

Synthèse

Implementation evaluation of the European Social Fund in the Isle of Réunion

Executive summary

A mi-parcours, l'autorité de gestion du programme opérationnel FSE 2014 – 2020 de la Réunion, le Préfet de Région, a souhaité conduire une évaluation de mise en œuvre du Programme, confiée aux cabinets Dictys Conseil et Teritéo, afin d'analyser :

Halfway through the programming period, the managing authority for the operational programme ESF 2014-2020 for the Isle of Réunion, the Prefect of the Region, chose to conduct an evaluation of the implementation of the Programme. Two consultancies, Dictys Conseil and Teritéo, were assigned this mission which intends to analyse:

- l'avancement du programme,
- The overall progress of the programme,
- les facteurs explicatifs des éventuels blocages internes et externes,
- Internal and external factors which may explain why some of parts of the programme are not fully performing,
- la qualité et la fiabilité des processus de collecte des données,
- The quality and reliability of the processes put in place to collect indicators data,
- l'opportunité d'une éventuelle révision du programme et du cadre de performance,
- The opportunity for an overhaul of the programme and its performance framework,
- la contribution du programme aux principes horizontaux.
- How the programme contributes to EU horizontal principles.

LA METHODE

METHODOLOGY



L'analyse des données de performance du programme
In-depth analysis of performance indicators data

Des entretiens avec les gestionnaires, les représentants des services / directions opérationnelles et les partenaires associés



Interviews with programme managers, office representatives and Directions, and other involved stakeholders and partners



Une enquête web auprès des bénéficiaires
An online survey of project beneficiaries



Un groupe de travail avec les représentants des services gestionnaires

A working group involving representatives from the managing Directions



2 Comités de pilotage
2 steering committees

1- Un programme d'ampleur élaboré et mis en œuvre par le partenariat régional

An ambitious programme designed and implemented via a region-wide partnership

Avec un total de 484,98 millions d'euros (hors assistance technique - AT)¹, le programme opérationnel FSE de la Réunion est le deuxième programme de France en termes de dotation, après le programme opérationnel national Emploi et inclusion pour la métropole.

¹ Les données proposées correspondent à celles de la nouvelle maquette du PO suite à la décision d'abondement du PO national IEJ. Un total de 15 736 616,00 € de crédits FSE a ainsi été transféré du PO FSE de la Réunion vers l'enveloppe régionale IEJ.

Data based on the new financial tables following the decision to allocate funding to support the EYI National scheme. 15 736 616.00 € in ESF funds have been transferred from the Réunion Operational Programme towards the budget lines for implementation of the EYI in the Region.

With a total of 484.98 million euro (not including technical assistance funding), the ESF operational programme for the Isle of Réunion is the second largest French programme as to the size of its allocation after the National Employment and Inclusion programme for the French Metropolitan area.

Le programme opérationnel s’inscrit dans le cadre de la **stratégie interfonds définie par les membres du partenariat régional composé des services de l’État, du Conseil régional et du Conseil départemental**. Cette stratégie interfonds vise à donner un cadre de cohérence aux politiques publiques cofinancées par les fonds européens structurels et d’investissement.

The operational program is implemented under the **cross-funding strategy as defined by the members of the regional partnership comprising State offices, the Regional Council and the Département**. This strategy aims at structuring a coherent framework to public policies which can benefit from the financial support of EU structural and investment funds.

A l’instar de la stratégie interfonds, le pilotage, la gestion et le suivi du programme mobilisent le partenariat dans son ensemble. L’agence de gestion des initiatives locales en matière européenne (AGILE) qui intervient en appui auprès de l’Autorité de gestion sur des tâches transversales de gestion de programme est emblématique du choix du pilotage partagé.

The programme oversight, management and monitoring follow the same logic, also involving the aforementioned partnership as a whole. A regional agency for the management of local European initiatives (AGILE – Agence de gestion des initiatives locales en matière européenne) serves as the support services to the managing authority on cross-programme tasks. It is the emblematic example of this shared vision and partnership.

