

# Évaluation à mi-parcours du Programme IEV CTF Med 2014-2020



**ENI**  
**CBCMED**  
Cooperating across borders  
in the Mediterranean

**Rapport sur l'efficience, l'efficacité, la  
pertinence, la cohérence et l'impact du  
programme**

27/05/2022

t33 Srl - [www.t33.it](http://www.t33.it)  
via Calatafimi I, 60121 Ancona (Italy)  
Tel.+39 071 9715460 - Fax +39 0719715461  
E-mail: [info@t33.it](mailto:info@t33.it)

# Table des matières

---

<b>Acronymes</b> .....	<b>4</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Executive summary</b> .....	<b>7</b>
<b>2 Approche méthodologique</b> .....	<b>7</b>
<b>3 Evaluation de l'efficience, de l'efficacité, de la pertinence, de la cohérence et de l'impact</b> .....	<b>34</b>
3.1 GOUVERNANCE.....	34
3.2 PHASE D'APPLICATION ET SÉLECTION D'OPÉRATIONS.....	42
3.3 MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE.....	60
3.4 SYSTEME D'INFORMATION.....	74
3.5 QUALITÉ DU SYSTÈME DE SURVEILLANCE.....	77
3.6 LA CAPACITÉ DU PROGRAMME À ATTEINDRE LES CIBLES FIXÉS, EN TERMES DE RÉSULTATS ET DE PRODUITS.....	84
3.7 EFFICACITÉ DES ACTIONS DE COMMUNICATION DU PROGRAMME.....	97
3.8 LA CAPACITÉ DE LA STRATÉGIE DU PROGRAMME À RÉPONDRE À TOUT CHANGEMENT DU CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET DU CADRE POLITICO-RÉGLEMENTAIRE.....	107
3.9 COHÉRENCE INTERNE ET EXTERNE DU PROGRAMME.....	110
3.10 IMPACT ATTEINT PAR LE PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ A.1.I SOUTIEN AUX JEUNES ENTREPRISES INNOVANTES ET AUX ENTREPRISES DE CRÉATION RÉCENTE.....	118
3.11 IMPACT DU PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ A.2.I : L'AIDE AU TRANSFERT TECHNOLOGIQUE ET À LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS DE LA RECHERCHE.....	129
3.12 IMPACT RÉALISÉ PAR LE PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ A.3.I FOURNIR AUX JEUNES, EN PARTICULIER CEUX APPARTENANT AUX NEETS ET AUX FEMMES, DES COMPÉTENCES COMMERCIALISABLES.....	139
3.13 IMPACT RÉALISÉ PAR LE PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ B.4.I SOUTENIR LES SOLUTIONS INNOVATRICES ET TECHNOLOGIQUES POUR AUGMENTER L'EFFICACITÉ DE L'EAU ET ENCOURAGER L'UTILISATION DE L'APPROVISIONNEMENT EN EAU NON CONVENTIONNEL.....	148
3.14 IMPACT RÉALISÉ PAR LE PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ B.4.3 SOUTENIR DES RÉHABILITATIONS ÉNERGÉTIQUES RENTABLES ET INNOVANTES EN FONCTION DES TYPES DE BÂTIMENTS ET DES ZONES CLIMATIQUES, EN METTANT L'ACCENT SUR LES BÂTIMENTS PUBLICS.....	158

3.15 IMPACT RÉALISÉ PAR RAPPORT AUX PRINCIPES HORIZONTAUX.....167

# Acronymes

---

AA : Autorité d'Audit

AG : Autorité de Gestion

AN : Autorité Nationale

ASEZA : Autorité de la Zone Economique Spéciale d'Aqaba

CSC : Comité de Suivi Conjoint

CSP : Comité de Sélection des Projets

CTF : Coopération Transfrontalière

EM : Etat Membre

ETP : Equivalent Temps Plein

IEV CTF Med : IEV CTF « Bassin maritime Méditerranée » 2014-2020

IEV CTF RA : règlement n 897/2014 de la Commission

OCS : Options de Coûts Simplifiés

POC : Programme Opérationnel Conjoint

PCC : Points de Contact de Contrôle

POC : Programme Opérationnel Conjoint

PCN : Point de Contact National

QE : Questions d'Evaluation

SIG : Système d'Information et de Gestion

STC : Secrétariat Technique Conjoint

TESIM : Soutien technique à la mise en œuvre et à la gestion des programmes de CT IEV

# Introduction

---

À la suite de la soumission du rapport préliminaire et des trois produits supplémentaires concernant le OCS, l'Analyse Territoriale et les Indicateurs, ce rapport est le cinquième produit de l'évaluation à mi-parcours du Programme IEV CTF Med 2014-2020.

Le rapport fournit une analyse de l'efficacité, l'efficacités, la pertinence, la cohérence et l'impact du programme (en analysant cinq priorités sur 11).

Le rapport est structuré comme il suit :

- Le chapitre 1 résume les principaux résultats de l'évaluation
- Le chapitre 2 présente l'approche méthodologique
- Le chapitre 3 illustre en détail les principales constatations de l'évaluation, plus précisément :
  - 3.1 analyse la gouvernance du programme ;
  - 3.2 se concentre sur la sélection des opérations ;
  - 3.3 étudie les mécanismes de mise en œuvre ;
  - 3.4 analyse le système d'information ;
  - 3.5 analyse le système de suivi ;
  - 3.6 donne un aperçu de la capacité du programme à atteindre ses objectifs ;
  - 3.7 se concentre sur la stratégie de communication ;
  - 3.8 étudie la capacité du programme de répondre aux changements dans l'espace de coopération ;
  - 3.9 analyse la cohérence interne et externe du programme ;
  - 3.10 étudie l'impact obtenu par le programme axé sur la Priorité A.1.1 ;
  - 3.11 étudie l'impact obtenu par le programme axé sur la Priorité A.2.1 ;
  - 3.12 étudie l'impact obtenu par le programme axé sur la Priorité A.3.1 ;
  - 3.13 étudie l'impact obtenu par le programme axé sur la Priorité B.4.1 ;
  - 3.14 étudie l'impact obtenu par le programme axé sur la Priorité B.4.3 ;
  - 3.15 fournit des éléments sur l'impact obtenu par rapport aux principes horizontaux.

Les études de cas sont disponibles dans l'Annex I.

Pour rendre plus évident le lien avec la méthodologie proposée dans l'offre technique et validée dans le plan de travail, chaque section du rapport énumère les questions d'évaluation pertinentes.

Il est important de souligner que :

- L'analyse concernant l'efficacité est encore préliminaire, non seulement en raison du stade précoce de l'implémentation du projet (en particulier les projets stratégiques et les projets de capitalisation qui n'avaient commencé que récemment lors de la rédaction de ce rapport), mais également parce que l'évaluateur nécessite de collecter plus de données à travers d'autres études de cas pour produire de l'information concernant les indicateurs, et se gagner une compréhension générale du système de suivi.
- L'analyse de l'impact, de la cohérence et des principes horizontaux sera complétée par l'examen des projets des autres priorités et par la préparation d'une autre série d'études de cas.

Ce qui a été expliqué ci-dessus indique la nécessité de poursuivre les activités d'évaluation sur la base de la méthodologie déjà mise en place et consolidée.

# I Executive summary

## GOVERNANCE

*QE 1: Les processus de prise de décision sont-ils clairs et transparents ?*

*QE 3. Les structures du STC / AG / Antenne / PNC sont-elles adéquates (par exemple en termes de ETP) pour garantir des mécanismes de mise en œuvre efficaces et efficaces ?*

### Principaux constats

Dans l'ensemble, l'analyse des documents du programme et les avis des principales parties prenantes recueillis lors des entretiens mettent en évidence la présence de mécanismes de gouvernance conformes aux exigences réglementaires et, bien que complexes, capables d'assurer au programme la capacité de réagir avec suffisamment de rapidité et de souplesse aux besoins et défis émergents. À cet égard, il convient de mentionner la capacité du programme à maintenir un processus décisionnel solide, même lorsqu'il travaillait à distance, lorsque les restrictions de déplacement dues à la pandémie imposaient la modalité en ligne, et même lorsque des questions délicates étaient discutées (par exemple, la candidature d'une autorité de gestion (AG) alternative. Au niveau de la gouvernance, le seul aspect négatif à souligner concerne l'activation très tardive du STC, qui n'a été créé qu'en 2019 et a commencé à fonctionner au printemps 2020. Le vide créé par l'absence du STC a dû être comblé par l'AG, d'une part, et par les deux antennes, d'autre part. En ce qui concerne les bureaux d'exécution, il convient de noter que, même s'ils sont de petite taille, ils se sont avérés être des organes résilients capables d'absorber les éventuelles déficiences du programme dans le domaine de l'appui aux projets. Les entretiens ont fait apparaître une très bonne interaction entre les AN/PNC et les organes du programme.

En ce qui concerne l'adéquation des ressources humaines, la comparaison avec les coûts administratifs des programmes CTE montre que le nombre de ressources humaines consacrées à la gestion du programme (c'est-à-dire AG, STC et Antennes) est conforme aux coûts moyens identifiés pour les programmes Interreg. Considérant que la gestion des programmes IEV CTF est généralement plus complexe que celle des programmes CTE, cette analyse révèle que le programme IEV CTF se caractérise par des mécanismes de mise en œuvre efficaces.

### Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020

-

### Recommandation pour NEXT MED 2021-2027

L'expérience de la période 2014-2020 montre que le démarrage en temps voulu des opérations du Secrétariat Technique Conjoint (STC) est essentiel pour garantir un bon équilibre entre les engagements et les efforts des organes du programme. Il est donc fondamental que toute procédure de sélection du nouveau STC soit anticipée afin d'éviter ce qui s'est passé lors de la précédente période de programmation.

Ce chapitre vise à évaluer l'efficacité de la gestion du programme en examinant la répartition des responsabilités et des tâches entre les différents organes du programme.

## PHASE D'APPLICATION ET SÉLECTION D'OPÉRATIONS

*QE 4 : Quelle est l'efficacité et l'efficience du processus de sélection des projets et de leur contractualisation ?*

*Qualité/utilité des évaluateurs externes ; Qualité/utilité du PSC pour la sélection des opérations.*

*QE 5 : Comment les candidats évaluent-ils le soutien apporté par le programme dans la phase de rédaction de la proposition de projet ? Y a-t-il des différences dans la qualité du soutien fourni dans les différents pays ?*

### Principaux constats

Dans l'ensemble, les données recueillies dans le cadre de l'évaluation prouvent que le processus de sélection est solide et transparent. Ceci est confirmé par l'opinion des bénéficiaires (76% considèrent que les critères de sélection sont clairs, 84% que les produits de la procédure de sélection sont clairement publiés et communiqués) et par l'opinion des AN interrogées.

En ce qui concerne la qualité/utilité du CSP à la lumière de l'expérience du programme 2014-2020, cet organe peut sembler redondant en raison de l'esprit de confiance qui semble imprégner la gouvernance du programme. Cependant, du point de vue de l'évaluateur, le CSP garantit la possibilité d'atténuer les différends et désaccords potentiels avant qu'ils n'atteignent le CSC. Par conséquent, la valeur ajoutée de cet organe ne devrait pas être évaluée en considérant uniquement son efficacité réelle, mais également en tenant compte de son rôle de "chambre de compensation" pour les désaccords potentiels futurs pendant la phase de sélection.

En ce qui concerne la qualité/utilité des évaluateurs externes, les informations recueillies lors des entretiens suggèrent globalement que les évaluateurs externes effectuent un travail d'évaluation compétent et équilibré. Toutefois, la nécessité de revoir les critères de sélection de ces derniers a été soulignée, notamment en réduisant le poids attribué aux critères linguistiques. Par ailleurs, certains des acteurs interrogés suggèrent l'idée de renforcer le rôle du STC dans la sélection des projets. La disponibilité des compétences thématiques et l'expérience acquise par le STC suggèrent à certaines AN que cet organe pourrait avoir une plus grande responsabilité dans le processus de sélection dans NEXT MED, avec des assesseurs externes activés uniquement par rapport aux aspects techniques qui ne sont pas couverts par les connaissances des responsables du STC.

En ce qui concerne la phase de candidature et de sélection, le seul élément critique identifié est le long délai nécessaire à la contractualisation et au démarrage des projets standard après la clôture de l'appel concerné (les bénéficiaires ont dû attendre 18 à 23 mois avant que leur projet puisse démarrer). Le temps nécessaire au démarrage des projets a été réduit dans le cas des appels stratégiques et de capitalisation, mais il est toujours d'actualité (par exemple, dans l'appel à projets de capitalisation, les projets ont démarré 13 à 17 mois après la clôture de l'appel).

En ce qui concerne la qualité du soutien fourni par le programme pendant la phase de candidature, les données de l'enquête indiquent que les candidats et les bénéficiaires sont pour la plupart satisfaits de l'exhaustivité, de la clarté et de la rapidité du soutien reçu.

### Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020

-

### Recommandation pour NEXT MED 2021-2027

Nous recommandons de reconsidérer les modalités de participation des évaluateurs externes. Comme ils devraient continuer à jouer un rôle clé dans le processus de sélection des projets, il semble nécessaire d'augmenter encore la qualité de leur contribution. Dans leur processus de recrutement, les critères techniques devraient être soigneusement appliqués afin de sélectionner des assesseurs ayant une connaissance approfondie et une approche prospective. En outre, une bonne connaissance des caractéristiques du programme devrait leur être transmise à la suite d'un processus d'apprentissage structuré. Enfin, un effort accru pour les inclure dans toutes les phases de la vie du programme devrait être fait, afin d'augmenter leur capacité de collaborer également au processus d'évaluation du programme à l'avenir.

### MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE

*QE 6. Quelle est l'efficacité des règles de mise en œuvre des projets énoncées dans les documents du programme (POC, directives d'appel, contrats de subvention et manuel de mise en œuvre des projets) ?*

*QE 8. Comment les bénéficiaires et les parties prenantes évaluent-ils le soutien apporté par le programme dans les différentes phases de la mise en œuvre du projet ?*

*QE 7. Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les bénéficiaires ?*

*QE 2. Le système de gestion et de contrôle est-il efficace ? Qu'est-ce qui peut être amélioré ?*

### Principaux constats

La mise en œuvre du projet est soutenue par une longue liste de documents et d'outils élaborés par les organismes du programme. Le nombre de documents peut paraître excessif en quantité et en longueur aux acteurs déjà habitués à participer aux programmes Interreg. Cependant, de l'avis des évaluateurs, cette approche est correcte car elle crée les conditions d'une bonne participation des "nouveaux venus", surtout s'ils appartiennent à des pays où les pratiques administratives diffèrent de ce qui est attendu des programmes de l'UE. Les données de l'enquête montrent que les bénéficiaires apprécient fortement à la fois le soutien fourni directement par les organismes du programme et les outils élaborés pour soutenir la mise en œuvre du projet.

Les principales difficultés rencontrées par les bénéficiaires concernent la gestion financière des projets. En particulier, dans certains pays partenaires méditerranéens, il est très difficile d'ouvrir un compte bancaire en euros. En outre, des problèmes d'exemption de TVA ont été constatés, étant donné que certains bénéficiaires n'étaient pas informés de la procédure à suivre.

Le système de gestion et de contrôle est basé sur l'activation d'auditeurs professionnels indépendants au niveau du bénéficiaire principal et des partenaires, combinée au rôle joué par les PCC dans tous les pays. Cette approche était censée éviter la nécessité de procéder à des contrôles de qualité massifs et créer les conditions d'une simplification des vérifications administratives. Cependant, la mise en œuvre du programme a été caractérisée par de fréquentes erreurs dans la vérification des dépenses du côté des auditeurs. La conséquence immédiate de la mauvaise qualité des auditeurs a été des activités de contrôle supplémentaires par les organes centraux. Dans le contexte du démarrage tardif des activités du STC, l'AG a dû effectuer tous les contrôles sans pouvoir déléguer aucune tâche au STC. Cela a généré une surcharge évidente pour l'AG. Deuxièmement, même lorsque le STC a commencé à fonctionner, il a fallu du temps pour s'aligner

sur le niveau technique atteint par l'AG dans le domaine du contrôle de la qualité des dépenses déclarées. De plus, la composition du STC en termes d'expertise correspond à l'attente que les projets soient suivis davantage sur le plan thématique/technique que pour les questions administratives et financières. Par conséquent, ce n'est qu'après un an de collaboration que l'AG et le STC ont commencé à partager les tâches dans ce domaine.

### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

-

### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

Compte tenu des problèmes rencontrés au cours de la période 2014-2020 par les organismes décentralisés pour assurer des vérifications et des contrôles adéquats, nous recommandons vivement que, également au cours de la période de programmation 2021-2027, le système maintienne un (deuxième) niveau de contrôle centralisé sous la responsabilité du AG/STC. Du point de vue de l'évaluateur, en l'état actuel, le maintien de ce niveau de contrôle centralisé est la seule solution pour assurer la conformité aux exigences de l'UE en termes de contrôles et de vérifications.

Sans préjudice de l'importance du niveau de contrôle centralisé, nous formulons d'autres recommandations :

- Définir un prix minimum pour les honoraires des auditeurs : le prix comme seul critère d'attribution, lorsqu'il est adopté par les Bénéficiaires Principaux et les partenaires dans la sélection des auditeurs, semble avoir réduit la marge de manœuvre pour un bon travail des auditeurs. S'ils sont mal payés, les professionnels sont moins incités à fournir des services de bonne qualité. En outre, certains bons professionnels peuvent décider de ne pas soumissionner à des appels d'offres aussi défavorables.
- Améliorer les formations des auditeurs : au cours de la période 2014-2020, le programme a organisé de nombreuses formations pour les auditeurs. Néanmoins, le faible niveau de qualité des contrôles effectués au niveau national suggère la nécessité de renforcer les pratiques de formation, par exemple en organisant plus d'événements au niveau centralisé (par l'AG/STC) pour permettre l'échange d'idées et bonnes pratiques entre les auditeurs. Les formations devraient cibler principalement les pays qui ont enregistré plus de désalignements entre l'AG et les auditeurs nationaux.
- Faire un usage plus intensif des OCS. Les OCS sont considérés par la CE comme la solution la plus efficace pour réduire les coûts administratifs (tant pour l'AG que pour les bénéficiaires) et pour réduire les erreurs. L'utilisation accrue des OCS peut libérer du temps et des ressources de la vérification des dépenses, permettant ainsi aux AG/STC de consacrer plus de temps au soutien des bénéficiaires, à la sélection de bonnes propositions de projets et au contrôle de la qualité des résultats et des produits. En ce qui concerne les types de coûts et d'OCS les plus appropriés pour le programme, veuillez-vous référer à notre "Étude de cadrage sur l'utilisation possible des OCS".

## **SYSTEME D'INFORMATION**

*QE supplémentaire : l'eForm répond-il aux attentes ?*

*QE 9. Le système d'information de gestion du programme (SIG) répond-il aux attentes ?*

*QE 10. Quelle est l'opinion des bénéficiaires sur l'efficacité du SIG?*

*QE 11. Quelle est l'opinion des organes du programme et des autres parties prenantes impliquées dans les mécanismes de contrôle et de gestion sur l'efficacité du SIG ?*

### **Principaux constats**

La plupart des bénéficiaires et des demandeurs sont satisfaits des deux systèmes d'information (c'est-à-dire eForm et SIG) et des manuels correspondants. Aucun problème significatif n'a été signalé par les parties prenantes impliquées dans le mécanisme de contrôle et de gestion. La seule faiblesse identifiée par les évaluateurs concerne la possibilité d'extraire rapidement du SIG des données agrégées sur l'évolution des indicateurs de produits au niveau des priorités et des programmes (voir chapitre 3.6 pour plus de détails).

### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

Nous recommandons au programme de vérifier avec l'expert en informatique la possibilité d'élaborer une solution permettant de suivre facilement au sein du SIG les données sur les valeurs atteintes déclarées par les projets dans les rapports d'avancement. Selon nous, la disponibilité d'un tel système pourrait renforcer la capacité du STC à anticiper et à réduire les risques éventuels sans avoir à demander des données de suivi ad hoc à l'AG.

### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

Le futur système de suivi devra permettre un contrôle constant de l'état d'avancement des indicateurs (c'est-à-dire qu'il permettra d'agréger rapidement les données déclarées par les projets dans les rapports d'avancement et validées par les auditeurs et les organes du programme).

## **QUALITÉ DU SYSTÈME DE SUIVI**

*QE 12. Les indicateurs proposés sont-ils capables de saisir les résultats et les produits les plus importants obtenus par les projets ?*

*QE 13. Les bénéficiaires rencontrent-ils des problèmes dans le suivi des indicateurs (par exemple, des incohérences dans l'interprétation des définitions des indicateurs) ?*

*QE 14. Y a-t-il eu des problèmes au niveau des autorités du programme pour satisfaire aux exigences réglementaires en matière de suivi ?*

### **Principaux constats**

L'analyse documentaire confirme la conformité du système d'indicateurs aux exigences de l'UE. Le système est potentiellement capable de collecter des informations détaillées au niveau des projets individuels. Ceci est également confirmé par l'opinion de la plupart des bénéficiaires qui considèrent que les indicateurs sont capables de capturer les principaux produits et produits.

Dans la perspective du programme, le système de suivi se caractérise par un certain degré de complexité (tant au niveau du nombre d'indicateurs que de l'hétérogénéité des informations collectées) avec des risques potentiels de coûts administratifs élevés pour assurer leur suivi cohérent.

### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

Le calcul de la valeur atteinte par rapport à certains des indicateurs de produits doit être vérifié. La répétition de certains indicateurs de produits dans plus d'un Work Package pourrait conduire à un double ou triple comptage de la même valeur. Il est donc recommandé de vérifier comment les projets collectent les informations relatives aux indicateurs tels que I.I.I.I.b, qui, par exemple, est utilisé par MEDSt@rts pour collecter les informations relatives à six produits différents dans deux Work Packages différents.

Une compréhension commune de la définition de certains indicateurs de produit entre le programme (réf. Plan Indicatif de Suivi et d'Évaluation) et le niveau du projet doit être vérifiée. Par exemple, l'interprétation de l'indicateur de produit 3.I.I.A utilisé dans le cadre de la priorité A.3.I semble dépendre de différents concepts d'emploi.

### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

Du point de vue de l'évaluateur, le développement du système de suivi 2014-2020 a été exclusivement guidé par la préférence pour un système capable de capturer les résultats et produits clés. En vue de la prochaine période de programmation, nous recommandons de considérer deux principes : d'une part, la capacité à capturer les résultats et produits clés, d'autre part, la "gérabilité" du système. Par ce terme, nous entendons mettre l'accent sur la nécessité de disposer d'indicateurs facilement utilisables par les bénéficiaires et pouvant être facilement et constamment contrôlés au niveau du programme.

A l'inverse, l'utilisation d'un nombre beaucoup plus faible d'indicateurs dans la période de programmation 2021-2027 présente d'autres problèmes qu'il convient de prendre en considération.

Tout d'abord, les indicateurs ne guideront plus la préparation des propositions comme cela a été le cas pour la période 2014-2020. Il est donc recommandé d'assurer une information similaire sur la manière de rendre les propositions pertinentes pour le programme, même en l'absence d'indicateurs de résultats et de produit détaillés.

Deuxièmement, il semble que le fait d'avoir moins d'indicateurs et moins de projets liés au contenu du projet rende plus importantes les conséquences d'éventuelles incohérences entre le programme et le niveau du projet. Si l'utilisation de ces indicateurs est confirmée, il est recommandé de réviser la définition des indicateurs RCO 84, RCO 116, RCR 03 et RCR 104. Pour donner quelques exemples, il sera nécessaire de (1) montrer la démarcation entre le "développement conjoint" et la simple coopération où les activités sont simplement reflétées, (2) décrire la nature des "actions pilotes" en termes d'innovation et de capacité à générer d'autres produits (c'est-à-dire des solutions), (3) identifier ce qu'une "solution" est censée être, si nécessaire, sur la base des spécificités de l'OS.

Troisièmement, il convient de faire spécifiquement référence au type de preuves que les projets doivent élaborer pour prouver les réalisations de chaque indicateur (produits et résultats). Les preuves demandées doivent être cohérentes avec la définition des indicateurs, le règlement et les lignes directrices de l'UE, et les bonnes pratiques développées dans les programmes de coopération territoriale européenne.

Enfin, le processus de collecte et de communication des preuves susmentionnées doit être normalisé. Les projets doivent recevoir des directives spécifiques sur la manière de collecter et de

communiquer les données pour chaque indicateur défini et les méthodes pour fournir les preuves demandées, y compris les solutions techniques facilitant cet exercice.

Des suggestions plus détaillées concernant le système d'indicateurs sont fournies dans notre "Note on the system of indicators – Focus on quantification and risks of inconsistencies".

## LA CAPACITÉ DU PROGRAMME À ATTEINDRE LES CIBLES FIXÉS, EN TERMES DE RÉSULTATS ET DE PRODUITS

*QE 15. Le système de suivi a-t-il permis d'anticiper et de réduire les risques éventuels (par exemple, anticiper les risques de non-réalisation d'objectifs spécifiques) ?*

*QE 16. Quel est l'état de la mise en œuvre du programme par rapport à la réalisation des objectifs et des résultats identifiés ?*

*QE 17. Quel est l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme par rapport à la réalisation des produits identifiés ?*

*QE 18. Le degré de réalisation des objectifs et des produits identifiés est-il influencé par les ressources et les moyens mis à disposition ?*

*QE 19. Quels autres facteurs externes et internes affectent la réalisation des objectifs identifiés ?*

*QE 20. Existe-t-il des risques / problèmes qui entravent la bonne mise en œuvre du programme ?*

*QE 21. Les groupes cibles du programme sont-ils impliqués avec succès ?*

*QE 22. Les appels à projets standard, stratégiques et de la capitalisation, par lesquelles le programme est mis en œuvre, ont-elles été modélisées d'une manière cohérente avec ses objectifs, tels que présentés dans le POC ?*

*QE 23. La mise en œuvre du programme est-elle cohérente avec la stratégie UE 2020 et avec les stratégies macro-régionales pertinentes ?*

### Principaux constats

Il s'agit d'un aperçu préliminaire de la capacité du programme à atteindre ses objectifs. L'évaluation sera complétée dans le rapport final sur la base de données plus actualisées provenant du système de suivi et sur la base des informations recueillies sur l'impact des projets. En l'état actuel, la principale faiblesse est le niveau limité de progrès en termes d'absorption financière : selon les données d'avril 2022, seulement 11% du budget alloué a été certifié (au total environ 22 MEUR). Il est également important de souligner qu'à ce jour, seuls les projets standards et stratégiques (dans une mesure très limitée) ont des dépenses certifiées.

En ce qui concerne l'état de la mise en œuvre par rapport à la réalisation des objectifs pour les résultats et les produits, il est d'abord important de souligner que le système de suivi ne permet pas d'anticiper et de réduire facilement les risques éventuels de ne pas atteindre les objectifs. Le SIG ne permet pas l'agrégation automatique des valeurs atteintes déclarées par les projets dans les rapports d'avancement et le STC ne dispose pas actuellement d'un tableau de bord qui offre une image synthétique du niveau d'avancement des projets par rapport aux objectifs de sortie. Une telle fonction n'est disponible que pour les indicateurs de produit, qui ne sont pas utilisables pour suivre l'avancement réel des projets.

L'analyse des cibles fixés par les projets pour la fin 2023 montre des risques limités de ne pas atteindre les cibles du programme. La révision des cibles fixés en 2020 a réduit les risques de ne pas atteindre les cibles du OT B.1. Ceci est également confirmé par les données recueillies lors de l'enquête, avec plus de 90% des bénéficiaires qui sont positifs quant à la possibilité d'atteindre les cibles initiales. Les Bénéficiaires Principaux consultés ont confirmé cette approche confiante.

En outre, l'analyse montre également des problèmes possibles de mauvaise interprétation de la définition des indicateurs, avec certains indicateurs pour lesquels les cibles fixées au niveau du projet dépassent les cibles initialement établies au niveau du programme. Cela pourrait dépendre d'une mauvaise interprétation de la définition des indicateurs ou de la manière d'agréger leurs valeurs.

La réalisation des cibles identifiés a été considérablement entravée par la pandémie, notamment en ce qui concerne les projets standard. Par conséquent, des prolongations significatives du délai ont été nécessaires, qui semblent d'une importance fondamentale pour la réalisation de bons produits. En outre, l'instabilité politique au Liban et dans d'autres pays a considérablement entravé les activités de certains des partenaires du projet.

Les risques d'instabilité restent importants et pourraient affecter la bonne mise en œuvre du programme. Les conséquences économiques de la guerre actuelle entre la Russie et l'Ukraine pourraient être graves pour certains des pays du sud de la Méditerranée, ce qui pourrait avoir un impact direct sur la conduite de certaines activités et l'implication de certains segments des groupes cibles.

Sur la base des informations recueillies, l'implication des groupes cibles semble bonne. Cet aspect est analysé par rapport à cinq priorités dans les sous-chapitres 3.10-3.14. Des bonnes pratiques telles que l'utilisation de la langue arabe par les projets sont mis en évidence. Plus généralement, l'excellent travail de communication, qui est analysé au sous-chapitre 3.7, doit être mentionné lorsqu'il s'agit de l'engagement des groupes cibles. Une coopération bien structurée entre le programme et le niveau des projets a été mise en place pour exploiter les opportunités offertes par les opportunités offertes par internet. La pandémie étant un accélérateur du changement numérique, cette approche s'est avérée encore plus importante que prévu pour l'implication des groupes cibles.

Les informations recueillies par l'évaluateur ne permettent pas de décrire clairement les différences entre les projets standard et les projets stratégiques. Comme le souligne le sous-chapitre 3.3 consacré aux mécanismes de mise en œuvre, une prise de conscience complète de la différence entre les projets standards et stratégiques n'a pas émergé de l'analyse des documents de programme pertinents, ni des entretiens avec les parties prenantes clés, ni des entretiens avec les bénéficiaires principaux consultés pour les groupes de discussion. Les spécificités des projets de capitalisation, qui n'ont pas encore été analysées par l'évaluateur, apparaissent beaucoup plus clairement.

La mise en œuvre du programme semble tout à fait conforme à la stratégie initialement définie, qui aborde les thèmes clés du développement des entreprises et des PME (OT A.1), du soutien à l'éducation, à la recherche, au développement technologique et à l'innovation (OT A.2), de la promotion de l'inclusion sociale et de la lutte contre la pauvreté (OT A.3), de la protection de l'environnement, de l'adaptation au et atténuation du changement climatique (OT B.1). La

pertinence des projets est élevée. La mise en œuvre du programme est considérée comme cohérente avec la stratégie UE 2020.

### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

L'évaluateur suggère tout d'abord de procéder à un contrôle approfondi des données de produit déclarées afin d'évaluer et d'éviter les surestimations ou les mauvaises interprétations des indicateurs de produit par les demandeurs/bénéficiaires. En outre, nous recommandons au programme de vérifier avec l'expert en informatique la possibilité d'élaborer une solution permettant de contrôler facilement les données sur les valeurs de produit déclarées par les projets dans les rapports d'avancement sur SIG. De l'avis de l'évaluateur, la disponibilité d'un tel système est d'une importance capitale pour garantir la capacité d'anticiper et de réduire les risques éventuels.

Une interaction intensive avec les projets afin de parvenir à une compréhension commune des définitions des indicateurs de produit est également recommandée pour évaluer de manière solide le niveau réel de réalisation en 2022 et 2023.

### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

Le futur système de suivi devra permettre un pilotage constant de l'état d'avancement des indicateurs de produit (c'est-à-dire qu'il permettra d'agrèger rapidement les données déclarées par les projets dans les rapports d'avancement et validées par les auditeurs et les organes du programme).

En vue de la prochaine période de programmation, assurer une méthodologie robuste pour le choix et le calcul des cibles des indicateurs de résultats et de produits, compte tenu des faiblesses identifiées dans le programme actuel.

Pour rester attractif par rapport aux autres bailleurs de fonds, il est recommandé au programme de réduire la charge administrative pour les bénéficiaires afin d'éviter qu'elle constitue une désincitation pour les bénéficiaires, réduisant la capacité de NEXT MED à atteindre ses cibles.

A un niveau plus stratégique, le programme devrait tenir compte du fait que les instabilités sociale, économique et politique puissent affecter plus d'un pays participant dans chaque période de programmation. La capacité d'adapter les plans de gestion du projet (en termes d'activités, de résultats, de produits et de durée) de manière flexible et rapide à d'éventuelles nouvelles situations serait très bénéfique pour la capacité du programme à atteindre ses cibles. Une telle flexibilité serait particulièrement importante en cas d'implication d'ONG représentant les jeunes, car elles pourraient être particulièrement touchées par un nouveau contexte défavorable en raison de la vulnérabilité de ces derniers aux bouleversements socio-économiques.

## **EFFICACITÉ DES ACTIONS DE COMMUNICATION DU PROGRAMME**

*QE 24. Les activités de communication menées par l'Autorité de Gestion et les Antennes permettent-elles d'atteindre les cibles généraux et spécifiques établis dans la stratégie de communication ?*

*QE 25. Si non, quels changements sont nécessaires ?*

*QE 26. Quels sont les outils de communication qui ont été les plus efficaces pour faire connaître le programme ?*

### Principaux constats

Par rapport aux cibles fixés dans la section 4.7 du POC, les analyses montrent que le premier cible de la stratégie de communication (c'est-à-dire, *sensibiliser les bénéficiaires potentiels et le public des deux rives de la Méditerranée aux buts et aux opportunités du programme et les impliquer tous dans sa promotion*) est atteint.

En ce qui concerne le deuxième cible (c'est-à-dire *assurer une visibilité adéquate du programme et de la coopération entre l'Union européenne et les pays partenaires dans la zone méditerranéenne*), il est divisé en deux cibles spécifiques. Compte tenu de la qualité et du nombre de contenus produits par le site web et les canaux médiatiques, le premier (OS 2.1 *Assurer la visibilité du programme dans la zone de coopération*) peut être considéré comme atteint. De même, le second (OS 2.2 *Améliorer les relations avec les institutions et les médias*) est considéré comme atteint, notamment en raison de la couverture médiatique assurée par les projets.

L'objectif 3 se réfère à la phase finale du cycle de vie du programme et se concentre sur les produits du programme et les bonnes pratiques à diffuser auprès de tous les acteurs intéressés à l'intérieur et à l'extérieur de la zone de coopération. Comme le programme n'a pas atteint la maturité nécessaire pour mettre en œuvre la stratégie de communication liée à la diffusion des bonnes pratiques, le troisième cible général n'est pas pris en compte dans cette analyse.

### Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020

Du point de vue de l'évaluateur, les informations sur l'extraordinaire couverture médiatique obtenue par les projets pourraient être regroupées et affichées dans la section Revue de presse du site web. En effet, la visualisation par projet ne donne pas un aperçu de la couverture médiatique globale obtenue par le programme grâce aux activités des projets.

### Recommandation pour NEXT MED 2021-2027

Nous recommandons de souligner que le programme génère des contenus en arabe couvrant également des domaines techniques qui n'étaient pas couverts dans cette langue avant les projets. Il s'agit d'une valeur ajoutée générée par le programme qui pourrait être partagée par l'AG avec les PPM afin d'explorer comment accroître davantage l'impact des projets sur les pays de la rive sud.

## LA CAPACITÉ DE LA STRATÉGIE DU PROGRAMME À RÉPONDRE À TOUT CHANGEMENT DU CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET DU CADRE POLITICO-RÉGLEMENTAIRE

QE 27. *Les cibles du programme sont-ils toujours pertinents, cohérents et complémentaires dans le contexte politique ? Les projets financés mettent-ils en évidence la présence de besoins et de défis qui ne font pas partie des problèmes identifiés par la stratégie du programme ?*

QE 28. *Les besoins de la zone du programme ont-ils changé depuis que la stratégie a été formulée dans le POC?*

QE 29. *Si oui, le programme répond-il de manière adéquate aux nouveaux besoins de la zone ?*

QE 30. *Existe-t-il des besoins non satisfaits qui pourraient être traités dans le futur programme ?*

**Principaux constats**

80% des répondants à l'enquête web considèrent que la stratégie du programme est toujours pertinente car la zone n'est pas caractérisée par la présence de nouveaux besoins et défis par rapport à ceux identifiés dans le programme opérationnel conjoint 2014-2020. Les 20% qui considèrent que la stratégie du programme n'est plus pertinente au regard des besoins émergents font principalement référence aux : impacts sociaux et économiques dus à la crise sanitaire liée au COVID 19 et à l'instabilité sociale et politique (notamment au Liban).

Comme les projets financés s'attaquent aux principaux défis de la région méditerranéenne, certains d'entre eux ont montré leur capacité à préparer le terrain pour une plus grande résilience aux crises inattendues.

**Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

Les solutions élaborées par les projets financés pour mieux réagir à la crise éventuelle de la chaîne d'approvisionnement alimentaire découlant de la guerre entre la Russie et l'Ukraine pourraient être identifiées et diffusées afin de fertiliser d'autres projets et de faciliter une capitalisation rapide au niveau politique.

**Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

Le programme devrait continuer à relever les principaux défis de la région méditerranéenne, sachant que cette approche accroît la résilience aux crises inattendues.

**COHÉRENCE INTERNE ET EXTERNE DU PROGRAMME**

*QE 31. Dans quelle mesure les projets répondent-ils aux problèmes et aux besoins identifiés par le programme lors de la phase d'analyse du contexte ?*

*QE 32. Au niveau des organes de gestion (AG, CSC), des mécanismes de coordination ont-ils été mis en place avec d'autres programmes ou politiques dans la zone de coopération ?*

*QE 33. Au niveau des projets, existe-t-il des bonnes pratiques en termes de synergies / intégrations entre les projets financés et d'autres politiques ou stratégies ?*

**Principaux constats**

La cohérence interne du programme IEV CTF Med se traduit par une logique d'intervention bien structurée, c'est-à-dire que les réponses apportées aux problèmes et aux besoins identifiés dans l'analyse du contexte sont détaillées dans les produits attendus identifiés au niveau des priorités. Grâce à l'orientation stricte donnée aux projets lors de la phase de candidature, leur pertinence par rapport aux défis identifiés par le programme est très élevée. Cette pertinence est confirmée par l'observation des produits effectivement produits par les projets. Si l'on considère uniquement les priorités étudiées A.1.1, A.2.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3, il apparaît que celles qui appartiennent à l'Objectif Primordial A ont une plus forte tendance à fertiliser les autres. Parmi les priorités étudiées, la priorité A.2.1 montre la plus grande capacité à fertiliser les autres priorités, ce qui suggère que le "transfert technologique et la commercialisation des produits de la recherche" est hautement transversal aux différents thèmes abordés par le programme.

Les projets de capitalisation sont basés non seulement sur les produits générés par les projets IEV CTF Med 2007-2013 et IEV CTF Med 2014-2020, mais aussi sur les produits obtenus par des projets promus ou financés par d'autres initiatives/programmes (Union pour la Méditerranée et Interreg MED). Un tel mécanisme de coordination avec des initiatives externes montre que le programme est pleinement conscient que les synergies dans la zone méditerranéenne peuvent être bénéfiques, surtout lorsqu'elles permettent de partager des contenus et des solutions.

Les projets appartenant à l'Objectif Primordial A montrent une plus grande capacité à établir des synergies avec d'autres projets/initiatives par rapport aux projets de l'Objectif Primordial B. En outre, il apparaît que les domaines politiques du transfert technologique, et en particulier du soutien aux entreprises, sont caractérisés par une extraordinaire capacité de mise en réseau qui va au-delà du programme IEV CTF Med. Des chaînes de projets longues et fructueuses ont été observées à travers les programmes de l'UE et les périodes de programmation.

#### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

Nous recommandons de vérifier si les projets traitant de la protection de l'environnement, de l'adaptation au changement climatique et de l'atténuation de ses effets, c'est-à-dire les projets appartenant à l'Objectif Primordial B, peuvent être encouragés à développer davantage de synergies avec d'autres projets à l'intérieur et à l'extérieur du programme IEV CTF Med, étant donné que les sujets environnementaux pourraient avoir un potentiel de fertilisation non entièrement exploré.

#### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

Du point de vue de l'évaluateur, le nombre beaucoup plus faible d'indicateurs prévus pour NEXT MED (comparé au nombre extraordinairement élevé d'indicateurs d'IEV CTF Med 2014-2020) représente un bon progrès vers une gestion plus facile du programme. Cependant, il apparaît clairement que l'utilisation d'indicateurs de résultat et de produit spécifiques au niveau des priorités a servi de guide efficace lors de la phase de préparation des propositions et a contribué à la bonne pertinence des projets par rapport au programme. Comme déjà mentionné au chapitre 3.5, il est recommandé d'assurer une information similaire sur la manière de rendre les propositions pertinentes pour le programme, même en l'absence d'indicateurs de résultat et de produit détaillés.

## **IMPACT ATTEINT PAR LE PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ A.1.1 SOUTIEN AUX JEUNES ENTREPRISES INNOVANTES ET AUX ENTREPRISES DE CRÉATION RÉCENTE**

*QE 34. Le programme a-t-il atteint les produits escomptés en termes d'activités de formation (produit 1.1.1.1), de création de programmes d'investissement (produit 1.1.1.2), de pôles et d'accélérateurs (produit 1.1.1.3) ? Y a-t-il des différences significatives entre les pays ?*

*QE 35. Les produits obtenus ont-ils permis de créer des entreprises à dimension transfrontalière ? Est-il possible d'identifier des bonnes pratiques ou des cas particulièrement critiques ?*

*QE 36. Les produits réalisés ont-ils permis d'augmenter l'emploi des jeunes et des femmes ? Est-il possible d'identifier des bonnes pratiques ou des cas particulièrement critiques ?*

*QE 37. Quel est l'impact de la crise COVID 19 sur l'atteinte des produits attendus au niveau de la priorité A.1.1 ?*

*QE 38. Les autres priorités du programme ont-elles contribué de quelque manière que ce soit à soutenir les jeunes entreprises innovantes et les entreprises nouvellement créées ?*

### **Principaux constats**

La principale stratégie adoptée pour soutenir les jeunes entreprises innovantes et les entreprises nouvellement créées consiste en des activités de renforcement des capacités et de formation, un trait commun à tous les projets analysés dans le cadre de cette priorité. L'analyse des enquêtes de retour d'information des groupes cibles confirme que les aptitudes et les compétences des participants aux activités des projets se sont améliorées grâce à ces dernières. Une deuxième stratégie importante adoptée par les projets financés pour soutenir les start-ups innovantes et les entreprises nouvellement établies a été la fourniture d'un soutien juridique et/ou financier. Un autre sujet important pour cette priorité est le droit de propriété intellectuelle, car cet aspect, s'il n'est pas géré, risque de devenir un point faible pour les start-ups innovantes et les entreprises nouvellement établies de la Méditerranée. Il y a peu de preuves de la création de hubs et d'accélérateurs et la création de programmes d'investissement ne fait pas partie de la priorité. Lorsqu'ils ont été développés, les programmes d'investissement ont dû réduire leurs ambitions et opter pour des approches traditionnelles.

