes intermédiaires, bénéficiaires et autres) avec lesquels l'autorité de gestion collabore étroitement pour gérer et mettre en œuvre son programme
  - Mécanismes de coordination pour garantir un échange efficace avec les acteurs
  - Suivi et évaluation des performances
- **Bénéficiaires et parties prenantes**
  - Participation des bénéficiaires et d'autres parties prenantes externes aux processus pertinents de conception et de mise en œuvre du programme
  - Programmes de formation et de soutien pour les bénéficiaires
  - Communication avec les parties prenantes externes
- **Conditions-cadres**
  - Défis externes, tels que les conditions à remplir, les procédures de passation de marchés, les audits externes, etc.
  - Risques pouvant entraver l'efficacité de la gestion et de la mise en œuvre du programme

Pour mieux comprendre leurs capacités administratives, les autorités de gestion peuvent s'appuyer sur au moins trois sources d'information différentes, en plus de la grille d'autoévaluation:



13. **Les informations existantes au sein de l'autorité de gestion**, y compris les documents de planification stratégique/opérationnelle, les organigrammes et les structures, les protocoles de prise de décisions, et les données et informations déjà collectées (par exemple, les informations relatives aux ressources humaines, aux bénéficiaires, etc.).
14. **Un bref questionnaire ciblé** distribué aux parties prenantes internes (au sein de l'autorité de gestion et du système de gestion et de contrôle) et externes (par exemple, les bénéficiaires) afin de mieux comprendre leurs points de vue.
15. **Les entretiens/tables rondes/discussions de groupes cibles avec divers acteurs**, y compris des représentants de l'autorité de gestion, des organismes intermédiaires, de l'organisme national de coordination, des organismes bénéficiaires et de soutien aux bénéficiaires, du comité de suivi, etc. Ces entretiens peuvent être l'occasion de recueillir des informations sur:
- Les capacités de l'autorité de gestion, par exemple:
    - La structure et l'organisation de l'autorité de gestion sont-elles rationnelles aux yeux des parties prenantes et contribuent-elles à répondre à leurs besoins organisationnels/techniques ou à réaliser leurs objectifs?
  - L'organisation de l'autorité de gestion, par exemple:
    - Dans quelle mesure les parties prenantes connaissent-elles le fonctionnement de l'autorité de gestion?
    - Que pensent les parties prenantes des procédures et des processus de l'autorité de gestion? Quelles améliorations apporteraient-elles?
  - Planification stratégique, coordination et communication de l'autorité de gestion, par exemple:
    - Dans quelle mesure les objectifs du programme sont-ils compatibles avec les autres objectifs stratégiques, par exemple en matière de développement régional?
    - D'après les parties prenantes, les mécanismes de coordination fonctionnent-ils bien? Dans quelle mesure?
    - L'autorité de gestion communique-t-elle efficacement avec les parties prenantes en ce qui concerne les nouvelles connaissances, les activités, les possibilités, les risques, etc.? Précisez le degré d'efficacité.
  - Dialogue avec les bénéficiaires et les parties prenantes et soutien à ceux-ci, par exemple:
    - Dans quelle mesure l'autorité de gestion se concertent-elle avec les parties prenantes ou coopère-t-elle avec elles pour déterminer comment mettre en œuvre le programme, concevoir les appels, etc.?
    - L'autorité de gestion comprend-elle bien les capacités des bénéficiaires (points forts et lacunes) et son aide est-elle efficace? Précisez le degré de compréhension.
    - Quelle est la fréquence ou l'efficacité de la participation des bénéficiaires potentiels?
  - Les conditions-cadres, par exemple:
    - Selon les parties prenantes, quelles sont les contraintes liées au cadre (par exemple, procédures administratives, mécanismes de suivi et de contrôle) et quels aspects du cadre fonctionnent correctement?

Pour plus d'informations sur le projet, veuillez consulter le lien suivant:

[https://ec.europa.eu/regional\\_policy/fr/policy/how/improving-investment/roadmap\\_admin/](https://ec.europa.eu/regional_policy/fr/policy/how/improving-investment/roadmap_admin/)

Pour plus d'informations sur les travaux pertinents de l'OCDE, veuillez consulter le lien suivant:

<https://www.oecd.org/regional/multi-level-governance/>  
<https://www.oecd.org/governance/pam/>