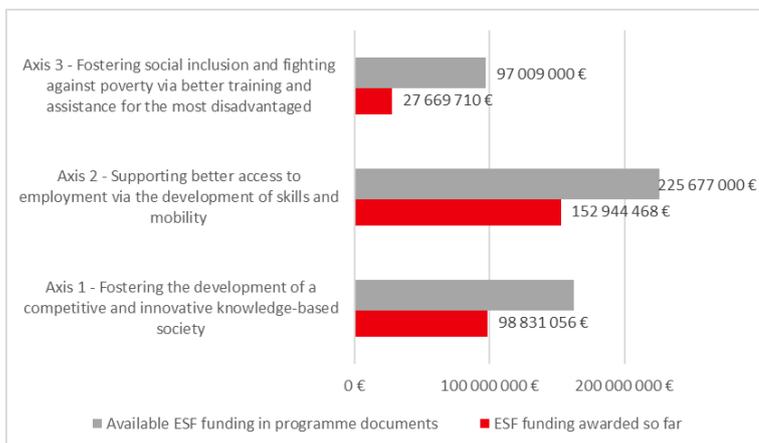
L’AGILE est une entité atypique : elle ne dispose pas de statut juridique et agit depuis 1990, avec ses équipes mises à disposition par les membres du partenariat, en appui auprès des services des membres du Partenariat au titre des activités de gestion, de suivi et d’évaluation du programme opérationnel FSE mais aussi au titre des autres programmes cofinancés par les FESI à l’île de la Réunion. **Elle traduit, comme le précise la convention signée le 13 décembre 2016, la priorité partagée des membres du partenariat : maintenir un partenariat en tant que moyen efficient de gestion d’une programmation pluriannuelle.**

AGILE is an unusual entity: instituted in 1990, it has not its own legal status but instead is comprised of personnel supplied by members of the partnership. Those teams provide assistance services to the partnership in managing, monitoring and evaluation processes of the ESF programme as well as other programmes under the regional policy in the Isle of Réunion. **As defined in its partnership agreement signed on December 13th, 2016, it allows for the implementation of their shared objective: maintaining tight links between involved stakeholders in order to efficiently manage the multiannual programme framework.**

2- Une programmation dans une bonne dynamique mais un axe 3 en retard préoccupant
Overall programming rate follows a rather optimistic trend, yet axis n° 3 is lagging far behind

Avec un taux de programmation global de **57,62 %** au 20 décembre 2018 (Hors AT) soit 279 Millions d’euros programmés, le programme est dans une bonne dynamique de programmation même si la situation des axes est hétérogène.

Au total, **253 opérations** sont programmées.



The overall programming rate is 57,62% as of December 20th, 2018 (not including technical assistance), i.e. 279 million euro awarded for projects. All in all, the programme follows a good consumption rate, however the performance of each axis is not on par.

A total of 253 projects have been awarded funding.

L'axe 1 du programme « favoriser le développement d'une société de la connaissance, compétitive et innovante » est dans une trajectoire favorable qui devrait permettre d'atteindre les cibles 2018 du cadre de performance et de poursuivre la dynamique pour 2023.

Axis n°1, « Fostering the development of a competitive and innovative knowledge-based society », follows an optimistic trend. It should be able to reach performance framework targets set for 2018 and keep on the same track by the year 2023.

Cet axe soutient les projets en faveur des plus jeunes (élèves du primaire et du secondaire) et cofinance la mise en œuvre d'un accompagnement personnalisé à la scolarité. Il soutient aussi les projets en faveur du développement des compétences et des qualifications à différents stades du parcours professionnel. Les projets soutenus s'adressent en particulier aux personnes confrontées à des difficultés d'insertion sur le marché du travail. Il prévoit aussi le soutien au développement du service régional de l'orientation, le développement de l'ingénierie emploi et formation, et l'amélioration de la maîtrise de la langue anglaise.

This part of the programme supports projects for the youth (primary and secondary education) with funding allocated to schooling support on an individualised basis. It also supports projects regarding the development of lifelong skills and qualifications. Selected projects mainly target those most excluded from the job market. It is also intended to support the regional policies for career advice, employment and training schemes, as well as the strategy for the improvement of the level of English spoken by job seekers.