Les entreprises ayant une dimension transfrontalière n'ont pas été créées et aucune tentative n'a été faite pour les démarrer. Il est vrai qu'en raison de la pandémie, certaines activités transfrontalières (par exemple, l'organisation d'un forum transfrontalier) ont été reportées, mais il semble que l'objectif de créer des entreprises ayant une dimension transfrontalière était trop ambitieux pour IEV CTF Med 2014-2020.

Au stade actuel, il n'est pas encore possible de tirer des conclusions sur la capacité à accroître l'emploi des jeunes et des femmes. Ce qui ressort, c'est que l'indicateur mesurant la création d'emplois était défini de manière trop étroite selon certains projets, ce qui pourrait créer des incohérences dans l'évaluation des emplois créés.

La crise du COVID 19 est largement responsable des retards dans les activités du projet. De nombreuses activités ont été soit adaptées à un format en ligne lorsque cela était possible, soit simplement reportées, ce qui a conduit à la révision du plan de mise en œuvre et à la demande de prolongations de délai. Il convient de noter qu'au-delà de la pandémie, la mise en œuvre a également été entravée par la crise politique, sociale et économique survenue dans certains des pays partenaires, notamment au Liban.

La priorité A.1.1 semble avoir reçu une contribution des projets financés dans le cadre des autres priorités analysées (c'est-à-dire A.2.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3) supérieure à la moyenne (29 % contre 26 %). 85% des projets ayant contribué à la priorité A.1.1 appartiennent à la priorité A.2.1. Cela suggère que le transfert de technologie et la commercialisation des produits de la recherche sont très bénéfiques au soutien des entreprises innovantes en phase de démarrage et des entreprises récemment établies, les autres thèmes abordés par le programme n'offrant pas de contribution significative.

### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

S'assurer que les plans de capitalisation des projets standard et stratégiques sont effectivement mis en œuvre afin que les produits soient transférés aux parties prenantes nationales/régionales/locales,

préparant ainsi le terrain pour leur utilisation au niveau politique. Cela devrait se produire même si le suivi n'est pas assuré par un projet de capitalisation pertinent. Dans le même temps, l'évaluateur recommande également de vérifier que le projet de capitalisation ReSt@rts contribue effectivement à la transférabilité des produits et à la durabilité des produits résultats dans le cadre de cette priorité.

### Recommandation pour NEXT MED 2021-2027

- Sur la conception du projet:
  - Se concentrer sur des groupes cibles homogènes ou adapter les approches aux besoins des différents groupes cibles.
  - Améliorer l'analyse des risques et inclure des mesures d'atténuation, notamment pour adapter les activités du projet aux changements dans le contexte du pays.
- Sur les indicateurs du programme :
  - Reconsidérer la possibilité de disposer de critères contraignants pour mesurer les indicateurs afin d'éviter un décalage entre les attentes du programme et ce que les bénéficiaires sont en mesure de réaliser de manière réaliste compte tenu des ressources disponibles et de l'environnement extérieur.
- Sur les rapports :
  - Pour rendre le programme plus compétitif par rapport aux possibilités offertes par d'autres donateurs internationaux, réduire la charge au niveau des projets en recourant davantage aux options de coûts simplifiés.
- Sur la durabilité, la capitalisation et l'impact
  - Même en l'absence d'un projet de capitalisation dédié, il faut toujours s'assurer que les produits sont transférés aux acteurs nationaux/régionaux/locaux capables de les soutenir, garantissant ainsi la continuité des produits du projet (dans le cas de MEDSt@rts, les produits potentiellement transférables comprennent la base de données des programmes de microfinance disponibles dans la région méditerranéenne, le réseau de 60 organisations intégrant un réseau méditerranéen sur la microfinance et le microcrédit pour le développement des entreprises, les 15 paquets de microfinance combinant l'appui direct (sous-subsidation) et l'accès au financement).

## IMPACT DU PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ A.2.1 : L'AIDE AU TRANSFERT TECHNOLOGIQUE ET À LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS DE LA RECHERCHE

*QE 39. Le programme a-t-il atteint les produits escomptés en termes de : création de nouveaux laboratoires vivants (produit 2.1.1.1) ; renforcement des capacités institutionnelles (produits 2.1.1.2 et 2.1.1.4), amélioration des compétences dans l'environnement des affaires (produit 2.1.1.3), augmentation de la disponibilité des services pour les activités de transfert de technologie (produits 2.1.1.5, 2.1.1.6, 2.1.1.7, 2.1.1.8) ? Y a-t-il des différences significatives entre les pays ?*

*QE 40. Les produits obtenus ont-ils permis d'améliorer les processus de transfert de technologie et de commercialisation ? Est-il possible d'identifier des bonnes pratiques ou des cas particulièrement critiques ?*

*QE 41. Quel est l'impact de la crise du COVID 19 sur l'atteinte des produits attendus au niveau de la priorité A.2.1 ?*

*QE 42. Les autres priorités du programme ont-elles contribué de quelque manière que ce soit à soutenir le transfert de technologie et la commercialisation des produits de la recherche ?*

### **Principaux constats**

Le retour d'information de l'enquête et les preuves tirées des études de cas montrent que les laboratoires vivants étaient un type de produit largement produit par les projets, démontrant ainsi la capacité à faire interagir activement les différentes composantes du processus d'innovation. Les projets ont également montré leur capacité à accroître les compétences dans l'environnement des entreprises en menant des activités de formation, même à une période où les restrictions dues à la pandémie auraient pu les entraver. Les preuves d'une contribution au renforcement des capacités institutionnelles ont été moins nombreuses. Aucun des projets interrogés n'a indiqué que la promotion d'une meilleure gouvernance était la valeur ajoutée la plus importante. Néanmoins, le nombre élevé de projets stratégiques est prometteur sous cet aspect, même s'il semble qu'ils soient encore en train d'élaborer des plans pour capitaliser leurs produits au niveau de l'élaboration des politiques. Toutefois, le niveau de maturité des projets stratégiques n'est pas suffisant pour tirer des conclusions. Le fait que les projets soient à un stade aussi précoce rend également difficile l'évaluation de leur capacité à générer des services, qui est la forme la plus tangible d'impact dans le cadre de cette priorité. Il est vrai que près d'un tiers des projets ont déclaré avoir créé de nouvelles spin-offs, déposé des co-brevets ou facilité l'établissement de nouveaux accords entre les entreprises et les organismes de R&D. Cependant, la capacité réelle de ces produits à générer des services n'est pas encore connue. Toutefois, la capacité réelle de ces produits à améliorer la disponibilité des services pour les activités de transfert de technologie ne semble pas encore mesurable.

Les laboratoires vivants semblent une bonne solution pour expérimenter le processus de transfert de technologie, car ils font interagir activement les communautés scientifiques, industrielles, sociales et commerciales. Cependant, leur continuité après la conclusion des projets n'est pas claire si un financement supplémentaire n'est pas fourni par des projets de suivi. Le transfert de technologie est plus facile à percevoir lorsque les projets sont axés sur la technique et la production.

La crise du COVID 19 a eu un impact sur les projets, notamment en ce qui concerne les activités d'apprentissage et la dimension transfrontalière. En même temps que la pandémie, toutes les activités en face à face ont été déplacées vers un format en ligne. Toutefois, il convient de noter que la préparation de la formation, la qualité du matériel pédagogique et la distribution de ce dernier semblent avoir bénéficié de cette situation exceptionnelle. L'impossibilité d'exploiter pleinement le "facteur humain" a poussé les projets à accorder une attention particulière à la gestion de la qualité du processus d'apprentissage. En outre, les projets ont profité de l'occasion pour renforcer l'engagement local grâce à des outils numériques récemment développés, ce qui a permis d'accroître la visibilité des projets et d'atteindre davantage de participants.

La priorité A.2.1 semble avoir reçu une contribution des projets financés dans le cadre des autres priorités analysées (c'est-à-dire A.1.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3) bien supérieure à la moyenne (40 % contre 26 %). Toutes les autres priorités analysées semblent avoir contribué à A.2.1 avec la moitié ou un tiers de leurs projets. Cela suggère que les thèmes du transfert de technologie et de la

commercialisation des produits de la recherche sont en quelque sorte horizontaux dans le programme.

### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

S'assurer que les plans de capitalisation des projets standard et stratégiques sont effectivement mis en œuvre afin que les produits soient transférés aux parties prenantes nationales/régionales/locales, préparant ainsi le terrain pour leur utilisation au niveau politique. Cela devrait se produire même si le suivi n'est pas assuré par un projet de capitalisation pertinent. En même temps, l'évaluateur recommande également de vérifier que le projet de capitalisation WEF - CAP contribue réellement à la transférabilité des produits et à la durabilité des produits produits dans le cadre de cette priorité.

### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

- Sur la conception du projet:
  - Veiller à ce que les projets soient clairement ciblés, avec des réalisations et des produits bien définis, et que les propositions soient rédigées dans un langage clair.
  - Renforcer les pratiques de suivi au niveau des projets afin que des informations claires et concises soient recueillies sur les activités et les réalisations des projets.
  - Encourager les projets, en particulier ceux axés sur des secteurs et des niches spécifiques, à développer des modèles et des technologies susceptibles d'être reproduits dans d'autres contextes.
- Sur les indicateurs du programme :
  - Envisager de simplifier le cadre de performance du programme pour faciliter l'établissement de rapports et le suivi par les partenaires du projet.
  - Envisager des actions supplémentaires de renforcement des capacités pour promouvoir une compréhension commune des indicateurs et améliorer le lien entre les réalisations et les produits du projet et le cadre de performance du programme.
- Sur les rapports
  - Pour rendre le programme plus compétitif par rapport aux opportunités offertes par d'autres donateurs internationaux, réduire la charge au niveau des projets en faisant un usage plus important des options de coûts simplifiés.
- Sur la durabilité, la capitalisation et l'impact
  - Envisager de reproduire le modèle de coopération entre la recherche et les entreprises promu par BESTMEDGRAPE dans d'autres cas d'économie circulaire.
  - S'assurer que les projets stratégiques développent une stratégie de capitalisation solide et claire.

## **IMPACT RÉALISÉ PAR LE PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ A.3. I FOURNIR AUX JEUNES, EN PARTICULIER CEUX APPARTENANT AUX NEETS ET AUX FEMMES, DES COMPÉTENCES COMMERCIALISABLES**

*QE 43. Le programme a-t-il atteint les produits attendus en termes de : mise en œuvre d'actions de marketing (produit 3.1.1.1) ; services de formation (produit 3.1.1.2) ; nouveaux outils et méthodes (produit 3.1.1.3) ; tutorat et initiatives de liaison entre le monde de la formation et les entreprises (produit 3.1.1.4, 3.1.1.5, 3.1.1.6) ? Y a-t-il des différences significatives entre les pays ?*

QE 44. Les produits obtenus ont-ils permis d'améliorer l'"employabilité" des NEET et des femmes ? Est-il possible d'identifier des bonnes pratiques ou des cas particulièrement critiques ?

QE 45. Quel est l'impact de la crise COVID 19 sur l'atteinte des produits attendus au niveau de la priorité A.3.1 ?

QE 46. Les autres priorités du programme ont-elles contribué de quelque manière que ce soit à améliorer l'"employabilité" des NEET et des femmes ?

### **Principaux constats**

Les projets ont fait un effort significatif pour la mise en œuvre d'actions de marketing visant à améliorer les services qui favorisent l'emploi des jeunes, grâce à la collaboration avec des représentants professionnels du secteur impliqués dans des actions et des réseaux d'inclusion sociale. Les projets ont également réussi à réaliser des formations ciblées orientées vers le marché du travail et impliquant des jeunes NEETs et des femmes. Dans de nombreux cas, les formations étaient axées sur les programmes et le transfert de compétences liés à l'économie durable et verte. Dans d'autres cas, les activités de formation ont ciblé des secteurs spécifiques à fort potentiel de croissance offrant de meilleures chances d'employabilité pour les bénéficiaires impliqués. Au moment de l'évaluation, de nombreuses activités de formation étaient encore en cours. Cependant, il a été possible d'évaluer que de nombreux jeunes, NEETs et femmes ont déjà bénéficié des activités du projet. En ce qui concerne les activités de tutorat et de liaison entre le monde de la formation et celui de l'entreprise, les projets ont renforcé l'approche pratique des formations proposées aux bénéficiaires, en se concentrant sur des secteurs spécifiques afin d'augmenter les chances de trouver un emploi à la fin de celles-ci. En ce qui concerne les produits attendus de ces activités, il est trop tôt pour les évaluer en termes d'associations civiques lancées par les bénéficiaires des projets, ou d'institutions publiques engagées. Aucune différence spécifique entre les pays n'a été identifiée.

Les formations et les initiatives réalisées permettent aux NEET concernés d'acquérir des aptitudes et des compétences adaptées à la demande actuelle du marché du travail. Dans certains cas, l'orientation des formations a été décidée à la suite d'une phase initiale de recherche visant à analyser le secteur de chaque territoire cible qui pourrait offrir les meilleures chances d'employabilité aux bénéficiaires concernés, en collaboration avec les parties prenantes locales. Cette pratique augmente de manière significative la fiabilité et la résilience des initiatives du projet, en ayant un lien fort avec les besoins réels du marché du travail local. Toutefois, il convient de noter qu'il pourrait y avoir des décalages entre le niveau du programme et celui du projet dans l'interprétation de l'indicateur concernant l'emploi. De tels décalages pourraient empêcher une bonne mesure des emplois réellement créés.

La crise du COVID 19 a eu un impact sur les projets, notamment en ce qui concerne les activités d'apprentissage et la dimension transfrontalière. Comme le début de nombreux projets a coïncidé avec l'apparition de la pandémie, de nombreuses activités, lorsque cela était possible, ont été adaptées à un format en ligne ou reportées. Les restrictions ont entraîné une perte importante pour les bénéficiaires en termes de valeur ajoutée, car ils ne pouvaient pas se déplacer pour participer aux activités du projet organisées dans un autre pays ou se réunir dans le même espace physique pour créer des réseaux. Cependant, les projets ont fait preuve de résilience et ont exploité des outils et des dispositifs pour se connecter numériquement avec les bénéficiaires, même

ceux situés dans des zones rurales qui ne pouvaient pas participer au projet sans un support numérique.

La priorité A.3.1 semble avoir reçu une contribution des projets financés au titre des autres priorités analysées (c'est-à-dire A.1.1, A.2.1, B.4.1, B.4.3) inférieure à la moyenne (20 % contre 26 %). La contribution la plus élevée est celle de la priorité A.1.1, qui concerne le soutien aux entreprises innovantes en phase de démarrage et aux entreprises récemment créées, c'est-à-dire un sujet lié à l'employabilité.

### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

S'assurer que les plans de capitalisation des projets standard et stratégiques sont effectivement mis en œuvre afin que les produits soient transférés aux parties prenantes nationales/régionales/locales, préparant ainsi le terrain pour leur utilisation au niveau politique. Cela devrait se produire même si le suivi n'est pas assuré par un projet de capitalisation pertinent. Dans le même temps, l'évaluateur recommande également de vérifier que le projet de capitalisation CLUSTER contribue effectivement à la transférabilité des produits et à la durabilité des résultats dans le cadre de cette priorité.

### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

- Sur la conception du projet:
  - Les projets doivent se concentrer sur des groupes cibles homogènes afin de maximiser leur impact. Les bénéficiaires devraient être encouragés à répondre aux besoins des plus défavorisés (par exemple, les femmes ayant un faible niveau d'éducation supérieure) et à développer des actions bien liées au potentiel des territoires respectifs du projet (par exemple, un cours d'apprentissage lié à un cluster émergent).
- Sur les indicateurs du programme :
  - Il convient d'envisager des actions de renforcement des capacités afin de promouvoir une compréhension commune des indicateurs au niveau des projets et des programmes. En ce qui concerne les définitions des indicateurs, il ne devrait pas y avoir de divergences entre les deux niveaux.
  - Les définitions et les cibles des indicateurs (en particulier lorsqu'il s'agit de produits) devraient mieux refléter la réalité de la mise en œuvre et le contexte du projet afin de rendre les indicateurs du programme plus pertinents et moins ambigus.
  - Compte tenu de la charge de travail que cela implique, il faudrait envisager de réduire le nombre d'indicateurs obligatoires du programme, tout en donnant la possibilité au bénéficiaire de suivre des indicateurs spécifiques au projet.
- Sur la durabilité, la capitalisation et l'impact:
  - Pour permettre aux projets apportant des contenus de valeur de s'engager davantage dans des projets de capitalisation, il est nécessaire de s'assurer que l'appel à projets de capitalisation n'a pas lieu lorsque les projets standards ne sont pas encore matures.
  - Les stratégies visant à assurer la durabilité des produits/produits au-delà de la durée du projet doivent être encouragées indépendamment des projets de capitalisation. À cet égard, chaque partenariat devrait inclure des organisations capables soit d'investir leurs propres ressources dans des activités de suivi, soit d'obtenir un soutien national ou régional.

## IMPACT RÉALISÉ PAR LE PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ B.4.I SOUTENIR LES SOLUTIONS INNOVATRICES ET TECHNOLOGIQUES POUR AUGMENTER L'EFFICACITÉ DE L'EAU ET ENCOURAGER L'UTILISATION DE L'APPROVISIONNEMENT EN EAU NON CONVENTIONNEL

QE 47. Le programme a-t-il atteint les produits attendus en termes de : création de réseaux transfrontaliers (produits 4.1.1.1, 4.1.1.2, 4.1.2.7) ; réalisation d'événements de formation (produits 4.1.1.3, 4.1.2.6) ; initiatives pilotes (produits 4.1.1.4, 4.1.2.8) ; nouveaux plans de gestion (produits 4.1.1.5) ? Y a-t-il des différences significatives entre les pays ?

QE 48. Les produits obtenus ont-ils permis d'accroître l'utilisation de solutions innovantes assurant une utilisation plus efficace des ressources en eau dans l'agriculture et l'habitat ? Est-il possible d'identifier des bonnes pratiques ou des cas particulièrement critiques ?

QE 49. Quel est l'impact de la crise du COVID 19 sur l'atteinte des produits attendus au niveau de la priorité B.4.I ?

QE 50. Les autres priorités du programme ont-elles contribué de quelque manière que ce soit au développement de solutions innovantes pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources en eau ?

### Principaux constats

Les produits obtenus concernent l'aspect stratégique (plans, outils, cadres juridiques) ainsi que l'aspect démonstratif. Les actions pilotes pour l'amélioration de la gestion de l'eau sont un produit largement produit par les projets, cependant des retards importants dans l'application des technologies démonstratives ont nécessité des extensions significatives. Le renforcement des capacités et les programmes de formation sont un autre type de produit fortement présent dans les projets. Associés à la bonne implication des principales parties prenantes, ils constituent une bonne condition pour accroître la sensibilisation à ce sujet. Parmi les changements les plus importants attendus sur la rive sud de la Méditerranée, la capacité des projets à se concentrer sur les territoires ruraux semble particulièrement pertinente.

Dans l'ensemble, les projets concernent tous les thèmes clés qui devraient être abordés dans le cadre de la priorité, avec un accent particulier sur l'utilisation des ressources en eau non conventionnelles. 80 % des répondants à l'enquête en ligne ont également indiqué que leur projet visait à "faire face aux problèmes liés au changement climatique". Cependant, les effets les plus tangibles des projets n'ont pas encore été produits. Par rapport à d'autres priorités où la durabilité semble dépendre fortement des projets de suivi, la priorité B.4.I montre que, dans certains territoires, les parties prenantes concernées, y compris les investisseurs, pourraient prendre en charge les produits des projets.

La pandémie du COVID 19 a ralenti les activités des partenaires, retardant les procédures d'appel d'offres et rendant les rencontres en face à face impossibles à certaines périodes. Toutefois, l'impact de la pandémie sur les projets financés dans le cadre de cette priorité semble plus faible que dans d'autres projets caractérisés par des activités intensives entre les personnes. La lenteur des projets, qui a rendu nécessaire des prolongations, ne peut donc être attribuée qu'en partie à la pandémie. La priorité B.4.I semble avoir reçu une contribution des projets financés dans le cadre des autres priorités analysées (c'est-à-dire A.1.1, A.2.1, A.3.1, B.4.3) bien inférieure à la moyenne (17% contre 26%). La contribution la plus élevée est celle de la priorité A.2.I concernant le transfert de technologie, alors qu'aucune contribution n'a été apportée par les projets appartenant à la priorité B.4.3 dans le cadre du même Objectif Thématique.

### Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020

S'assurer que les plans de capitalisation des projets standard et stratégiques sont effectivement mis en œuvre afin que les produits soient transférés aux parties prenantes nationales/régionales/locales, préparant ainsi le terrain pour leur utilisation au niveau politique. Cela devrait se produire même si le suivi n'est pas assuré par un projet de capitalisation pertinent. En même temps, l'évaluateur recommande de vérifier que le projet de capitalisation MEDWAYCAP contribue effectivement à la transférabilité des produits et à la durabilité des produits obtenus dans le cadre de cette priorité. Il est également recommandé d'accélérer l'approbation d'un addendum pour prolonger le calendrier du projet et de réorganiser les activités pour faire face aux retards et aux problèmes de partenariat.

### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

- Sur la conception du projet :
  - Considérer que la question de la pénurie d'eau est hautement prioritaire et sera encore plus pertinente à l'avenir pour les pays du sud de la Méditerranée.
  - Envisager un renforcement supplémentaire des capacités des partenaires du projet pour améliorer la capacité de gestion et renforcer l'appropriation et la responsabilité.
  - Envisager de revoir les cadres réglementaires nationaux pour identifier les obstacles à la bonne mise en œuvre des projets et suggérer des actions correctives, y compris des recommandations adressées aux autorités nationales.
  - Envisager l'introduction de contingences dans le budget pour atténuer les effets de l'inflation sur les activités du projet.
- Sur les indicateurs du programme :
  - Certains des indicateurs du programme ne seront pas remplis, car les cibles cumulés des projets sont inférieures à l'objectif du programme. Cela pourrait signifier que le programme a surestimé les cibles (même si une révision vers des cibles plus bas a déjà été approuvée en novembre 2020), ou que les indicateurs devraient être mieux équilibrés.
  - Des indicateurs sur les activités organisationnelles et préparatoires ainsi que sur la mobilisation et l'information des parties prenantes permettraient de mieux évaluer l'avancement des projets.
  - Envisager un cadre de performance simplifié, avec des liens plus forts entre les activités/produits des projets et les indicateurs du programme et de meilleures explications de la relation entre les deux dans le formulaire de candidature, en particulier concernant les produits des projets.
- Sur la durabilité, la capitalisation et l'impact :
  - S'assurer que les plans de capitalisation développés par le projet sont bien articulés avec les projets de capitalisation.
  - S'assurer que la durabilité et l'impact dépendent non seulement des projets de capitalisation, mais aussi de l'intégration des produits du projet dans les stratégies nationales et locales.

**IMPACT RÉALISÉ PAR LE PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ B.4.3 SOUTENIR DES RÉHABILITATIONS ÉNERGÉTIQUES RENTABLES ET INNOVANTES EN FONCTION DES TYPES DE BÂTIMENTS ET DES ZONES CLIMATIQUES, EN METTANT L'ACCENT SUR LES BÂTIMENTS PUBLICS**

*QE supplémentaire : Le programme a-t-il atteint les cibles prévus en termes de : dispositions pour une conception urbaine durable (produit 4.3.1.1), plans/stratégies d'efficacité du mix énergétique (produit 4.3.1.2), études de cas transfrontalières (produit 4.3.1.3), jumelage et partage des connaissances (produit 4.3.1.4), mise en œuvre de technologies pilotes, délivrance de certificats de performance énergétique et application de systèmes d'énergie renouvelable aux bâtiments publics (produits 4.3.2.5, 4.3.2.6, 4.3.2.7) ? Y a-t-il des différences significatives entre les pays ?*

*QE supplémentaire : Les produits obtenus ont-ils permis d'augmenter l'utilisation de solutions innovantes qui soutiennent des réhabilitations énergétiques rentables et innovantes en fonction des types de bâtiments et des zones climatiques, en mettant l'accent sur les bâtiments publics ? Est-il possible d'identifier des bonnes pratiques ou des cas particulièrement critiques ?*

*QE supplémentaire : Quel est l'impact de la crise COVID 19 sur l'atteinte des produits attendus au niveau de la priorité B.4.3 ?*

*QE supplémentaire : Les autres priorités du programme ont-elles contribué de quelque manière que ce soit au développement de réhabilitations énergétiques rentables et innovantes adaptées aux types de bâtiments et aux zones climatiques, avec un accent sur les bâtiments publics ?*

### **Principaux constats**

Tous les projets relevant de cette priorité ont développé des rénovations énergétiques rentables et innovantes adaptées aux types de bâtiments et aux zones climatiques en mettant en œuvre des actions pilotes pour améliorer l'efficacité énergétique. En particulier, les laboratoires vivants semblent être une bonne activité qui améliore la mise en œuvre de solutions innovantes en matière de rénovation énergétique, car ils favorisent une approche interactive permettant à toutes les parties prenantes de réfléchir et de comprendre les implications connexes. Le secteur de l'éducation semble particulièrement ciblé par les rénovations énergétiques innovantes, ce qui pourrait avoir un bon effet multiplicateur. Le développement de plans et de stratégies d'efficacité énergétique semble moins présent parmi les projets, tandis que le développement des études de cas transfrontalières était toujours en cours au moment de la rédaction de ce rapport d'évaluation. Dans l'ensemble, les pays du sud de la Méditerranée peuvent potentiellement bénéficier le plus des projets. Dans le même temps, l'absence d'infrastructures a rendu la mise en œuvre de solutions innovantes plus difficile par rapport aux pays situés sur la rive nord.

Les projets s'efforcent d'impliquer les principaux décideurs impliqués dans la rénovation des bâtiments publics afin de les sensibiliser aux avantages et aux aspects pertinents à prendre en compte concernant les solutions d'efficacité énergétique.

Cependant, outre l'application des technologies prévues dans la mise en œuvre des projets pilotes, il est trop tôt pour évaluer si l'impact du projet augmentera l'utilisation des solutions d'efficacité énergétique dans les bâtiments publics situés dans la zone méditerranéenne. Un point fort à garder à l'esprit est que l'intégration de telles innovations au niveau politique est essentielle pour amplifier l'impact des projets, ce qui, selon l'analyse effectuée jusqu'à présent, n'est pas toujours évident.

La crise du COVID 19 a eu un impact sur les activités du projet qui ont été soit reportées, soit transférées vers un format en ligne, lorsque cela était possible. Les restrictions imposées ont empêché les parties prenantes de se rencontrer physiquement et de lancer les travaux de construction des projets pilotes en raison du ralentissement des appels d'offres ou des retards dans l'expédition des matériaux.

La priorité B.4.3 semble avoir reçu une contribution des projets financés au titre des autres priorités analysées (à savoir A.1.1, A.1.2, A.3.1, B.4.1) inférieure à la moyenne (19 % contre 26 %). Les contributions les plus élevées proviennent de la priorité B.4.1 du même Objectif Thématique et de la priorité A.2.1 concernant le transfert de technologie et la commercialisation des produits de la recherche.

### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

S'assurer que les plans de capitalisation des projets standard et stratégiques sont effectivement mis en œuvre afin que les produits soient transférés aux parties prenantes nationales/régionales/locales, préparant ainsi le terrain pour leur utilisation au niveau politique. Cela devrait se produire même si le suivi n'est pas assuré par un projet de capitalisation pertinent. En même temps, l'évaluateur recommande de vérifier que les projets de capitalisation de SEACAP 4 SDG, Sustainable MED Cities, contribuent effectivement à la transférabilité des produits et à la durabilité des produits obtenus dans le cadre de cette priorité.

### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

- Sur les indicateurs du programme :
  - Compte tenu de l'évolution rapide de la technologie, les indicateurs du programme doivent être formulés de manière à rester pertinents par rapport aux développements technologiques.
- Sur la durabilité, la capitalisation et l'impact :
  - Étant donné que tous les projets standard ne sont pas censés être suivis d'un projet de capitalisation, un plan de capitalisation décrivant les modalités d'engagement du niveau politique devrait être inclus dans la proposition de projet ou préparé dans la toute première phase du projet.
  - La durabilité et l'impact dépendront non seulement des efforts de capitalisation mais encore plus des politiques nationales en place pour promouvoir la rénovation énergétique des bâtiments publics, y compris l'accès au financement pour déployer les technologies et les pilotes développés par le projet.
  - Les synergies avec d'autres projets et initiatives pendant la durée du projet pourraient être facilitées et renforcées par une coordination nationale dans les pays IEV CTF Med, en commençant par ceux qui sont caractérisés par un bon nombre de projets financés par IEV CTF Med.
  - Les synergies avec d'autres secteurs devraient être explorées car elles pourraient apporter une valeur ajoutée significative, notamment sur des questions horizontales telles que la durabilité environnementale et économique.
  - Une attention particulière devrait être accordée à la composition du partenariat des projets de capitalisation afin de s'assurer que toutes les parties prenantes clés, y compris les acteurs économiques, sont représentées.

## **IMPACT RÉALISÉ PAR RAPPORT AUX PRINCIPES HORIZONTAUX**

*QE 51. Quels sont les produits et les impacts les plus significatifs obtenus par le programme en termes de principes horizontaux ?*

### **Principaux constats**

Le principe horizontal du développement durable est promu de manière forte et homogène par le programme, tandis que les principes concernant l'égalité des chances et la non-discrimination,

comme l'égalité entre les hommes et les femmes, dépendent davantage des défis abordés par les différentes priorités. La communication développée par le programme est extraordinairement efficace pour promouvoir l'idée que les femmes jouent un rôle actif dans les sociétés méditerranéennes.

**Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

-

**Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

Les principes horizontaux concernant l'égalité des chances et la non-discrimination, tels que l'égalité entre les hommes et les femmes, pourraient être davantage rationalisés dans les projets financés au titre de toutes les priorités.

## 2 Approche méthodologique

Ce rapport est fondé sur quatre sources clés d'évaluation :

### Analyse théorique



L'analyse des documents du programme, des données administratives extraites du SIG ou envoyées directement par l'autorité de gestion (AG) (voir par exemple le fichier Excel sur les découpages décidées par l'autorité de gestion) ainsi que l'analyse du site web du programme, ont constitué le point de départ essentiel pour une compréhension approfondie des structures et du fonctionnement du programme et ont jeté les bases d'une collecte ciblée de données primaires par le biais d'entretien avec les organes du programmes et d'enquêtes en ligne.

### Entretiens avec les organes du programme



Entre septembre et décembre 2021, un total de 36 entretiens semi-structuré ont été mené avec l'AG, le Secrétariat Technique Conjoint ((TC), les Antennes, Les membres du Comités de Suivi Conjoint (CSC), les Points de Contact Nationaux (PNC), les points de Contact de Contrôle (PCC) et le Comité de Sélection des Opérations (CSO), couvrant tous les Etats membres et les Etats partenaires. Voir le tableau ci-dessous pour la liste des entretiens réalisés.

Tableau I Liste des entretiens avec les organes du programme

Nom de la personne interrogée	Rôle	Date
Fabrizio Paloni	Secrétariat Technique Conjoint - Coordinateur	18 et 27 Octobre
Dua'a Qurie	Secrétariat Technique Conjoint –Inclusion sociale et lutte contre la pauvreté	19 Octobre
Khaled ElSaadany	Secrétariat Technique Conjoint – Éducation, recherche et innovation	19 Octobre
Simona Cannistraci	Secrétariat Technique Conjoint– Chargé de mission senior audit et gestion financière	20 Octobre
Valeria Cibrario	Secrétariat Technique Conjoint – Développement des PME et des entreprises	25 Octobre
Vincent Ernoux	Antenne de Valencia	25 Octobre
Esmat AlKaradsheh	Antenne de Aqaba	25 Octobre
Elisabetta Neroni	Autorité de Gestion – Autorisation opérationnelle	26 Octobre
Antonella Giglio	Directeur de l'Autorité de Gestion	27 Octobre
Mohamad Itani	Point de Contact National au Liban	27 Octobre
Laila Awartani	Comité de Suivi Conjoint/ Point de Contact National en Palestine	28 Octobre
Raquel Rocha & Oliveiro Graça	Comité de Suivi Conjoint/ Point de Contact National au Portugal	2 Novembre
Emad Ahmad Shana'ah	Comité de Suivi Conjoint/ Point de contact National en Jordanie	2 Novembre
Patricia di Biase	Comité de Suivi Conjoint/ Point de Contact national en France	4 Novembre
George Simos	Comité de Suivi Conjoint/ Point de Contact National en Grèce	8 Novembre

<b>Nom de la personne interrogée</b>	<b>Rôle</b>	<b>Date</b>
Celine Jorio	Point de Contact de Contrôle en France	10 Novembre
Samira Rafrafi	Comité de Suivi Conjoint/ Point de Contact National en Tunisie	11 Novembre
Costantia Costantinou	Comité de Suivi Conjoint/ Point de Contact National à Chypre	11 Novembre
Astrid Fenech	Point de Contact de Contrôle à Malte	16 Novembre
Claudio Polignano	Point de Contact National en Italie	16 Novembre
Rogerio Martins	Point de Contact de Contrôle au Portugal	17 Novembre
Fadi Karam	Secrétariat Technique Conjoint – Environnement et Changement Climatique	17 Novembre
Mouna Mekki	Point de Contact de Contrôle en Tunisie	18 Novembre
Elisabetta Perrone	Point de Contact de Contrôle en Italie	18 Novembre
Maria Papiri	Point de Contact de Contrôle à Chypre	19 Novembre
Daniel Kigel	Point de Contact de Contrôle en Israël	23 Novembre
Ambra Franceschetti	Comité de Suivi Conjoint en Italie	23 Novembre
Antonella Garippa	Autorité d'Audit	25 Novembre
Carmen Munoz	Comité de Sélection des Projets au Portugal	25 Novembre
Christos Tsikmanlis	Point de Contact de Contrôle en Grèce	26 Novembre
Carmen Hernandez, Jesus Fernandez, David Callejo Gomez	Comité de Suivi Conjoint / Point de Contact National et Point de Contact de Contrôle en Espagne	29 Novembre
Chistina Besez	Comité de Section des Projets en France	3 Décembre
Maria Catania	Comité de Suivi Conjoint/ Point de Contact National à Malte	3 Décembre
Dalia Sadek	Point de Contact National en Egypte	13 Décembre
Carmel Vella	Comité de Sélection des Projets à Malte	17 Décembre

### **Enquête en ligne**



Entre le 11 octobre et le 2 décembre 2021, une enquête en ligne adressée à tous les demandeurs et bénéficiaires du projet a été lancée. Au total, 240 demandeurs et bénéficiaires ont participé à l'enquête. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, le taux de réponse est de 7% dans le cas des demandeurs de projets non approuvés, alors qu'il est nettement plus élevé pour les bénéficiaires principaux et les partenaires de projet. Si l'on compare avec des enquêtes similaires réalisées dans le cadre d'autres évaluations à mi-parcours, il s'agit d'un taux de réponse élevé qui assure une bonne représentativité de l'échantillon.

Les questions concernant l'impact, la cohérence et les principes horizontaux ont été posées uniquement aux bénéficiaires principaux et aux partenaires de projet impliqués dans des projets financés dans le cadre des priorités A.1.1, A.2.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3.

Tableau 2 Taux de réponse de l'enquête

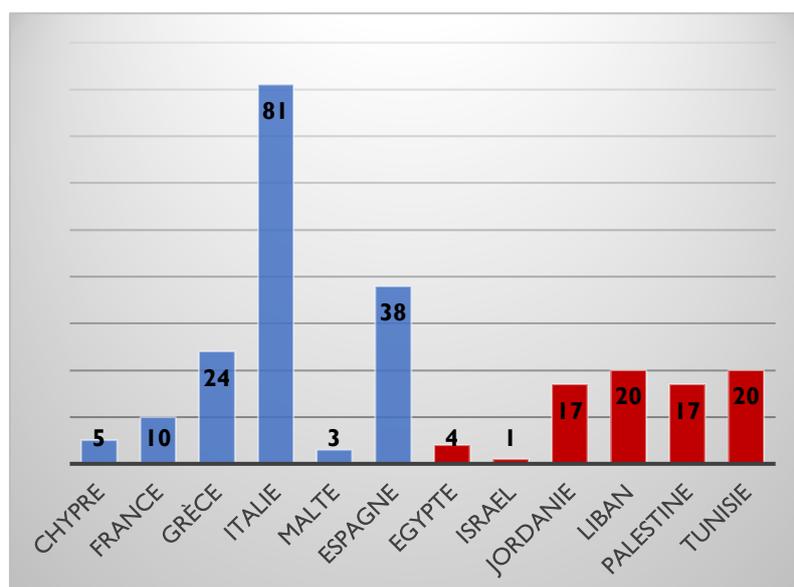
<b>Type de répondant</b>	<b>n. questionnaires</b>	<b>Taux de réponse</b>
Candidat principal d'une proposition de projet non financée	39	7%

Bénéficiaire Principale	62	83%
Partenaire du projet	139	28%

Si l'on regarde la couverture géographique, 67% des répondants viennent des EM de l'UE, en particulier d'Italie, tandis que pour les pays partenaires, la plupart des réponses proviennent du Liban, de la Tunisie, de la Jordanie et de la Palestine (voir la figure ci-dessous).

La plupart des répondants (67%) n'ont pas été bénéficiaires de l'IEVP MED 2007-2013, mais 71% des participants déclarent avoir une expérience avec d'autres fonds de l'UE, en particulier avec Horizon 2020.

Figure 1 Nombre de réponses par pays



Source: Enquête en ligne

 10 études de cas ont été identifiées parmi les projets standards et stratégiques appartenant aux cinq priorités mentionnées ci-dessus (A.1.1, A.2.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3), en cohérence avec l'enquête web. Il n'a pas été possible d'inclure les projets de capitalisation en raison de leur démarrage récent. Le stade précoce de la mise en œuvre des projets stratégiques a rendu leur analyse plus difficile que celle des projets standard. Deux projets sur 10 sont menés par des organisations de la rive sud, à savoir de Tunisie. Les huit autres projets ont des bénéficiaires principaux d'Italie, d'Espagne, de Chypre, de France et de Grèce.

Entre février et mars, 20 entretiens ont été menés auprès du Bénéficiaire Principal et d'un partenaire de projet par projet. Les entretiens ont porté sur tous les pays dont les projets ont été approuvés, afin de garantir un équilibre territorial optimal dans la collecte des données. Les informations recueillies auprès de chaque projet ont été triangulées avec les éléments issus de l'analyse documentaire (formulaire de candidature, rapports de projet, informations promotionnelles publiées

sur le site web du programme) et de l'enquête en ligne. Les études de cas ont été essentielles pour réaliser l'évaluation partielle de l'impact du programme.

Table 3 Liste des entretiens avec les Bénéficiaires Principaux et les partenaires du projet

<b>Priorité</b>	<b>Projet</b>	<b>Projet</b>	<b>Rôle</b>	<b>Pays</b>	<b>Mois</b>
A.1.1	MEDSt@rts	Standard	Bénéficiaire Principal	Italie	Février
			Partenaire de projet	Palestine	Février
	INVESTMED	Stratégique	Bénéficiaire Principal	Tunisie	Février
			Partenaire de projet	Liban	Février
A.2.1	BESTMEDGRAPE	Standard	Bénéficiaire Principal	Italie	Février
			Partenaire de projet	Liban	Mars
	NEX-LABS	Stratégique	Bénéficiaire Principal	Espagne	Février
			Partenaire de projet	Egypte	Mars
A.3.1	InnovAgroWoMed	Standard	Bénéficiaire Principal	Italie	Février
			Partenaire de projet	Tunisie	Mars
	RESMYLE	Standard	Bénéficiaire Principal	France	Février
			Partenaire de projet	Jordanie	Mars
B.4.1	ACQUACYCLE	Standard	Bénéficiaire Principal	Grèce	Février
			Partenaire de projet	Malta	Mars
	PROSIM	Standard	Bénéficiaire Principal	Italie	Février
			Partenaire de projet	Jordanie	Mars
B.4.3	BERLIN	Standard	Bénéficiaire Principal	Chypre	Février
			Partenaire de projet	Israël	Mars
	Med-EcoSuRe	Standard	Bénéficiaire Principal	Tunisie	Février
			Partenaire de projet	Espagne	Février

Comme nous l'avons déjà mentionné dans l'introduction, pour compléter l'évaluation de l'impact, de la cohérence et de la contribution aux principes horizontaux, il sera nécessaire d'élargir l'enquête et de réaliser d'autres études de cas pour les autres priorités non couvertes par cette évaluation.

## 3 Evaluation de l'efficacité, de l'efficacité, de la pertinence, de la cohérence et de l'impact

### 3.1 GOUVERNANCE

*QE 1: Les processus de prise de décision sont-ils clairs et transparents ?*

*QE 3. Les structures du STC / AG / Antenne / PNC sont-elles adéquates (par exemple en termes de ETP) pour garantir des mécanismes de mise en œuvre efficaces et efficaces ?*

#### **Principaux constats**

Dans l'ensemble, l'analyse des documents du programme et les avis des principales parties prenantes recueillis lors des entretiens mettent en évidence la présence de mécanismes de gouvernance conformes aux exigences réglementaires et, bien que complexes, capables d'assurer au programme la capacité de réagir avec suffisamment de rapidité et de souplesse aux besoins et défis émergents.   cet égard, il convient de mentionner la capacité du programme à maintenir un processus décisionnel solide, même lorsqu'il travaillait à distance, lorsque les restrictions de déplacement dues à la pandémie imposaient la modalité en ligne, et même lorsque des questions délicates étaient discutées (par exemple, la candidature d'une autorité de gestion (AG) alternative. Au niveau de la gouvernance, le seul aspect négatif à souligner concerne l'activation très tardive du STC, qui n'a été crée qu'en 2019 et a commencé à fonctionner au printemps 2020. Le vide crée par l'absence du STC a dû être comblé par l'AG, d'une part, et par les deux antennes, d'autre part. En ce qui concerne les bureaux d'exécution, il convient de noter que, même s'ils sont de petite taille, ils se sont avérés être des organes résilients capables d'absorber les éventuelles déficiences du programme dans le domaine de l'appui aux projets. Les entretiens ont fait apparaître une très bonne interaction entre les AN/PNC et les organes du programme.

En ce qui concerne l'adéquation des ressources humaines, la comparaison avec les coûts administratifs des programmes CTE montre que le nombre de ressources humaines consacrées à la gestion du programme (c'est-à-dire AG, STC et Antennes) est conforme aux coûts moyens identifiés pour les programmes Interreg. Considérant que la gestion des programmes IEV CTF est généralement plus complexe que celle des programmes CTE, cette analyse révèle que le programme IEV CTF se caractérise par des mécanismes de mise en œuvre efficaces.

#### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

-

#### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

L'expérience de la période 2014-2020 montre que le démarrage en temps voulu des opérations du Secrétariat Technique Conjoint (STC) est essentiel pour garantir un bon équilibre entre les engagements et les efforts des organes du programme. Il est donc fondamental que toute procédure de sélection du nouveau STC soit anticipée afin d'éviter ce qui s'est passé lors de la précédente période de programmation.

Ce chapitre vise à évaluer l'efficacité de la gestion du programme en examinant la répartition des responsabilités et des tâches entre les différents organes du programme.

Ce chapitre vise à évaluer l'efficacité de la gestion du programme en examinant la répartition des responsabilités et des tâches entre les différents organes du programme.

### 3.1.1 Mise en place de la gestion du programme



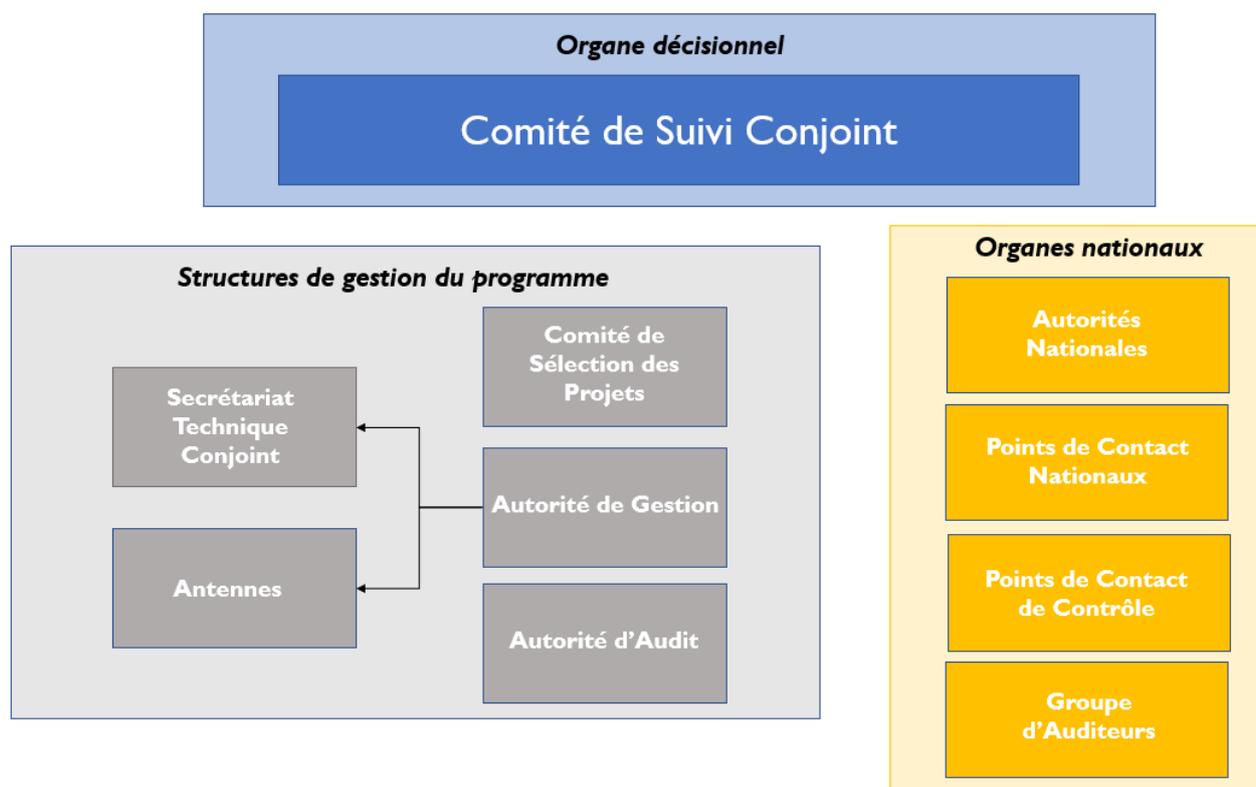
Conformément aux exigences réglementaires de l'UE et au cadre institutionnel, juridique et financier national de tous les pays partenaires, IEV CTF a mis en place un système de gestion du programme qui établit les fonctions, les responsabilités et les tâches des différents organes impliqués dans la gestion du programme. Comme prévu par le règlement d'application 897/2014 de la Commission. (dorénavant mentionné comme IEV CTF RA règlement n 897/2014 de la Commission), le programme IEV CTF est géré par une séparation des fonctions entre les organismes obligatoires suivants :

- Comité de Suivi Conjoint (CSC) ;
- Autorité de Gestion (AG) ;
- Autorités Nationales (AN) ;
- Autorité d'Audit (AA) ;
- Groupe d'Auditeurs ;
- Point de Contact de Contrôle (PCC)

Outre les organes obligatoires, les pays concernés ont décidé d'inclure les organes de programme "facultatifs" suivants, afin de soutenir les organes obligatoires dans certaines de leurs fonctions spécifiques :

- Secrétariat Technique Conjoint (STC)
- Antennes ;
- Points de Contact Nationaux (PCN) ;
- Comité de Sélection des Projets (CSP).

Figure 2 Structure de gestion du programme



Source: POC

### **Comité de Suivi Conjoint (CSC)**

Le Comité de Suivi Conjoint (CSC) est responsable de l'exécution générale du programme et de la mise en œuvre de la stratégie. Le CSC est donc responsable de la prise de décision concernant le programme.

Selon le IEV CTF RA règlement n 897/2014 de la Commission, tous les pays impliqués dans le programme sont tenus de mettre en place le CSC dans les trois mois suivant l'adoption du programme par la Commission Européenne.

La principale tâche du CSC est de suivre et d'approuver le calendrier de travail et la planification financière de l'Autorité de gestion, ainsi que de définir les critères de sélection des projets et de veiller à ce qu'ils soient respectés. Le CSC est également responsable de l'élection des membres du Comité de sélection des projets, agissant sous sa responsabilité.

Le fonctionnement du CSC est décrit dans le règlement intérieur ainsi que les procédures de prise de décision.

### **L'Autorité de Gestion (AG)**

L'Autorité de Gestion (AG) est la région autonome de Sardaigne (Région Autonome du Royaume de Sardaigne), située à Cagliari (Italie) à la présidence de la région Sardaigne.

L'Autorité de Gestion a trois unités :

- Le Bureau du Directeur
- L'Unité fonction d'ordonnateur pour la gestion de l'AT et des projets ; et
- L'Unité chargée de la comptabilité et des paiements.

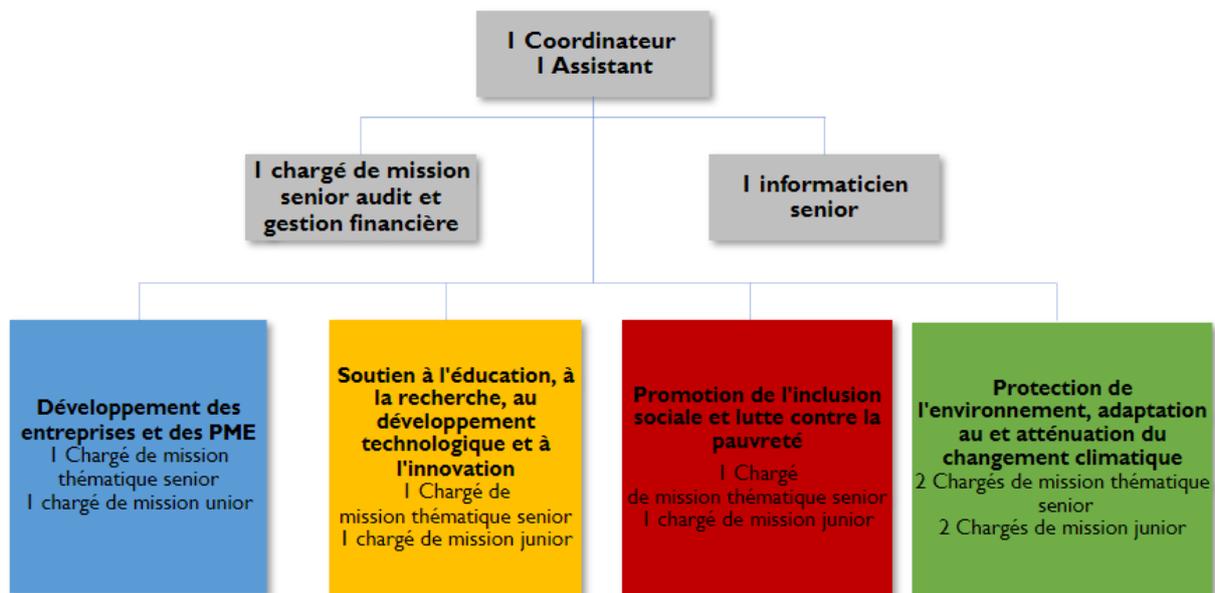
Comme défini dans l'article 26 du IEV CTF RA règlement n 897/2014 de la Commission, l'AG est responsable de la gestion du programme et vérifie que les décisions prises par le CSC sont conformes aux lois, règlements et dispositions. L'AG est en charge de la désignation du STC.

Le bureau du directeur est principalement chargé de veiller à ce que le IEV CTF RA règlement n 897/2014 de la Commission soit respecté pendant la mise en œuvre du programme et s'assure que le CSC s'acquitte de ses tâches sans heurts. L'Unité Opérationnelle et d'Autorisation supervise la sélection et la contractualisation des projets. En particulier, l'Unité est chargée de lancer les appels à propositions et de définir leur contenu. Cette unité est également responsable de la gestion des fonds d'assistance technique et du contrôle de la gestion financière. En particulier, les agents MA analysent les conclusions apportées par le STC sur les rapports financiers intermédiaires et finaux remis par les bénéficiaires, afin de s'assurer que les dépenses déclarées sont éligibles et que les bénéficiaires sont bien ceux qui ont payé. Enfin, l'Unité Opérationnelle et d'Autorisation est chargée de s'assurer que les vérifications administratives des projets sont effectuées.

### **Secrétariat Technique Conjoint**

Le Secrétariat Technique Conjoint (STC) comprend 14 membres du personnel, structurés comme illustré dans l'organigramme ci-dessous.

Figure 3 L'organisation du Secrétariat Technique Conjoint



Source: POC

Le coordinateur du STC est responsable de la coordination globale de l'organisme et de la communication avec les autres organismes du programme.

Les responsables thématiques du STC sont en charge des interactions avec les bénéficiaires des projets, y compris le suivi financier consistant en l'examen des rapports intermédiaires et finaux. Les responsables thématiques du STC assistent les bénéficiaires lors de la mise en œuvre des projets et examinent les demandes de modifications. Ils supervisent la méthodologie utilisée par les évaluateurs externes lors de l'évaluation des propositions et fournissent une assistance aux AG et aux Antennes lors des événements organisés au niveau du programme et au niveau national. Tous les responsables thématiques seniors sont soutenus par un responsable junior dans leur travail quotidien.

En plus de ces ressources, l'organisation du STC comprend un responsable informatique pour soutenir les organes du programme dans le suivi et le rapportage de leurs activités et un responsable Audit et Finance chargé de la rédaction des parties financières des documents officiels du programme et des systèmes de soutien aux bénéficiaires.

### **Les Antennes**

Deux Antennes ont été établies pour supporter l'Autorité de Gestion (AG) :

- L'Antenne d'Aqaba, hébergé par l'Autorité de la Zone Économique Spéciale d'Aqaba (ASEZA), composé d'un coordinateur et d'un agent comptable.
- L'Antenne de Valencia, hébergé par la région autonome de Valence (Generalitat Valenciana), avec un coordinateur et un agent junior.

L'emplacement des deux Antennes est stratégique : elles sont situées aux extrémités opposées du bassin méditerranéen afin de faciliter le soutien apporté aux parties prenantes situées dans ces zones.

Les Antennes sont chargées d'organiser des événements dans leurs zones géographiques respectives pour promouvoir le lancement du programme, le lancement des appels à propositions et pour soutenir le développement et la mise en œuvre des projets.

En particulier, les Antennes soutiennent l'AG et le STC dans les activités de renforcement des capacités et de communication, ainsi que lors de la sélection des propositions de projets et de la préparation et de la traduction des documents du programme. Pour cette raison, les Antennes doivent s'assurer de la pleine utilisation de la langue arabe.

### **Autorités Nationales**

Les Autorités Nationales (AN) sont des institutions nationales responsables de la mise en œuvre du programme dans chaque pays participant. Chaque AN est responsable du bon fonctionnement du système de gestion et de contrôle dans son pays respectif. Elles veillent également à la bonne communication et à l'échange d'informations entre toutes les institutions impliquées et à la mise en place des procédures appropriées dans chaque pays participant pour prévenir les irrégularités.

### **Points de Contact Nationaux**

Les Points de Contact Nationaux (PCN) sont des agents nommés pour chaque pays participant afin de soutenir l'AN. Leur tâche principale consiste à soutenir les demandeurs pendant la préparation des projets et l'AN dans la diffusion de l'information au niveau national.

### **Points de Contact de Contrôle**

Un Point de Contact de Contrôle (PCC) est nommé pour chaque pays participant afin de soutenir l'Autorité de Gestion dans les tâches liées à la vérification des dépenses du projet. Le PCC est indépendant des autres organismes impliqués dans la gestion et le contrôle du programme.

Les PCC sont chargés de vérifier que les dépenses déclarées par les bénéficiaires ont effectivement été payées par ces derniers. L'AG peut demander au PCC d'effectuer des vérifications administratives supplémentaires des demandes de paiement et des vérifications sur place des projets.

Le PCC garantit que chaque demande de paiement présentée par les bénéficiaires a été examinée par un auditeur répondant aux critères fixés dans les règles d'application.

### **L'Autorité d'Audit et Groupe d'Auditeurs**

L'Autorité d'Audit (AA) est la Région autonome de Sardaigne (Italie), composée d'un personnel dédié de cinq agents, indépendants des structures de gestion du programme.

L'AA est responsable de la mise à jour de la stratégie d'audit, de la méthodologie d'audit et de la réalisation des activités d'audit sur le système de gestion et de contrôle, sur les échantillons de projets et sur les comptes annuels. L'AA est également en charge de la procédure de désignation de l'AG et est assistée par le Groupe d'Auditeurs, composé d'un représentant de chaque pays impliqué dans le programme.

### **Le Comité de Sélection des Projets**

Le Comité de Suivi Conjoint établit un Comité de Sélection des Projets (CSP) selon les critères définis dans le programme opérationnel conjoint. Le CSP est chargé de fournir une évaluation supplémentaire des propositions de projet en cas de divergences.

Un cas de divergence se produit lorsque les jugements des évaluateurs externes sur une proposition de projet sont extrêmement discordants. Le CSP est composé de :

- Un président sans droit de vote ;
- Un secrétaire sans droit de vote ;
- Des membres votants nommés par l'AN de chaque pays participant au programme.



Plusieurs membres du CSC, toutes les AN et l'AA ont été interrogés, parmi d'autres organes et parties prenantes du programme. Un large consensus a été enregistré sur la profonde conscience du CGM de la complexité du programme, notamment en termes de partenariat (EM de l'UE et pays partenaires appartenant à trois continents différents). Ceci est d'une grande importance pour la coordination d'un processus décisionnel solide. Les aspects interculturels sont compris par l'AG et cela se reflète dans l'interaction régulière avec les AN. Lorsque cela est nécessaire et utile pour le succès du programme, les documents sont traduits en arabe. L'approche de l'EM comprend également une certaine flexibilité dans le soutien du processus

de prise de décision par le CSC, c'est-à-dire l'opportunité de suggérer de reporter des décisions qui ne pourraient pas être prises à l'unanimité et risqueraient d'arrêter le processus.

À cet égard, il a été noté que **le CSC a démontré sa capacité à maintenir un processus décisionnel solide, même en travaillant à distance**, lorsque les restrictions de voyage dues à la pandémie ont imposé la modalité en ligne. En 2021, la candidature d'un autre AG (Grèce) a montré que le CSC est un organe où différentes options sont réellement envisagées et discutées. Cette candidature a également montré l'intérêt des pays participants pour le programme. La bonne modalité de vote et la bonne conclusion du processus de sélection de l'EM ont montré la capacité du CSC à prendre des décisions judicieuses, même dans une phase qui aurait pu déboucher sur un conflit. Cependant, pour maintenir et accroître la confiance mutuelle au sein du CSC, qui dépend également de la qualité des relations entre les membres du CSC, la reprise des réunions en face à face est considérée comme une opportunité précieuse.

Le programme a été caractérisé par **une activation très tardive du STC**, puisqu'il n'a été créé qu'en 2019 et n'a commencé à fonctionner qu'au printemps 2020. Ce fait a eu des conséquences qui seront analysées sous différents aspects. A ce stade, il convient de noter que le vide créé par l'absence du STC a dû être comblé par l'Autorité de Gestion d'une part, et par les deux Antennes d'autre part. L'AG a dû faire un travail administratif extraordinaire et il n'a pas été facile pour le STC de s'aligner sur les pratiques établies par l'AG, comme cela sera analysé plus en détail dans le chapitre consacré à la mise en œuvre. D'un autre côté, les Antennes ont dû offrir une assistance sous tous les aspects aux projets standards qui ont débuté entre juillet et décembre 2019. Il est clair **qu'un démarrage rapide des opérations du STC est essentiel pour garantir un bon équilibre des engagements et des efforts entre tous les organes du programme**.

En ce qui concerne **les Antennes**, il convient de noter que, **même s'ils sont de petite taille**, ils se sont **révélés être des organismes résilients capables d'absorber les éventuelles lacunes** du programme dans le domaine du soutien aux projets. En tant qu'engagement spécifique des Antennes, la traduction de certains documents du programme en arabe doit être soulignée. L'Antenne d'Aqaba est responsable du travail de traduction, avec le soutien de l'Antenne de Valence. À cet égard, les compétences linguistiques semblent être un élément clé dans la composition du personnel de l'Antenne.

Les entretiens ont fait apparaître **une très bonne interaction entre les AN et les organes centraux du programme** (à savoir AG et Antennes). Si l'on considère les AN jouant le rôle de PCN, l'engagement peut varier considérablement en fonction des projets développés au niveau national (des 73 projets avec des partenaires italiens aux 3 projets impliquant des acteurs portugais). Dans l'ensemble, deux modèles organisationnels différents ont été observés pour les PCN. Le premier modèle prévoit la nomination d'un seul fonctionnaire ministériel, avec un soutien apparemment limité de ses collègues. Normalement, le fonctionnaire nommé se consacre en grande partie à IEV CTF et assure un engagement total et une continuité dans les processus du programme. D'un autre côté, ce modèle offre moins d'opportunités d'interaction avec d'autres programmes de coopération. Selon le second modèle, le rôle de l'AN est joué par l'équipe d'un bureau entier couvrant plus d'un programme de coopération. Ce modèle est fréquent dans les États membres de l'UE, qui bénéficient de plusieurs programmes transfrontaliers et transnationaux Interreg. Dans ce cas, un agent est nommé et agit en tant que représentant du directeur du bureau. Si nécessaire, d'autres

collègues peuvent intervenir. Il a été observé qu'en raison du nombre de programmes à couvrir, ce modèle peut entraîner un engagement plus faible dans IEV CTF. D'un autre côté, les synergies avec d'autres programmes de coopération au niveau national sont facilitées, ce qui peut être bénéfique.

### 3.1.2 Ressources humaines



L'analyse de l'adéquation des ressources humaines travaillant au niveau central (c'est-à-dire AG/STC/Antennes) a été réalisée en adoptant la même approche que celle utilisée par la CE lors de l'évaluation des bases de référence sur les coûts administratifs pour 2014-2020 (CE 2018 " New assessment of ESIF administrative costs and burden"), c'est-à-dire en comparant le nombre total d'Equivalents Temps Plein (ETP) travaillant pour la gestion du programme avec le budget global du programme.

Comme le montre le tableau ci-dessous, d'après les données recueillies lors des entretiens avec les AG/JTC/Antennes, la gestion du programme IEV CTF Med 2014-2020 implique 139,6 ETP (sur la période 2014-2023). Par rapport au budget global du programme, **cela correspond à 0,60 ETP par million d'euros, ce qui est légèrement supérieur aux coûts administratifs moyens de 0,56 calculés pour les programmes CTE.**

Tableau 4 ETP consacré à la gestion du programme - référence avec les programmes de l'ETC

Organisme	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
AG/CA	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
STC 2007-2013	8	8	4	-	-	-	-	-	-	-
STC 2014-2020	-	-	-	-	-	14	15	15	15	15
Antenne de Valencia	2	2	2	2	2	2	4	3	3	3
Antenne d'Aqaba	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
% de la charge de travail consacrée au programme 2014-2020 (estimation des évaluateurs)	20%	30%	80%	100%	100%	100%	90%	80%	70%	20%
<b>tot</b>	3,8	5,7	12	11	11	25	25,2	21,6	18,9	5,4
	139,6									
<b>ETP/MEUR</b>	<b>0,60</b>									

Source : calcul propre basé sur des entretiens

La comparaison avec les coûts administratifs moyens des programmes CTE au niveau de l'UE suggère que le nombre de ressources humaines consacrées à la gestion du programme est adéquat. En outre, du point de vue de l'évaluateur, la gestion d'IEV CTF est plus complexe que celle des programmes CTE en raison du nombre de pays impliqués et des questions interculturelles qui caractérisent les relations entre des autorités appartenant à trois continents différents. Sur cette base, on peut s'attendre à des coûts administratifs plus élevés pour IEV CTF que pour Interreg ETC. En ce sens, l'analyse comparative révèle l'efficacité du programme IEV CTF, qui maintient des coûts de gestion conformes à ceux des programmes CTE, bien qu'il s'agisse d'activités généralement plus complexes que dans le contexte des CTE.

## 3.2 PHASE D'APPLICATION ET SÉLECTION D'OPÉRATIONS

*QE 4 : Quelle est l'efficacité et l'efficience du processus de sélection des projets et de leur contractualisation ?*

*Qualité/utilité des évaluateurs externes ; Qualité/utilité du PSC pour la sélection des opérations.*

*QE 5 : Comment les candidats évaluent-ils le soutien apporté par le programme dans la phase de rédaction de la proposition de projet ? Y a-t-il des différences dans la qualité du soutien fourni dans les différents pays ?*

### **Principaux constats**

Dans l'ensemble, les données recueillies dans le cadre de l'évaluation prouvent que le processus de sélection est solide et transparent. Ceci est confirmé par l'opinion des bénéficiaires (76% considèrent que les critères de sélection sont clairs, 84% que les produits de la procédure de sélection sont clairement publiés et communiqués) et par l'opinion des AN interrogées.

En ce qui concerne la qualité/utilité du CSP à la lumière de l'expérience du programme 2014-2020, cet organe peut sembler redondant en raison de l'esprit de confiance qui semble imprégner la gouvernance du programme. Cependant, du point de vue de l'évaluateur, le CSP garantit la possibilité d'atténuer les différends et désaccords potentiels avant qu'ils n'atteignent le CSC. Par conséquent, la valeur ajoutée de cet organe ne devrait pas être évaluée en considérant uniquement son efficacité réelle, mais également en tenant compte de son rôle de "chambre de compensation" pour les désaccords potentiels futurs pendant la phase de sélection.

En ce qui concerne la qualité/utilité des évaluateurs externes, les informations recueillies lors des entretiens suggèrent globalement que les évaluateurs externes effectuent un travail d'évaluation compétent et équilibré. Toutefois, la nécessité de revoir les critères de sélection de ces derniers a été soulignée, notamment en réduisant le poids attribué aux critères linguistiques. Par ailleurs, certains des acteurs interrogés suggèrent l'idée de renforcer le rôle du STC dans la sélection des projets. La disponibilité des compétences thématiques et l'expérience acquise par le STC suggèrent à certaines AN que cet organe pourrait avoir une plus grande responsabilité dans le processus de sélection dans NEXT MED, avec des assesseurs externes activés uniquement par rapport aux aspects techniques qui ne sont pas couverts par les connaissances des responsables du STC.

En ce qui concerne la phase de candidature et de sélection, le seul élément critique identifié est le long délai nécessaire à la contractualisation et au démarrage des projets standard après la clôture de l'appel concerné (les bénéficiaires ont dû attendre 18 à 23 mois avant que leur projet puisse démarrer). Le temps nécessaire au démarrage des projets a été réduit dans le cas des appels stratégiques et de capitalisation, mais il est toujours d'actualité (par exemple, dans l'appel à projets de capitalisation, les projets ont démarré 13 à 17 mois après la clôture de l'appel).

En ce qui concerne la qualité du soutien fourni par le programme pendant la phase de candidature, les données de l'enquête indiquent que les candidats et les bénéficiaires sont pour la plupart satisfaits de l'exhaustivité, de la clarté et de la rapidité du soutien reçu.

### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

-

### Recommandation pour NEXT MED 2021-2027

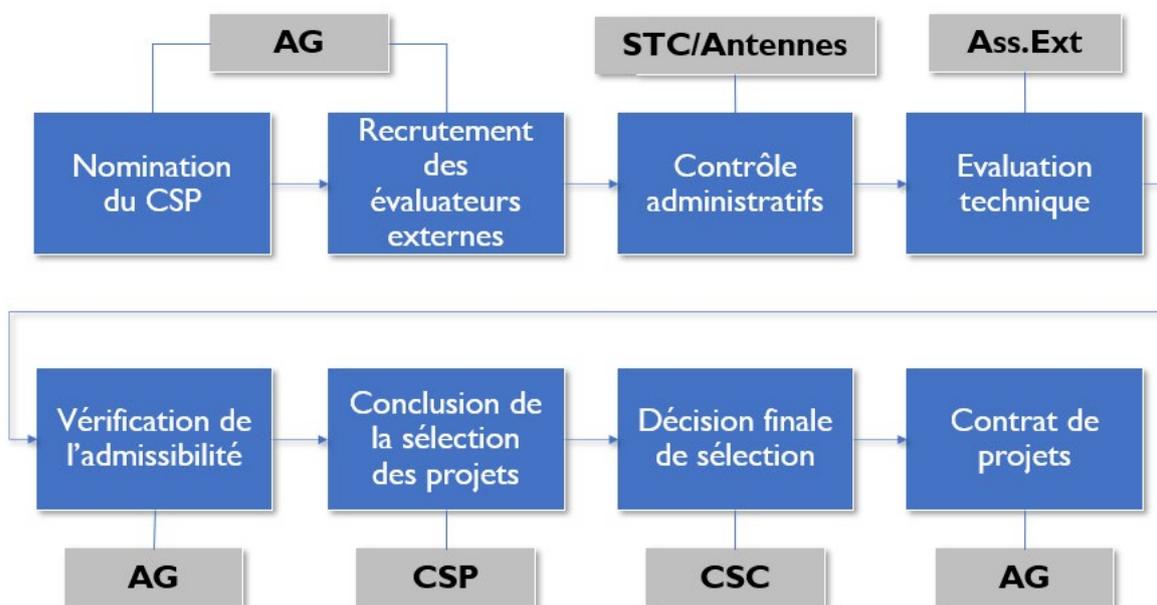
Nous recommandons de reconsidérer les modalités de participation des évaluateurs externes. Comme ils devraient continuer à jouer un rôle clé dans le processus de sélection des projets, il semble nécessaire d'augmenter encore la qualité de leur contribution. Dans leur processus de recrutement, les critères techniques devraient être soigneusement appliqués afin de sélectionner des assesseurs ayant une connaissance approfondie et une approche prospective. En outre, une bonne connaissance des caractéristiques du programme devrait leur être transmise à la suite d'un processus d'apprentissage structuré. Enfin, un effort accru pour les inclure dans toutes les phases de la vie du programme devrait être fait, afin d'augmenter leur capacité de collaborer également au processus d'évaluation du programme à l'avenir.

#### 3.2.1 Règles et prise de décision dans le processus de sélection

La sélection des projets IEV CTF est un processus assez structuré qui prévoit plusieurs étapes et implique une série d'organismes et d'experts externes.

Un diagramme est fourni pour indiquer les différentes étapes et les organes responsables.

Figure 4 Étapes du processus de sélection et organes impliqués



Source: POC

Les détails sur le processus de sélection fournis ci-dessous sont largement basés sur les documents du programme et ont été vérifiés en interrogeant des représentants de tous les organismes impliqués. Les points spécifiques soulevés par les personnes interrogées suivent l'illustration générale du processus. Certaines des réactions et propositions reçues par les bénéficiaires et les candidats concernant le processus de sélection ont également été rapportées.



### **Nomination du Comité de Sélection des projets**

Un CSP est nommé par le CSC et comprend :

- Un président sans droit de vote, nommé par l'Autorité de Gestion ;
- Un secrétaire sans droit de vote, également nommé par l'Autorité de Gestion ;
- Des membres votants et leurs suppléants nommés par les pays participants. Chaque pays nomme un membre votant.

Le CSC approuve le règlement intérieur du CSP et les critères de sélection des propositions et des évaluateurs externes.

### **Création des deux équipes d'assesseurs**

Le CSP travaille avec le soutien d'une équipe d'assesseurs pour l'évaluation des propositions de projets. Il existe deux types d'assesseurs :

- Évaluateurs internes : le personnel du STC et de l'Antenne chargé des contrôles administratifs et d'éligibilité des propositions
- Assesseurs externes : recrutés par le biais d'un appel international à manifestation d'intérêt afin de réunir un pool d'experts. Ces assesseurs sont sélectionnés par l'AG selon les critères définis par le CSC.

### **Procédure d'application**

En principe, le programme prévoyait une procédure de candidature en deux phases. Il était censé permettre à tout organisme éligible de participer à la première phase en soumettant une note conceptuelle. Dans une deuxième phase, il était prévu d'inviter uniquement les candidats présélectionnés à soumettre des demandes complètes.

Le Programme Opérationnel Conjoint (POC) a toutefois laissé la porte ouverte à une procédure en une seule phase en précisant que la décision devait être prise par le CSC. Lors de la phase de mise en œuvre, il a été décidé d'adopter une procédure en une seule phase.

Tableau 5 Évaluation des projets standards et stratégiques

	<b>Quoi</b>	<b>Comment</b>	<b>Qui</b>
<b>ETAPE I</b>	A. Contrôle administratif	<p>Les exigences suivantes sont vérifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Territoires éligibles</li> <li>- Dimension financière</li> <li>- Exigences spécifiques (parmi lesquelles : au moins 50% du total des coûts directs doivent être consacrés à des activités à mettre en œuvre dans les territoires des pays partenaires méditerranéens).</li> <li>- Éligibilité des organisations candidates et partenaires</li> <li>- Éligibilité des coûts budgétaires</li> </ul> <p>Seules les propositions qui passent le contrôle administratif sont prises en compte dans les étapes d'évaluation suivantes.</p>	Évaluateurs internes

	Quoi	Comment	Qui
	<p>B. Evaluation stratégique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertinence</li> <li>- Qualité de la conception</li> </ul>	<p>Chacun des deux critères d'attribution est défini par une série de questions qui sont liées à des sections spécifiques du formulaire de candidature.</p> <p>Les critères d'attribution ont des scores différents, en fonction du nombre de questions associées : Pertinence 30 points, Qualité de la conception 20 points.</p>	Evaluateurs externes
ETAPE 2	<p>C. Évaluation opérationnelle :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacité opérationnelle et financière</li> <li>- Efficacité</li> <li>- Durabilité</li> <li>- Efficacité des coûts</li> </ul>	<p>Chacun des quatre critères d'attribution est défini par une série de questions qui sont liées à des sections spécifiques du formulaire de candidature.</p> <p>Les critères d'attribution ont des scores différents, en fonction du nombre de questions associées : Capacité opérationnelle et financière 20 points, Efficacité 20 points, Durabilité 15 points, Rentabilité 15 points.</p>	Evaluateurs externes
	<p>D. Vérification de l'éligibilité des organisations des demandeurs et des partenaires</p>	<p>L'AG vérifie si les organisations des demandeurs et des partenaires remplissent les critères nécessaires en exigeant les documents suivants : fiche d'entité légale (pour les projets standard), déclaration du demandeur - déclarations des partenaires - déclarations des organisations internationales (pour les projets stratégiques), statuts ou articles d'association (du demandeur et des partenaires), composition du conseil d'administration, fiche d'identification financière du demandeur, accord de partenariat, rapports d'audit externe.</p>	AG

Table 6 Evaluation of capitalisation projects

	Quoi	Comment	Qui
	A. Contrôle administratif	<p>Les exigences suivantes sont vérifiées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Territoires éligibles</li> <li>- Dimension financière</li> <li>- Exigences spécifiques (parmi lesquelles : au moins 50% du total des coûts directs doivent être consacrés à des activités à mettre en œuvre dans les territoires des pays partenaires méditerranéens).</li> <li>- Éligibilité des organisations candidates et partenaires</li> <li>- Éligibilité des coûts budgétaires</li> </ul> <p>Seules les propositions qui ont passé le contrôle administratif sont considérées dans les étapes d'évaluation suivantes.</p>	Evaluateurs internes

Quoi	Comment	Qui
B. Évaluation de la qualité : - Pertinence - Qualité de la conception - Capacité opérationnelle et financière - Efficacité - Durabilité - Efficacité des coûts	Chacun des six critères d'attribution est défini par une série de questions qui sont liées à des sections spécifiques du formulaire de candidature.  Les critères d'attribution ont des scores différents, en fonction du nombre de questions associées : Pertinence 20 points, Qualité de la conception 20 points, Capacité opérationnelle et financière 20 points, Efficacité 20 points, Durabilité 15 points, Rentabilité 15 points.	Évaluateurs externes
C. Vérification de l'éligibilité des organisations des demandeurs et des partenaires.	L'AG vérifie si les organisations des demandeurs et des partenaires remplissent les critères nécessaires en exigeant les documents suivants : déclaration du demandeur - déclarations des partenaires - déclarations des organisations internationales, statuts ou articles d'association (du demandeur et des partenaires), composition du conseil d'administration, fiche d'identification financière du demandeur, accord de partenariat, rapports d'audit externe.	AG

### **Conclusions du CSP**

Le CSP rédige ses recommandations après que les assesseurs internes ont examiné l'éligibilité des propositions présélectionnées. Il ne modifie ni les notes ni les recommandations des assesseurs et ne change pas les grilles d'évaluation remplies par les assesseurs. Le CSP doit finalement établir une liste des propositions à retenir pour un financement, en indiquant la note obtenue par chaque proposition, le montant de la subvention demandée et le pourcentage des coûts éligibles qu'il est proposé de financer. Sous réserve des considérations suivantes, cette liste est constituée des propositions ayant obtenu les meilleures notes, classées par ordre, dans la limite des fonds disponibles dans le cadre de l'appel à propositions.

Le même comité peut également établir, dans les mêmes conditions, une liste de réserve classée comprenant un nombre limité de propositions ayant obtenu les meilleures notes après celles retenues pour le financement. Cette liste de réserve est valable pour la période indiquée dans les lignes directrices à l'intention des demandeurs. Les propositions incluses dans cette liste sont susceptibles de recevoir une subvention si des fonds deviennent disponibles dans le cadre de l'appel à propositions (si les coûts éligibles des propositions sélectionnées diminuent, ou s'il est impossible de signer un contrat avec les candidats sélectionnés, etc). Le rapport d'évaluation final, couvrant les contrôles d'éligibilité, est établi et signé par tous les membres après la réunion finale du CSP.

### **Décision du CSC, communication aux candidats**

L'AG envoie la liste des projets recommandés par le CSP au CSC au moins 14 jours civils avant sa réunion. En outre, l'AG envoie la liste des projets sélectionnés à la CE pour consulter les différentes DG et délégations de l'UE afin d'éviter tout double financement des projets et d'identifier les synergies possibles. Suite à cette consultation, le CSC peut décider de rejeter les propositions initialement

recommandées. Cette consultation devrait durer au maximum 14 jours calendaires afin de permettre au CSC de disposer du produit de cette consultation avant sa réunion.

Une fois l'approbation donnée par le CSC, l'AG commence à négocier et à signer les contrats de subvention.



Les entretiens avec les AN ont montré que **le processus de sélection semble solide et raisonnable** pour les pays participant au programme. C'est un point remarquable dans un programme caractérisé par la participation de plusieurs pays appartenant à des zones géographiques et des continents différents. Les informations recueillies auprès des organes du programme et des parties prenantes ont montré que la diversité culturelle et linguistique n'a pas posé de problème d'équilibre dans le processus de sélection.

De l'avis de certaines parties prenantes, il y a un aspect qui risque de ne pas être pleinement pris en compte au vu des procédures de sélection actuelles, à **savoir la capacité de gestion du Bénéficiaire Principal**. Il semble que la réussite d'un projet dépende largement de l'expérience et de la compétence de la structure de gestion de l'organisation qui dirige le projet. Dans certains cas, il peut arriver que les propositions soient préparées par des experts qui ne seront pas impliqués dans la phase de mise en œuvre du projet. Dans d'autres cas, un simple roulement dans les organisations implique qu'une nouvelle équipe, pas nécessairement consciente de la complexité du projet, commence à diriger le projet financé. Des moyens plus efficaces pour vérifier la qualité de la gestion du projet ont donc été indiqués par certaines parties prenantes. L'inclusion des CV des membres de l'équipe de gestion dans le formulaire de candidature a été mentionnée. Des entretiens avec l'équipe de direction ont même été proposés, sachant que cela risquerait de retarder la procédure et s'avérerait être une étape plutôt délicate.

Trois AN (toutes appartenant à des EM de l'UE), plus un membre du CSP (même pays que l'une des AN), ont mis en doute **la valeur ajoutée du CSP** en tant qu'organe ayant pour mission d'assurer la sélection des projets. D'une part, il a été observé que la mobilisation de ressources humaines supplémentaires représenterait un coût excessif, étant donné que le STC et les évaluateurs externes sont déjà impliqués dans le processus de sélection. D'autre part, il a été avancé que l'implication du CSP prend du temps et peut finir par créer des retards dans la procédure de sélection. Les organes du programme ont tendance à ne pas souligner l'aspect stratégique de la composition du CSP, c'est-à-dire le fait qu'il comprenne des représentants de tous les pays du programme, ce qui pourrait apparaître comme une garantie importante de neutralité. La confiance importante établie au cours du cycle de vie du programme atténue l'importance de cet aspect, perçu comme peu sensible par les organes du programme. En outre, on pourrait faire valoir que la règle prescrivant qu'au moins 50% des coûts totaux éligibles du projet doivent être consacrés à des activités mises en œuvre dans les pays partenaires méditerranéens est une garantie forte en soi, lorsqu'il s'agit de la distribution équitable des ressources. D'autre part, certaines personnes interrogées ont observé que, d'un point de vue opérationnel, le CSP s'engage à n'intervenir qu'en cas de divergences non résolues entre les notes attribuées par les deux évaluateurs. L'impossibilité de disposer des compétences techniques nécessaires pour couvrir 11 priorités a été évoquée. En outre, il a été remarqué que, comme les Antennes ont réussi à réduire les divergences de 13 à 3, le CSP a dû intervenir dans un nombre extrêmement limité de cas.

Dans l'ensemble, il semble **que les assessseurs externes effectuent un travail d'évaluation compétent et équilibré**. Cependant, deux aspects ont été soulignés par l'AG et certaines AN des

pays méditerranéens de l'UE et des pays partenaires de la Méditerranée. Tout d'abord, **une plus grande attention dans la sélection des évaluateurs externes** est attendue. En effet, l'AG a souligné qu'au cours de la période 2014-2020, une importance excessive a été accordée aux critères linguistiques, ce qui n'a pas permis d'engager certains assesseurs potentiels ayant des compétences thématiques élevées. Deuxièmement, il semble nécessaire pour certaines AN **d'intensifier la formation des évaluateurs externes**. Si ces experts n'ont pas une connaissance suffisante des caractéristiques du programme, il est plus facile que leurs évaluations des projets divergent, ce qui entrave le bon déroulement du processus de sélection. Pour les évaluateurs, il a été impossible d'interviewer l'un ou l'autre des évaluateurs externes, ce qui semble indiquer que la rétention dans le programme pourrait être accrue.

En conclusion, *l'idée de renforcer le rôle du STC dans la sélection des projets circule parmi les organismes du programme*. La disponibilité des compétences thématiques et l'expérience acquise par le STC suggèrent à certaines AN que cet organe pourrait avoir une plus grande responsabilité dans le processus de sélection dans NEXT MED, avec des évaluateurs externes activés uniquement en ce qui concerne les aspects techniques qui ne sont pas couverts par les connaissances des agents du STC. A cet égard, on peut noter que le STC se caractérise par une couverture nationale relativement bonne. Cet aspect devrait être renforcé dans NEXT MED en cas de responsabilité accrue du STC dans le processus de sélection. Cependant, cette hypothèse présente deux points faibles. Le premier est la nécessité d'une forte continuité du STC, étant donné qu'un tel nouveau rôle éventuel n'est absolument pas compatible avec le démarrage tardif des opérations du STC, qui a caractérisé la période 2014-2020. La deuxième faiblesse semble encore plus significative. Le premier appel NEXT MED devrait voir une allocation de 45% du total des fonds européens, soit le financement d'une soixantaine de projets. Cela correspond à un engagement énorme pour sélectionner les projets, ce qui ne semble pas compatible avec le fonctionnement du STC. Même dans le cas d'une forte continuité du STC, un problème pourrait être le chevauchement temporel entre les opérations nécessaires à la conclusion des projets 2014-2020 et les activités de sélection des projets 2021-2027.