24 683 participants ont bénéficié d'un appui dans le cadre des opérations mises en œuvre.

24 683 participants have benefited from supported projects under this axis.

Les jeunes ayant bénéficié d'un appui sont très majoritaires : ils représentent 79 % de l'ensemble des participants.

Most of them (79%) are considered young (under 26 years old).

L'axe 2 du programme, le plus doté, est à un niveau élevé de programmation et de réalisations.

Axis n°2, with the largest allocation, maintains a high level of programming and absorption.

Via l'objectif spécifique « Augmenter le nombre de personnes mises en parcours y compris les départs en mobilité », le fonds social européen cofinance de nombreuses initiatives en faveur de l'emploi qu'il s'agisse par exemple d'un accompagnement intensif auprès des jeunes ou d'un accompagnement adapté pour les seniors. Il contribue au développement des actions en faveur de la mobilité européenne et internationale, enjeu clé à la Réunion au regard des difficultés à trouver un emploi dans le territoire.

Via the specific objective « Increasing the number of people involved in a career scheme, including outbound mobility », the ESF financially supports many initiatives fostering higher employment, whether it concerns intensive support for the youth or a more adapted support for the elderly. Mobility programmes, towards EU countries and beyond, are supported via this axis; such projects are especially strategic since most of the unemployed fail to find job opportunities on the island.

A l'appui de l'objectif spécifique « Augmenter le nombre de jeunes mis en parcours vers l'emploi », les dispositifs dédiés aux jeunes pour leur donner un nouveau souffle dans leur parcours professionnel et les « équiper » professionnellement (RSMA, Académie des Dalons, école de la deuxième chance) sont soutenus ainsi que les actions en faveur du développement de l'apprentissage.

Under another specific objective, « Increasing the number of young people building their employment pathways », training mechanisms which help them better prepare for their entry on the job market or regain a new interest in

an active career receive ESF financial support (RSMA, Académie des Dalons, École de la deuxième chance), as well as other more conventional training programmes.

Au titre de l'objectif spécifique « Augmenter et pérenniser les créations d'entreprises dans un objectif de création d'emplois » le FSE cofinance des actions en faveur de la création et reprise d'activité, avec pour public cible les personnes en situation de précarité. Le développement de l'économie sociale et solidaire est par ailleurs une priorité pour contribuer à la création d'emplois et de richesses et renforcer la cohésion sociale.

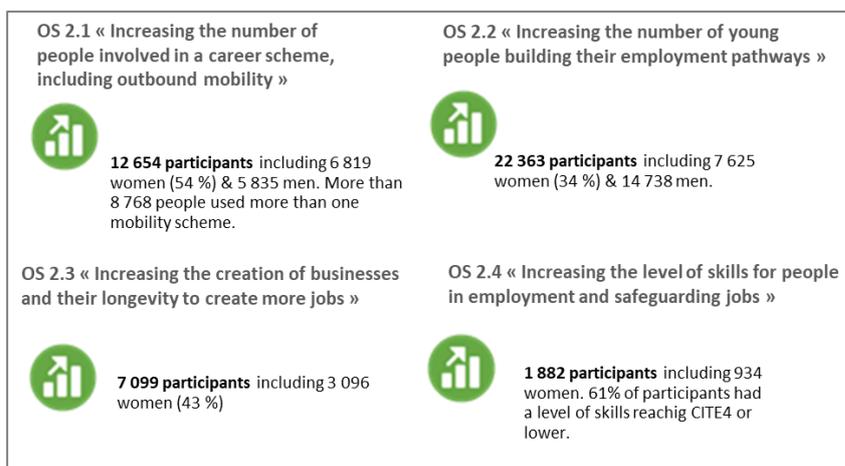
Specific objective « Increasing the creation of businesses and their longevity to create more jobs » has the ESF supporting actions targeted at creating new businesses or transferring business ownership. The target audience is made of disadvantaged persons. Fostering the development of social enterprises is also a priority in order to help create jobs and wealth, therefore improving overall social cohesion.