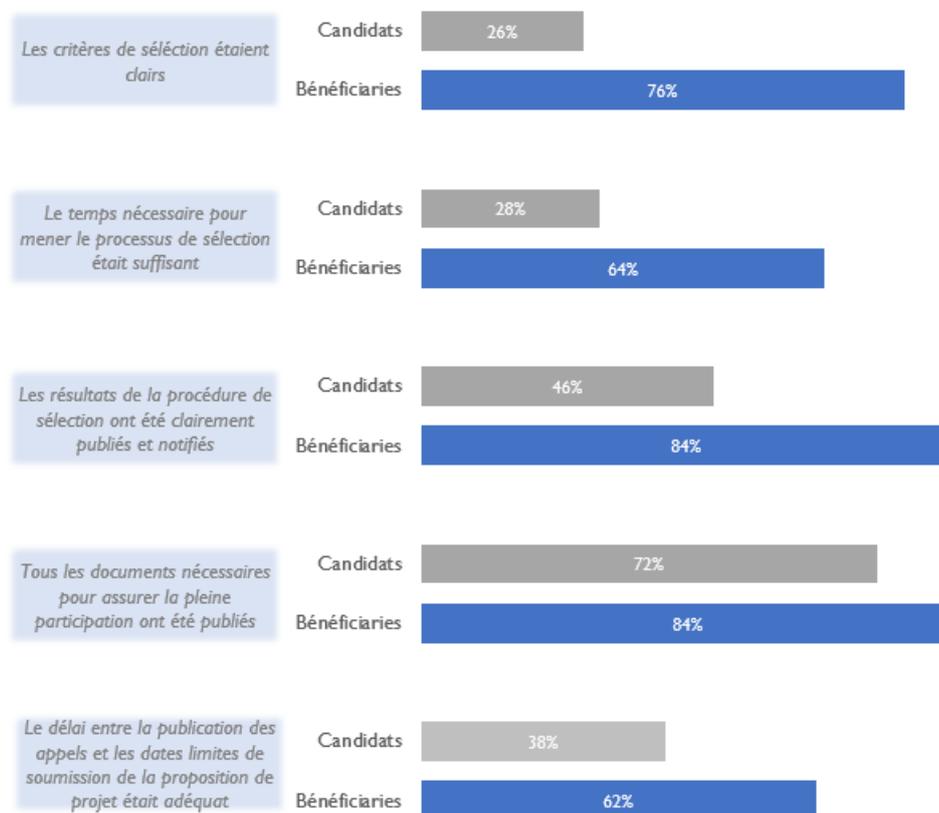
Les avis des bénéficiaires confirment le point de vue des AN sur le bien-fondé et la clarté du processus de sélection. **84% des bénéficiaires conviennent que la procédure de sélection a été clairement publiée et notifiée**. Un produit similaire apparaît concernant les documents nécessaires pour assurer une pleine participation, avec 84% des bénéficiaires estimant qu'ils ont été publiés.

En ce qui concerne le temps nécessaire pour mener à bien le processus de sélection, 64% des bénéficiaires estiment qu'il est adéquat. De même, en ce qui concerne l'adéquation du temps entre la publication des appels et les dates limites de soumission des propositions de projet, 62% des bénéficiaires estiment qu'il était adéquat, et **61% d'entre eux sont d'accord avec le fait que le temps nécessaire pour mener à bien la phase de contractualisation était adéquat**. Cet élément montre que les différentes performances enregistrées entre les trois appels n'ont pas généré une insatisfaction globale concernant la phase de contractualisation.

Comme on pouvait s'y attendre, **les réponses concernant la qualité du processus de sélection fournies par les candidats sont moins positives que celles fournies par les bénéficiaires**. Il est vrai que l'exactitude du programme n'est pas remise en question, étant donné que 72% des candidats reconnaissent que tous les documents nécessaires pour assurer une pleine participation

ont été publiés. Cependant, seuls 26% des candidats reconnaissent que les critères de sélection étaient clairs et seuls 28% d'entre eux estiment que le temps nécessaire pour mener à bien la procédure de sélection était suffisant. En ce qui concerne les produits de la procédure de sélection, 46% des candidats considèrent qu'ils ont été clairement publiés et notifiés, tandis que le délai entre la publication des appels et la date limite de soumission est jugé adéquat par 38% des répondants.

Figure 5 Perception par les bénéficiaires et les candidats du processus de sélection et de la phase de



contractualisation

Source: enquête en ligne

### 3.2.2 Performance des appels



Trois appels ont été lancés et les procédures de sélection respectives ont été menées et conclues par les organes du programme :

- Appel à projets standards ;
- Appel à projets stratégiques ;
- Appel à projets de capitalisation.

Les projets standard ont un caractère de démonstration, fournissant des exemples pilotes dans un domaine d'expertise spécifique, tout en assurant la mise en réseau des acteurs concernés. **L'appel à**

**projets standard** a couvert les 11 priorités du programme avec une allocation financière de 84.668.414 euros.

Les partenariats devaient inclure un minimum de trois pays avec au moins un pays méditerranéen de l'UE et un pays partenaire méditerranéen. Les limites de participation n'ont pas été appliquées pour la participation au niveau des partenaires, alors qu'une organisation ne pouvait postuler qu'une seule fois sous la même priorité, et qu'un candidat ne pouvait pas recevoir plus de deux subventions en tant que Bénéficiaire Principal.

La contribution du programme aux projets a couvert jusqu'à 90% du total des coûts éligibles du projet, le pourcentage restant devant être fourni par les ressources propres des partenaires du projet, ou par des sources publiques et privées autres que le budget de la Communauté européenne ou le Fonds européen de développement, en tant que taux de cofinancement.

La contribution totale du programme au projet doit être comprise entre un minimum de 1.000.000 EUR et un maximum de 3.000.000 EUR. Le coût total du projet et le budget correspondant ne peuvent dépasser 3.500.000 euros, cofinancement compris.

Une règle spécifique d'IEV CTF est la répartition du budget entre les pays méditerranéens de l'UE et les pays partenaires méditerranéens. Au moins 50% du total des coûts éligibles du projet doivent être consacrés à des activités mises en œuvre dans les pays partenaires méditerranéens. En ce qui concerne la durée, les projets devaient durer entre 24 et 36 mois.

L'appel à projets standard a été lancé sur l'ancienne plateforme web du programme ([www.enpicbcmmed.eu](http://www.enpicbcmmed.eu)) puisque la nouvelle plateforme était en cours de développement ([www.enicbcmmed.eu](http://www.enicbcmmed.eu)) à l'époque, c'est-à-dire en 2017. Une série d'outils et de documents destinés à faciliter la participation à l'appel ont été publiés sur le site web d'IEV CTF (section "Appels à propositions"). Il s'agit du guide d'utilisation du formulaire de candidature électronique ainsi que des présentations utilisées lors des deux ateliers destinés aux candidats potentiels et de la liste des participants, suivis de cinq sections de documents: Documents clés, Documents obligatoires, Documents d'aide à la préparation des propositions de projet, Documents publiés pour information, Informations nationales. La liste des documents publiés dans chacune de ces cinq catégories est fournie dans le tableau ci-dessous. En outre, des "FAQ" et un outil de "recherche d'idées de projets et de partenaires" étaient à la disposition des candidats.

Tableau 7 Documents pour les candidats - Appel à projets standard

Documents principaux	Documents obligatoires	Documents to support the preparation of project proposals	Documents publiés pour information	Informations nationales
Texte de l'appel à propositions : o Version anglaise o Version arabe Lignes directrices à	Déclaration du demandeur Déclaration du partenaire Déclaration pour les organisations internationales	Programme opérationnel conjoint IEV CTF Plan indicatif d'évaluation et de suivi Évaluation stratégique environnementale Formulaire de demande de courtoisie	Modèle de contrat de subvention Modèle d'accord de partenariat	Cofinancement national pour les candidats et partenaires grecs

Documents principaux	Documents obligatoires	Documents to support the preparation of project proposals	Documents publiés pour information	Informations nationales
l'intention des demandeurs : o Version anglaise o Version arabe	Déclaration du partenaire associé Evaluation de la capacité financière Grille d'auto-évaluation des aides d'État Calcul des coûts administratifs	Note sur l'évaluation de la capacité financière des demandeurs et des partenaires Note sur les aides d'Etat Note sur les dépenses éligibles Glossaire Fiches d'information TESIM sur les aides d'État (uniquement pour les organisations d'Égypte, de Jordanie et de Tunisie)		

- Les projets stratégiques garantissent une concentration plus profonde sur les besoins émergents identifiés par les termes de référence approuvés par le CSC. Ils soutiennent un impact étendu sur les priorités sélectionnées et une contribution claire aux politiques européennes et nationales dans la région. Avec une allocation de 68.518.886 euros, **l'appel à projets stratégiques** a couvert sept priorités :
- A.1.1: Soutenir les entreprises innovantes en phase de démarrage et les entreprises récemment établies ;
- -A.1.2 : Renforcer et soutenir les réseaux, clusters, consortiums et chaînes de valeur euro-méditerranéens dans les secteurs traditionnels et non traditionnels ;
- A.2.1 : Soutenir le transfert technologique et la commercialisation des produits de la recherche ;
- A.3.1 : Fournir aux jeunes, en particulier ceux qui font partie des NEETS, et aux femmes, des compétences monnayables ;
- B.4.1 : Gestion de l'eau - Soutenir des initiatives durables ciblant des solutions innovantes et technologiques pour accroître l'efficacité de l'eau ;
- B.4.2 : Traitement et recyclage des déchets - Réduire la production de déchets municipaux, promouvoir la collecte sélective à la source et leur exploitation optimale ;
- B.4.3 : Énergies renouvelables et efficacité énergétique - Soutenir les réhabilitations énergétiques rentables et innovantes adaptées aux types de bâtiments et aux zones climatiques, en mettant l'accent sur les bâtiments publics.

Les partenariats devaient inclure un minimum de quatre pays avec au moins deux pays méditerranéens de l'UE et deux pays partenaires méditerranéens représentés. Les limites de participation n'étaient pas appliquées pour la participation au niveau des partenaires, alors qu'une organisation ne pouvait postuler qu'une seule fois au titre de la même priorité, et qu'un candidat ne pouvait se voir attribuer plus de trois subventions en tant que Bénéficiaire Principal.

La contribution du programme aux projets couvrait jusqu'à 90% du total des coûts éligibles du projet, le pourcentage restant devant être fourni par les ressources propres des partenaires du projet, ou par des sources publiques et privées autres que les Fonds de l'UE, en tant que taux de cofinancement.

La contribution totale du programme au projet doit être comprise entre un minimum de 2 500 000 euros et un maximum de 3.500.000 euros. Le coût total du projet et le budget correspondant ne peuvent pas dépasser 4.000.000 EUR, cofinancement compris.

Une règle spécifique d'IEV CTF est la répartition du budget entre les pays méditerranéens de l'UE et les pays partenaires méditerranéens. Au moins 50% du total des coûts éligibles du projet doivent être consacrés à des activités mises en œuvre dans les pays partenaires méditerranéens. En ce qui concerne la durée, les projets devaient durer entre 24 et 30 mois.

Une série d'outils et de documents destinés à faciliter la participation à l'appel ont été publiés sur le site web d'IEV CTF (section "Appels à propositions"). L'outil "Idées de projets et recherche de partenaires" a été inclus, ainsi qu'une section consacrée aux questions fréquemment posées. Dans la section "Soumettre une proposition de projet", le guide d'utilisation du formulaire de candidature électronique a été mis à disposition, ainsi que cinq sections de documents: Documents clés, Documents obligatoires, Documents d'aide à la préparation des propositions de projet, Documents publiés pour information, Informations nationales. La liste des documents publiés dans chacune de ces cinq catégories est fournie dans le tableau ci-dessous. Par rapport à l'appel à projets standard, les termes de référence ont été ajoutés parmi les documents clés. De même, une synthèse des 41 projets financés dans le cadre du premier appel à propositions a été incluse parmi les documents d'aide à la préparation, étant donné que les projets stratégiques doivent prendre en compte les produits des projets précédents.

Tableau 8 Documents pour les candidats - Appel à projets stratégiques

Documents principaux	Documents obligatoires	Documents d'appui à la préparation des propositions de projets	Documents publiés pour information	Informations nationales
Texte de l'appel à propositions : o Version anglaise o Version arabe Lignes directrices à l'intention des demandeurs : o Version anglaise o Version arabe Termes de référence : o Version anglaise o Version arabe	Déclaration du demandeur Déclaration du partenaire Déclaration pour les organisations internationales Déclaration du partenaire associé Grille d'auto-évaluation des aides d'État Calcul des coûts administratifs	Programme opérationnel conjoint Plan indicatif d'évaluation et de suivi Évaluation stratégique environnementale Formulaire de demande de courtoisie Note sur les aides d'État Fiches d'information TESIM sur les aides d'État (uniquement pour les organisations égyptiennes, jordaniennes et tunisiennes) Note sur les coûts éligibles Glossaire	Modèle de contrat de subvention Modèle d'accord de partenariat	Cofinancement national pour les candidats et partenaires grecs

Documents principaux	Documents obligatoires	Documents d'appui à la préparation des propositions de projets	Documents publiés pour information	Informations nationales
		Synthèse des 41 projets financés dans le cadre du premier appel à propositions Note sur la capacité financière		

Les projets de capitalisation favorisent l'exploitation et/ou la diffusion la plus large des pratiques et produits réussis des projets précédemment financés. **L'appel à projets de capitalisation** était ouvert à tout candidat, qu'il ait été ou non bénéficiaire des appels précédents d'IEV CTF Med 2014-2020 et portait sur les 11 priorités du programme avec une allocation financière de 11.000.000 EUR. Les partenariats devaient inclure un minimum de cinq pays avec au moins un pays méditerranéen de l'UE et un pays partenaire méditerranéen. Les limites de participation n'ont pas été appliquées pour la participation au niveau des partenaires, alors qu'une organisation ne pouvait postuler qu'une seule fois au titre du même cible thématique, et qu'un candidat ne pouvait se voir attribuer plus de deux subventions en tant que Bénéficiaire Principal.

La contribution du programme aux projets couvrait jusqu'à 90% du total des coûts éligibles du projet, le pourcentage restant devant être fourni par les ressources propres des partenaires du projet, ou par des sources publiques et privées autres que les Fonds de l'UE, en tant que taux de cofinancement. La contribution totale du programme au projet doit être comprise entre un minimum de 500.000 euros et un maximum de 1.000.000 d'euros. Le coût total du projet et le budget correspondant ne peuvent dépasser 1.111.111 euros, cofinancement compris.

Une règle spécifique d'IEV CTF est la répartition du budget entre les pays méditerranéens de l'UE et les pays partenaires méditerranéens. Au moins 50% du total des coûts éligibles du projet doivent être consacrés à des activités mises en œuvre dans les pays partenaires méditerranéens. En ce qui concerne la durée, les projets devaient durer entre 12 et 24 mois.

Une série d'outils et de documents destinés à faciliter la participation à l'appel ont été publiés sur le site web d'IEV CTF (rubrique "Appels à propositions"). Les informations fournies sont les mêmes que pour les projets stratégiques. Seules les présentations de l'appel ont été ajoutées. La liste des documents publiés dans chacune de ces cinq catégories (Documents clés, Documents obligatoires Documents d'appui à la préparation des propositions de projets, Documents publiés pour information, Informations nationales) est fournie dans le tableau ci-dessous.

Tableau 9 Documents pour les candidats - Appel à projets de capitalisation

Documents principaux	Documents obligatoires	Documents d'appui à la préparation des propositions de projets	Documents publiés pour information	Informations nationales
Texte de l'appel à propositions : o Version anglaise o Version arabe Lignes directrices à l'intention des demandeurs : o Version anglaise o Version arabe Termes de référence : o Version anglaise o Version arabe	Déclaration du demandeur Déclaration du partenaire Déclaration pour les organisations internationales Déclaration du partenaire associé Grille d'auto-évaluation des aides d'État Calcul des coûts administratifs	Programme opérationnel conjoint Plan indicatif d'évaluation et de suivi Évaluation stratégique environnementale Formulaire de demande de courtoisie Note sur les aides d'État Fiches d'information TESIM sur les aides d'État (uniquement pour les organisations égyptiennes, jordaniennes et tunisiennes) Note sur les coûts éligibles Glossaire Note sur la capacité financière	Modèle de contrat de subvention Note sur le traitement des données personnelles Modèle d'accord de partenariat	Cofinancement national pour les candidats et partenaires grecs

Le tableau ci-dessous montre le taux d'approbation des projets en fonction des priorités et des types d'appels (standard vs. stratégique/capitalisation) et comprend des informations sur le temps nécessaire entre la clôture de chaque appel et la contractualisation des projets.

Tableau 10 Taux de participation et de réussite pour toutes les priorités du programme, temps écoulé entre la clôture des appels et le début des projets.

Appel	Indicateurs	A.1.1	A.1.2	A.1.3	A.2.1	A.2.2	A.3.1	A.3.2	B.4.1	B.4.2	B.4.3	B.4.4	TOT.
Standard	n. applications	28	59	67	54	25	49	22	45	19	35	36	439
	approuvé	3	6	4	2	3	3	3	5	4	5	3	41
	taux d'approbation	11%	10%	6%	4%	12%	6%	14%	11%	21%	14%	8%	9%
	délai entre la clôture de l'appel et le début des projets	Projet standard: 18-23 months											
Stratégique et capitalisation	n. applications	32	58	9	38	5	47	4	28	17	22	7	267
	approuvé	5	5	1	10	2	7	1	1	2	3	2	39
	taux d'approbation	16%	9%	11%	29%	20%	2%	25%	25%	12%	14%	29%	15%
	délai entre la clôture de l'appel et le début des projets	Projets stratégiques : 12-16 mois (avec 2 projets aberrants ayant démarré respectivement 19 et 24 mois après la clôture de l'appel) Projets de capitalisation : 13-17 mois											
Tous les appels	n. applications	60	117	76	92	30	96	26	73	36	57	43	706
	approuvé	8	11	5	12	5	10	4	6	6	8	5	80

Appel	Indicateurs	A.1.1	A.1.2	A.1.3	A.2.1	A.2.2	A.3.1	A.3.2	B.4.1	B.4.2	B.4.3	B.4.4	TOT.
	taux d'approbation	13%	9%	7%	13%	17%	10%	15%	8%	17%	14%	12%	11%
	délai entre la clôture de l'appel et le début des projets	Tous les projets: 12-24 months											

Source : élaboration propre de données collectées auprès de SIG

Du point de vue des évaluateurs, le principal élément qui ressort du tableau **est le long délai nécessaire à la contractualisation et au démarrage effectif des projets standards** après la clôture de l'appel correspondant. L'appel à projets standard, dont le délai initial était le 9 novembre 2017, a été clôturé le 24 janvier 2018. Les projets standard ont été contractés entre juillet et décembre 2019, la plupart des projets commençant en septembre. Du point de vue des bénéficiaires, cela signifie qu'après la date limite de l'appel, ils ont dû attendre 18 à 23 mois avant que leurs projets puissent démarrer. **Si l'on regarde les appels stratégiques et de capitalisation, on observe une nette amélioration.** L'appel pour les projets stratégiques a été clôturé le 3 juillet 2019 et les projets ont démarré au cours du second semestre de 2020, avec seulement deux projets contractés respectivement en février et juillet 2021. En dehors de ces deux projets aberrants, le temps nécessaire au démarrage du projet était de 12 à 16 mois. Pour l'appel à projets de capitalisation, qui a été clôturé le 28 juillet 2020, un délai similaire a été nécessaire (13-17 mois).

Ainsi, les trois appels à projets ont abouti à la sélection de respectivement **41 projets standards, 23 projets stratégiques, 16 projets de capitalisation.** Au total, les projets financés sont donc au nombre de **80**.

**Le taux d'approbation** au niveau du programme **n'est que de 11%**. Ce taux est encore plus bas pour les projets standards (9%), alors qu'il est nettement plus élevé pour les projets stratégiques/capitalisation (15%).

Au niveau du programme, deux priorités (A.2.2, B.4.2) ont un taux d'approbation significativement plus élevé, soit 17%. La priorité ayant le plus faible taux d'approbation (7%) au niveau du programme est "A.1.3 : Encourager les initiatives et les actions de tourisme durable visant à se diversifier dans de nouveaux segments et niches". Il s'agit également de la priorité présentant l'avant-dernier taux d'approbation dans le cadre de l'appel à projets standard, seule la priorité "A.2.1 "Soutenir le transfert technologique et la commercialisation des produits de la recherche, en renforçant les liens entre la recherche, l'industrie et les autres acteurs du secteur privé" affichant de moins bons produits avec un taux d'approbation extrêmement modeste de 4%.

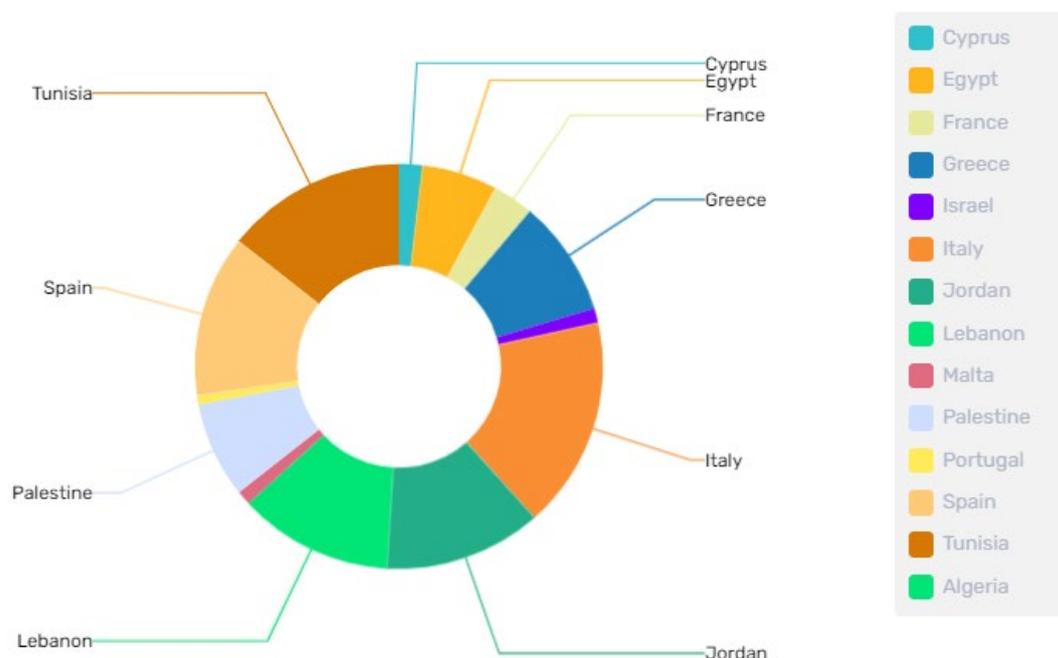
Des différences plus importantes peuvent être observées si les trois appels sont concernés. Les projets standards connaissent un taux d'approbation de 9%, alors que 12% des projets stratégiques sont approuvés. **Dans l'appel à projets de capitalisation, près d'une proposition sur quatre est approuvée (23%).** De manière surprenante, le taux d'approbation augmente dans la priorité A.2.1 (67%) qui est la plus compétitive en ce qui concerne les projets standards (4%).

L'examen **de la répartition des projets approuvés par pays** fait apparaître une situation variée. Cinq pays, à la fois pays méditerranéens de l'UE et pays méditerranéens partenaires, voient leur participation à plus de 50 projets. Il s'agit de l'Italie, de la Tunisie, de l'Espagne, de la Jordanie et du Liban. Trois pays, à savoir la Grèce, la Palestine et l'Egypte, ont un nombre de projets financés compris

entre 20 et 49. Enfin, les six autres pays ont une participation plus faible, c'est-à-dire moins de 20 projets financés.

La figure ci-dessous montre le poids différent des pays du programme en termes de projets approuvés.

Figure 6 Projets approuvés par pays (tous les appels)

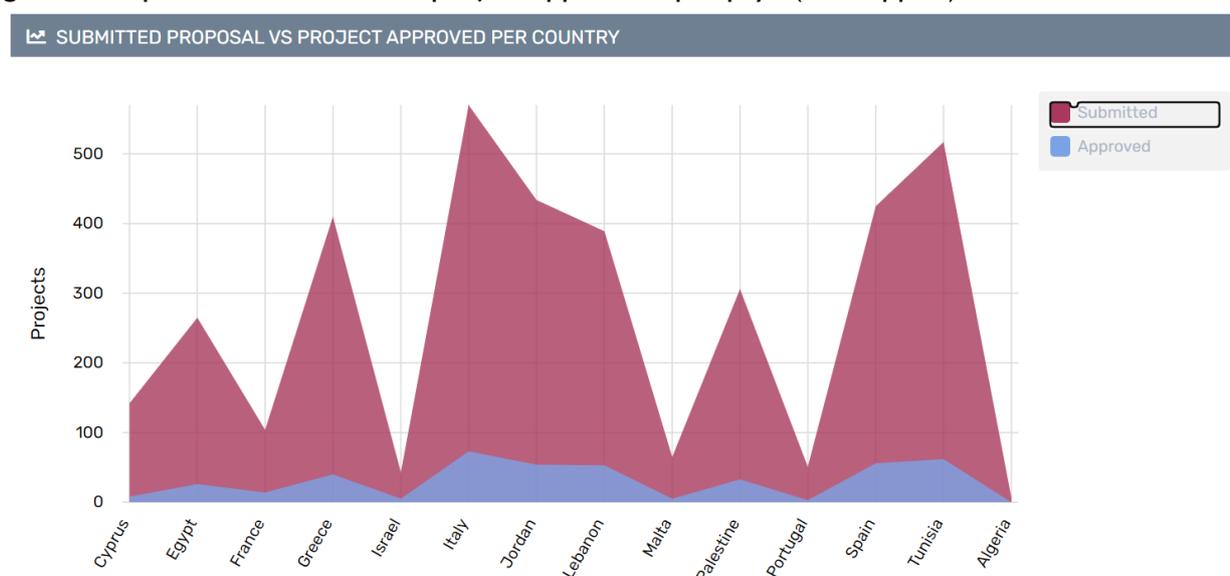


Source: SIG

**L'analyse du taux d'approbation par pays montre une corrélation entre l'intensité de la participation et le taux de réussite.** Si l'on considère un premier groupe de pays dont plus de 350 propositions ont été soumises (Italie, Tunisie, Jordanie, Espagne, Grèce, Liban), on constate un taux de réussite moyen de 12%. Le deuxième groupe, composé de pays dont le nombre de propositions se situe entre 100 et 350 (Palestine, Egypte, Chypre, France), présente un taux de réussite plus faible, de l'ordre de 10%. Enfin, lorsqu'il s'agit des pays dont moins de 100 propositions ont été soumises (Malte, Portugal, Israël), le taux de réussite tombe à 8%. L'Algérie est exclue en tant qu'aberration. Le pays ayant le taux de réussite le plus élevé est le Liban (14%), tandis que les performances les plus faibles sont observées à Chypre et au Portugal (6%). **Une telle corrélation pourrait suggérer qu'une masse critique d'acteurs intéressés par le programme au niveau national est bénéfique à une participation réussie.**

La figure ci-dessous montre la relation entre les propositions soumises et les projets approuvés par pays.

Figure 7 Propositions soumises vs projets approuvés par pays (tous appels)



Source: SIG



Au cours des entretiens avec les organes du programme et les parties prenantes, les personnes interrogées ont souligné que le programme est très compétitif et qu'un grand nombre de candidats voient leur projet non financé. Cependant, les parties prenantes sont conscientes que tout programme a des contraintes financières et reconnaissent que la préparation d'une liste de réserve permet au CSC de financer un nombre limité de projets initialement non sélectionnés.

Dans l'ensemble, les personnes interrogées approuvent l'articulation du programme en trois appels. Certaines parties prenantes ont exprimé une appréciation particulière de l'appel à la capitalisation, soulignant son approche innovante. Les entretiens n'ont pas permis de prendre pleinement conscience de la différence entre les projets standard et les projets stratégiques.

### 3.2.3 Soutien fourni pendant la phase de candidature

Le chapitre 3.7 fournit une description détaillée des événements organisés pour promouvoir les appels (voir, en particulier, le tableau 22). Cette section vise à donner un aperçu des opinions des candidats et des bénéficiaires sur le soutien apporté par le programme pendant la phase de candidature.

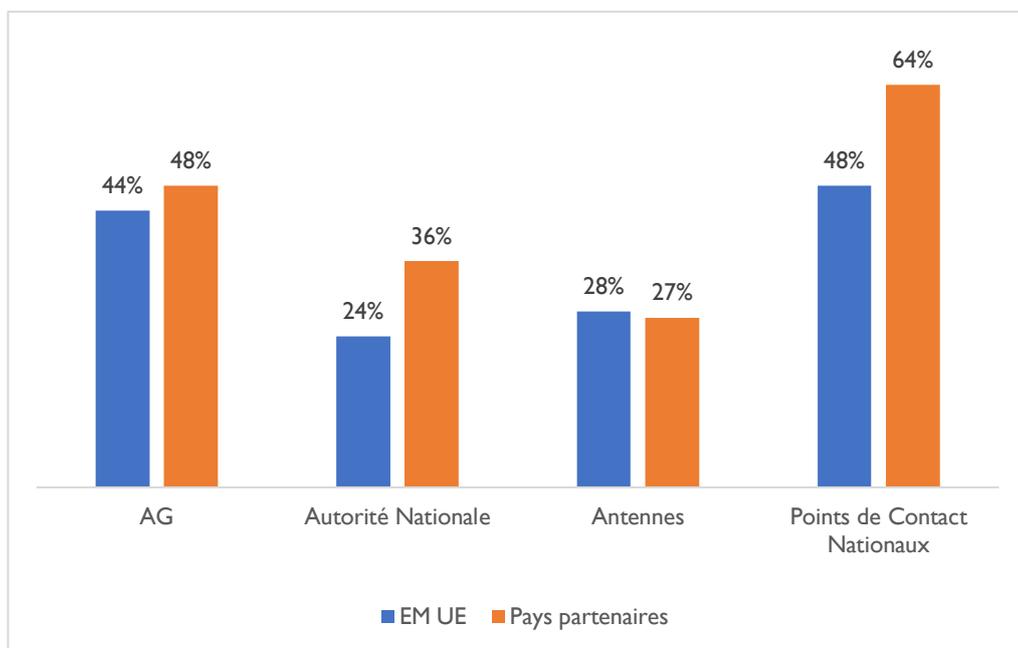


50% des répondants ont déclaré avoir reçu un soutien pendant l'élaboration de leur proposition. Ce pourcentage est légèrement plus élevé pour les bénéficiaires principaux (61%) et pour les répondants des EM de l'UE (55%).

Si l'on considère les organes auxquels les demandeurs et les bénéficiaires se réfèrent, comme l'illustre la figure ci-dessous, les PCN et l'AG sont leurs principaux points de référence pendant la phase de candidature. Il est intéressant de noter que près de deux tiers des répondants des pays partenaires ont demandé de l'aide aux organes du programme pendant la phase de candidature et ont interagi avec le PCN. Il est également intéressant de souligner qu'une grande partie de ceux qui déclarent

avoir demandé de l'aide aux organes du programme (a) ont contacté plus d'un organe du programme (ce qui explique pourquoi la somme des pourcentages dans la figure ci-dessous est supérieure à 100%) et (b) affirment qu'ils savaient clairement à qui se référer pour obtenir les informations pertinentes.

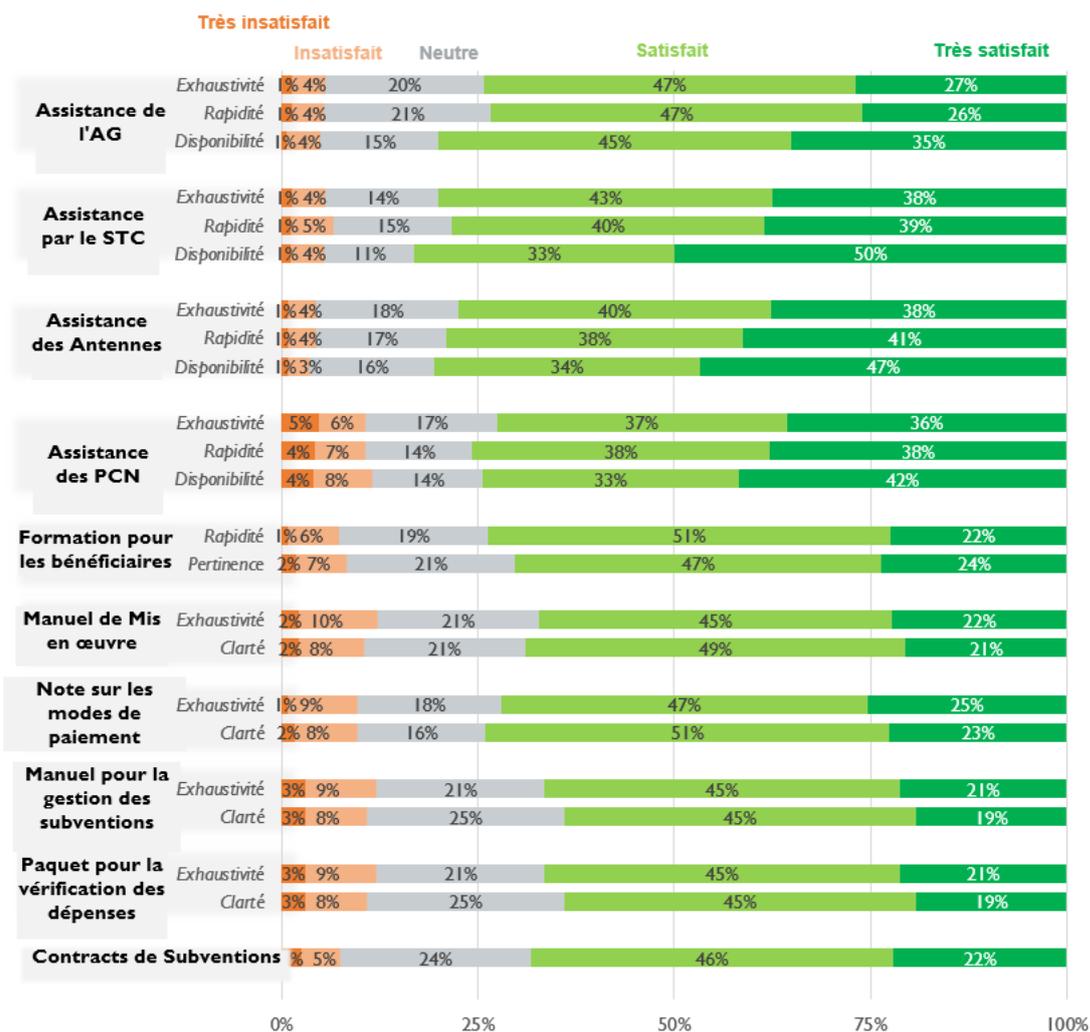
Figure 8 Organismes du programme contactés par les candidats/bénéficiaires pendant la phase de candidature



Source: enquête en ligne

En ce qui concerne la perception des candidats et des bénéficiaires sur la qualité du soutien fourni, la plupart des répondants sont largement satisfaits à la fois de l'assistance reçue par les organismes du programme et des différents outils mis à disposition pendant la phase de candidature, comme l'illustre la figure ci-dessous. En ce qui concerne l'assistance des organismes du programme, 73% des répondants sont satisfaits ou très satisfaits de l'exhaustivité de l'assistance reçue. Le pourcentage de répondants satisfaits est légèrement inférieur mais toujours supérieur à 65% en ce qui concerne la rapidité des réponses fournies et la disponibilité pour fournir les réponses. L'opinion est également extrêmement positive en ce qui concerne la qualité du POC, du manuel de mise en œuvre des projets et des lignes directrices des appels, tant en termes d'exhaustivité que de clarté des informations fournies. Dans le but d'identifier d'éventuels domaines d'amélioration, les informations recueillies par le biais de l'enquête montrent une appréciation plus limitée (mais toujours positive) en ce qui concerne la section sur les idées de projets sur le site web et les vidéos et tutoriels.

Figure 9 Opinion des demandeurs/bénéficiaires sur les outils et le soutien reçus pendant la phase de candidature.



Source: enquête en ligne

### 3.3 MÉCANISMES DE MISE EN ŒUVRE

*QE 6. Quelle est l'efficacité des règles de mise en œuvre des projets énoncées dans les documents du programme (POC, directives d'appel, contrats de subvention et manuel de mise en œuvre des projets) ?*

*QE 8. Comment les bénéficiaires et les parties prenantes évaluent-ils le soutien apporté par le programme dans les différentes phases de la mise en œuvre du projet ?*

*QE 7. Quelles sont les principales difficultés rencontrées par les bénéficiaires ?*

*QE 2. Le système de gestion et de contrôle est-il efficace ? Qu'est-ce qui peut être amélioré ?*

#### **Principaux constats**

La mise en œuvre du projet est soutenue par une longue liste de documents et d'outils élaborés par les organismes du programme. Le nombre de documents peut paraître excessif en quantité et en longueur aux acteurs déjà habitués à participer aux programmes Interreg. Cependant, de l'avis des évaluateurs, cette approche est correcte car elle crée les conditions d'une bonne participation des "nouveaux venus", surtout s'ils appartiennent à des pays où les pratiques administratives diffèrent de ce qui est attendu des programmes de l'UE. Les données de l'enquête montrent que les bénéficiaires apprécient fortement à la fois le soutien fourni directement par les organismes du programme et les outils élaborés pour soutenir la mise en œuvre du projet.

Les principales difficultés rencontrées par les bénéficiaires concernent la gestion financière des projets. En particulier, dans certains pays partenaires méditerranéens, il est très difficile d'ouvrir un compte bancaire en euros. En outre, des problèmes d'exemption de TVA ont été constatés, étant donné que certains bénéficiaires n'étaient pas informés de la procédure à suivre.

Le système de gestion et de contrôle est basé sur l'activation d'auditeurs professionnels indépendants au niveau du bénéficiaire principal et des partenaires, combinée au rôle joué par les PCC dans tous les pays. Cette approche était censée éviter la nécessité de procéder à des contrôles de qualité massifs et créer les conditions d'une simplification des vérifications administratives. Cependant, la mise en œuvre du programme a été caractérisée par de fréquentes erreurs dans la vérification des dépenses du côté des auditeurs. La conséquence immédiate de la mauvaise qualité des auditeurs a été des activités de contrôle supplémentaires par les organes centraux. Dans le contexte du démarrage tardif des activités du STC, l'AG a dû effectuer tous les contrôles sans pouvoir déléguer aucune tâche au STC. Cela a généré une surcharge évidente pour l'AG. Deuxièmement, même lorsque le STC a commencé à fonctionner, il a fallu du temps pour s'aligner sur le niveau technique atteint par l'AG dans le domaine du contrôle de la qualité des dépenses déclarées. De plus, la composition du STC en termes d'expertise correspond à l'attente que les projets soient suivis davantage sur le plan thématique/technique que pour les questions administratives et financières. Par conséquent, ce n'est qu'après un an de collaboration que l'AG et le STC ont commencé à partager les tâches dans ce domaine.

#### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

-

#### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

Compte tenu des problèmes rencontrés au cours de la période 2014-2020 par les organismes décentralisés pour assurer des vérifications et des contrôles adéquats, nous recommandons

vivement que, également au cours de la période de programmation 2021-2027, le système maintienne un (deuxième) niveau de contrôle centralisé sous la responsabilité du AG/STC. Du point de vue de l'évaluateur, en l'état actuel, le maintien de ce niveau de contrôle centralisé est la seule solution pour assurer la conformité aux exigences de l'UE en termes de contrôles et de vérifications.

Sans préjudice de l'importance du niveau de contrôle centralisé, nous formulons d'autres recommandations :

- Définir un prix minimum pour les honoraires des auditeurs : le prix comme seul critère d'attribution, lorsqu'il est adopté par les Bénéficiaires Principaux et les partenaires dans la sélection des auditeurs, semble avoir réduit la marge de manœuvre pour un bon travail des auditeurs. S'ils sont mal payés, les professionnels sont moins incités à fournir des services de bonne qualité. En outre, certains bons professionnels peuvent décider de ne pas soumissionner à des appels d'offres aussi défavorables.
- Améliorer les formations des auditeurs : au cours de la période 2014-2020, le programme a organisé de nombreuses formations pour les auditeurs. Néanmoins, le faible niveau de qualité des contrôles effectués au niveau national suggère la nécessité de renforcer les pratiques de formation, par exemple en organisant plus d'événements au niveau centralisé (par l'AG/STC) pour permettre l'échange d'idées et bonnes pratiques entre les auditeurs. Les formations devraient cibler principalement les pays qui ont enregistré plus de désalignements entre l'AG et les auditeurs nationaux.
- Faire un usage plus intensif des OCS. Les OCS sont considérés par la CE comme la solution la plus efficace pour réduire les coûts administratifs (tant pour l'AG que pour les bénéficiaires) et pour réduire les erreurs. L'utilisation accrue des OCS peut libérer du temps et des ressources de la vérification des dépenses, permettant ainsi aux AG/STC de consacrer plus de temps au soutien des bénéficiaires, à la sélection de bonnes propositions de projets et au contrôle de la qualité des résultats et des produits. En ce qui concerne les types de coûts et d'OCS les plus appropriés pour le programme, veuillez-vous référer à notre "Étude de cadrage sur l'utilisation possible des OCS".

### 3.3.1 Soutien à la mise en œuvre du projet

Les solutions/outils de soutien à la mise en œuvre sont mentionnés et brièvement décrits tels qu'ils sont disponibles sur le site web du programme. La description de la fourniture de l'assistance aux projets dépend de la triangulation entre la série d'entretiens menés avec les organes du programme et les parties prenantes. Enfin, le niveau de satisfaction des bénéficiaires concernant l'assistance reçue est indiqué par les produits de l'enquête en ligne.



Le programme se caractérise par une offre complète de documents et d'outils destinés à soutenir la mise en œuvre et le processus de rapportage des projets. Les documents et les outils sont publiés sur le site web du projet dans la section "Projets".

Un tel effort semble se développer régulièrement dans le temps. Pour donner quelques exemples concernant le Manuel de Mise en Ouvre des Projets, certaines sections ont été mises à jour (jusqu'en octobre 2021), de nouvelles sections ont été récemment publiées (Note sur la tenue des documents, publiée en novembre 2021), d'autres sections sont annoncées comme devant être publiées dans le

futur (Clôture du projet, ce qui n'est pas encore nécessaire). Les documents utilisés dans les sessions de formation organisées au niveau central (pour les Bénéficiaires Principaux) et au niveau national (pour les auditeurs et les partenaires) sont également publiés. L'utilisation de l'anglais et du français ressort de la publication des matériaux de formation utilisés au niveau national.

Une première série de documents et d'outils est mise à disposition pour **soutenir la mise en œuvre du projet**. Le principal est Manuel de Mise en Ouvre des Projets mentionné précédemment, qui contient 10 sections couvrant l'ensemble du cycle de vie du projet. En outre, des documents techniques sont mis à disposition, tels que les notes sur la conservation des documents. Cet effort reflète la pleine conscience de la complexité du programme, qui implique 14 pays de trois continents différents. Les pratiques administratives varient d'un pays à l'autre et impliquent la nécessité d'une approche explicative, voire pédagogique. Ceci est nécessaire pour minimiser les éventuels malentendus sur les obligations découlant du développement d'un projet financé par IEV CTF. Le programme ne semble pas supposer que les pratiques habituelles des programmes de l'UE doivent être déjà connues par tous les acteurs qui développent des projets de coopération. Au contraire, **le programme s'efforce de partager et d'expliquer comment participer de manière judicieuse**. Cela se traduit par la distribution d'une série importante de documents qui peuvent paraître excessifs en quantité et en longueur aux acteurs déjà habitués à participer aux programmes Interreg. Cependant, de l'avis de l'évaluateur, cette approche est correcte car elle crée les conditions d'une bonne participation des "nouveaux venus", surtout s'ils appartiennent à des pays où les pratiques administratives diffèrent de ce qui est attendu des programmes de l'UE. Le tableau suivant énumère tous les documents et outils fournis pour soutenir la mise en œuvre des projets.

Tableau 11 Documents et outils publiés sur le site web du programme en soutien à la mise en œuvre du projet

Article	Description
Manuel de Mise en Ouvre des Projets	<p>Le manuel de mise en œuvre du projet est un document complet soutenant les principales phases du cycle de vie du projet dans différents domaines, à savoir la gestion technique et les questions financières. Il comprend 10 sections : (1) Documents clés ; (2) Acteurs impliqués ; (3) Démarrage du projet ; (4) Présentation des rapports + annexes ; (5) Avenants aux projets annexes ; (6) Suivi ; (7) Gestion financière + annexes ; (8) Gestion des risques ; (9) Clôture du projet (à publier, encore) ; (10) Communication et visibilité.</p> <p>Pour donner un exemple, la section Communication et visibilité comprend des indications spécifiques sur des aspects traditionnels tels que le placement/la taille du logo et les relations avec les médias, comme sur des sujets plus récents tels que l'utilisation des médias sociaux et des applications pour smartphones.</p>
Notes sur la tenue des documents	<p>Ces notes indiquent les documents à conserver en référence à tous les processus : Sélection, Négociation, Passation de contrats, Rapports, Flux financiers, Communication, Vérifications de gestion et autres contrôles.</p> <p>Des indications spécifiques sont fournies aux : (A) Bénéficiaires principaux, (B) Partenaires.</p>

Article	Description
Note sur les modalités de paiement	Ce document fournit des indications sur les pièces justificatives à vérifier en ce qui concerne les paiements effectués par les projets.
COVID 19 : information à l'intention des projets financés	Ce document a informé les bénéficiaires principaux et les partenaires sur la façon dont une série d'aspects ont été gérés par le programme en raison de l'urgence COVID 19: changements dans les activités des projets, le plan de travail et le budget ; éligibilité des dépenses ; suspension ; contribution aux mesures d'atténuation.
Manuel pour la gestion des subventions en cascade	Ce document fournit un soutien aux Bénéficiaires Principales et aux partenaires de projet dans le développement de leurs propres systèmes de subvention, afin qu'ils puissent être mis en œuvre en conformité avec les règles applicables.
Paquet pour la vérification des dépenses	Ce paquet de documents contient sept documents/modèles à considérer/utiliser dans le processus de vérification des dépenses : Procédure de vérification des dépenses ; Liste de contrôle auditeur ; Rapport individuel ; Rapport consolidé ; Liste des constatations ; Fraude présumée ; Modèle de Contrat auditeur; Liste des contrats.
Informations au niveau national	Cette section contient des informations sur les procédures spécifiques à assurer au niveau national. Des documents relatifs aux cadres nationaux d'Egypte, de Jordanie, du Liban, de Tunisie, de Palestine, de Grèce et d'Italie sont fournis. En particulier, des questions telles que la passation de marchés et la sélection des auditeurs sont concernées.
Formation des Bénéficiaires Principaux des projets standard	Cette section contient les supports de formation utilisés pour former les bénéficiaires principaux des projets standards à l'occasion de la session de formation qui s'est tenue à Rome les 1, 2, 3 octobre 2019. 19 présentations sont mises à disposition. Elles concernent une série de sujets pertinents pour la gestion du projet tels que la gestion financière, la vérification des dépenses, la gestion des sous-subventions, la passation de marchés, la gestion des aides d'État, la communication et la visibilité (logo, site web, vidéos, presse, etc.).
Formation des Bénéficiaires Principaux des projets stratégiques	De même que la précédente, cette section contient les matériels de formation. Il s'agit du matériel utilisé à l'occasion de la formation des Bénéficiaires Principaux des projets stratégiques qui s'est tenue les 23 et 24 février 2021. 18 présentations sont mises à disposition. Les thèmes abordés sont les mêmes que pour les projets standards. En outre, des informations sur l'utilisation de SIG ont été fournies.
Formation des Bénéficiaires Principaux des projets de capitalisation	De même que la précédente, cette section contient des matériels de formation. Il s'agit du matériel utilisé à l'occasion de la formation des Bénéficiaires Principaux des projets stratégiques qui s'est tenue à Barcelone les 23 et 24 novembre 2021. Les thèmes abordés sont les mêmes que pour les projets standards et stratégiques avec des informations supplémentaires sur la dimension de la capitalisation et un accent sur la communication.

Une deuxième série de documents et d'outils est mise à disposition pour soutenir le **reporting des projets**. Comme déjà mentionné, la publication des matériaux de formation adaptés aux différents pays montre une pleine conscience de la nécessité de prendre en compte les spécificités nationales,

y compris les aspects linguistiques, lorsque cela est possible. Les informations sont organisées selon deux approches différentes et complémentaires. D'une part, des présentations sur le travail et le processus d'élaboration des rapports sont publiées. D'autre part, le même sujet est articulé en questions et réponses, reflétant ainsi le point de vue des bénéficiaires qui pourraient avoir besoin d'être aidés à se concentrer sur des sujets spécifiques qui risquent d'entraver leur progression dans le travail de rapport. Dans le tableau ci-dessous, tous les documents et outils fournis pour soutenir les rapports de projet sont énumérés.

Tableau 12 Documents et outils publiés sur le site web du programme à l'appui du reporting

Articles	Description
Présentations	<p>Cette section comprend des informations et des outils liés au processus d'établissement de rapports.</p> <p>Un document d'introduction illustre les étapes clés (Début des activités du projet ; Communication sur le démarrage du projet ; Rapport d'avancement 1 ; Rapport intermédiaire 1 ; Rapport d'avancement 2 ; Rapport intermédiaire 2 ; Rapport d'avancement 3 ; Fin des activités du projet ; Rapport final) et applique leur calendrier à différentes durées possibles du projet, c'est-à-dire 36 et 30 mois.</p> <p>En outre, des documents spécifiques sont fournis : La rédaction du rapport intermédiaire ; le rapport dans le SIG pour les bénéficiaires principaux et les partenaires ; les ajustements dans le SIG ; le rapport dans le SIG pour les auditeurs.</p> <p>Enfin, le matériel de formation utilisé lors des séminaires nationaux sur le reporting des projets standards pour les auditeurs et les partenaires est publié. En ce qui concerne les projets standards, les matériels spécifiques utilisés dans 12 pays (les matériels utilisés en France et en Tunisie sont en français, tandis que les matériels utilisés dans les 10 autres pays sont en anglais). Les présentations standard utilisées lors des séminaires nationaux sur le reporting des projets stratégiques pour les auditeurs et les partenaires sont également publiées.</p>
FAQ sur le rapport intermédiaire	<p>Cette section répond à une série de questions fréquemment posées.</p> <p>Six questions et réponses sont publiées en relation avec la préparation du rapport narratif ; 12 questions et réponses sont publiées en relation avec la préparation du rapport financier ; enfin, six questions et réponses sont publiées en relation avec les rapports de vérification des dépenses.</p>



Plusieurs AN interrogées ont souligné **la qualité et l'exhaustivité des documents** du programme IEV CTF par rapport à d'autres programmes de coopération extracommunautaire auxquels elles participent. Dans l'ensemble, les AN se sont déclarées satisfaites de **l'assistance offerte par le programme** aux projets développés dans leur propre pays, en mettant **particulièrement l'accent sur le soutien offert par les Antennes** régionales géographiquement pertinentes (Aqaba pour les pays de l'Est, Valence pour les pays de l'Ouest). Même si le besoin de plus d'assistance et de formation aux bénéficiaires a été occasionnellement exprimé, la qualité du soutien offert par l'EM, le STC et les Antennes aux projets semble bonne aux AN. Cependant, certaines AN ont exprimé **une certaine perplexité quant à la démarcation entre STC et Antennes**, lorsqu'il s'agit de l'assistance aux projets. Il a

été observé que dans certains cas, les bénéficiaires ne sont pas conscients des fonctions respectives du STC et de l'Antenne. Cela pourrait s'expliquer par le fait que jusqu'au printemps 2020, les projets standard (récemment) lancés n'ont été assistés que par l'Antenne géographiquement compétent, étant donné que le STC n'avait pas encore commencé à fonctionner. Les bureaux d'exécution ont reconnu que la substitution du STC dans l'assistance aux projets aurait été impossible avec l'augmentation du nombre de projets à partir du printemps 2020. Les entretiens ont fait ressortir une bonne coopération et une appréciation réciproque entre le STC et les Antennes. En outre, il a été précisé que **le STC se consacre à l'assistance "au jour le jour" de tous les projets**, tandis que les organismes d'exécution sont impliqués en cas de problèmes, ce qui implique la nécessité d'activer le niveau national dans les pays des projets. De plus, il a été expliqué que lorsque le STC a commencé à jouer son rôle, les Antennes ont continué à participer aux réunions de lancement des projets et ont assuré la formation des projets.

Il convient de noter **que le STC a commencé ses activités dans des conditions défavorables**. Le démarrage très tardif a obligé le STC à accomplir progressivement ses tâches à la place d'autres organismes qui avaient déjà acquis des connaissances et établi leurs propres pratiques. **Cette mise en place délicate s'est déroulée sans heurts grâce à l'engagement du STC** et à l'approche coopérative et solidaire des autres organismes, en particulier de l'AG et les Antennes. Les membres du STC ont été formés à la fois par l'AG et TESIM. Cependant, le transfert de connaissances et de compétences entre l'AG et le STC a été entravé par les restrictions dues à la pandémie, qui a commencé exactement au moment où l'équipe internationale du STC était censée être pleinement opérationnelle dans les locaux de la Région Sardaigne à Cagliari. Même si c'est à distance, les membres de l'équipe du STC ont commencé à travailler ensemble et, en quelques mois, l'organisme est devenu pleinement opérationnel. A ce propos, il faut rappeler que dans la période initiale de la pandémie, le risque de voir les projets arrêter leurs activités existait. Le programme dans son ensemble a réussi à encourager les bénéficiaires principaux à adapter leurs plans d'action aux nouvelles conditions. Certains projets ont mieux réagi que d'autres et ont servi d'inspiration.

En dehors de ces facteurs extraordinaires, les entretiens ont révélé **que des problèmes spécifiques affectant la gestion financière des projets existent** et ne peuvent être résolus par l'assistance offerte au niveau central. Dans certains pays partenaires méditerranéens, il est très difficile d'ouvrir un compte bancaire en euros. Une procédure qui dure de 4 à 6 mois, mentionnée en référence à certains pays du programme, n'est pas compatible avec une bonne gestion de projet et nécessite que des solutions au niveau institutionnel national soient identifiées et mises en place. En outre, des problèmes d'exemption de TVA ont été constatés, étant donné que certains bénéficiaires n'ont pas été informés de la procédure à suivre. En général, les autorités locales semblent avoir plus de difficultés à gérer les projets étant donné leur capacité administrative limitée. Une fois encore, l'importance de l'équipe de gestion dédiée au projet est apparue comme un élément clé lors des entretiens.

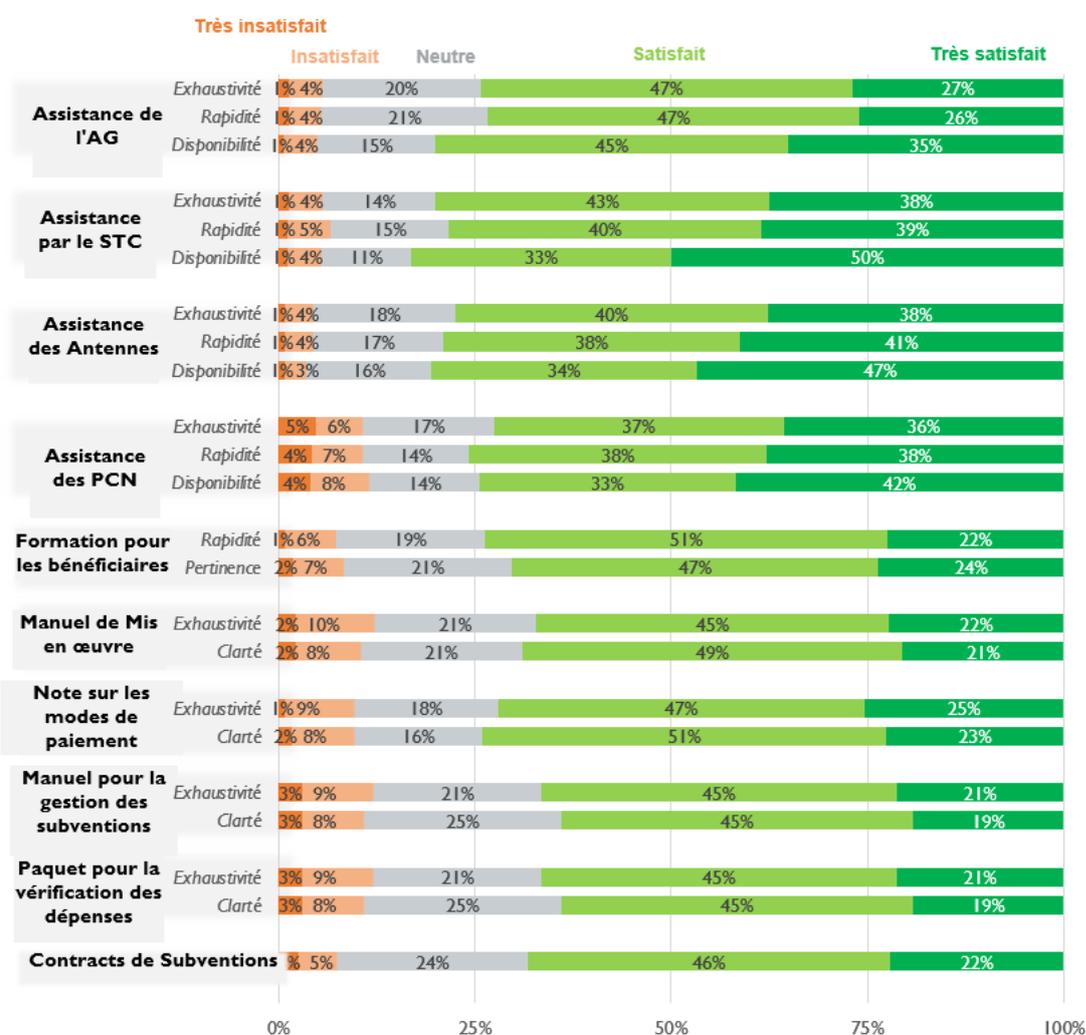


**La bonne opinion des AN sur la qualité du soutien apporté lors de la mise en œuvre des projets est confirmée par les bénéficiaires.** Comme l'illustre la figure ci-dessous, l'assistance reçue par les organes du programme est généralement appréciée par 75% des répondants. La satisfaction concernant la disponibilité du STC, des Antennes et de l'AG

est particulièrement élevée (plus de 80% des répondants). Si nous comparons l'appréciation des quatre organes du programme, la satisfaction est généralement plus élevée dans le cas du STC et de l'Antenne, un peu plus faible, mais toujours extrêmement élevée, dans le cas de l'AG et du PCN. Ce constat général est également confirmé par l'analyse des réponses fournies par les bénéficiaires des États membres de l'UE ou des pays partenaires méditerranéens.

En ce qui concerne les opinions sur les outils et les initiatives mis en place pour soutenir les bénéficiaires, l'enquête révèle également une appréciation générale des parties prenantes (en général, au moins 60 % des répondants sont satisfaits). Si l'on veut identifier les domaines susceptibles d'être améliorés, les informations recueillies dans le cadre de l'enquête montrent une appréciation plus limitée (mais toujours positive) du Manuel pour la gestion des subventions en cascade et du Paquet pour la vérification des dépenses.

Figure 10 Opinion des bénéficiaires sur les outils et le soutien reçus pendant la phase de mise en œuvre



Source: enquête en ligne

### 3.3.2 Vérification des dépenses

L'aspect le plus délicat concernant la mise en œuvre du projet semble être **la vérification des dépenses**. C'est la raison pour laquelle l'évaluateur a décidé de se concentrer sur ce sujet en résumant ce qui est prescrit par les documents du programme et en rapportant les aspects les plus pertinents apparus lors des entretiens avec AG, STC, PCN, PCC et AA sur ce sujet.



Des informations détaillées sur la vérification des dépenses sont fournies dans le chapitre 7 "Gestion financière" du Manuel de Mise en Œuvre du Projet (mis à jour le 1/1/2021). Les éléments concernant ce processus qui sont ressortis des entretiens avec les parties prenantes du programme, seront également présentés.

#### ***S'assurer que les auditeurs sélectionnés par le Bénéficiaire Principal ou les Partenaires du Projet répondent aux exigences***

L'auditeur désigné doit répondre aux exigences fixées par les règles d'application de l'IEV CTF et doit être indépendant des organisations du Bénéficiaire Principal et des Partenaires du Projet ainsi que des organes du programme (AG/STC/AA). Des procédures spécifiques ont été mises en place dans chaque pays participant pour s'assurer que l'auditeur sélectionné par le BP ou le PP répond à ces exigences. Ces vérifications sont effectuées au niveau national par les PCC qui entérinent le choix en validant l'auditeur sélectionné. Avant de signer le contrat avec l'auditeur sélectionné, les organisations BP et PP doivent envoyer les documents requis afin de permettre à la PCC de leur pays respectif de vérifier les exigences de l'auditeur.

#### ***Formation des auditeurs***

La participation de la personne chargée de la vérification des dépenses aux cours de formation organisés par l'AG est obligatoire.

#### ***Déclaration des dépenses par les bénéficiaires***

Les dépenses déclarées par le bénéficiaire à l'appui d'une demande de paiement sont examinées par un auditeur ou par un agent public compétent indépendant du bénéficiaire. L'auditeur ou l'agent public compétent examine si les coûts déclarés par le bénéficiaire et les recettes du projet sont réels, enregistrés avec exactitude et éligibles conformément au contrat.

#### ***Contrôles de qualité***

L'AG, le STC ou les PCC peuvent effectuer des contrôles de qualité sur le travail effectué par l'auditeur à tout moment pendant la période d'exécution du contrat de subvention. L'AG peut demander au Bénéficiaire Principal et aux partenaires de remplacer l'auditeur du projet en cas de doutes sur son indépendance, ses normes professionnelles, sa fiabilité professionnelle ou d'erreurs substantielles détectées dans les rapports. Dans un tel cas, le PCC du pays concerné sera immédiatement informé et prendra toute mesure appropriée le cas échéant.

Les tâches des auditeurs désignés par les Bénéficiaires Principaux et les Partenaires du Projet sont, *inter alia*:

- Vérifier que les biens et services ont été livrés et que les travaux ont été effectués ;

- Vérifier que les dépenses déclarées par les bénéficiaires se rapportent à la période éligible ou à des périodes antérieures et qu'elles ont été payées ;
- Vérifier la conformité avec les règles applicables (y compris les règles d'éligibilité), y compris les exigences en matière de passation de marchés et de visibilité ;
- Vérifier la conformité des dépenses avec le projet approuvé et le contrat de subvention signé;
- Vérifier les documents et la comptabilité relatifs à la prévention d'un éventuel double financement ;
- Vérifier l'adéquation des pièces justificatives ;
- Vérifier l'enregistrement des dépenses dans les registres comptables du bénéficiaire et que les dépenses sont déterminées conformément aux normes comptables et aux pratiques habituelles de comptabilité analytique applicables au bénéficiaire ;
- De vérifier les règles de tenue des registres et d'archivage des pièces justificatives liées à la mise en œuvre du projet ;
- De notifier les irrégularités et les soupçons de fraude ou de corruption, selon le cas.

### ***Vérifications administratives et contrôles sur place par l'AG avec l'appui du STC***

L'AG, avec le soutien du STC, effectue :

- (a) Des vérifications administratives sur les rapports intermédiaires et finaux (y compris les rapports des vérificateurs) pour chaque demande de paiement par les BP ;
- (b) Des vérifications sur place du projet effectuées sur la base d'un échantillon.

Les contrôles des rapports sont effectués afin de vérifier que les services, fournitures ou travaux ont été exécutés, livrés et/ou installés et que les dépenses déclarées par le BP et les PP ont été payées, et que les dépenses sont conformes à la loi applicable et aux règles du programme.

Les contrôles sur place sont effectués sur la base d'une analyse de risque prenant en compte des facteurs de risque tels que:

- type de projet (standard, stratégique, capitalisation) ;
- contribution d'IEV ;
- présence de subventions en cascade;
- taille et représentation géographique du partenariat
- catégories de bénéficiaires et de partenaires (public/privé à but lucratif/non lucratif) ;
- nombre de projets mis en œuvre par le Bénéficiaire Principal ;
- état des lieux ;
- les catégories de coûts spécifiques présentant un niveau élevé de risque de fraude ou de corruption, comme le personnel et/ou les services ;
- les conclusions des auditeurs externes des projets ;
- les produits des audits annuels des projets réalisés par l'AA ;
- tout point critique ou problème survenu dans la mise en œuvre du projet.

Une analyse a été faite par l'évaluateur **sur les réductions des dépenses déclarées par les projets standards**. Le contrôle assuré par l'AG sur les réductions effectuées par les auditeurs nationaux (et déjà révisées par le STC) a été analysé.

Sur un montant global de 33.274.264 euros (dépenses déclarées par les projets standard), les auditeurs nationaux ont effectué des réductions s'élevant à 345.834 euros, ce qui correspond à 1,04 %. A la fin du processus, c'est-à-dire après la conclusion du contrôle de l'AG, les réductions s'élèvent

à 1.751.771 euros, ce qui correspond à 5,26% de toutes les dépenses déclarées. L'écart entre les réductions opérées par les auditeurs nationaux et les réductions décidées par l'AG s'élève à 1.405.937 euros. Cela signifie **que l'écart global entre les réductions opérées par les auditeurs nationaux et les réductions décidées par l'AG est de 4,23% des dépenses déclarées par les projets standard**. Ces données indiquent **un désalignement important entre les deux niveaux**. Si l'on considère également l'intervention intermédiaire du STC, il apparaît que **le processus de contrôle des dépenses est très lourd pour les organismes du programme**.

La nécessité d'améliorer l'alignement des auditeurs nationaux sur les exigences du programme, et plus généralement sur les principes solides de l'audit des dépenses, apparaît encore plus clairement lorsque les données au niveau national sont analysées. L'écart global mentionné ci-dessus se situe dans une fourchette comprise entre 0,64 % et 11,13 %. Cinq pays, à savoir le Portugal, l'Espagne, Chypre, Malte et l'Italie, présentent un écart inférieur à 2 %. La Grèce, la Palestine et l'Égypte se situent dans une fourchette comprise entre 2% et 5%. Des problèmes plus importants se posent pour les projets israéliens, libanais et jordaniens, dont les auditeurs nationaux constatent un écart de 5 à 10 % par rapport à la décision finale de l'AG. Enfin, la Tunisie et la France se situent au-dessus de 10%, ce qui montre des problèmes très importants de désalignement entre les niveaux de contrôle des dépenses. Il convient de noter **qu'à l'exception de la France, tous les pays de l'UE présentent un écart inférieur à 3 %**, ce qui indique que la connaissance présumée des règles de dépenses des programmes de l'UE par les auditeurs nationaux est une bonne condition préalable à un meilleur alignement. Cela montre également **qu'une formation appropriée des auditeurs nationaux pourrait apporter une amélioration significative**, le cas de la France nécessitant une analyse plus approfondie.

Tableau 13 Discordance entre les coupes de l'AG et celles des auditeurs nationaux

Pays	Discordance
Portugal	0,64%
Espagne	0,77%
Chypre	0,77%
Malte	0,87%
Italie	1,96%
Grèce	2,51%
Palestine	2,97%
Egypte	3,37%
Israël	5,80%
Liban	6,03%
Jordanie	8,75%
Tunisie	10,20%
France	11,13%
<b>Total</b>	<b>4,23%</b>

Source : Fichier Excel envoyé par l'AG

74% de toutes les réductions finalement décidées par l'AG correspondent à des montants inférieurs à 1.000 euros. Cependant, si l'on considère la valeur, ces coupes ne représentent que 28% de toutes les coupes. Si l'on considère les coupes inférieures à 100 euros finalement décidées par l'AG, il apparaît qu'elles correspondent à 32% en nombre et 2% en valeur. **Dans l'ensemble, il ressort un énorme travail consacré par l'AG au contrôle des petites dépenses.**

Deuxièmement, il apparaît que les types de dépenses les plus exposés aux réductions sont les "autres coûts" (23% des dépenses des "autres coûts" ont été réduites), les "voyages et la subsistance" (9%) et les "ressources humaines" (6%). Le cas des ressources humaines est particulièrement important en raison de leur poids dans le budget du projet. Globalement, les réductions effectuées sur les "ressources humaines" correspondent en valeur à 78% de toutes les réductions et ce pourcentage augmente légèrement lorsque l'on considère les réductions inférieures à 1.000 euros.

**Ces éléments suggèrent l'opportunité d'adopter des Options de Coûts Simplifiés**, surtout si elles sont axées sur les ressources humaines qui constituent le type de dépenses le plus important et génèrent l'essentiel du travail de contrôle des dépenses, surtout lorsqu'il s'agit de petits montants.

### **Audit sur les projets par AA**

L'AA, avec le soutien des membres du Groupe des auditeurs, effectue un audit annuel des projets. La Commission Européenne, l'Office européen de lutte antifraude, la Cour des Comptes Européenne et toute institution autorisée peuvent effectuer des contrôles supplémentaires. En ce qui concerne les audits annuels des projets, ils sont effectués pendant la durée du programme sur la base d'un échantillon. Lorsque l'AA sélectionne un projet pour un audit, le Bénéficiaire Principal ainsi qu'un ou plusieurs partenaires du projet peuvent être audités. L'audit peut être réalisé sur la base des pièces justificatives des comptes, des documents comptables et de tout autre document pertinent pour le financement des activités. En outre, les auditeurs analysent un certain nombre de processus liés à la mise en œuvre du projet, notamment :

- le respect des obligations fixées dans le contrat de subvention et l'accord de partenariat ;
- la confirmation de la vérification des dépenses effectuée par les auditeurs du projet.



L'AG et le STC ont souligné que le point faible de la vérification des dépenses est **la qualité du travail des auditeurs**. La fréquence des erreurs dans la déclaration des coûts des projets est importante dans certains des pays IEV CTF. En outre, il semble que certains auditeurs ne possèdent pas les connaissances de base des règles de reporting financier des projets. Dans certains pays, cet élément semble être combiné avec la présence d'un cadre réglementaire comptable plus léger. Cela détermine, dans certains cas, la difficulté pour l'auditeur de comprendre pleinement les exigences du programme.

Les entretiens avec les PCC ont révélé que **les critères des auditeurs sont satisfaits dans tous les pays**, car il existe des paramètres clairs pour créer la liste des auditeurs potentiels des projets. Au niveau du programme, une tendance de certains projets à activer leurs auditeurs internes a été détectée. Cela pourrait donner lieu à des conflits d'intérêts potentiels. D'autre part, les PCC interrogés ont déclaré que les procédures de sélection des auditeurs sont mises en place par les projets dans leurs pays respectifs. Cependant, **les critères d'attribution basés uniquement sur le prix**, lorsqu'ils sont adoptés par les Bénéficiaires Principaux et les partenaires pour la sélection

des auditeurs, semblent avoir réduit la marge de manœuvre pour un travail de qualité de la part des auditeurs. S'ils sont mal payés, les professionnels sont moins incités à fournir un service de bonne qualité. En outre, certains bons professionnels peuvent décider de ne pas participer à des appels d'offres aussi défavorables. Outre ces aspects, **la formation des auditeurs** apparaît comme une pratique qui pourrait être adoptée de manière plus intensive et plus régulière. Il est vrai que, comme le montre le paragraphe précédent, des séminaires sur le reporting ont été organisés dans 12 pays pour les auditeurs et les partenaires impliqués dans les projets standards. Cela s'est produit alors que le STC n'était pas encore opérationnel et a nécessité des efforts de la part des AG et des Antennes. Cependant, ces sessions de formation ne semblent pas avoir été suffisantes pour assurer un niveau homogène dans les rapports financiers des projets. Les évaluateurs n'ont pas trouvé de preuves qu'un niveau suffisant de formation soit assuré à tous les auditeurs dans tous les pays. En outre, des actions de formation spécifiques dans les pays touchés par des problèmes majeurs ne sont pas apparues. Lorsque des initiatives ciblées ont été prises par le STC pour améliorer les compétences des auditeurs, elles ont été déclarées efficaces. Ceci devrait encourager à faire des efforts supplémentaires et plus réguliers dans ce sens.

**L'engagement des PCC semble se limiter à assurer une sélection adéquate des auditeurs.** Lorsque cela s'est avéré nécessaire, les PCC ont dû annuler la procédure de nomination des auditeurs. Un cas s'est produit au Liban où il s'est avéré qu'un auditeur, pourtant réputé pour sa compétence, n'avait pas été sélectionné régulièrement. La procédure de sélection a donc été annulée. Au-delà de cet engagement, aucune des contreparties centrales n'a déclaré avoir été tenue d'effectuer d'autres contrôles de qualité. Il apparaît donc que **le contrôle de qualité du travail effectué par les auditeurs** était centralisé et réalisé par l'AG et le STC. Le démarrage tardif des activités du STC a eu deux conséquences différentes sur la répartition des tâches entre l'AG et le STC dans le domaine du contrôle de la déclaration des dépenses. Premièrement, il est clair que lorsque le STC n'était pas encore présent, l'AG devait effectuer tous les contrôles sans pouvoir déléguer aucune tâche au STC. Cela a généré une surcharge de travail évidente pour l'AG. Deuxièmement, même lorsque le STC a commencé à s'engager dans des opérations, un certain temps a été nécessaire pour s'aligner sur le niveau technique atteint par l'AG dans le domaine du contrôle de la qualité des dépenses déclarées. Enfin, un troisième aspect est à noter. La composition du STC en termes d'expertise correspond à l'attente selon laquelle les projets devaient être suivis davantage sur le plan thématique/technique plutôt que pour les questions administratives et financières. En regardant l'équipe du STC, on observe en effet que les quatre unités thématiques sont composées de cinq experts seniors plus cinq experts juniors, alors qu'un seul expert est dédié aux questions financières et à l'audit. Il semble que l'activation d'auditeurs professionnels indépendants au niveau du Bénéficiaire Principal et des partenaires, combinée au rôle joué par les PCC dans tous les pays, était censée éviter la nécessité d'effectuer des contrôles de qualité massifs et créer les conditions pour des vérifications administratives plus fluides. Au contraire, la mauvaise qualité des rapports financiers soumis a imposé un contrôle financier et administratif important de la part du programme. Après un an de collaboration, l'AG et le STC ont commencé à se partager les tâches dans ce domaine. Cependant, la nécessité de contrôler 100% des dépenses représente toujours une charge importante pour l'AG. Il est clair que dans NEXT MED, une activation opportune du STC sera nécessaire pour permettre une bonne répartition des tâches entre l'AG et le STC dans le domaine du contrôle des rapports

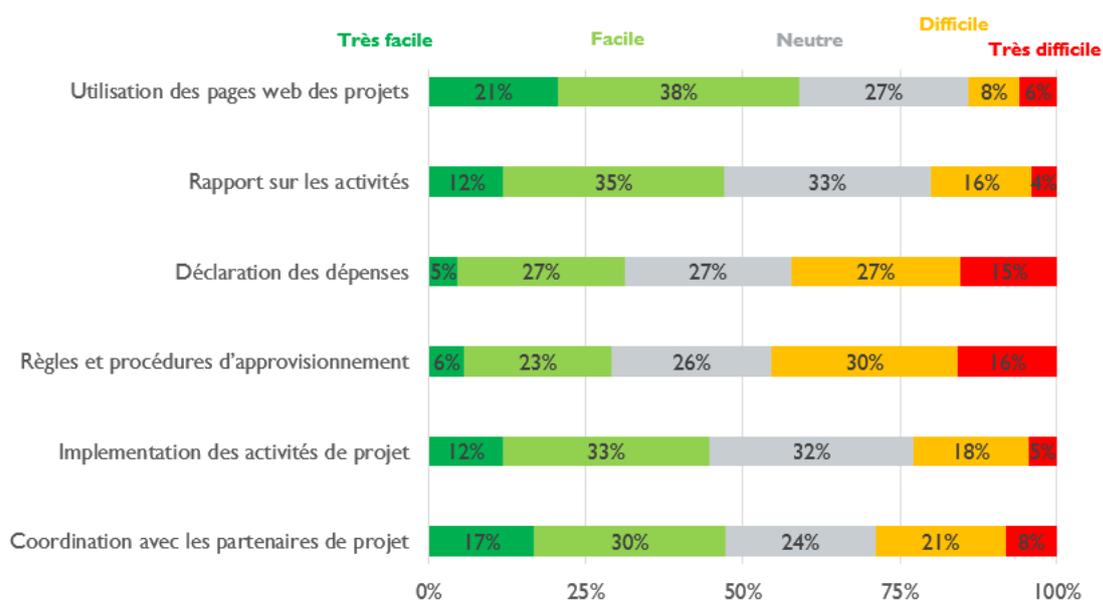
financiers, accompagnée d'un gain harmonisé de connaissances même dans la phase initiale du programme.

Enfin, en ce qui concerne les activités de l'AA, il convient de noter qu'en raison du calendrier des rapports des projets, ce n'est qu'en 2022 qu'il sera possible de commencer à effectuer des contrôles par sondage des dépenses des projets.



L'enquête en ligne menée auprès des Bénéficiaires Principaux et des partenaires a confirmé que la déclaration des dépenses est l'une des activités qui semble plus difficile pour les organisations impliquées au niveau du projet. Seules les règles/procédures de passation de marchés représentent une plus grande difficulté pour les organisations gérant les projets d'IEV CTF. Si l'on considère que la passation de marché est une combinaison entre les règles du programme et les règles nationales, on peut observer que la déclaration des dépenses est perçue comme l'activité la plus difficile, entièrement liée aux règles du programme. La figure ci-dessous montre la comparaison entre la perception de plusieurs activités de projet.

Figure 11 Opinions des bénéficiaires sur les tâches/activités les plus difficiles.

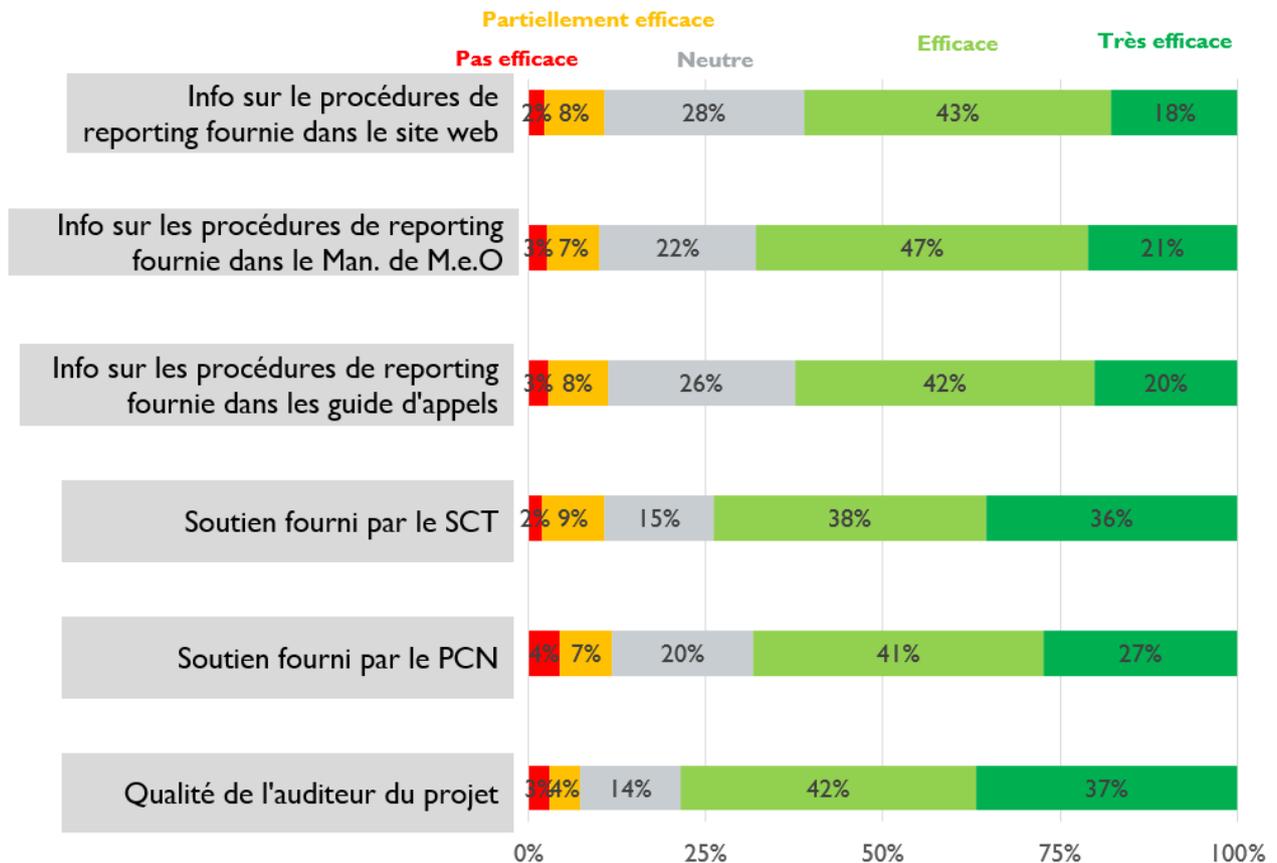


Source: enquête en ligne

L'enquête en ligne indique toutefois un décalage important entre les acteurs du projet et le niveau du programme, en ce qui concerne la qualité du travail effectué par les auditeurs. **79% des Bénéficiaires Principaux et des partenaires ont déclaré que la qualité atteinte par l'auditeur de leur projet est efficace ou très efficace** (voir figure ci-dessous). Le travail effectué par les auditeurs de projet est perçu comme l'élément le plus efficace dans le processus de reporting et de certification des dépenses. D'une part, cela peut s'expliquer par le fait que l'auditeur a été sélectionné par le projet lui-même et a collaboré avec le répondant. D'autre part, il est clair **que les**

**acteurs travaillant au niveau du projet n'ont pas pris suffisamment conscience des problèmes créés au programme par la contribution insuffisante des auditeurs.** Si la pratique consistant à sélectionner les auditeurs sur la base de critères de prix uniquement doit être modifiée et que des critères de qualité doivent être adoptés par les Bénéficiaires Principaux et les partenaires dans la conception de la sélection des auditeurs, une compréhension commune de la contribution professionnelle réelle offerte par les auditeurs doit être acquise.

Figure 12 Opinions des bénéficiaires sur la déclaration et la certification des dépenses de



Source : enquête en ligne

### 3.4 SYSTEME D'INFORMATION

*QE supplémentaire : l'eForm répond-il aux attentes ?*

*QE 9. Le système d'information de gestion du programme (SIG) répond-il aux attentes ?*

*QE 10. Quelle est l'opinion des bénéficiaires sur l'efficacité du SIG?*

*QE 11. Quelle est l'opinion des organes du programme et des autres parties prenantes impliquées dans les mécanismes de contrôle et de gestion sur l'efficacité du SIG ?*

#### Principaux constats

La plupart des bénéficiaires et des demandeurs sont satisfaits des deux systèmes d'information (c'est-à-dire eForm et SIG) et des manuels correspondants. Aucun problème significatif n'a été signalé par les parties prenantes impliquées dans le mécanisme de contrôle et de gestion. La seule faiblesse identifiée par les évaluateurs concerne la possibilité d'extraire rapidement du SIG des données agrégées sur l'évolution des indicateurs de produits au niveau des priorités et des programmes (voir chapitre 3.6 pour plus de détails).

#### Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020

Nous recommandons au programme de vérifier avec l'expert en informatique la possibilité d'élaborer une solution permettant de suivre facilement au sein du SIG les données sur les valeurs atteintes déclarées par les projets dans les rapports d'avancement. Selon nous, la disponibilité d'un tel système pourrait renforcer la capacité du STC à anticiper et à réduire les risques éventuels sans avoir à demander des données de suivi ad hoc à l'AG.