C'est aussi via cet axe que les actions en faveur du développement des compétences des actifs occupés sont soutenues ainsi que les projets visant à anticiper les mutations. Ces actions relèvent de l'objectif spécifique « Augmenter les compétences des actifs dans un objectif de maintien en emploi ».

Finally, this axis also supports the development of skills for people already in employment and other initiatives to better anticipate future changes on the job market. Said projects are financed under the specific objective « Increasing the level of skills for people in employment and safeguarding jobs ».

Au total, presque 44 000 personnes ont bénéficié de l'appui du FSE via les opérations mises en œuvre au titre de cet axe 2.

Up to 44 000 people have benefited from ESF support via those projects under programme axis n°2.



L'axe 3 est aujourd'hui en situation de retard préoccupant par rapport aux objectifs du cadre de performance.

Axis n°3 is in an alarming lagging situation against targets set in the performance framework

A la différence des axes 1 et 2 du programme, cet axe dédié à l'inclusion comporte moins de dispositifs structurants pour lesquels les opérateurs étaient déjà bien identifiés, dont une bonne partie, aguerris à la gestion des crédits FSE.

Contrary to axis 1 or 2, this programme axis is dedicated to social and professional inclusion for the most disadvantaged, yet it is composed of a fewer number of schemes since potential project beneficiaries had already been well identified, and for the most part, those used to perform well when managing ESF-funded projects.

Par ailleurs, certaines fiches actions promeuvent de nouveaux dispositifs en faveur des personnes les plus en difficulté : c'est à la fois une opportunité qui permet de répondre de façon différente aux besoins des personnes mais aussi un enjeu en matière d'ingénierie et d'animation territoriale qui se traduit par un temps plus long de mise en œuvre. Le ciblage de certaines fiches actions a aussi posé des difficultés.

Furthermore, some action sheets aim at promoting new schemes for the most disadvantaged. This means an opportunity to find new answers to the needs of these persons, but implies challenges in terms of engineering and communication at local level on the schemes, therefore increasing the time needed to reach cruise speed. Choices made for target beneficiaries in some action sheets were also difficult.

D'importants efforts ont été réalisés pour dynamiser cet axe. Ils se sont traduits en premier lieu par une augmentation du taux de programmation. Un plan d'action partenarial a par ailleurs été établi et se concrétise par des propositions de nouvelles fiches actions aujourd'hui encore à l'étude, et des transferts de dispositifs relevant actuellement des axes 1 et 2 vers l'axe 3.

Substantial efforts were made to boost this axis, resulting in an increased programming rate and a joint action plan for new action sheets to be devised (work in progress) and allocations or schemes to be transferred from axis 1 and 2.

Les évolutions en matière de politique publique (plan de lutte contre la pauvreté, réforme à venir de l'insertion par l'activité économique notamment) constituent par ailleurs une opportunité pour densifier les actions en faveur de ceux qui en ont le plus besoin avec l'appui du FSE.

Changes in policies such as the anti-poverty action plan (*plan de lutte contre la pauvreté*) and the upcoming reform of schemes for integration through work imply new opportunities for higher ESF funding for actions in favour of people with the higher needs.



9 492 participants ont été accompagnés au titre des différentes opérations mises en œuvre. Les femmes représentent 56 % des personnes. Les jeunes de moins de 25 ans représentent un peu plus d'un tiers des personnes ayant bénéficié d'un appui. Les personnes d'un niveau de formation inférieur ou égal à CITE 4 sont majoritaires (90 % de l'ensemble des participants).

9 492 people have been given support through selected projects. Women make up 56% of the total. One in three participants under this axis is 25 years old or younger. Most participants have a low level of skills (90% reach levels CITE 4 or lower).

3 - Un process de gestion partagée et partenariale en place, des améliorations possibles

Despite good shared management practices, some improvement is still possible

Le programme mobilise **6 services instructeurs différents** et 11 si on y inclut les 6 services mobilisés au sein du Conseil régional. Les analyses conduites mettent en avant un montant annuel de crédits à gérer relativement élevé par service gestionnaire et l'enjeu d'une gestion homogène.