#### Recommandation pour NEXT MED 2021-2027

Le futur système de suivi devra permettre un contrôle constant de l'état d'avancement des indicateurs (c'est-à-dire qu'il permettra d'agrégier rapidement les données déclarées par les projets dans les rapports d'avancement et validées par les auditeurs et les organes du programme).



Le programme dispose de deux systèmes d'information en ligne différents, l'un consacré à la phase de candidature (eForm) et l'autre à la gestion des projets approuvés (SIG). Ces deux systèmes permettent un échange d'informations pratiquement sans papier entre les autorités du programme

et les bénéficiaires/candidats.

Le SIG comprend les domaines suivants :

- **Projets**, qui comprend la liste de 80 projets avec les documents pertinents (formulaire de demande, rapports d'avancement)
- **Acteurs**, qui comprend la liste des 616 organisations impliquées en tant que bénéficiaires du programme (numéro répétitif, ce qui signifie que les organisations sont répétées si elles appartiennent à plusieurs partenariats de projet) avec des informations sur leurs allocations dans le cadre de chaque projet, des informations générales sur leur profil (comme le nombre total d'employés par an), des informations spécifiques sur leur expérience et leur expertise, ainsi que les noms et les coordonnées des principaux membres/employés.
- **Contacts**, qui énumère les 2.450 membres/employés clés des organisations impliquées en tant que bénéficiaires du programme.

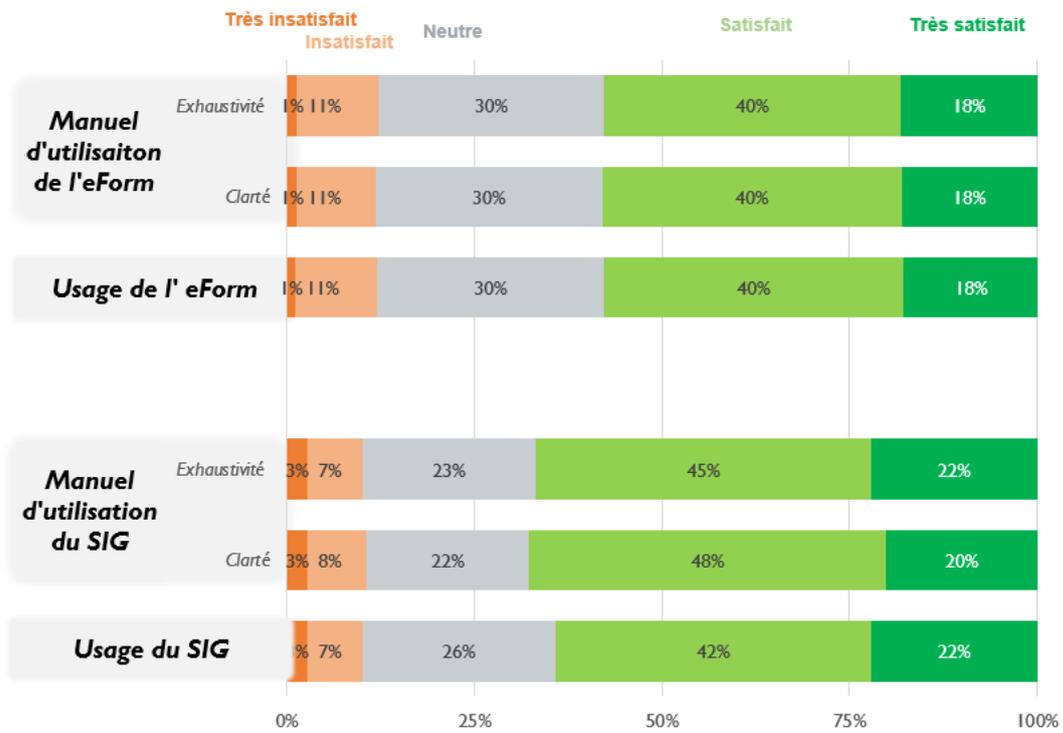
- **Statistiques**, qui fournissent des informations agrégées au niveau du pays (nombre de projets, contribution d'IEV, nombre d'acteurs), concernant l'implication des acteurs, la réalisation des indicateurs.
- **Recouvrement de créances**, qui ne semble pas être alimenté par des données.

Les données publiées sur le SIG sont complètes. La consultation de la documentation du projet pourrait être plus facile, car le téléchargement des fichiers n'est pas entièrement convivial, ce qui signifie que la fonction d'exportation des fichiers n'est pas facile à trouver. Cependant, étant donné que ce système s'adresse à des utilisateurs professionnels et réguliers, ces obstacles peuvent être surmontés. Plus important encore, le STC a remarqué que le SIG ne fournit pas d'informations facilement accessibles (c'est-à-dire visuelles) sur les produits obtenus. Les progrès physiques sont entièrement et régulièrement suivis par l'AG à l'aide de fichiers Excel. L'atteinte des résultats peut être visualisée sur le SIG mais les données ne correspondent pas au système de suivi mis en place par l'AG en utilisant Excel. Le passage éventuel à un système de suivi entièrement basé sur le web (déjà dans le programme actuel ou dans NEXT MED) pourrait mettre les mêmes informations à la disposition de l'AG et du STC, ce qui faciliterait le travail de ce dernier et renforcerait l'alignement entre l'AG et le STC.



La figure ci-dessous résume les opinions des demandeurs et des bénéficiaires sur leur expérience de l'utilisation d'eForm et de SIG. La plupart des répondants sont satisfaits à la fois par les deux systèmes de suivi et par les manuels correspondants. Si nous comparons la perception des deux instruments, comme l'illustre la figure ci-dessous, le pourcentage de répondants satisfaits ou très satisfaits est légèrement plus élevé pour SIG que pour eForm.

Figure 13 Opinions des candidats et des bénéficiaires sur eForm et du SIG



Source: enquête en ligne

### 3.5 QUALITÉ DU SYSTÈME DE SUIVI

*QE 12. Les indicateurs proposés sont-ils capables de saisir les résultats et les produits les plus importants obtenus par les projets ?*

*QE 13. Les bénéficiaires rencontrent-ils des problèmes dans le suivi des indicateurs (par exemple, des incohérences dans l'interprétation des définitions des indicateurs) ?*

*QE 14. Y a-t-il eu des problèmes au niveau des autorités du programme pour satisfaire aux exigences réglementaires en matière de suivi ?*

#### **Principaux constats**

L'analyse documentaire confirme la conformité du système d'indicateurs aux exigences de l'UE. Le système est potentiellement capable de collecter des informations détaillées au niveau des projets individuels. Ceci est également confirmé par l'opinion de la plupart des bénéficiaires qui considèrent que les indicateurs sont capables de capturer les principaux produits et produits.

Dans la perspective du programme, le système de suivi se caractérise par un certain degré de complexité (tant au niveau du nombre d'indicateurs que de l'hétérogénéité des informations collectées) avec des risques potentiels de coûts administratifs élevés pour assurer leur suivi cohérent.

#### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

Le calcul de la valeur atteinte par rapport à certains des indicateurs de produits doit être vérifié. La répétition de certains indicateurs de produits dans plus d'un Work Package pourrait conduire à un double ou triple comptage de la même valeur. Il est donc recommandé de vérifier comment les projets collectent les informations relatives aux indicateurs tels que I.I.I.I.b, qui, par exemple, est utilisé par MEDSt@rts pour collecter les informations relatives à six produits différents dans deux Work Packages différents.

Une compréhension commune de la définition de certains indicateurs de produit entre le programme (réf. Plan Indicatif de Suivi et d'Évaluation) et le niveau du projet doit être vérifiée. Par exemple, l'interprétation de l'indicateur de produit 3.1.1.A utilisé dans le cadre de la priorité A.3.1 semble dépendre de différents concepts d'emploi.

#### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

Du point de vue de l'évaluateur, le développement du système de suivi 2014-2020 a été exclusivement guidé par la préférence pour un système capable de capturer les résultats et produits clés. En vue de la prochaine période de programmation, nous recommandons de considérer deux principes : d'une part, la capacité à capturer les résultats et produits clés, d'autre part, la " gérabilité " du système. Par ce terme, nous entendons mettre l'accent sur la nécessité de disposer d'indicateurs facilement utilisables par les bénéficiaires et pouvant être facilement et constamment contrôlés au niveau du programme.

A l'inverse, l'utilisation d'un nombre beaucoup plus faible d'indicateurs dans la période de programmation 2021-2027 présente d'autres problèmes qu'il convient de prendre en considération.

Tout d'abord, les indicateurs ne guideront plus la préparation des propositions comme cela a été le cas pour la période 2014-2020. Il est donc recommandé d'assurer une information similaire sur la manière de rendre les propositions pertinentes pour le programme, même en l'absence d'indicateurs de résultats et de produit détaillés.

Deuxièmement, il semble que le fait d'avoir moins d'indicateurs et moins de projets liés au contenu du projet rende plus importantes les conséquences d'éventuelles incohérences entre le programme et le niveau du projet. Si l'utilisation de ces indicateurs est confirmée, il est recommandé de réviser la définition des indicateurs RCO 84, RCO 116, RCR 03 et RCR 104. Pour donner quelques exemples, il sera nécessaire de (1) montrer la démarcation entre le "développement conjoint" et la simple coopération où les activités sont simplement reflétées, (2) décrire la nature des "actions pilotes" en termes d'innovation et de capacité à générer d'autres produits (c'est-à-dire des solutions), (3) identifier ce qu'une "solution" est censée être, si nécessaire, sur la base des spécificités de l'OS.

Troisièmement, il convient de faire spécifiquement référence au type de preuves que les projets doivent élaborer pour prouver les réalisations de chaque indicateur (produits et résultats). Les preuves demandées doivent être cohérentes avec la définition des indicateurs, le règlement et les lignes directrices de l'UE, et les bonnes pratiques développées dans les programmes de coopération territoriale européenne.

Enfin, le processus de collecte et de communication des preuves susmentionnées doit être normalisé. Les projets doivent recevoir des directives spécifiques sur la manière de collecter et de communiquer les données pour chaque indicateur défini et les méthodes pour fournir les preuves demandées, y compris les solutions techniques facilitant cet exercice.

Des suggestions plus détaillées concernant le système d'indicateurs sont fournies dans notre "Note on the system of indicators – Focus on quantification and risks of inconsistencies".



Comme l'illustre le tableau ci-dessous, le programme a sélectionné un nombre important d'indicateurs : au total, il y a 123 indicateurs (c'est-à-dire 40 indicateurs de produit et 83 indicateurs de sortie) et, en moyenne, chaque priorité est suivie au moyen de 11 indicateurs (4 indicateurs de produit et 7 indicateurs de sortie).

Tableau 14 Nombre et types d'indicateurs sélectionnés par le programme

OT	Priorité	N. d'indicateurs de résultat	N. d'indicateurs de produits	Total
A.1 Développement des entreprises et des PME	A.1.1	7	10 (1 IEV)	17 (1 IEV)
	A.1.2	4	6 (2 IEV)	10 (2 IEV)
	A.1.3	3	8 (3 IEV)	11 (3 IEV)
	A.2.1	4	10 (2 IEV)	14 (2 IEV)

OT	Priorité	N. d'indicateurs de résultat	N. d'indicateurs de produits	Total
A.2 Appui à l'éducation, à la recherche, au développement technologique et à l'innovation	A.2.2	3	4 (2 IEV)	7 (2 IEV)
A.3 Promotion de l'inclusion sociale et lutte contre la pauvreté	A.3.1	1	8	9
	A.3.2	2 (1 IEV)	6 (2 IEV)	8 (3 IEV)
B.4 Protection de l'environnement, adaptation au et atténuation du changement climatique	B.4.1	6	9	15
	B.4.2	3	7 (1 IEV)	10 (1 IEV)
	B.4.3	5 (1 IEV)	8 (1 IEV)	13 (2 IEV)
	B.4.4	2	7 (2 IEV)	9 (2 IEV)
<b>Total</b>		<b>40</b>	<b>83</b>	<b>123 (18 IEV)</b>
* (IEV) = indicateurs IEV communs				

Source : excel DB envoyé par l'AG

Sans préjudice des différences dans les règles qui sous-tendent les systèmes de suivi IEV CTF Med et Interreg, la comparaison avec les indicateurs généralement utilisés dans le contexte d'Interreg peut aider à saisir les caractéristiques du système de suivi IEV CTF Med.

Par exemple, le tableau ci-dessous compare les indicateurs utilisés pour le suivi de deux priorités similaires (toutes deux axées sur les réseaux et clusters d'innovation) dans le cadre d'IEV CTF Med et d'Interreg MED. Non seulement le nombre d'indicateurs utilisés dans le cadre d'IEV CTF Med est plus important, mais les indicateurs sont plus spécifiques (c'est-à-dire plus pertinents pour les types d'actions), ce qui signifie que leurs définitions intègrent souvent les types d'activités, les résultats et les produits attendus. En effet, en général, le système d'indicateurs semble plus spécifique, alors que les indicateurs utilisés dans le cadre d'Interreg MED sont plus généraux et donc plus faciles à appliquer dans le cadre de différents thèmes/priorités.

Dans l'ensemble, l'analyse documentaire montre la présence d'un système d'indicateurs potentiellement capable de collecter des informations détaillées au niveau des projets individuels, mais en même temps caractérisé par un certain degré de complexité (à la fois en termes de nombre d'indicateurs et d'hétérogénéité des informations collectées) avec des risques potentiels de coûts administratifs élevés pour assurer un suivi constant.

Ce qui ressort de l'analyse documentaire (c'est-à-dire la spécificité du système d'indicateurs mais aussi la complexité potentielle de sa gestion) peut expliquer l'opinion de certains des représentants des organismes de programme interrogés, selon lesquels cette longue liste d'indicateurs (très spécifiques) était particulièrement utile pour guider les candidats (c'est-à-dire pour leur faire comprendre ce que le programme visait), mais l'attention accordée aux indicateurs par les autorités du programme et les bénéficiaires pendant la phase de mise en œuvre était ensuite plus limitée.

Tableau 15 Approche du suivi : comparaison entre IEV CTF et Interreg MED

	IEV CTF Med	Interreg MED
OS/Priorité	A.1.2 - Renforcer et soutenir les réseaux, chaînes de valeur, groupement ( <i>clusters</i> ), et consortiums euro-méditerranéens dans les secteurs traditionnels et non traditionnels	OS 1.1 Augmenter l'activité transnationale des clusters et réseaux innovants des secteurs clés de l'espace MED
Indicateur de résultats	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1.2.1.A Nombre d'alliances commerciales nouvellement établies dans les secteurs traditionnels et non traditionnels (au niveau local et international)</li> <li>▪ 1.2.1.B Nombre de nouveaux produits et services vendus sur les marchés intérieurs et étrangers</li> <li>▪ 1.2.2.C Nombre de partenariats public-privé créés de promotion de l'innovation axés sur la demande dans le secteur public et privé et sur la mise en œuvre de nouveaux investissements à moyen- long terme.</li> <li>▪ 1.2.2.D Ressources publiques et privées supplémentaires investies par les PPP créés en tant que cofinancement des activités du projet (en euros)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Part des clusters innovants offrant à leurs membres un mix consolidé d'activités transnationales dans des secteurs clés de l'espace MED</li> </ul>
Indicateurs de produits	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1.2.1.1.a Nombre d'entreprises largement et activement impliquées dans des projets de CTF Med aidées par des services de consulting et ayant demandé un suivi (IEV CTF 2)</li> <li>▪ 1.2.1.2.b Nombre d'entreprises participant à des rencontres d'affaires transfrontaliers (IEV CTF 3)</li> <li>▪ 1.2.1.3.c Nombre d'entreprises impliquées dans des projets CTF Med qui partagent une</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1.1.a Nombre d'instruments opérationnels pour favoriser l'innovation des PME</li> <li>▪ 1.1.b Nombre d'entreprises recevant des subventions</li> <li>▪ 1.1.c Nombre d'entreprises recevant un soutien non financier</li> <li>▪ 1.1.d Nombre de grappes d'innovation transnationales soutenues</li> </ul>

	IEV CTF Med	Interreg MED
	<p>connaissance commune sur des éléments spécifiques (par ex. la sécurité alimentaire, le tourisme durable, l'éco-innovation, les technologies vertes et durables de l'eau, les processus d'internationalisation etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 1.2.2.4.d Nombre d'appels d'offres publics attribués à la suite de collaborations conjointes et autres ressources supplémentaires allouées</li> <li>▪ 1.2.2.5.e Nombre d'acteurs publics et privés impliqués dans des activités de formation et projets pilotes conjoints qui ont pris des engagements écrits à s'engager dans des PPP</li> <li>▪ 1.2.2.6.f Nombre de campagnes (par exemple forums mondiaux, séminaires, plates-formes etc.) où le secteur public et les membres des PPP échangent des connaissances pour soutenir les chaînes de valeur et leur activité économique</li> </ul>	

Source : excel DB envoyé par l'AG



Les informations recueillies à partir de l'enquête en ligne indiquent la qualité du système de suivi en termes de capacité à saisir les résultats et les produits les plus importants obtenus par les projets. Comme le montre le tableau ci-dessous, 90% des répondants considèrent que les indicateurs du programme permettent de capturer les principales résultats et produits des projets.

Tableau 16 Perception par les bénéficiaires de la qualité du système de suivi

	Les indicateurs du programme permettent-ils de saisir les principaux produits et résultats des projets ?	
Type d'indicateur	Oui	Non
Produits	90%	10%
Résultats	90%	10%

Source: enquête en ligne

Si l'on examine les différences au niveau des priorités (voir le tableau ci-dessous), on constate que, pour toutes les priorités, la plupart des bénéficiaires considèrent que les indicateurs des programmes permettent de saisir des informations essentielles sur les projets. Si nous nous concentrons sur les faiblesses éventuelles, les données de l'enquête suggèrent la possibilité que, dans le cadre des priorités A.2.2 et B.4.4, certains résultats et certains produits clés ne soient pas saisis par les informations recueillies par les indicateurs.

Tableau 17 Perception par les bénéficiaires de la qualité du système de suivi - différences au niveau des priorités

Priorité	Les indicateurs du programme permettent-ils de saisir les (___) clés des projets ?			
	Produits		Résultats	
	Oui	Non	Oui	Non
A.1.1	90%	10%	89%	11%
A.1.2	86%	14%	82%	18%
A.1.3	93%	7%	94%	6%
A.2.1	89%	11%	86%	14%
A.2.2	75%	25%	83%	17%
A.3.1	97%	3%	95%	5%
A.3.2	88%	13%	88%	13%
B.4.1	91%	9%	91%	9%
B.4.2	91%	9%	100%	0%
B.4.3	92%	8%	92%	8%
B.4.4	75%	25%	75%	25%

Source: enquête en ligne



Les informations recueillies à partir des études de cas complètent le tableau de la perception du système d'indicateurs par les bénéficiaires, et dans certains cas, elles fournissent des points de vue différents de ceux qui ressortent de l'enquête. **Dans l'ensemble, les bénéficiaires interrogés n'ont pas considéré le système d'indicateurs de projet comme un tableau de bord utile pour suivre l'évolution de leur projet.** Dans peu de cas, ils ont montré qu'ils étaient familiers avec le système d'indicateurs. Cela est particulièrement improbable dans le cas de projets comportant plusieurs indicateurs de produits tels que BESTMEDGRAPE (si l'on considère les projets standard et stratégiques, le nombre moyen d'indicateurs de produits choisis s'élève à six, un nombre de 10 indicateurs étant choisi par six projets, à savoir BESTMEDGRAPE, INVESTMED, LIVINGAGRO, MED-QUAD, NEX-LABS, TRANSDAIRY). Certains des Bénéficiaires Principaux interrogés ont exprimé des critiques à l'égard du système

d'indicateurs. **Dans certains cas, ils ont partagé des doutes sur la manière de rapporter les valeurs des indicateurs** avec les risques importants de double comptage qui en découlent. **Dans d'autres cas, il est apparu que leur compréhension d'un indicateur donné n'est pas totalement alignée avec la définition fournie par le programme.** Dans plusieurs cas, la charge de travail générée par la nécessité de gérer le système d'indicateurs a été jugée excessive par rapport à l'énergie requise pour mener à bien les activités du projet. Comparé à d'autres programmes gérés par d'autres donateurs sur la rive sud de la Méditerranée, cet aspect est apparu comme un point faible d'IEV CTF Med. Il a également été remarqué que les exigences administratives imposées par IEV CTF Med sont plus élevées que celles des programmes sectoriels de l'UE (c'est-à-dire Horizon), notamment en ce qui concerne le rapport des indicateurs et la justification des dépenses.

**Les critiques ont été particulièrement sévères dans le cas de la priorité A.2.1.** Il convient de noter que ces critiques ont été exprimées par deux projets, BESTMEDGRAPE et NEX-LABS, ayant sélectionné 10 indicateurs de sortie. Inversement, il semble **que lorsque les indicateurs à prendre en compte sont moins nombreux, il est plus probable que les bénéficiaires principaux expriment leur appréciation.** C'était le cas des Bénéficiaires Principaux interrogés de la priorité A.3.1 qui ont considéré l'indicateur de résultat prescrit par le programme (mesurant les nouveaux emplois) comme approprié.

Des arguments détaillés sont développés dans les sous-chapitres 3.10-3.14 et surtout dans les études de cas. Les principaux risques qui ressortent des projets interrogés sont les suivants :

- Incohérences dans le calcul des valeurs des indicateurs de produits découlant de la collecte de la même valeur d'indicateur de produits en association avec différents lots de travaux :
  - Exemple : L'indicateur de produit 1.1.1.b " Nombre d'idées d'entreprise identifiées dans l'étape de recherche et pris en charge " est utilisé par le projet standard MEDSt@rts pour mesurer un produit du WP 4 et pour mesurer un autre produit du WP 6.
- Incohérences dans la compréhension des indicateurs de produits entre le niveau du programme et celui du projet :
  - Exemple : L'indicateur de produit 1.3.1.A " Nombre de femmes (de tout âge) et de jeunes jusqu'à 30 ans, en particulier ceux appartenant aux NEETS, soutenus par le Programme et qui ont trouvé un emploi" est interprété par les partenaires de RESMYLE et InnovAgroWoMed comme incluant l'auto-emploi, ce qui signifie qu'une personne ayant créé une entreprise est considérée comme employée. Cependant, l'unité de mesure indiquée dans le manuel du programme sur le suivi est « Contrats de travail pour les jeunes (18-24 ans), les NEETS et les femmes ».

### 3.6 LA CAPACITÉ DU PROGRAMME À ATTEINDRE LES CIBLES FIXÉS, EN TERMES DE RÉSULTATS ET DE PRODUITS

*QE 15. Le système de suivi a-t-il permis d'anticiper et de réduire les risques éventuels (par exemple, anticiper les risques de non-réalisation d'objectifs spécifiques) ?*

*QE 16. Quel est l'état de la mise en œuvre du programme par rapport à la réalisation des objectifs et des résultats identifiés ?*

*QE 17. Quel est l'état d'avancement de la mise en œuvre du programme par rapport à la réalisation des produits identifiés ?*

*QE 18. Le degré de réalisation des objectifs et des produits identifiés est-il influencé par les ressources et les moyens mis à disposition ?*

*QE 19. Quels autres facteurs externes et internes affectent la réalisation des objectifs identifiés ?*

*QE 20. Existe-t-il des risques / problèmes qui entravent la bonne mise en œuvre du programme ?*

*QE 21. Les groupes objectifs du programme sont-ils impliqués avec succès ?*

*QE 22. Les appels à projets standard, stratégiques et de la capitalisation, par lesquelles le programme est mis en œuvre, ont-elles été modélisées d'une manière cohérente avec ses objectifs, tels que présentés dans le POC ?*

*QE 23. La mise en œuvre du programme est-elle cohérente avec la stratégie UE 2020 et avec les stratégies macro-régionales pertinentes ?*

#### **Principaux constats**

Il s'agit d'un aperçu préliminaire de la capacité du programme à atteindre ses objectifs. L'évaluation sera complétée dans le rapport final sur la base de données plus actualisées provenant du système de suivi et sur la base des informations recueillies sur l'impact des projets. En l'état actuel, la principale faiblesse est le niveau limité de progrès en termes d'absorption financière : selon les données d'avril 2022, seulement 11% du budget alloué a été certifié (au total environ 22 MEUR). Il est également important de souligner qu'à ce jour, seuls les projets standards et stratégiques (dans une mesure très limitée) ont des dépenses certifiées.

En ce qui concerne l'état de la mise en œuvre par rapport à la réalisation des objectifs pour les résultats et les produits, il est d'abord important de souligner que le système de suivi ne permet pas d'anticiper et de réduire facilement les risques éventuels de ne pas atteindre les objectifs. Le SIG ne permet pas l'agrégation automatique des valeurs atteintes déclarées par les projets dans les rapports d'avancement et le STC ne dispose pas actuellement d'un tableau de bord qui offre une image synthétique du niveau d'avancement des projets par rapport aux objectifs de sortie. Une telle fonction n'est disponible que pour les indicateurs de produit, qui ne sont pas utilisables pour suivre l'avancement réel des projets.

L'analyse des objectifs fixés par les projets pour la fin 2023 montre des risques limités de ne pas atteindre les objectifs du programme. La révision des objectifs fixés en 2020 a réduit les risques de ne pas atteindre les objectifs du OT B.1. Ceci est également confirmé par les données recueillies lors de l'enquête, avec plus de 90% des bénéficiaires qui sont positifs quant à la possibilité d'atteindre les objectifs initiaux. Les Bénéficiaires Principaux consultés ont confirmé cette approche confiante.

En outre, l'analyse montre également des problèmes possibles de mauvaise interprétation de la définition des indicateurs, avec certains indicateurs pour lesquels les cibles fixées au niveau du projet dépassent les cibles initialement établies au niveau du programme. Cela pourrait dépendre d'une mauvaise interprétation de la définition des indicateurs ou de la manière d'agrèger leurs valeurs.

La réalisation des cibles identifiés a été considérablement entravée par la pandémie, notamment en ce qui concerne les projets standard. Par conséquent, des prolongations significatives du délai ont été nécessaires, qui semblent d'une importance fondamentale pour la réalisation de bons produits. En outre, l'instabilité politique au Liban et dans d'autres pays a considérablement entravé les activités de certains des partenaires du projet.

Les risques d'instabilité restent importants et pourraient affecter la bonne mise en œuvre du programme. Les conséquences économiques de la guerre actuelle entre la Russie et l'Ukraine pourraient être graves pour certains des pays du sud de la Méditerranée, ce qui pourrait avoir un impact direct sur la conduite de certaines activités et l'implication de certains segments des groupes cibles.

Sur la base des informations recueillies, l'implication des groupes cibles semble bonne. Cet aspect est analysé par rapport à cinq priorités dans les sous-chapitres 3.10-3.14. Des bonnes pratiques telles que l'utilisation de la langue arabe par les projets sont mis en évidence. Plus généralement, l'excellent travail de communication, qui est analysé au sous-chapitre 3.7, doit être mentionné lorsqu'il s'agit de l'engagement des groupes cibles. Une coopération bien structurée entre le programme et le niveau des projets a été mise en place pour exploiter les opportunités offertes par les opportunités offertes par internet. La pandémie étant un accélérateur du changement numérique, cette approche s'est avérée encore plus importante que prévu pour l'implication des groupes cibles.

Les informations recueillies par l'évaluateur ne permettent pas de décrire clairement les différences entre les projets standard et les projets stratégiques. Comme le souligne le sous-chapitre 3.3 consacré aux mécanismes de mise en œuvre, une prise de conscience complète de la différence entre les projets standards et stratégiques n'a pas émergé de l'analyse des documents de programme pertinents, ni des entretiens avec les parties prenantes clés, ni des entretiens avec les bénéficiaires principaux consultés pour les groupes de discussion. Les spécificités des projets de capitalisation, qui n'ont pas encore été analysées par l'évaluateur, apparaissent beaucoup plus clairement.

La mise en œuvre du programme semble tout à fait conforme à la stratégie initialement définie, qui aborde les thèmes clés du développement des entreprises et des PME (OT A.1), du soutien à l'éducation, à la recherche, au développement technologique et à l'innovation (OT A.2), de la promotion de l'inclusion sociale et de la lutte contre la pauvreté (OT A.3), de la protection de l'environnement, de l'adaptation au et atténuation du changement climatique (OT B.1). La pertinence des projets est élevée. La mise en œuvre du programme est considérée comme cohérente avec la stratégie UE 2020.

### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

L'évaluateur suggère tout d'abord de procéder à un contrôle approfondi des données de produit déclarées afin d'évaluer et d'éviter les surestimations ou les mauvaises interprétations des

indicateurs de produit par les demandeurs/bénéficiaires. En outre, nous recommandons au programme de vérifier avec l'expert en informatique la possibilité d'élaborer une solution permettant de contrôler facilement les données sur les valeurs de produit déclarées par les projets dans les rapports d'avancement sur SIG. De l'avis de l'évaluateur, la disponibilité d'un tel système est d'une importance capitale pour garantir la capacité d'anticiper et de réduire les risques éventuels.

Une interaction intensive avec les projets afin de parvenir à une compréhension commune des définitions des indicateurs de produit est également recommandée pour évaluer de manière solide le niveau réel de réalisation en 2022 et 2023.

### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

Le futur système de suivi devra permettre un pilotage constant de l'état d'avancement des indicateurs de produit (c'est-à-dire qu'il permettra d'agréger rapidement les données déclarées par les projets dans les rapports d'avancement et validées par les auditeurs et les organes du programme).

En vue de la prochaine période de programmation, assurer une méthodologie robuste pour le choix et le calcul des cibles des indicateurs de résultats et de produits, compte tenu des faiblesses identifiées dans le programme actuel.

Pour rester attractif par rapport aux autres bailleurs de fonds, il est recommandé au programme de réduire la charge administrative pour les bénéficiaires afin d'éviter qu'elle constitue une désincitation pour les bénéficiaires, réduisant la capacité de NEXT MED à atteindre ses cibles.

A un niveau plus stratégique, le programme devrait tenir compte du fait que les instabilités sociale, économique et politique puissent affecter plus d'un pays participant dans chaque période de programmation. La capacité d'adapter les plans de gestion du projet (en termes d'activités, de résultats, de produits et de durée) de manière flexible et rapide à d'éventuelles nouvelles situations serait très bénéfique pour la capacité du programme à atteindre ses cibles. Une telle flexibilité serait particulièrement importante en cas d'implication d'ONG représentant les jeunes, car elles pourraient être particulièrement touchées par un nouveau contexte défavorable en raison de la vulnérabilité de ces derniers aux bouleversements socio-économiques.



Cette section donne un aperçu préliminaire de la capacité du programme à atteindre ses cibles. Comme l'illustre le tableau ci-dessous, selon les données téléchargées du SIG en avril 2022, le programme a alloué 208,3 MEUR correspondant à 80 projets approuvés. C'est respectivement 11% et 14% de plus que les cibles de performance fixée dans le plan de suivi et d'évaluation (c'est-à-dire 188,1 MEUR de fonds engagés dans des projets approuvés et 70 projets approuvés).

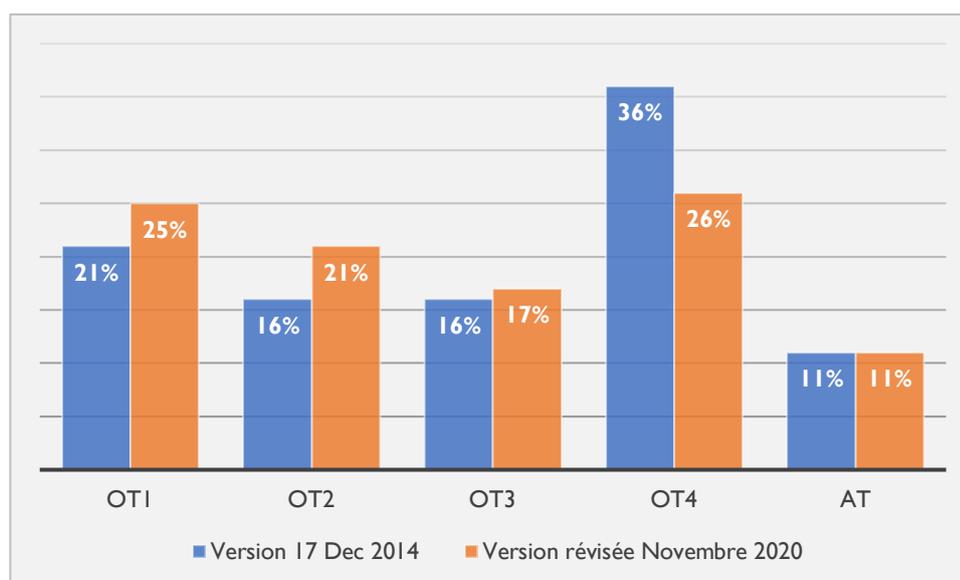
Tableau 18 n. de projets approuvés et budget alloué au niveau des priorités

OT	Priorité	Standard		Stratégique		Capitalisation		Total	
		n. proj.	MEUR	n. proj.	MEUR	n. proj.	MEUR	n. proj.	MEUR
1	A.1.1	3	6,7	3	11,1	2	2,2	8	19,9
	A.1.2	6	15,3	3	9,0	2	2	11	26,3
	A.1.3	4	11,2			1	1,1	5	12,3
2	A.2.1	2	6,7	9	32,1	1	1,1	12	39,9
	A.2.2	3	7,9			2	1,9	5	9,9
3	A.3.1	3	7,8	6	21,2	1	1,1	10	15,9
	A.3.2	3	8,8			1	1,1	4	9,9
4	B.4.1	5	14,8			1	1,1	6	15,9
	B.4.2	4	10,1	1	3,3	1	1,1	6	14,5
	B.4.3	5	13,3	1	3,7	2	1,8	8	18,8
	B.4.4	3	8,5			2	2,2	5	10,7
<b>Total</b>		<b>41</b>	<b>111,2</b>	<b>23</b>	<b>80,3</b>	<b>16</b>	<b>16,8</b>	<b>80</b>	<b>208,3</b>

Source: SIG

La plupart des fonds sont concentrés sur les priorités liées aux OT 1 et OT 4. Il est important de souligner que la répartition des ressources entre les OT ne correspond pas à l'allocation budgétaire initiale. Comme le montre la figure ci-dessous, l'allocation initiale prévoyait une plus forte concentration des ressources financières sur l'OT 4 (c'est-à-dire 36% des ressources totales correspondant à plus de 83 MEUR). Cette allocation initiale a été modifiée en 2020. Selon les informations recueillies lors des entretiens, le nombre de bonnes propositions de projets reçues au titre du OT 4 n'était pas suffisant pour couvrir l'allocation budgétaire initiale, ce qui a conduit à redistribuer une partie du budget vers les OT 1 et OT 2, notamment.

Figure 14 Répartition des ressources financières entre les OT



Source : POC, version du 17 décembre 2015 et version révisée de novembre 2020.

En ce qui concerne l'état de la mise en œuvre du programme du point de vue de l'absorption financière, les données disponibles en avril 2022 montrent un niveau de progrès limité : **seulement 11% du budget alloué a été certifié** (au total environ 22 MEUR). Le niveau d'absorption varie selon les priorités (voir tableau ci-dessous), les priorités B.4.1, A.2.2, A.3.2 et B.4.3 présentant le plus haut niveau d'absorption financière et les priorités A.1.1 et A.2.1 le plus bas. Il est important de souligner que les données consultées ne montrent aucune dépense certifiée pour les projets de capitalisation et indiquent un très faible taux de certification des dépenses pour les projets stratégiques (3%).

Tableau 19 Absorption financière au niveau des priorités

Priorité	Tot budget	% des dépenses certifiées
A.1.1	19,9	7%
A.1.2	26,3	11%
A.1.3	12,3	12%
A.2.1	39,9	5%
A.2.2	9,9	16%
A.3.1	30,1	9%
A.3.2	9,9	15%
B.4.1	15,9	18%
B.4.2	14,5	12%
B.4.3	18,8	15%
B.4.4	10,7	12%
<b>Total</b>	<b>208,3</b>	<b>11%</b>

Source: SIG

En ce qui concerne les progrès physiques, l'analyse des cibles fixés par les projets pour la fin de 2023 montre des risques limités de ne pas atteindre les cibles du programme. Par ailleurs, on observe que certains indicateurs dépassent largement les cibles initialement fixés au niveau du programme. Cela pourrait dépendre d'une mauvaise interprétation de la définition des indicateurs ou de la manière d'agréger leurs valeurs.

Les cibles des indicateurs de résultat et de produit ont été mis à jour et modifiés par l'Autorité de Gestion au cours de l'année 2020. En effet, en raison de la pandémie COVID 19, la Commission européenne a adopté le 23 juin 2020 le règlement d'exécution (UE) 879/2020, qui a modifié le précédent (UE) 897/2014. Conformément à ce nouveau règlement, le programme a modifié son plan d'évaluation (une nouvelle version a été adoptée en novembre 2020) et a fixé des nouvelles cibles pour six priorités.

Plus en détail, les valeurs cibles des indicateurs de produits ont été modifiées comme suit:

- dans la priorité A.2.1, 10 cibles ont été modifiées avec une augmentation globale de 26% de leur valeur ;
- dans la priorité A.2.2, quatre cibles ont été modifiées avec une augmentation globale de 20 % de leur valeur ;
- dans la priorité B.4.1, neuf cibles ont été modifiées avec une diminution globale de 31 % de leur valeur ; dans la priorité B.4.2, sept cibles ont été modifiées avec une diminution globale de 33 % de leur valeur ;
- dans la priorité B.4.3, huit cibles ont été modifiées avec une diminution globale de 33 % de leur valeur ;
- dans la priorité B.4.4, sept cibles ont été modifiées avec une diminution globale de 33 % de leur valeur, et un nouvel indicateur a été ajouté.

Il convient de noter que la diminution des valeurs cibles du TO B.1 est cohérente avec la réduction des allocations mentionnée ci-dessus.

Le tableau ci-dessous présente les changements en détail.

Tableau 20 Indicateurs de produits - nouvelles cibles

Priorité	Indicateur de produit	Ancienne cible	Cible consolidé	Différence	Nombre de changements	Augmentation/diminution en pourcentage
A.1.1	I.1.1.1.a	100	100	0	0	0%
	I.1.1.1.b	200	200	0		
	I.1.1.2.c	500.000	500.000	0		
	I.1.1.3.d	80	80	0		
	I.1.1.4.e	900	900	0		
	I.1.2.5.f	10	10	0		
	I.1.2.6.g	30	30	0		
	I.1.3.7.h	720	720	0		
	I.1.3.7.i	720	720	0		
	I.1.3.9.j	3.000	3.000	0		
A.1.2	I.2.1.1.a	120	120	0	0	0%
	I.2.1.2.b	120	120	0		

Priorité	Indicateur de produit	Ancienne cible	Cible consolidé	Différence	Nombre de changements	Augmentation/diminution en pourcentage
	1.2.1.3.c	120	120	0		
	1.2.2.4.d	18	18	0		
	1.2.2.5.e	300	300	0		
	1.2.2.6.f	750	750	0		
A.1.3	1.3.1.1.a	80	80	0	0	0%
	1.3.1.1.b	40	40	0		
	1.3.1.2.c	200	200	0		
	1.3.2.3.d	100	100	0		
	1.3.2.4.e	50	50	0		
	1.3.2.5.f	15	15	0		
	1.3.2.6.g	150	150	0		
	1.3.2.6.h	300	300	0		
A.2.1	2.1.1.1.a	50	90	40	10	26%
	2.1.1.1.b	40	48	8		
	2.1.1.2.c	20	24	4		
	2.1.1.3.d	135	162	27		
	2.1.1.4.e	100	120	20		
	2.1.1.5.f	30	36	6		
	2.1.2.6.g	50	60	10		
	2.1.2.7.h	10	12	2		
	2.1.2.8.i	150	180	30		
	2.1.2.8.j	100	120	20		
A.2.2	2.2.1.1.a	50	60	10	4	20%
	2.2.1.1.b	40	48	8		
	2.2.1.2.c	50	60	10		
	2.2.1.3.d	50	60	10		
A.3.1	3.1.1.1.a	20	20	0	0	0%
	3.1.1.2.b	45	45	0		
	3.1.1.2.c	450	450	0		
	3.1.1.2.d	14.400	14.400	0		
	3.1.1.3.e	150	150	0		
	3.1.1.4.f	30	30	0		
	3.1.1.5.g	20	20	0		
	3.1.1.6.h	20	20	0		
A.3.2	3.2.1.1.a	450	450	0	0	-5%
	3.2.1.2.b	15	15	0		
	3.2.1.3.c	12	12	0		

Priorité	Indicateur de produit	Ancienne cible	Cible consolidé	Différence	Nombre de changements	Augmentation/diminution en pourcentage
	3.2.2.4.d	30	30	0		
	3.2.2.5.e	30	30	0		
	3.2.2.6.f	150	150	0		
<b>B.4.1</b>	4.1.1.1.a	6	4	-2	9	-31%
	4.1.1.2.b	6	4	-2		
	4.1.1.2.c	18	12	-6		
	4.1.1.3.d	480	320	-160		
	4.1.1.4.e	9	8	-1		
	4.1.1.5.f	30	20	-10		
	4.1.2.6.g	480	320	-160		
	4.1.2.7.h	18	12	-6		
	4.1.2.8.i	9	6	-3		
<b>B.4.2</b>	4.2.1.1.a	540	360	-180	7	-33%
	4.2.1.2.b	36	24	-12		
	4.2.1.2.c	9.000	6.000	-3.000		
	4.2.1.2.d	9.000	6.000	-3.000		
	4.2.1.2.e	225.000	150.000	-75.000		
	4.2.1.3.f	36	24	-12		
	4.2.1.4.g	90	60	-30		
<b>B.4.3</b>	4.3.1.1.a	18	12	-6	8	-33%
	4.3.1.2.b	27	18	-9		
	4.3.1.3.c	36	24	-12		
	4.3.1.4.d	12	8	-4		
	4.3.2.5.e	12	8	-4		
	4.3.2.5.f	9.000	6.000	-3.000		
	4.3.2.6.g	36	24	-12		
	4.3.2.7.h	54	36	-18		
<b>B.4.4</b>	4.4.1.1.a	54	36	-18	8	-33% (plus indicator 4.4.1.2.d which was added)
	4.4.1.1.b	18	12	-6		
	4.4.1.1.c	900	600	-300		
	4.4.1.2.e	6	4	-2		
	4.4.1.3.f	9.000	6.000	-3.000		
	4.4.1.4.g	180	120	-60		
	4.4.1.5.h	36	24	-12		
	4.4.1.2.d	0	12	12		

Source : Fichier Excel fourni par l'AG en janvier 2022, corrigé sur la base du plan d'évaluation révisé.