The programme involves 6 different offices responsible for project proposal assessment and management, a number which can be extended to 11 when including each Direction involved in the Regional Council. The study shows that each office involved manages a rather high amount of ESF and the need for more standardised practices across all services involved.

Un dispositif de professionnalisation d'ampleur a été mis en place à la fois pour garantir une gestion homogène mais aussi pour apporter des réponses aux difficultés relatives au *turn over* pour une partie des services instructeurs.

Training those teams to manage ESF funding has led to an important training scheme in order to reach standardised levels, which also meant training new personnel as a response to a rather high staff turnover among managing offices.

Plus de 16 actions de formation ont ainsi été organisées pour les agents des services instructeurs entre fin 2016 et fin 2017. Le plan de formation se poursuit en 2018. A ces formations s'ajoute la participation aux groupes de travail dédiés à la gestion pour une partie des agents. Ces groupes de travail ont permis notamment d'élaborer le guide des procédures en place depuis fin 2016, régulièrement mis à jour depuis.

More than 16 training sessions for programme management staff have been organised between the end of 2016 and late 2017. The training plan continues in 2018. Besides the training, some personnel take part to working groups which have for instance led to the management rulebook to be written and updated regularly since 2016.

Ces actions en faveur de la professionnalisation sont complétées par un **dispositif de contrôle interne qui vise à garantir la qualité de la gestion et le respect du principe de bonne et saine gestion ainsi que par un dispositif de contrôle de cohérence** des travaux d’instruction réalisé par l’AGILE.

Furthermore, internal audit and oversight is put in place to ensure the quality of management in order to respect the principles of a fair and good management. Finally, some coherence checks are conducted by the internal audit teams on project assessments that have been done by the AGILE staff members.

Un appui de qualité auprès des porteurs de projet en amont de la piste d’audit
Quality assistance and advice is offered to ESF applicants

Malgré la mobilisation importante du fait du nombre de dossiers à gérer, des difficultés relatives au turn over et du temps à consacrer pour répondre aux audits réalisés par les corps de contrôle et d’audit, **les gestionnaires du programme ont privilégié un appui individualisé au montage de projet auprès des porteurs de projets internes ou externes.**

In spite of the time-consuming tasks and high number of projects assessed and managed, as well as staff turnover and external second and higher-level audits, **programme management is keen on providing one-on-one advice to project applicants before submitting their bids, whether them be other departments of the institutions of the regional partnership or third-parties.**

Les résultats de l’enquête web conduite auprès des bénéficiaires mettent en avant **la qualité de l’accompagnement proposé au stade de l’élaboration de la demande de subvention et lors de l’instruction.** L’appui et l’accompagnement proposés sont jugés de façon très positive par les bénéficiaires interrogés.

The online survey shows that beneficiaries highlight the **quality of the assistance and advice they have been given when writing their project proposals and when the projects were being assessed**, a gesture widely appreciated by all respondents.

Cet appui est d’autant plus important que nombre de bénéficiaires soulignent les difficultés rencontrées avec le système d’information permettant la dématérialisation de la vie du dossier. Sur les 46 répondants à l’enquête web, 61% considèrent que le dépôt dématérialisé de leur demande de subvention FSE à travers la plateforme Ma démarche FSE (MDFSE) a été très complexe (13%) ou plutôt complexe (48%).

Such support is all the more important since numerous beneficiaries also mention their difficulties when using the dedicated and mandatory online platform for ESF grants to be managed and indicators reported. Out of 46 respondents to this survey, 61% deem that online project submission via Ma Démarche FSE (MDFSE) was very difficult (13%) or fairly difficult (48%).

Au stade du contrôle, des délais à réduire et un enjeu clé: augmenter le taux de certification
Management verifications should be speedier to reach higher rates of certified expenditure



Sur les 39 répondants interrogés sur la qualité de l’accompagnement lors du contrôle, 69% déclarent que l’accompagnement dont ils ont bénéficié de la part du service instructeur au stade de la demande de paiement a été satisfaisant voir très satisfaisant. **66% des enquêtés jugent que la préparation globale est correcte.**

Out of 39 respondents who were asked about the assistance received when expenditure reports were being checked, 69% said the advice was sufficient, with **66% of all respondents stating the overall preparation their received was good.**

Pour autant, deux difficultés semblent être fréquemment rencontrées par les bénéficiaires :

- la complexité de collecte des informations permettant de renseigner les indicateurs, qui ne sont pas toujours adaptées au public visé,
- Des problèmes de trésorerie dus au versement tardif des acomptes et soldes.

Yet two difficulties arise in most cases:

- Collecting data necessary for programme indicators to be filled in is complex, the main complaint being that said indicators are not always well-adjusted to the public benefiting from the actions,
- Payments, whether intermediary or final, come in too late which increases the burden on cashflow.

Ces difficultés soulignent la nécessité d'améliorer les **délais de réalisations des contrôles**. Il s'agit aussi d'augmenter leur nombre, en particulier en vue de la revue de performance en 2019.

The answer would be to **reduce the time dedicated to payment claim verifications**, which would mean more of them could be assessed at the same time. This is extremely relevant when it comes to the performance review set for the year 2019.

A ce titre, considérant les enjeux en matière de certification, un plan d'actions sur les contrôles a été mis en place et fait l'objet d'un suivi par l'ensemble des partenaires du programme.

As such, in order to comply with levels to be met in terms of certified expenditure, an action plan has been put into place and is being monitored by all partners involved in programme management.

La direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Dieccte) a par ailleurs fait le choix d'externaliser une partie des contrôles relevant de son périmètre et de celui de la direction de la jeunesse et de la cohésion sociale.

The office for business, competition, consumers, jobs and employment (*direction des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi*, also known as *Dieccte*) also chose to subcontract its management verifications as well as those that the office for youth and social cohesion (*direction de la jeunesse et de la cohésion sociale*) is responsible for.

Une promotion des principes horizontaux qui se renforce ***Promotion of EU horizontal principles is increasing***

A l'instar de nombreuses autorités de gestion, la mise en œuvre du programme et par voie de conséquence la programmation d'opérations, a constitué une priorité pour la première période de la programmation 2014-2020. Peu d'actions spécifiques ont été dédiées à la promotion des principes horizontaux même si les services instructeurs sont en appui auprès des porteurs pour les promouvoir.

As is the case with most managing authorities, managing the programme and of course selecting projects for financial support were the top priorities of the first half of the 2014-2020 programming period. The number of actions specifically targeting horizontal principles remains low even if offices involved in project assessment promoted and advise grant applicants for that matter.

Du côté des bénéficiaires, les approches transversales ont été largement privilégiées. Des actions spécifiques ont par ailleurs été mises en œuvre dans une moindre mesure.

When it comes to beneficiaries, taking into account those principles is often a cross-cutting issue, not a specific priority. Some specific actions have been supported, but do not represent the vast majority of projects.

Depuis 2018, l'Autorité de gestion a engagé de nombreuses démarches pour renforcer leur prise en compte : des guides de bonnes pratiques ont été diffusés, des formations ont été organisées et un guide spécifique est prévu.

From 2018 onwards, the Managing Authority has set up several methods to reinforce them being taken into account: guidance and good practices reviews have been sent to grant applicants and beneficiaries, training has been provided and a dedicated guide is on its way.

Un processus en place pour assurer la complétude et la cohérence des données relatives aux indicateurs

The necessary processes for indicators to be complete and reliable have been put into place

L'analyse de cohérence globale des indicateurs FSE, conduite dans le cadre de l'évaluation, témoigne d'un niveau satisfaisant de complétude et de cohérence des données de suivi des participants sur les indicateurs de réalisation, qui sont notamment mobilisées pour le suivi du cadre de performance.

The overall analysis of coherence on ESF indicators, which was conducted as part of this evaluation study, shows a satisfying level of completeness and coherence when it comes to output indicators based on participants, which form an essential part of the performance framework.