L'évaluateur ne fournit pas d'évaluation du niveau de réalisation des indicateurs de produits. La raison réside dans les difficultés apparues dans le chapitre précédent concernant les incohérences dans le calcul des valeurs des indicateurs de produit découlant de la collecte de la même valeur d'indicateur de produit en association avec différents Work Package (*double comptage*).

En outre, les projets sont à un stade trop précoce pour évaluer la réalisation des indicateurs de résultat. À cet égard, il convient de rappeler que le SIG fournit des informations sur la progression des indicateurs de produit, contrairement à la réalisation des produits.

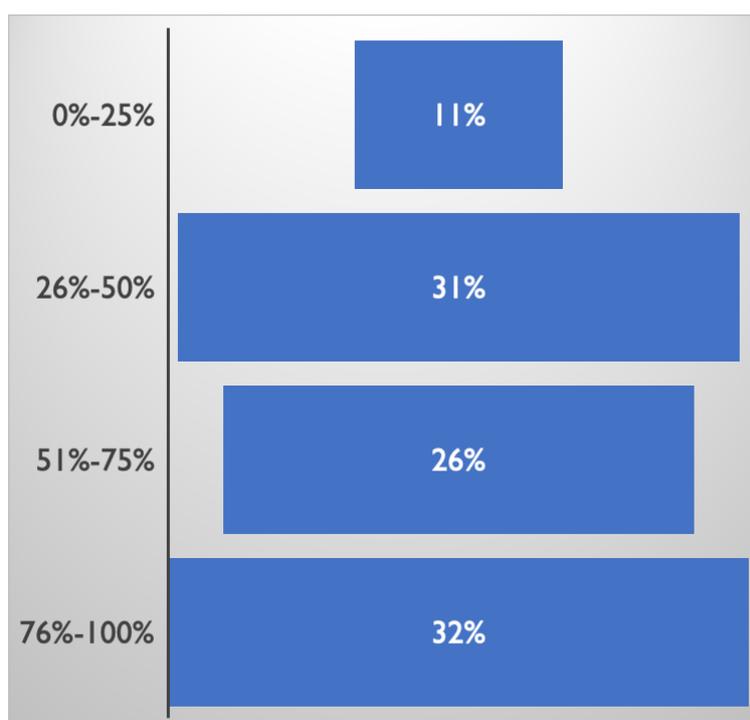
Le niveau d'avancement des réalisations par les projets est analysé ci-dessous sur la base des études de cas, qui ont permis des investigations approfondies.



En ce qui concerne la capacité des projets à atteindre ce qui avait été initialement fixé en termes de résultats et de produits, l'enquête en ligne a permis de recueillir certaines données sur la perception des bénéficiaires quant à leur capacité à atteindre les cibles initiaux.

La figure ci-dessous montre le niveau d'avancement des activités du projet par rapport au plan de travail initial. Au total, 58% des répondants ont déjà réalisé plus de la moitié des activités du projet, 32% ayant déjà réalisé plus de 75% des activités du projet. Il est important de rappeler que ces données ont été collectées à la fin de l'année 2021, alors que les données sur les dépenses certifiées présentées dans le tableau 19 se réfèrent à la fin du mois de juillet 2021. En ce sens, en comparant les deux données (c'est-à-dire le tableau 19 et la figure 15), on doit s'attendre à ce que les dépenses certifiées au cours du second semestre 2021 améliorent considérablement le taux d'absorption financière du programme.

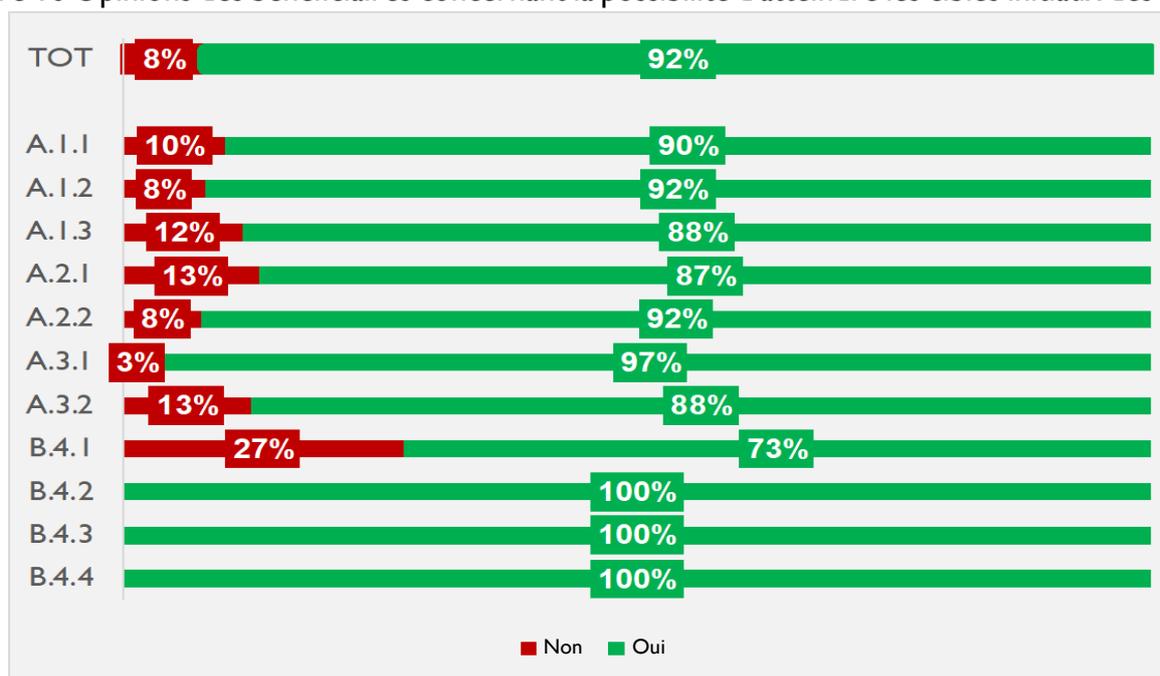
Figure 15 Pourcentage d'avancement des activités réalisées par rapport au plan de travail initial



Source: enquête en ligne

Les répondants ont également été invités à estimer si les cibles initiales en termes de résultats et de produits étaient toujours réalisables. Comme l'illustre la figure ci-dessous, les produits de l'enquête en ligne sont extrêmement rassurants, puisque 92 % des répondants sont positifs quant à la possibilité d'atteindre les cibles initiales. La situation est plutôt cohérente pour les différentes priorités, à la seule exception de B.4.1 où le pourcentage de répondants qui se déclarent sceptiques quant à la réalisation des cibles s'élève à 27%.

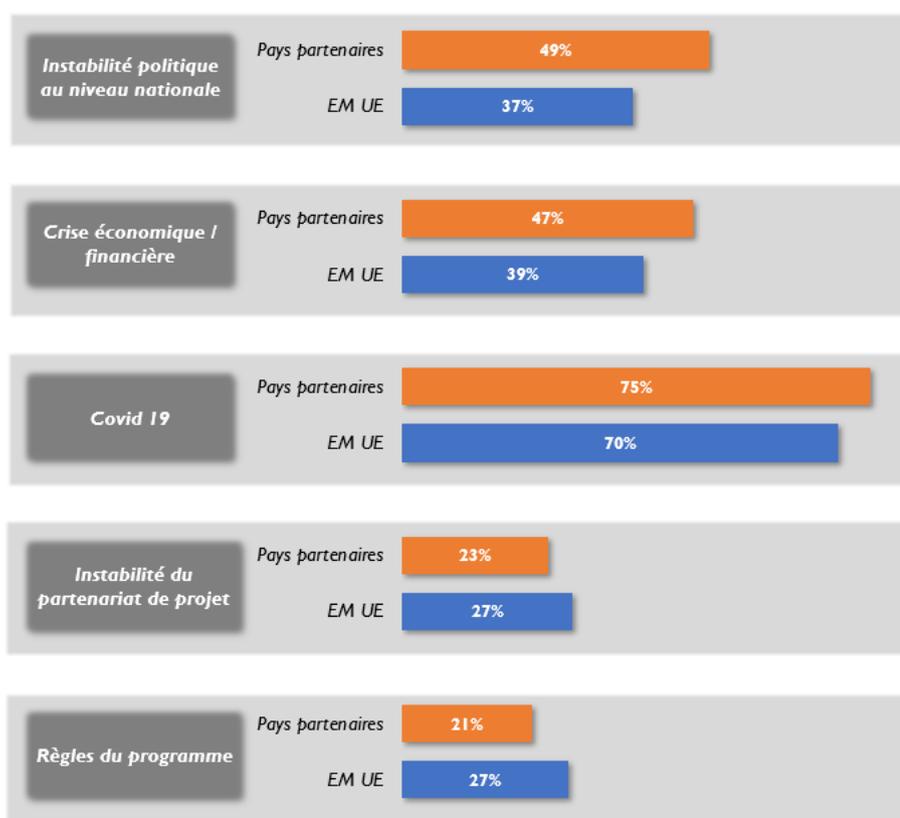
Figure 16 Opinions des bénéficiaires concernant la possibilité d'atteindre les cibles initiaux des projets



Source : enquête en ligne

Enfin, si l'on examine les facteurs qui ont eu un impact plus négatif sur la mise en œuvre du projet, c'est-à-dire qui ont limité la capacité à réaliser ce qui était initialement prévu, l'enquête en ligne confirme ce à quoi on pouvait raisonnablement s'attendre (voir figure ci-dessous), à savoir l'impact de COVID 19, considéré comme un facteur négatif clé par 75 % des répondants des pays partenaires et par 70 % des répondants des États membres de l'UE. Les impacts de l'instabilité politique et de la crise financière, qui ont été considérés comme un facteur négatif par près de la moitié des répondants des pays partenaires, sont également importants. En revanche, il est intéressant de noter que les facteurs que nous pouvons considérer comme "internes" au programme (c'est-à-dire que le programme a la capacité de les influencer) tels que les règles du programme et l'instabilité du partenariat des projets n'ont été considérés comme un facteur négatif que par un quart des répondants. Du point de vue de l'évaluateur, il s'agit là d'une nouvelle confirmation de la capacité du programme à répondre aux besoins des bénéficiaires (comme le démontrent déjà les commentaires sur le soutien apporté pendant la mise en œuvre des projets, voir figure 10).

Figure 17 Facteurs qui ont affecté négativement la réalisation des cibles des projets



Source: Enquête en ligne



Les études de cas indiquent que, malgré l'avancement encore limité des projets, **les Bénéficiaires Principaux sont toujours confiants d'atteindre les valeurs cibles pour les indicateurs de résultat et de produit**. Cela confirme ce qui est ressorti de l'enquête en ligne.

Le niveau de gestion des projets observé étant élevé, il apparaît que grâce aux extensions requises par la quasi-totalité des projets observés, **un bon niveau de réalisation des outputs devrait être atteint**. A cet égard, il est recommandé de vérifier les éventuelles incohérences dans le calcul des indicateurs de réalisation.

**En ce qui concerne la réalisation des indicateurs de résultat, la situation semble incertaine.** Très peu de progrès ont été observés et il existe des décalages dans la compréhension de certains indicateurs qui ne reflètent pas la situation sur le terrain, c'est-à-dire le type d'emplois que les projets tentent de créer. Ces aspects ont été analysés dans la section précédente. **L'interaction avec les projets pour parvenir à une compréhension commune des définitions des indicateurs de résultat semble nécessaire pour évaluer de manière solide le niveau réel de réalisation en 2022 et 2023.**

Les études de cas ont permis d'examiner l'impact de COVID 19 sur le déroulement des projets. Tout d'abord, il est important de souligner que les projets déjà lancés ne se sont pas arrêtés et ont réussi à poursuivre leurs activités, même avec de nouvelles modalités. Ceci doit être considéré comme un

succès pour l'ensemble du programme. Même si, au printemps 2020, le STC venait de commencer ses activités, les responsables ont réussi à soutenir les projets dans leurs efforts pour poursuivre leurs activités. Un processus d'apprentissage mutuel entre les projets a été observé lorsque de nouvelles modalités de travail étaient concernées. La communication web a bénéficié d'une contribution à l'accélération numérique globale. Le calendrier des différents types de projets était lié à l'impact de la pandémie. Alors que les projets standard ayant débuté au second semestre 2019 ont dû réorganiser leurs activités en tenant compte des nouvelles restrictions, les projets stratégiques ont commencé principalement au second semestre 2020 et ont donc pu s'adapter plus facilement à la nouvelle situation. Même en l'absence d'études de cas consacrées aux projets de capitalisation, on peut s'attendre à ce que l'adaptation à la "nouvelle normalité" ait été encore plus facile pour eux en raison de leur démarrage concentré principalement sur le second semestre de 2021.

Au-delà de la situation extraordinaire créée par COVID 19, il convient de noter que dans la zone méditerranéenne, **l'instabilité politique** est un phénomène récurrent qui touche plus d'un pays à chaque période de programmation. Dans la période où les projets IEV CTF Med 2014-2020 ont été développés, la crise la plus dramatique a touché **le Liban**. Les projets impliquant des partenaires de ce pays ont été sévèrement impactés comme cela est rapporté par plus d'une étude de cas. D'autres cas d'instabilité politique ont été signalés par les projets comme des facteurs externes importants, par exemple en Tunisie. La Palestine reste un pays caractérisé par des conditions politiques délicates. En outre, comme l'illustre brièvement le sous-chapitre 3.8, la guerre Russie-Ukraine pourrait provoquer une instabilité supplémentaire dans certains pays de la rive sud. Le projet standard AQUACYCLE, qui portait sur la gestion de l'eau, est un cas intéressant à mentionner en ce qui concerne les difficultés dues à des facteurs externes.

### **Les preuves du projet de norme AQUACYCLE**

Le projet a rencontré plusieurs difficultés dues à des facteurs externes. En raison de COVID 19, la plupart des événements ont dû se dérouler en ligne, ce qui a eu un impact sur leur efficacité, l'absence de contact en face à face ne convenant pas à certains des groupes cibles, comme les agriculteurs.

Au Liban, les multiples crises auxquelles le pays a été confronté depuis 2020, combinées aux lourdeurs administratives, ont affecté la mise en œuvre des activités. Par exemple, n'étant pas autorisée à ouvrir un compte bancaire en euros selon la réglementation nationale, l'Université Libanaise n'a pas pu payer son personnel, ce qui a entraîné des problèmes de reporting et des retards dans les appels d'offres. À l'automne 2021, le nouveau recteur de l'université a réussi à résoudre le problème en établissant des contacts directs avec la Banque du Liban. Selon un autre partenaire du projet, le partenaire libanais a fait preuve d'une grande réactivité et doit être félicité pour avoir maintenu le projet sur les rails et obtenu les produits escomptés dans des conditions extrêmement défavorables.

L'instabilité politique que connaît la Tunisie depuis les élections législatives et présidentielles de 2019 a été un autre facteur déstabilisant pour le projet, retardant le lancement des appels d'offres pour l'unité de démonstration jusqu'en mars 2021. Le processus d'évaluation a été ralenti par des contraintes bureaucratiques puisque la procédure prévoit que les produits soient envoyés à un comité ministériel qui ne s'est réuni qu'en novembre 2021. La période de validité des offres n'étant que de 4 mois, elles ont toutes expiré et ont été rejetées en décembre 2021, ce qui a entraîné une perte de temps de 9 mois. Autre source de retard : le changement de gouvernement en 2021, qui a empêché toute prise de décision à haut niveau. L'appel d'offres a finalement été relancé en février 2022.

Enfin, plusieurs projets ont signalé que **les opportunités offertes par d'autres donateurs internationaux pourraient décourager la participation à IEV CTF Med de la rive sud**, étant donné que ce dernier se caractérise par une charge administrative remarquablement plus élevée. Cet aspect n'est pas pertinent pour la période 2014-2020 mais représente un risque que le programme devrait considérer pour la période 2021-2027. À cet égard, la simplification administrative est essentielle pour accroître la "compétitivité" du programme par rapport aux autres sources de financement.

### 3.7 EFFICACITÉ DES ACTIONS DE COMMUNICATION DU PROGRAMME

QE 24. Les activités de communication menées par l'Autorité de Gestion et les Antennes permettent-elles d'atteindre les cibles généraux et spécifiques établis dans la stratégie de communication ?

QE 25. Si non, quels changements sont nécessaires ?

QE 26. Quels sont les outils de communication qui ont été les plus efficaces pour faire connaître le programme ?

#### Principaux constats

Par rapport aux cibles fixés dans la section 4.7 du POC, les analyses montrent que le premier cible de la stratégie de communication (c'est-à-dire, *sensibiliser les bénéficiaires potentiels et le public des deux rives de la Méditerranée aux buts et aux opportunités du programme et les impliquer tous dans sa promotion*) est atteint.

En ce qui concerne le deuxième cible (c'est-à-dire *assurer une visibilité adéquate du programme et de la coopération entre l'Union européenne et les pays partenaires dans la zone méditerranéenne*), il est divisé en deux cibles spécifiques. Compte tenu de la qualité et du nombre de contenus produits par le site web et les canaux médiatiques, le premier (OS 2.1 *Assurer la visibilité du programme dans la zone de coopération*) peut être considéré comme atteint. De même, le second (OS 2.2 *Améliorer les relations avec les institutions et les médias*) est considéré comme atteint, notamment en raison de la couverture médiatique assurée par les projets.

L'objectif 3 se réfère à la phase finale du cycle de vie du programme et se concentre sur les produits du programme et les bonnes pratiques à diffuser auprès de tous les acteurs intéressés à l'intérieur et à l'extérieur de la zone de coopération. Comme le programme n'a pas atteint la maturité nécessaire pour mettre en œuvre la stratégie de communication liée à la diffusion des bonnes pratiques, le troisième cible général n'est pas pris en compte dans cette analyse.

#### Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020

Du point de vue de l'évaluateur, les informations sur l'extraordinaire couverture médiatique obtenue par les projets pourraient être regroupées et affichées dans la section Revue de presse du site web. En effet, la visualisation par projet ne donne pas un aperçu de la couverture médiatique globale obtenue par le programme grâce aux activités des projets.

#### Recommandation pour NEXT MED 2021-2027

Nous recommandons de souligner que le programme génère des contenus en arabe couvrant également des domaines techniques qui n'étaient pas couverts dans cette langue avant les projets. Il s'agit d'une valeur ajoutée générée par le programme qui pourrait être partagée par l'AG avec les PPM afin d'explorer comment accroître davantage l'impact des projets sur les pays de la rive sud.



Cette partie de l'évaluation vise à vérifier si les activités de communication menées dans la première partie de la mise en œuvre du programme ont été efficaces pour atteindre les cibles établis dans la stratégie. En outre, l'analyse vérifie également les outils de

communication qui ont le plus contribué à faire connaître les opportunités aux bénéficiaires potentiels et à assurer la visibilité des réalisations du programme.

La stratégie de communication décrite à la section 4.7 du POC, rédigée conformément à l'article 79 du règlement d'exécution (UE) n° 897/2014 de la Commission, fait état de trois cibles principaux que la stratégie doit poursuivre pour promouvoir l'ampleur des intérêts mutuels et les cibles à long terme de la coopération entre l'UE et les pays partenaires dans la zone méditerranéenne. Ces cibles sont:

1. Sensibiliser les bénéficiaires potentiels et le public des deux rives de la Méditerranée aux cibles et aux possibilités du programme et les impliquer tous dans sa promotion.
2. Assurer une visibilité adéquate du programme et de la coopération entre l'Union européenne et les pays partenaires dans la région méditerranéenne.
3. Promouvoir la diffusion des produits obtenus dans le cadre du programme, afin de favoriser l'exploitation et la capitalisation des bonnes pratiques et des expériences précieuses.

Le cible 1 prend en considération la phase initiale du lancement du programme, pendant laquelle la stratégie de communication se concentre sur la sensibilisation des parties prenantes aux initiatives du programme visant à promouvoir la coopération dans la région méditerranéenne par le biais des opportunités incluses dans les appels à propositions

Le cible 2 se réfère à la phase de mise en œuvre et la stratégie de communication se concentre sur la visibilité des activités entreprises par les projets et leur impact sur la zone de coopération ainsi que sur les produits obtenus.

Le cible 3 se réfère à la phase finale du programme et se concentre sur les produits obtenus et les bonnes pratiques à diffuser auprès de tous les acteurs intéressés à l'intérieur et à l'extérieur de la zone de coopération.

Le tableau suivant propose une analyse des outils et des initiatives qui ont été mis en œuvre par le programme pour réaliser les actions proposées afin d'atteindre les cibles spécifiques décrits dans le POC. Chaque cible spécifique est évalué en fonction du niveau de réalisation des activités prévues. Comme le programme n'a pas atteint la maturité nécessaire pour mettre en œuvre la stratégie de communication liée à la diffusion des bonnes pratiques, le troisième cible général n'est pas considéré dans cette analyse.

Tableau 21 Progrès dans la réalisation des cibles clés fixés dans la stratégie de communication

OS	Action	Outil – Initiative	Évaluation
I.1 Lancement du nouveau programme	I.1.1 Organisation d'une conférence de lancement	- Conférence internationale avec 350 participants	Réalisé
I.2 Promouvoir le premier appel à propositions	I.2.1 Organisation d'événements informatifs	- Journées d'information pour les appels standard - Journées nationales d'information pour les appels à projets stratégiques Info - Ateliers techniques pour les candidats potentiels	Réalisé

OS	Action	Outil – Initiative	Évaluation
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Webinaires en ligne pour promouvoir les appels à propositions pour les projets de capitalisation</li> </ul>	
	1.2.2 Production de matériel de diffusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Textes des appels à propositions et présentation PPT en anglais et en arabe</li> <li>- Lignes directrices à l'intention des candidats en anglais et en arabe</li> <li>- Termes de référence en anglais et en arabe</li> <li>- Documents d'appui à la préparation des propositions de projets</li> <li>- Guide d'utilisation du formulaire électronique</li> <li>- Foire aux questions</li> <li>- Base de données d'idées de projets</li> </ul>	Réalisé
	1.2.3 Promotion de l'appel à propositions dans les médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Journaux locaux et nationaux</li> <li>- Les réseaux sociaux</li> </ul>	Réalisé
	1.2.4 Conception d'une section dédiée sur le site web du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://www.enicbcmmed.eu/calls-for-proposals">https://www.enicbcmmed.eu/calls-for-proposals</a></li> </ul>	Réalisé
2.1 Assurer la visibilité du programme dans la zone de coopération	2.1.1 Développement et gestion du site web du programme	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Site web du programme</li> </ul>	Réalisé
	2.1.2 Gestion et mise à jour des réseaux sociaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facebook</li> <li>- Twitter</li> <li>- LinkedIn</li> <li>- YouTube</li> <li>- Instagram</li> <li>- Interreg podcast</li> </ul>	Réalisé
	2.1.3 Production et diffusion d'un kit de communication	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Section 10 du Manuel de mise en œuvre du projet : Communication et visibilité</li> <li>- Sites web standardisés pour les projets</li> <li>- Exemples de publication d'appels d'offres et de postes vacants</li> </ul>	Réalisé
	2.1.4 Rédaction et diffusion de bulletins d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme newsletter</li> </ul>	Réalisé
2.2 Améliorer les relations avec les institutions et les médias	2.2.1 Participation à des événements externes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Participation à la COP 26 en tant qu'événement parallèle</li> <li>- Participation du programme IEV CTF Med à l'événement parallèle de haut niveau sur "la diversité biologique, la restauration des écosystèmes et le système alimentaire" organisé par l'Union européenne.</li> <li>- Participation aux Tandem media awards</li> </ul>	Réalisé

OS	Action	Outil – Initiative	Évaluation
		- Participation à EU4Youth en Egypte et à Tunis	
	2.2.2 Création/renforcement des liens avec les délégations de l'UE	- Journée portes ouvertes en Jordanie organisée par JEDCO - Participation au projet ERASMUS+ EGREEN financé par l'UE - Lancement du projet financé par l'UE intitulé "Capacités en matière de propriété intellectuelle pour une croissance intelligente, durable et inclusive dans la région méditerranéenne" (IPMED).	Réalisé
	2.2.3 Organisation d'une campagne médiatique	- Très actif sur les médias sociaux - Presse en ligne et presse écrite	Réalisé

Source : POC et informations disponibles sur le site web

L'analyse des données disponibles montre que plusieurs initiatives ont été entreprises pour promouvoir les appels à propositions (c'est-à-dire l'OS 1.2). Le tableau ci-dessous résume les principaux événements organisés pour promouvoir les différents appels.

Tableau 22 Journées d'information organisées dans les pays participants

Standard				Stratégique			Capitalisation		
État partenaire	Date	Participants	Modalité	Date	Participants	Modalité	Date	Modalité	
<b>Chypre</b>	06/06/2017	14	Événement physique	04/06/2019	74	Événement physique			
<b>Grèce</b>	08/06/2017	129		06/06/2019	106				
<b>Espagne</b>	15/06/2017	139		07/05/2019	157				
<b>Malte</b>	22/06/2017	52		23/05/2019	74				
<b>Portugal</b>	27/06/2017	37		09/05/2019	49				
<b>France</b>	04/06/2017	85		29/05/2019	84				
<b>Jordanie</b>	11/06/2017	164		13/06/2019	128				
<b>Liban</b>	13/07/2017	186		11/06/2019	106				
<b>Italie</b>	14/07/2017	307		14/05/2019	253			18/06/2020 12/06/2020	Séminaire en ligne
<b>Egypte</b>	18/07/2017	137		22/04/2019	90				
				23/05/2019	79				
<b>Tunisie</b>	20/07/2017	169		16/05/2019	488				
<b>Israël</b>	25/07/2017	89		16/04/2019	42				
<b>Palestine</b>	27/07/2017	89		17/04/2019	126				
<b>Total des participants</b>		1597			1856				

Source: siteweb



Selon les représentants des organismes du programme interrogés, **la stratégie de communication est développée à deux niveaux complémentaires : centralisé et national**. La communication centralisée au niveau du programme vise principalement à informer le public intéressé des réalisations et des initiatives des projets. À cet égard, toutes les personnes interrogées apprécient la stratégie de gestion des médias sociaux mise en œuvre par le personnel du programme. En ce qui concerne la promotion des appels à propositions, les personnes interrogées soulignent que la communication au niveau national est généralement plus efficace. Les PCN fournissent des informations sur les appels à propositions dans les langues locales, ce qui permet de toucher un plus grand nombre de candidats potentiels. Le PCN italien est un exemple pertinent de cette stratégie de communication réussie, comme on peut le voir dans la section consacrée aux événements organisés pour promouvoir les politiques et les programmes de coopération de l'UE de la Région Pouilles ([europuglia.it](http://europuglia.it)). En outre, la Région Pouilles a organisé plusieurs webinaires en italien pour partager des informations sur les possibilités offertes par IEV CTF Med et les synergies potentielles avec d'autres programmes Interreg.



Pour les appels à projets standards et à projets stratégiques, une journée d'information a été organisée dans chaque pays participant. Globalement, les journées d'information organisées pour promouvoir les appels stratégiques ont enregistré un nombre plus élevé de participants.

Outre les journées d'information, le lancement des appels a été promu par le biais du site web du programme. Comme illustré au sous-chapitre 3.2, pour chaque appel, un large éventail de matériel de soutien a été mis à la disposition des candidats potentiels sur le site web du programme en anglais et, dans certains cas, en arabe. En outre, une section spécifique de Foire aux questions et une section visant à soutenir le développement d'idées de projets ont été créées (voir section 3.2.3 pour l'analyse de l'efficacité de ces différents outils).

Les nouvelles sur les appels à propositions ont été publiées dans les journaux locaux des pays concernés dans le cadre de l'action de communication visant à faire connaître les opportunités. Les appels ont également été promus via les médias sociaux du programme, à savoir Twitter, LinkedIn, Facebook.

A la lumière des différentes activités menées pour promouvoir les appels, **le premier cible de la stratégie de communication** (*i.e., sensibiliser les bénéficiaires potentiels et le public des deux rives de la Méditerranée aux cibles et aux opportunités du programme et les impliquer tous dans sa promotion*) **peut être considéré comme atteint**.

En ce qui concerne le deuxième cible (*c'est-à-dire assurer une visibilité adéquate du Programme et de la coopération entre l'Union européenne et les pays partenaires dans la région méditerranéenne*), comme l'illustre le tableau 21 ci-dessus, il est divisé en deux cibles spécifiques.

La première (*c'est-à-dire l'OS 2.1 Assurer la visibilité du programme dans la zone de coopération*) a été principalement poursuivie par la création et la gestion du site web du programme et de différents canaux de médias sociaux.

Dans l'ensemble, le site web du programme est bien structuré et met en évidence les sections concernant les réalisations des projets et les opportunités liées, telles que les postes vacants et les

ateliers. La première page du site web présente les actualités les plus pertinentes concernant les projets et comprend un calendrier interactif avec les événements impliquant des initiatives de projets. Outre le site web, plusieurs canaux de médias sociaux sont utilisés pour améliorer la visibilité du programme.

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, le programme est très actif sur un large éventail de plateformes publiant différentes formes de contenu. Les médias sociaux sont utilisés pour publier des contenus liés aux activités et initiatives du projet pour le public. En plus de ces canaux, IEV CTF Med a participé à "This Is Europe", le canal podcast d'Interreg pour diffuser des histoires sur les projets financés par l'UE. Une newsletter des dernières mises à jour a été créée et l'inscription peut se faire sur la page d'accueil du site.

Tableau 23 Réseaux sociaux gérés par le programme

Réseau social	LinkedIn	Facebook	Twitter	YouTube	Instagram
Followers	>500	13.167	6.621	382	1.577
N. de publications	N/A	N/A	9.507	130	573
Frequence de publication	Hebdomadaire	Quotidien	Quotidien	Mensuel	Quotidien

Source : analyse des réseaux sociaux

**Compte tenu de la qualité et du nombre de contenus produits par le site web et les canaux médiatiques, du point de vue de l'évaluateur, le programme a réalisé ce qui était prévu dans la stratégie de communication en termes d'actions visant à poursuivre l'OS 2.1.**

En ce qui concerne l'OS 2.2 *Améliorer les relations avec les institutions et les médias*, l'une des actions prévues par la stratégie de communication était de participer à des événements externes. IEV CTF Med a participé à la Conférence des Nations Unies sur le changement climatique (COP26) qui a eu lieu à Glasgow en novembre 2021. En particulier, le programme a pris part à un événement parallèle organisé par l'UE sur "la diversité biologique, la restauration des écosystèmes et le système alimentaire" et au TANDEM, une compétition régionale impliquant plusieurs pays de la rive sud de la Méditerranée. Le programme a également participé à la conférence EU4Youth sur le soutien de l'UE aux jeunes dans le cadre du Partenariat oriental.

La stratégie de communication du programme souligne l'importance de renforcer les liens avec les délégations de l'UE dans les pays partenaires.

Voici une sélection d'activités impliquant des délégations de l'UE au cours de la période 2019-2021 :

- M. Luis Miguel Bueno, porte-parole arabe de l'UE pour le Moyen-Orient et l'Afrique du Nord, a participé au dialogue en ligne entre les jeunes de la région méditerranéenne organisé par l'autorité de gestion le 10 mai 2021 pour célébrer la Journée de l'Europe.
- Un représentant de l'autorité de gestion a participé à l'événement " Projets d'OSC financés par l'UE en Israël dans le secteur de l'environnement " organisé par la délégation de l'UE en Israël avec le département international du ministère israélien de la protection de

l'environnement. Lors de cet événement, qui a eu lieu le 31 mai 2021, les projets BERLIN et DECOST ont également été présentés.

- S.E. M. Christian Berger, Ambassadeur de l'Union européenne en Egypte, a participé à la conférence "Blending Business Support Organisations (BSOs) & Incubators Support" organisée le 6 mai 2021 pour lancer officiellement les projets CRE@CTIVE et INTECMED.
- L'ancien ambassadeur de l'UE en Israël, M. Emanuele Giaufret, a visité le 17 juin 2021 l'école Yeelim à Eilat, sélectionnée comme site pilote par BERLIN pour améliorer la performance énergétique et devenir un bâtiment indépendant sur le plan énergétique grâce à des interventions intégrées de photovoltaïque, de photovoltaïque appliqué au bâtiment et de stockage d'énergie.
- M. Omar Abu Eid, responsable de l'environnement à la délégation de l'UE en Jordanie, a participé à l'événement de lancement du projet ORGANIC ECOSYSTEM qui a eu lieu en ligne le 3 juin 2020. Retrouvez plus d'informations ici (événement non mentionné dans le précédent rapport).
- S.E. Mme Maria Hadjitheodosiou, ambassadrice de l'Union européenne en Jordanie, a ouvert la sixième réunion du comité mixte de suivi qui s'est tenue à Amman les 4 et 5 décembre 2019.
- L'ambassadeur Hadjitheodosiou a également participé aux événements de lancement des projets IPMED et HELIOS et a visité le Centre national de recherche agricole (<http://www.enicbcmed.eu/presentation-livingagro-project-eu-delegation-and-ambassador-jordan>) qui a participé aux projets LIVINGAGRO, MENAWARA, HELIOS et PROSIM.
- Une réunion technique entre les partenaires du projet SME4SMARTCITIES et les représentants de la délégation de l'UE en Israël et du bureau de l'UE pour la Cisjordanie et la bande de Gaza.
- Un représentant de la délégation de l'UE en Israël a participé à la réunion de lancement du projet GreenInMed ainsi qu'au webinaire du projet destiné aux directeurs et propriétaires d'hôtels (<http://www.enicbcmed.eu/israeli-partners-greeninmed-will-host-zoom-conference-hotel-owners-and-managers-discuss-current>).

Du point de vue de l'évaluateur, le programme a pleinement atteint ce qui était prévu pour les actions spécifiques visant à renforcer le lien avec l'UE.

La dernière action prévue dans le cadre de l'OS 2.2 était l'organisation d'une campagne médiatique. Le programme a mis en place une stratégie de communication détaillée pour guider les projets et les soutenir dans la mise en œuvre des activités de communication, par exemple la section 10. "Communication et visibilité" du Manuel de mise en œuvre du projet (MIP). Selon le MIP, tous les projets sont tenus de partager des informations et des activités de communication destinées à faire connaître leurs produits à des publics spécifiques et généraux dans les pays et régions concernés, ainsi que l'impact de leurs activités.

Il faut noter que le programme IEV CTF Med se distingue par l'efficacité de sa stratégie de communication. Les projets ont conçu une combinaison d'actions pour assurer la visibilité de leurs activités et pour garantir un niveau de communication approprié avec les groupes cibles et le grand public. Cette combinaison comprend plusieurs outils en ligne, tels que le site web du programme ou les médias sociaux, et des canaux hors ligne (par exemple, la presse, la radio, la télévision).

L'outil le plus efficace pour communiquer **avec les parties prenantes internes et externes est le site web du programme et surtout les pages web des projets**. L'engagement démontré par le programme et les projets dans le maintien d'un flux de communication actif et réceptif pour le programme IEV CTF Med est remarquable. En fait, **les projets sont tenus de mettre à jour leurs pages web au moins quatre fois par mois** pendant leur phase de mise en œuvre. Le contenu publié par les projets est examiné par les autorités du programme avant d'être publié, ce qui peut entraîner des retards en raison de l'important trafic d'informations. D'après les données recueillies lors de la consultation des partenaires des projets, la stratégie de communication requise par le programme est très appréciée, bien qu'elle soit assez exigeante en termes de charge de travail.

**Compte tenu du travail de communication effectué directement par le programme et des activités de communication que les projets ont été encouragés à développer (voir ci-dessous), l'objectif stratégique 2.2. de la stratégie de communication peut être considéré comme totalement atteint.**

Outre le site web officiel, le programme a fortement encouragé les projets à être présents et actifs sur les médias sociaux (par exemple, Facebook, Twitter, LinkedIn et Instagram). **Les réseaux sociaux se sont avérés être des canaux très efficaces qui permettent aux projets de toucher un large public, en particulier les jeunes.**

#### **Les produits du projet standard RESMYLE**

Selon les données recueillies lors de la consultation avec le Bénéficiaire Principal du projet, la stratégie de communication de RESMYLE est très efficace. Pendant la crise du COVID 19, le flux de communication n'était pas fluide car les activités ont dû être reportées. Cependant, dès que les restrictions ont commencé à s'atténuer, le site web du projet a commencé à fleurir avec un contenu perspicace. RESMYLE publie des récits des expériences des bénéficiaires pour donner une visibilité concrète des produits obtenus. En outre, le projet a ouvert ses propres comptes de médias sociaux, où il publie automatiquement tout le contenu disponible sur son site web. Ces comptes sont mis à jour quotidiennement et les partenaires demandent aux bénéficiaires de mentionner le projet dans leurs publications. Pour l'instant, Facebook est le canal le plus actif.

Comme le souligne la stratégie de communication du programme, les médias sont essentiels pour renforcer les interactions avec les groupes cibles, et les projets devaient entretenir des relations continues avec eux. Les évaluateurs ont effectué une analyse de la section "Revue de presse" disponible sur le site web du programme. Il convient de noter que cette analyse ne prend pas en compte les projets de capitalisation, car cela aurait été trop prématuré compte tenu de leur démarrage récent.

Il ressort de l'analyse que **les projets ont publié 681 articles au total sur une variété de canaux**. En outre, il est remarquable que **près de la moitié des projets considérés ont publié du contenu en arabe** (31 sur 64). L'analyse des études de cas a montré que la publication de contenu dans la langue nationale des groupes cibles **est essentielle pour accroître l'efficacité et la portée du message communiqué**. Cet aspect pourrait apparaître comme particulièrement pertinent dans les pays PPM, où la population arabophone pourrait être laissée de côté si le contenu partagé du projet n'est pas traduit. Cependant, d'après l'analyse des études de cas, la traduction en arabe semble être un sujet controversé : certains partenaires de projet ont fait des efforts

considérables pour atteindre les bénéficiaires potentiels et traduire le matériel en arabe afin de le rendre accessible à tous. D'autre part, d'autres projets considèrent que la maîtrise de l'anglais est une condition préalable à la participation aux activités du projet et ne ressentent donc pas la nécessité de traduire le contenu en arabe.

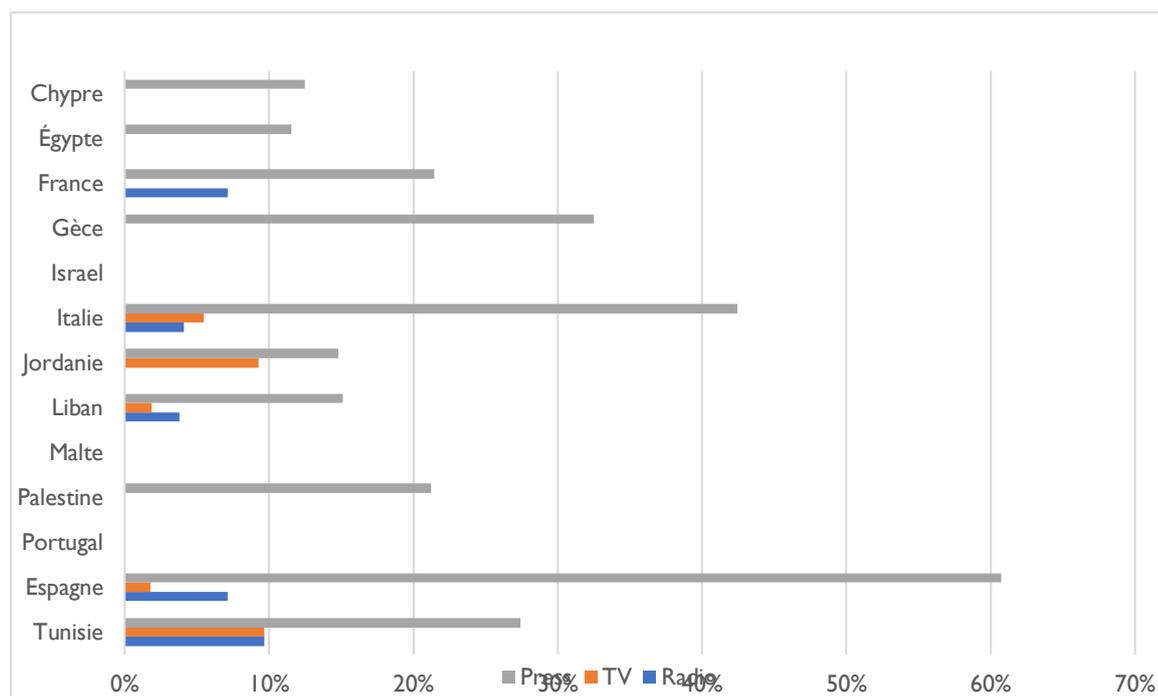
#### **Les produits du projet standard BESTMEDGRAPE**

BESTMEDGRAPE a créé une plateforme MOODLE pour partager le matériel d'apprentissage de ses activités. La crise du COVID 19 ayant considérablement augmenté l'utilisation de cette plateforme, les partenaires du projet ont décidé de traduire le matériel dans toutes les langues des projets, y compris en arabe. Il convient de noter que le contenu scientifique n'est généralement publié qu'en anglais, ce qui, dans certains pays, peut représenter une barrière d'entrée pour les bénéficiaires qui ne maîtrisent pas cette langue. Comme le matériel traduit va être rendu public, cette traduction représente une valeur ajoutée importante apportée par le projet et un héritage pour faire connaître le programme après sa conclusion.

Comme l'illustre l'exemple ci-dessus, outre les canaux de communication illustrés par le programme dans le manuel de mise en œuvre, certains projets ont développé d'autres outils efficaces pour communiquer avec les groupes cibles et soutenir le partage de matériel pédagogique avec les bénéficiaires du projet ou toute autre partie susceptible d'être intéressée. Il ressort de la consultation des partenaires de projet que ces outils ont souvent acquis un rôle plus important que ce qui était initialement prévu en raison de la distance sociale imposée par la crise COVID 19.