Les progrès réalisés en matière de complétude s'expliquent notamment **par le processus de vérification de cohérence** réalisée par l'AGILE en lien avec les différents services gestionnaires en amont et en aval de la programmation, **ce qui constitue une bonne pratique de gestion.**

AGILE can be mainly credited for the progress made, thanks to **a series of processes for checking the coherence of the indicators**, the design of which all managing offices were involved in, before and after the start of the programme, which shows **good management practice.**

La complétude doit néanmoins être encore améliorée sur les indicateurs de résultats en sortie immédiate et l'outillage des bénéficiaires renforcé pour répondre aux difficultés qu'ils peuvent rencontrer.

However, completeness still needs some improvement on immediate result indicators, as well as more advice and toolkits for beneficiaries in order to better answer their questions on how to fully comply with the rules.

Une stratégie de communication et d'animation renforcée à compter de 2018

The communication strategy is to be reinforced starting in 2018

Le programme comporte un grand nombre de fiches actions visant à répondre aux défis réunionnais en matière d'emploi, de développement des compétences et de lutte contre la pauvreté. L'enjeu de l'animation sur les opportunités qu'offrent le programme pour soutenir les projets est donc non négligeable, tout comme celui de la communication.

Most of programme action sheets aim at responding to the specific challenges the Isle of Réunion is faced with when it comes to employment, skills and the fight against poverty. This implies that informing potential project applicants on opportunities for ESF funding with the programme is indeed a priority, as well as general communication on the programme to the general public.

A compter de 2018, l'Autorité de gestion a mis en œuvre une stratégie de communication organisée autour de trois piliers assortis d'objectifs opérationnels.

2018 onwards, the Managing authority initiated a communication strategy made of three main goals complete with operational objectives to be met.

Cette stratégie de communication s'inscrit en complément de la mobilisation de l'Autorité de gestion en matière d'appui individualisé auprès des porteurs et des démarches d'animation collective réalisées à compter de 2018 tant auprès des porteurs de projets que des bénéficiaires.

This communication strategy is fully in line with the desire of the MA to offer one-on-one support to project applicants and to promote collective information practices within the partnership involving all stakeholders to better inform applicants and selected beneficiaries alike.

Les 3 piliers de la stratégie de communication

Three main goals for an efficient communication strategy



- **Créer une identité de marque forte** : LA MARQUE FSE, autour de laquelle les différents acteurs pourront s’unifier
- **Creating a brand identity around the ESF name**, under which all stakeholders will be able to unify
- **Créer un parcours utilisateur facilité** pour les porteurs de projets
- **Creating an easier end-user experience** for project applicants
- **Mettre en œuvre une campagne de communication globale** à destination du grand public, centrée sur la valorisation des résultats et un écosystème digital dédié.
- **Implementing a wide communication campaign aimed**

at the general public, revolving around the promotion of results within a digital media and cross-platform environment

Les actions en direction des porteurs pour créer un parcours utilisateur facilité sont nombreuses et devraient contribuer à augmenter la dynamique de l’animation autour du programme et l’amélioration de la qualité des dossiers.

Endeavours towards project applicants to create the said easier end-user experience are numerous and should soon contribute to increase the attractivity of the programme and the improved quality of submitted projects.

Les recommandations

Suggested action plan

6 recommandations déclinées en actions sont proposées. Elles ont fait l’objet d’un travail de discussion et de priorisation avec les parties prenantes lors d’un groupe de travail. Elles sont organisées par question évaluative.

The six following suggestions are the answers to the questions asked as part of the evaluation study, complete with suggested actions to be implemented. These are the result of the steering group with all stakeholders to organise them in priority order.

Questions évaluatives Questions asked	Recommandations Suggestions
<p>Quelle est la dynamique de programmation et de certification des dépenses des axes du programme ?</p> <p>What is the programming and certifying trend of each axis of the programme?</p>	<p><i>Renforcer la communication et l’outillage des porteurs et des bénéficiaires</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mettre à disposition à tout moment l’outillage adapté pour le porteur de projet • Renforcer l’appui auprès des bénéficiaires • De façon transversale, mieux communiquer sur le programme auprès de l’ensemble des acteurs <p><i>Increasing communication actions and improving the toolkit for project applicants and beneficiaries</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • The adequate toolkit should readily available to applicants • Assistance to beneficiaries should be increased • As a whole, better communication on the programme to all potential stakeholders is needed

<p>Quels sont, pour chaque axe, les risques et facteurs de blocage déterminants à la dynamique de programmation et de certification des dépenses ?</p> <p>For each axis, what are the internal and external key factors for the programming and certifying trend to improve?</p>	<p><i>Renforcer les moyens pour l'animation et les missions de gestion d'opérations</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Préciser le rôle de chacun en matière d'animation • Renforcer les moyens pour la réalisation des missions de gestion d'opération <p><i>Increasing resources dedicated to programme activities and management tasks</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Define each involved office's role in facilitating the programme to all potential stakeholders • Increase means allocated to project assessment and verifications
<p>Quelle est la dynamique par axe au regard des objectifs du cadre de performance ?</p> <p>Is each axis on course to meet the performance framework targets?</p>	<p><i>Mobiliser tous les leviers pour s'assurer de l'atteinte des cibles du cadre de performance</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Préparer la revue de performance – favoriser la remontée des données • Renforcer le pilotage stratégique du programme et la synergie entre stratégie et gestion • Intégrer la contribution de l'ensemble des fiches actions au titre des indicateurs du cadre de performance • Renforcer le suivi des indicateurs du cadre de performance <p><i>Mobilising all potential leveraging factors to ensure the performance framework targets are met</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Getting ready for the performance review – improve the aggregation of indicators data • Reinforcing the strategic programme oversight, fostering links between long-run strategies and day-to-day management tasks • A better monitoring of performance indicators should be implemented
<p>Les procédures élaborées contribuent-elles à la qualité et la fiabilité du système de suivi des données et des indicateurs ?</p> <p>Do processes contribute to the quality and reliability of the indicators monitoring system?</p>	<p><i>Renforcer le suivi des indicateurs à toutes les étapes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poursuivre les démarches engagées pour bénéficier de l'accès à « Décisionnel » • Mieux intégrer la dimension indicateurs à toutes les étapes • Engager dès que possible la démarche de collecte des indicateurs de résultats à 6 mois <p><i>Strengthening the monitoring of indicators at all stages of the audit trail</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Steps are being taking to get access to all functionality of the <i>Business Insider analytics</i> for Ma Démarche FSE • Better take into account indicators at all steps of the audit trail • Start collecting long-term result indicators as soon as possible
<p>Comment dynamiser la programmation tout en optimisant le renseignement des données</p>	<p><i>Étudier la pertinence de recourir à des appels à manifestation d'intérêt et appels à propositions.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir une stratégie annuelle d'animation partagée au niveau du partenariat

<p>sur les participants qui alimente le cadre de performance ?</p> <p>How can the programming rate be boosted whilst optimising the aggregation of data on participants integrated in the performance framework indicators?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Développer une logique d'appels à propositions • Assurer un suivi du plan d'animation <p><i>Considering calls for proposals and calls for interest</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Designing an annual strategy to facilitate the programme, involving the whole partnership • Develop calls for proposals (instead of calls for projects) • Ensure the programme facilitation plan is monitored
<p>Dans quelle mesure la programmation contribue-t-elle à la prise en compte des principes horizontaux, dans le pilotage du programme et au niveau des opérations ?</p> <p>To what extent does the programme help stakeholders take horizontal principles into account, both at programme management level and project level?</p>	<p><i>Améliorer la prise en compte des principes horizontaux</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Définir une stratégie adaptée pour mieux promouvoir les principes horizontaux • Assurer au niveau du comité national de suivi du programme un suivi des réalisations et résultats <p><i>Horizontal principles should be better taken into account</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Design a strategy in order to better promote horizontal principles • Ensure, at national monitoring committees, that outputs and results on the topic are correctly monitored