De l'analyse de la section "Revue de presse", il ressort que la presse en ligne a été le canal le plus utilisé. Par exemple, en Italie, 42% des projets approuvés qui sont actifs dans le pays ont diffusé du contenu via un communiqué de presse en ligne, 5% d'entre eux ont publié du contenu par le biais de la télévision et seulement 4% par la radio. En Tunisie et en Jordanie, la télévision a été utilisée dans une plus large mesure par rapport aux autres pays. Aucune donnée n'a été enregistrée en Israël, à Malte et au Portugal.

Figure 18 Pourcentage de projets ayant été couverts par la presse, la télévision, la radio (par pays)



Source : élaboration propre des données disponibles sur le site web

### 3.8 LA CAPACITÉ DE LA STRATÉGIE DU PROGRAMME À RÉPONDRE À TOUT CHANGEMENT DU CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE ET DU CADRE POLITICO-RÉGLEMENTAIRE

QE 27. Les cibles du programme sont-ils toujours pertinents, cohérents et complémentaires dans le contexte politique ? Les projets financés mettent-ils en évidence la présence de besoins et de défis qui ne font pas partie des problèmes identifiés par la stratégie du programme ?

QE 28. Les besoins de la zone du programme ont-ils changé depuis que la stratégie a été formulée dans le POC ?

QE 29. Si oui, le programme répond-il de manière adéquate aux nouveaux besoins de la zone ?

QE 30. Existe-t-il des besoins non satisfaits qui pourraient être traités dans le futur programme ?

#### Principaux constats

80% des répondants à l'enquête web considèrent que la stratégie du programme est toujours pertinente car la zone n'est pas caractérisée par la présence de nouveaux besoins et défis par rapport à ceux identifiés dans le programme opérationnel conjoint 2014-2020. Les 20% qui considèrent que la stratégie du programme n'est plus pertinente au regard des besoins émergents font principalement référence aux : impacts sociaux et économiques dus à la crise sanitaire liée au COVID 19 et à l'instabilité sociale et politique (notamment au Liban).

Comme les projets financés s'attaquent aux principaux défis de la région méditerranéenne, certains d'entre eux ont montré leur capacité à préparer le terrain pour une plus grande résilience aux crises inattendues.

#### Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020

Les solutions élaborées par les projets financés pour mieux réagir à la crise éventuelle de la chaîne d'approvisionnement alimentaire découlant de la guerre entre la Russie et l'Ukraine pourraient être identifiées et diffusées afin de fertiliser d'autres projets et de faciliter une capitalisation rapide au niveau politique.

#### Recommandation pour NEXT MED 2021-2027

Le programme devrait continuer à relever les principaux défis de la région méditerranéenne, sachant que cette approche accroît la résilience aux crises inattendues.



80% des répondants à l'enquête web considèrent que la stratégie du programme est toujours pertinente car la zone n'est pas caractérisée par la présence de nouveaux besoins et défis par rapport à ceux identifiés dans le programme opérationnel conjoint 2014-2020. Les 20% qui considèrent que la stratégie du programme n'est plus pertinente au regard des besoins émergents font principalement référence aux : impacts sociaux et économiques dus à la crise sanitaire liée au COVID 19 et à l'instabilité sociale et politique (notamment au Liban).

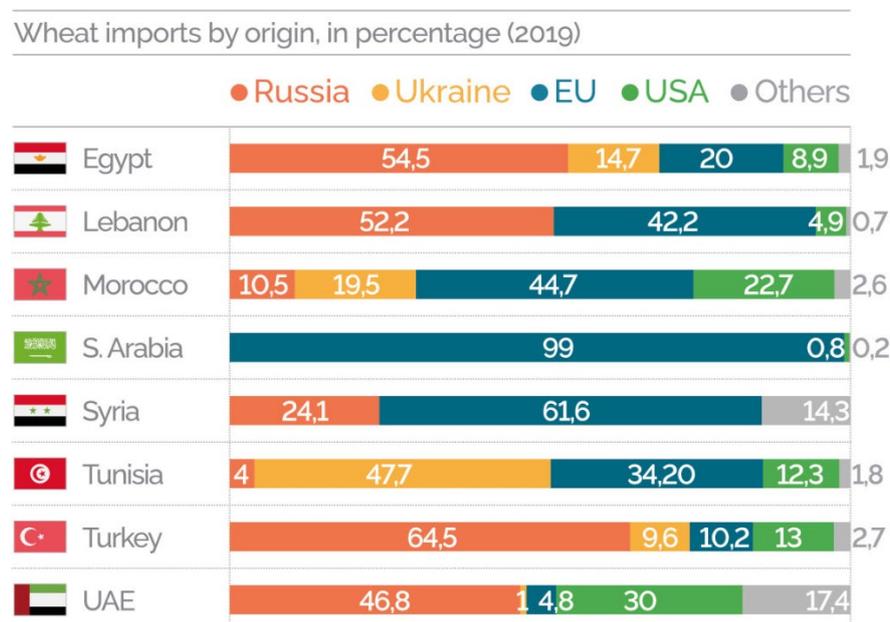


**La pertinence des projets par rapport aux défis clés de la région méditerranéenne est un point fort du programme.** À cet égard, il convient de mentionner que certains des projets ont répondu à des défis d'une importance

fondamentale pour la population, tels que **l'approvisionnement en nourriture** ou la **disponibilité de l'eau**. Parmi les projets analysés comme des études de cas, deux exemples peuvent être mentionnés. Le projet stratégique NEX-LABS, dans le cadre de la priorité A.2.1, vise à soutenir la mise en œuvre de technologies propres pour une augmentation durable et résiliente de la production du secteur agroalimentaire basée sur une utilisation plus efficace de l'énergie (solutions renouvelables/solaires) et de l'eau (traitement des eaux usées, solutions de collecte ou de réutilisation de l'eau). Le projet standard PROSIM, dans le cadre de la priorité B.4.1, apporte des solutions innovantes pour résoudre le problème de l'utilisation intensive de l'eau pour l'irrigation, en combinant l'efficacité de l'utilisation de l'eau et les eaux non conventionnelles (NC) et en renforçant les capacités locales pour adopter/étendre les solutions.

Ces sujets semblent encore plus pertinents à la lumière de la récente guerre entre la Russie et l'Ukraine, qui pourrait avoir des conséquences importantes pour les pays partenaires méditerranéens. Les pays du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord risquent en effet de subir une grave crise alimentaire en raison de leur forte dépendance vis-à-vis du blé et d'autres céréales ukrainiennes et russes. Il convient de noter que les importations russes et ukrainiennes sont beaucoup plus élevées que dans l'UE. Certains pays ont déjà annoncé que la guerre pourrait provoquer une pénurie de blé. La figure ci-dessous montre les importations de blé pour trois des pays IEV CTF Med, à savoir l'Égypte, le Liban et la Tunisie.

Figure 19 Importations de blé par origine, en pourcentage



Source:  
Observatory of Economic Complexity

ISPI

Source: ISPI <https://www.ispionline.it/en/pubblicazione/war-ukraine-food-crisis-mena-region-34063>

Cela expose certains des pays du sud de la Méditerranée à des risques d'inflation qui pourraient avoir un impact direct sur la mise en œuvre de certaines activités et sur la participation de segments spécifiques des groupes cibles. Ces conséquences économiques pourraient également jouer un rôle,

en tant que facteurs externes, dans la réalisation d'indicateurs de produits socio-économiques tels que la création d'emplois. En même temps, il est clair **que certains des projets financés par IEV CTF Med ont préparé le terrain pour une plus grande résilience en cas de crises de la chaîne d'approvisionnement alimentaire**. C'est également le cas de RESMYLE (sous la priorité A.3.1) où le partenaire jordanien a identifié la chaîne d'approvisionnement alimentaire comme l'un des sujets clés pour le développement du projet à l'échelle nationale.

Ces exemples montrent que le programme a été conçu pour répondre à des défis fondamentaux pour la région méditerranéenne et que, par conséquent, les projets financés fournissent des solutions qui sont également utiles pour faire face à des crises imprévues.

Le programme pourrait accroître la capacité à identifier le lien entre les solutions élaborées par les projets financés individuellement et les nouveaux problèmes, voire les crises, qui apparaissent, car ces projets pourraient en fertiliser d'autres et voir leurs produits plus rapidement capitalisés au niveau politique.



Au cours des entretiens avec les organes du programme, la difficulté du programme à traiter le défi clé des flux de population entre les pays participants, c'est-à-dire la migration, a été mentionnée. On a fait remarquer qu'un tel défi est sensible au niveau politique national et qu'il peut difficilement être abordé par des projets de coopération transfrontalière qui sont principalement promus par des agences de développement régional, des organismes universitaires, des associations et des agences sectorielles nationales.

### 3.9 COHÉRENCE INTERNE ET EXTERNE DU PROGRAMME

*QE 31. Dans quelle mesure les projets répondent-ils aux problèmes et aux besoins identifiés par le programme lors de la phase d'analyse du contexte ?*

*QE 32. Au niveau des organes de gestion (AG, CSC), des mécanismes de coordination ont-ils été mis en place avec d'autres programmes ou politiques dans la zone de coopération ?*

*QE 33. Au niveau des projets, existe-t-il des bonnes pratiques en termes de synergies / intégrations entre les projets financés et d'autres politiques ou stratégies ?*

#### **Principaux constats**

La cohérence interne du programme IEV CTF Med se traduit par une logique d'intervention bien structurée, c'est-à-dire que les réponses apportées aux problèmes et aux besoins identifiés dans l'analyse du contexte sont détaillées dans les produits attendus identifiés au niveau des priorités. Grâce à l'orientation stricte donnée aux projets lors de la phase de candidature, leur pertinence par rapport aux défis identifiés par le programme est très élevée. Cette pertinence est confirmée par l'observation des produits effectivement produits par les projets. Si l'on considère uniquement les priorités étudiées A.1.1, A.2.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3, il apparaît que celles qui appartiennent à l'Objectif Primordial A ont une plus forte tendance à fertiliser les autres. Parmi les priorités étudiées, la priorité A.2.1 montre la plus grande capacité à fertiliser les autres priorités, ce qui suggère que le "transfert technologique et la commercialisation des produits de la recherche" est hautement transversal aux différents thèmes abordés par le programme.

Les projets de capitalisation sont basés non seulement sur les produits générés par les projets IEV CTF Med 2007-2013 et IEV CTF Med 2014-2020, mais aussi sur les produits obtenus par des projets promus ou financés par d'autres initiatives/programmes (Union pour la Méditerranée et Interreg MED). Un tel mécanisme de coordination avec des initiatives externes montre que le programme est pleinement conscient que les synergies dans la zone méditerranéenne peuvent être bénéfiques, surtout lorsqu'elles permettent de partager des contenus et des solutions.

Les projets appartenant à l'Objectif Primordial A montrent une plus grande capacité à établir des synergies avec d'autres projets/initiatives par rapport aux projets de l'Objectif Primordial B. En outre, il apparaît que les domaines politiques du transfert technologique, et en particulier du soutien aux entreprises, sont caractérisés par une extraordinaire capacité de mise en réseau qui va au-delà du programme IEV CTF Med. Des chaînes de projets longues et fructueuses ont été observées à travers les programmes de l'UE et les périodes de programmation.

#### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

Nous recommandons de vérifier si les projets traitant de la protection de l'environnement, de l'adaptation au changement climatique et de l'atténuation de ses effets, c'est-à-dire les projets appartenant à l'Objectif Primordial B, peuvent être encouragés à développer davantage de synergies avec d'autres projets à l'intérieur et à l'extérieur du programme IEV CTF Med, étant donné que les sujets environnementaux pourraient avoir un potentiel de fertilisation non entièrement exploré.

#### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

Du point de vue de l'évaluateur, le nombre beaucoup plus faible d'indicateurs prévus pour NEXT MED (comparé au nombre extraordinairement élevé d'indicateurs d'IEV CTF Med 2014-2020)

représente un bon progrès vers une gestion plus facile du programme. Cependant, il apparaît clairement que l'utilisation d'indicateurs de résultat et de produit spécifiques au niveau des priorités a servi de guide efficace lors de la phase de préparation des propositions et a contribué à la bonne pertinence des projets par rapport au programme. Comme déjà mentionné au chapitre 3.5, il est recommandé d'assurer une information similaire sur la manière de rendre les propositions pertinentes pour le programme, même en l'absence d'indicateurs de résultat et de produit détaillés.



La cohérence interne du programme IEV CTF Med se traduit par une logique d'intervention bien structurée, c'est-à-dire que les réponses apportées aux problèmes et aux besoins identifiés dans l'analyse du contexte sont détaillées dans les produits attendus identifiés au niveau des priorités.

Pour prendre un exemple, l'analyse du contexte montre un taux de chômage élevé dans la région, touchant particulièrement les jeunes et les femmes. Le potentiel des MPME en tant que moteurs de changement est démontré, ainsi que la nécessité d'encourager l'innovation. La priorité A.1.1 doit maintenant produire des produits qui répondent clairement à ces besoins :

- Résultat attendu 1.1.1 : Les jeunes entreprises innovantes ayant une dimension transfrontalière, gérées par des jeunes (diplômés ou équivalent entre 24 et 35 ans) et/ou des femmes (tous âges confondus) augmentent durablement leur part dans les secteurs traditionnels et non traditionnels.
- Résultat attendu 1.1.2 : Augmentation de la part des jeunes/femmes dans les postes de direction des entreprises récemment créées (depuis 2011) qui accèdent et développent des marchés innovants au niveau national et/ou dans d'autres pays MED.
- Résultat attendu 1.1.3 : Capacité accrue des autorités publiques à faciliter l'accès aux droits de propriété intellectuelle et aux contrats commerciaux des jeunes et des femmes entrepreneurs et à les protéger.

En outre, le programme comprend une série d'indicateurs de résultat spécifiques et détaillés destinés à mesurer la réalisation des produits escomptés. La figure ci-dessous montre comment la priorité est structurée, y compris les produits prévus et les indicateurs pertinents.

Figure 20 Logique de suivi de la priorité A.1.1



Source : Plan de suivi et d'évaluation

Tant l'analyse des formulaires de candidature que les études de cas ont montré que **la pertinence du projet par rapport aux défis identifiés par le programme est très bonne**.

En particulier, la nécessité pour les projets d'utiliser les indicateurs de produits prévus pour leur priorité, a permis de répondre aux défis identifiés par IEV CTF Med, renforçant ainsi la cohérence entre le projet et le niveau du programme.

Les problèmes rencontrés par les projets (qui pourraient se refléter dans l'utilisation du système de suivi du programme) en raison d'indicateurs aussi étroitement définis ont été analysés au chapitre 3.5. Toutefois, en ce qui concerne la cohérence interne, il convient de noter que **la logique d'intervention spécifique définie au niveau des priorités** et comprenant les résultats escomptés, les indicateurs de produit, la liste indicative des résultats et les indicateurs de résultats, **a rendu la pertinence des projets pour le programme 2014-2020 solide et hautement reconnaissable**. Cette constatation ressort de l'analyse menée dans les cinq chapitres suivants sur les priorités A.1.1, A.2.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3.

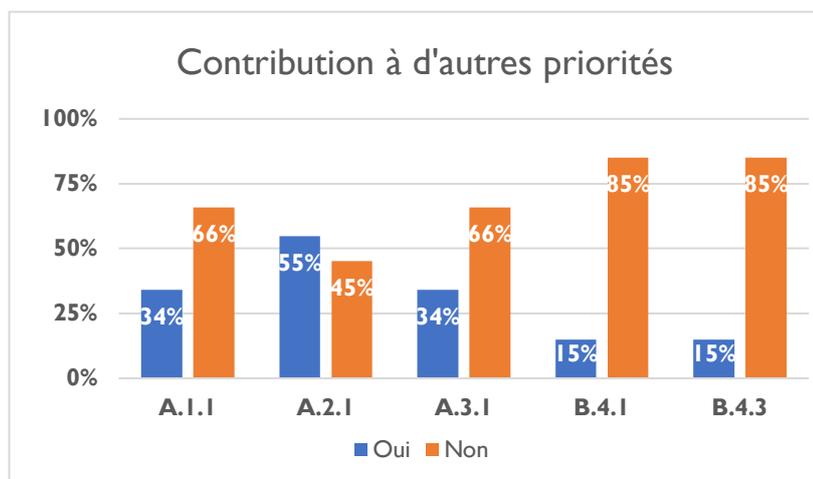
Comme cette approche ne sera pas poursuivie dans NEXT MED et que beaucoup moins d'indicateurs de résultat et de produit seront choisis, une stratégie alternative pour assurer la pertinence des projets devra être mise en place dans la période 2021-2027.



Pour approfondir la cohérence interne du programme, l'évaluateur a évalué la contribution apportée par chacune des cinq priorités analysées (A.1.1, A.2.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3) aux autres priorités. Dans l'ensemble, il ressort **que les priorités appartenant à l'Objectif Primordial A ont une plus forte tendance à fertiliser les autres**, tandis que les priorités appartenant à l'Objectif Primordial B offrent une contribution inter-priorités beaucoup plus limitée. Cela peut s'expliquer par le fait que les projets relevant de l'Objectif Primordial B traitent de problèmes très techniques tels que la réutilisation de l'eau ou les technologies permettant d'accroître l'efficacité énergétique des bâtiments, et qu'ils pourraient donc être moins ouverts à la connexion avec des projets traitant d'autres sujets. Toutefois, une plus grande contribution des projets financés au titre de l'Objectif Primordial B à d'autres domaines du programme pourrait être stimulée. Par exemple, les projets traitant de l'efficacité énergétique (priorité B.4.3) pourraient contribuer au domaine politique du soutien aux entreprises innovantes en phase de démarrage et aux entreprises récemment établies (priorité A.1.1).

**La priorité présentant la plus grande capacité à fertiliser les autres priorités est A.2.1**. Il n'est pas surprenant que le "transfert technologique et la commercialisation des produits de la recherche" soit très transversal aux différents thèmes abordés par le programme. Une telle évidence pourrait suggérer des pistes de capitalisation à poursuivre dans NEXT MED.

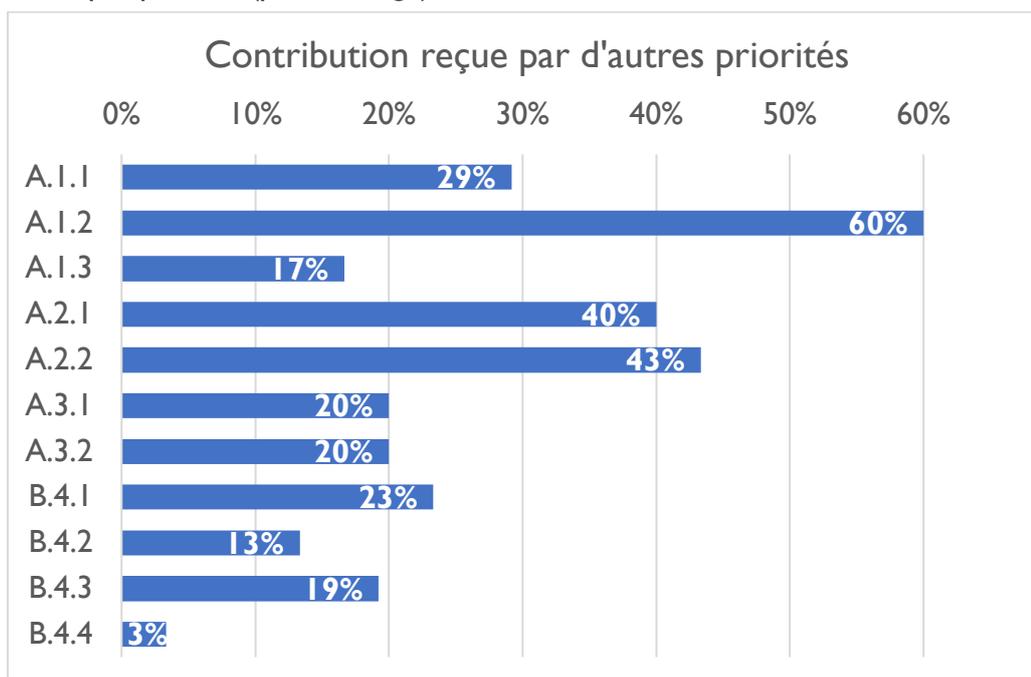
Figure 21 Projets ayant contribué à d'autres priorités (pourcentage)



Source: Enquête en ligne

L'analyse du niveau de contribution reçu par les priorités du programme est indicative, étant donné que seuls les projets financés dans le cadre de cinq priorités ont été interrogés. Les éléments qui ressortent de l'enquête sont donc partiels. Cependant, on peut d'ores et déjà observer que la priorité très horizontale A.1.2 "Renforcer et soutenir les réseaux, chaînes de valeur, groupements (clusters) et consortiums" est de loin la plus influencée par les projets financés au titre des autres priorités. Viennent ensuite les deux priorités appartenant au OT "Soutien à l'éducation, à la recherche, au développement technologique et à l'innovation". Lorsque les 11 priorités auront été étudiées, une image complète apparaîtra.

Figure 22 Contribution reçue des projets financés au titre des priorités A.1.1, A.2.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3, par priorité (pourcentage)



Source: Enquête en ligne



Comme illustré au chapitre 3, le programme a lancé un appel à projets de capitalisation avec une allocation financière de 11 millions d'euros. L'appel a été clôturé en juillet 2020 et a vu l'approbation de 16 projets qui ont débuté entre août et décembre 2021. Les projets visent à transférer et à exploiter les produits, à renforcer les réseaux et à sensibiliser les autorités publiques et les décideurs politiques. Les projets de capitalisation étant à un stade très précoce, ils n'ont pas été analysés dans cette phase de l'évaluation. Cependant, ce qui ressort de l'analyse documentaire, c'est qu'ils représentent une forme de coordination avec d'autres programmes qui témoigne d'un effort important de cohérence externe. **Les projets de capitalisation sont en fait basés** non seulement sur les produits générés par les projets IEVP CT Med 2007-2013 et IEV CTF Med 2014-2020, mais **aussi sur les produits obtenus par des projets promus ou financés par d'autres initiatives/programmes**. Il s'agit de :

- Projets labellisés par l'Union pour la Méditerranée ;
- Projets financés dans le cadre du programme **Interreg Med 2014-2020**.

L'Union pour la Méditerranée est une institution intergouvernementale qui réunit les États membres de l'Union européenne et 15 pays des rives Sud et Est de la Méditerranée pour promouvoir le dialogue et la coopération. L'Union pour la Méditerranée attribue son "Label" à un certain nombre de projets de coopération régionale. Ce label permet aux promoteurs de projets de mobiliser les gouvernements et les parties prenantes, d'accroître la sensibilisation et la visibilité et d'avoir accès à un solide réseau de donateurs et d'institutions financières. Dans l'appel IEV CTF Med, 13 projets labellisés ont été proposés à la capitalisation en relation avec six priorités, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 24 Union pour la Méditerranée Projet labellisé convenant à la capitalisation IEV CTF Med

IEV CTF Med Priorité	Union pour la Méditerranée Projet labellisé
Priorité A.1.1 - Jeunes pousses et entreprises récemment établies	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Génération Entrepreneur</li> <li>• Promouvoir l'autonomisation des femmes pour un développement industriel inclusif et durable dans la région MENA</li> </ul>
Priorité A.1.2 - Clusters économiques euro-méditerranéens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centres d'innovation euro-méditerranéens pour les villes intelligentes</li> </ul>
Priorité A.3.1 - Professionnalisation des jeunes (NEET) et des femmes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Développer l'employabilité et les compétences entrepreneuriales des jeunes - Maharat MED</li> <li>• - YouMatch II</li> <li>• - BlueSkills : Emplois bleus et croissance responsable en Méditerranée</li> <li>• - MedNC - Nouvelle chance méditerranéenne</li> </ul>
Priorité B.4.1 - Gestion efficace de l'eau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programme de renforcement des capacités sur l'intégrité de l'eau au Moyen-Orient et en Afrique du Nord</li> <li>• Surmonter les défis de la gouvernance pour la mobilisation des financements dans le secteur de l'eau - Phase II</li> </ul>
Priorité B.4.3 - Efficacité énergétique et énergies renouvelables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima-Med : Agir pour le climat au sud de la Méditerranée</li> </ul>

IEV CTF Med Priorité	Union pour la Méditerranée Projet labellisé
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SEMed - Cadre privé pour les énergies renouvelables "SPREF" (Private Renewable Energy Framework)</li> </ul>
Priorité B.4.4 - Gestion intégrée des zones côtières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PLASTIC-BUSTERS pour une Méditerranée sans détritrus</li> <li>• Le MedFund : Fonds environnemental pour les aires marines protégées (AMP) de la Méditerranée</li> </ul>

Source : Appel à la capitalisation

Selon la même logique, dans l'appel d'IEV CTF Med, douze projets financés par Interreg MED ont été proposés à la capitalisation en fonction de quatre priorités, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 25 Projets Interreg MED pouvant être capitalisés par IEV CTF Med

IEV CTF Med Priorité	Union pour la Méditerranée Projet labellisé
Priorité A.1.2 - Clusters économiques euro-méditerranéens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PELAGOS - Promotion de réseaux innovants et de synergies pour les énergies renouvelables dans les régions côtières et les îles de la Méditerranée.</li> <li>• ARISTOIL - Renforcement de la compétitivité du secteur méditerranéen de l'huile d'olive par le développement et l'application de méthodologies innovantes de production et de contrôle de la qualité liées aux propriétés protectrices de l'huile d'olive pour la santé</li> <li>• CreativeWear - Vêtements créatifs pour l'espace méditerranéen</li> </ul>
Priorité A.1.3 - Tourisme durable	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEDFEST - MED Expériences du patrimoine culinaire : comment créer des destinations touristiques durables</li> <li>• DESTIMED - Destination écotouristique méditerranéenne : principales composantes (planification conjointe, suivi, gestion et promotion) pour un système de gouvernance dans les aires protégées méditerranéennes</li> <li>• EMbleMatlC - Les montagnes emblématiques de la Méditerranée comme destinations côtières d'excellence</li> <li>• TOURISMED - Tourisme de pêche pour un développement durable du tourisme en Méditerranée</li> </ul>
Priorité B.4.3 - Efficacité énergétique et énergies renouvelables	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CESBAMED - Villes MED durables</li> <li>• STEPPING - Soutenir les marchés publics de contrats de performance énergétique dans le cadre de Going-beyond</li> <li>• SISMA - Soutien aux projets innovants dans l'espace MED</li> </ul>
Priorité B.4.4 - Gestion intégrée des zones côtières	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COASTING - Gouvernance côtière intégrée pour un tourisme durable</li> <li>• MPA-ADAPT - Guider les AMP méditerranéennes à l'ère du changement climatique : Renforcer la résilience et l'adaptation</li> </ul>

Source : Appel à la capitalisation

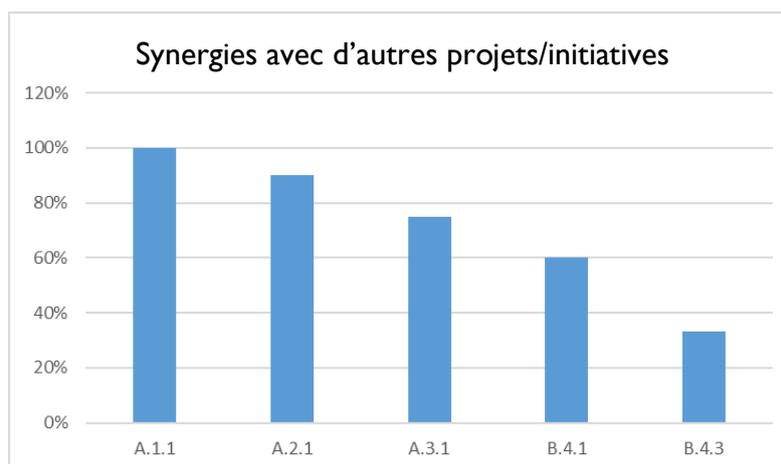
**Un tel mécanisme de coordination avec des initiatives externes montre que le programme est pleinement conscient que les synergies dans la région méditerranéenne peuvent être bénéfiques, surtout lorsqu'elles permettent de partager des contenus et des solutions.**



La capacité des projets standard et stratégiques à se connecter à d'autres projets et initiatives a été étudiée par le biais de l'enquête en ligne. Seuls les projets appartenant aux priorités A.1.1, A.2.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3 ont été interrogés. Ce qui ressort de cette enquête encore limitée, c'est que **les projets appartenant à l'Objectif Primordial A sont plus à même d'établir des synergies avec d'autres projets/initiatives que les projets appartenant à l'Objectif Primordial B.** En outre, il apparaît que **les domaines politiques du transfert technologique et surtout du soutien aux entreprises sont caractérisés par une extraordinaire capacité de mise en réseau qui va au-delà du programme IEV CTF Med.**

**A sont plus à même d'établir des synergies avec d'autres projets/initiatives que les projets appartenant à l'Objectif Primordial B.** En outre, il apparaît que **les domaines politiques du transfert technologique et surtout du soutien aux entreprises sont caractérisés par une extraordinaire capacité de mise en réseau qui va au-delà du programme IEV CTF Med.**

Figure 23 Projets ayant créé des synergies avec d'autres projets/initiatives, par priorité (pourcentage)



Source : Enquête en ligne



Les études de cas ont montré une bonne capacité générale des projets à capitaliser les produits des projets précédents. Ces projets n'appartiennent pas nécessairement au programme IEVP CT Med 2007-2013 mais sont également financés par d'autres programmes de l'UE, y compris les programmes sectoriels directement gérés par la Commission européenne, par exemple Horizon. En outre, les projets ont montré une tendance à développer des projets de suivi plutôt qu'à capitaliser leurs produits au niveau de la politique nationale et régionale. **Des chaînes de projets longues et fructueuses ont été observées à travers les programmes de l'UE et les périodes de programmation.**

#### Les produits du projet stratégique NEX-LABS

La recherche de synergies avec d'autres initiatives de recherche et d'innovation fait partie d'une stratégie à long terme poursuivie par le Bénéficiaire Principal pour aborder les questions de durabilité et de résilience dans la région méditerranéenne grâce à un réseau de partenariats réunissant des universités et leurs bureaux

de transfert de technologie, des institutions de recherche, des PME et des organisations de soutien aux entreprises.

### 3.10 IMPACT ATTEINT PAR LE PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ A.1.1 SOUTIEN AUX JEUNES ENTREPRISES INNOVANTES ET AUX ENTREPRISES DE CRÉATION RÉCENTE

*QE 34. Le programme a-t-il atteint les produits escomptés en termes d'activités de formation (produit I.1.1.1), de création de programmes d'investissement (produit I.1.1.2), de pôles et d'accélérateurs (produit I.1.1.3) ? Y a-t-il des différences significatives entre les pays ?*

*QE 35. Les produits obtenus ont-ils permis de créer des entreprises à dimension transfrontalière ? Est-il possible d'identifier des bonnes pratiques ou des cas particulièrement critiques ?*

*QE 36. Les produits réalisés ont-ils permis d'augmenter l'emploi des jeunes et des femmes ? Est-il possible d'identifier des bonnes pratiques ou des cas particulièrement critiques ?*

*QE 37. Quel est l'impact de la crise COVID 19 sur l'atteinte des produits attendus au niveau de la priorité A.1.1 ?*

*QE 38. Les autres priorités du programme ont-elles contribué de quelque manière que ce soit à soutenir les jeunes entreprises innovantes et les entreprises nouvellement créées ?*

#### **Principaux constats**

La principale stratégie adoptée pour soutenir les jeunes entreprises innovantes et les entreprises nouvellement créées consiste en des activités de renforcement des capacités et de formation, un trait commun à tous les projets analysés dans le cadre de cette priorité. L'analyse des enquêtes de retour d'information des groupes cibles confirme que les aptitudes et les compétences des participants aux activités des projets se sont améliorées grâce à ces dernières. Une deuxième stratégie importante adoptée par les projets financés pour soutenir les start-ups innovantes et les entreprises nouvellement établies a été la fourniture d'un soutien juridique et/ou financier. Un autre sujet important pour cette priorité est le droit de propriété intellectuelle, car cet aspect, s'il n'est pas géré, risque de devenir un point faible pour les start-ups innovantes et les entreprises nouvellement établies de la Méditerranée. Il y a peu de preuves de la création de hubs et d'accélérateurs et la création de programmes d'investissement ne fait pas partie de la priorité. Lorsqu'ils ont été développés, les programmes d'investissement ont dû réduire leurs ambitions et opter pour des approches traditionnelles.

Les entreprises ayant une dimension transfrontalière n'ont pas été créées et aucune tentative n'a été faite pour les démarrer. Il est vrai qu'en raison de la pandémie, certaines activités transfrontalières (par exemple, l'organisation d'un forum transfrontalier) ont été reportées, mais il semble que l'objectif de créer des entreprises ayant une dimension transfrontalière était trop ambitieux pour IEV CTF Med 2014-2020.

Au stade actuel, il n'est pas encore possible de tirer des conclusions sur la capacité à accroître l'emploi des jeunes et des femmes. Ce qui ressort, c'est que l'indicateur mesurant la création d'emplois était défini de manière trop étroite selon certains projets, ce qui pourrait créer des incohérences dans l'évaluation des emplois créés.

La crise du COVID 19 est largement responsable des retards dans les activités du projet. De nombreuses activités ont été soit adaptées à un format en ligne lorsque cela était possible, soit simplement reportées, ce qui a conduit à la révision du plan de mise en œuvre et à la demande de

prolongations de délai. Il convient de noter qu'au-delà de la pandémie, la mise en œuvre a également été entravée par la crise politique, sociale et économique survenue dans certains des pays partenaires, notamment au Liban.

La priorité A.1.1 semble avoir reçu une contribution des projets financés dans le cadre des autres priorités analysées (c'est-à-dire A.2.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3) supérieure à la moyenne (29 % contre 26 %). 85% des projets ayant contribué à la priorité A.1.1 appartiennent à la priorité A.2.1. Cela suggère que le transfert de technologie et la commercialisation des produits de la recherche sont très bénéfiques au soutien des entreprises innovantes en phase de démarrage et des entreprises récemment établies, les autres thèmes abordés par le programme n'offrant pas de contribution significative.

### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

S'assurer que les plans de capitalisation des projets standard et stratégiques sont effectivement mis en œuvre afin que les produits soient transférés aux parties prenantes nationales/régionales/locales, préparant ainsi le terrain pour leur utilisation au niveau politique. Cela devrait se produire même si le suivi n'est pas assuré par un projet de capitalisation pertinent. Dans le même temps, l'évaluateur recommande également de vérifier que le projet de capitalisation ReSt@rts contribue effectivement à la transférabilité des produits et à la durabilité des produits résultats dans le cadre de cette priorité.

### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

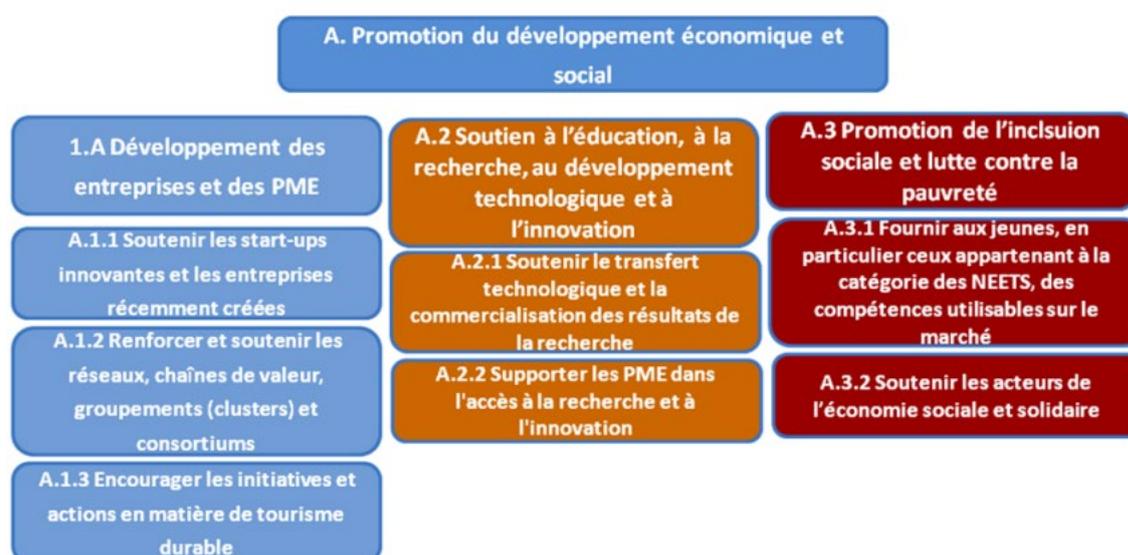
- Sur la conception du projet:
  - Se concentrer sur des groupes cibles homogènes ou adapter les approches aux besoins des différents groupes cibles.
  - Améliorer l'analyse des risques et inclure des mesures d'atténuation, notamment pour adapter les activités du projet aux changements dans le contexte du pays.
- Sur les indicateurs du programme :
  - Reconsidérer la possibilité de disposer de critères contraignants pour mesurer les indicateurs afin d'éviter un décalage entre les attentes du programme et ce que les bénéficiaires sont en mesure de réaliser de manière réaliste compte tenu des ressources disponibles et de l'environnement extérieur.
- Sur les rapports :
  - Pour rendre le programme plus compétitif par rapport aux possibilités offertes par d'autres donateurs internationaux, réduire la charge au niveau des projets en recourant davantage aux options de coûts simplifiés.
- Sur la durabilité, la capitalisation et l'impact
  - Même en l'absence d'un projet de capitalisation dédié, il faut toujours s'assurer que les produits sont transférés aux acteurs nationaux/régionaux/locaux capables de les soutenir, garantissant ainsi la continuité des produits du projet (dans le cas de MEDSt@rts, les produits potentiellement transférables comprennent la base de données des programmes de microfinance disponibles dans la région méditerranéenne, le réseau de 60 organisations intégrant un réseau méditerranéen sur la microfinance et le microcrédit pour le développement des entreprises, les 15 paquets de microfinance combinant l'appui direct (sous-subsidation) et l'accès au financement).



La priorité A.1.1 " Soutenir les start-ups innovantes et les entreprises récemment créées, avec un accent particulier sur les jeunes et les femmes entrepreneurs, et faciliter la protection de leurs droits de propriété intellectuelle et de commercialisation, le cas échéant " est la priorité de l'Objectif Thématique A.1 "Développement des entreprises et des PME", dans le cadre de l'Objectif Primordial A "Promouvoir le développement économique et social".

Une image complète de l'Objectif Primordial A est utile pour comprendre l'approche globale adoptée par le programme pour promouvoir le développement économique et social. Ceci est également pertinent pour les sous-chapitres consacrés aux priorités A.2.1 et A.3.1.

Figure 24 Aperçu de l'Objectif Primordial A, des Objectif Thématiques et des priorités



Source : Programme Opérationnel Conjoint

Au niveau de l'Objectif Thématique, le programme relève le défi de créer des opportunités économiques et des emplois pour réduire les taux élevés de chômage, en particulier chez les jeunes, en accordant une attention particulière au nombre élevé de nouveaux arrivants sur le marché du travail dans les pays partenaires méditerranéens.

La priorité A.1.1 se concentre sur les jeunes entreprises innovantes et les entreprises récemment créées pour leur contribution potentiellement importante à la compétitivité des MPME et pour leur capacité à innover et à créer de nouvelles connaissances qui sont transmises à d'autres entreprises. Par rapport aux autres priorités, on peut noter une plus grande articulation des produits attendus. Premièrement, le programme prévoit que les jeunes entreprises innovantes de dimension transfrontalière gérées par des jeunes augmentent durablement leur part dans les secteurs traditionnels et non traditionnels. Deuxièmement, on s'attend à une augmentation de la part des jeunes/femmes dans les postes de direction des entreprises récemment établies (depuis 2011) qui accèdent et développent des marchés innovants au niveau national et/ou dans d'autres pays MED. Enfin, le programme prévoit d'accroître la capacité des autorités publiques à faciliter l'accès et la protection des droits de propriété intellectuelle (DPI) et des contrats commerciaux des jeunes et

des femmes entrepreneurs. Les indicateurs de produits associés sont au nombre de sept. Ils permettent de recueillir des informations sur une série d'aspects tels que les nouveaux emplois et la valeur des ventes générés dans des conditions spécifiques, les nouveaux contrats et produits/services, le personnel des autorités publiques impliqué dans les DPI et les projets commerciaux transfrontaliers, les produits enregistrés et protégés par les lois et règlements sur les DPI, les lois et règlements sur les DPI examinés.

La richesse de cette priorité est illustrée dans le tableau ci-dessous, qui comprend également des informations sur le niveau de sortie.

Tableau 26 Produits et résultats attendus dans le cadre de la priorité A.1.1 avec les indicateurs pertinents

Liste indicative des produits	Indicateurs de produits	Résultats attendus	Indicateurs de résultats
<p>Formation, mentorat, tutorat fournis aux jeunes entrepreneurs (24-35 ans) et aux femmes (tous âges confondus) par le biais de réseaux de soutien et de mentorat de jeunes à jeunes et de femmes à femmes.</p> <p>Des programmes d'investissement avec du capital-risque dédié et accessible aux start-ups.</p> <p>Création de hubs et d'accélérateurs locaux pour former/coacher et accueillir les talents dans les secteurs créatifs.</p>	<p>Nombre de formations dispensées aux jeunes (diplômés de 24 à 35 ans) et/ou aux femmes (tous âges confondus).</p> <p>Nombre d'idées entrepreneuriales identifiées lors de la phase de repérage et soutenues.</p> <p>Volume de capital-risque (en euros) levé par les hubs et les accélérateurs de start-ups.</p> <p>Nombre d'entrepreneurs ayant lancé avec succès de nouvelles entreprises/projets dans un secteur créatif.</p>	<p>Les jeunes entreprises innovantes ayant une dimension transfrontalière et gérées par des jeunes (diplômés ou équivalent entre 24 et 35 ans) et/ou des femmes (tous âges confondus) augmentent durablement leur part dans les secteurs traditionnels et non traditionnels.</p>	<p>Nombre de nouveaux emplois (contrats) créés dans les MPME à forte intensité de connaissances pour les jeunes et les femmes dans les secteurs économiques traditionnels et non traditionnels où les jeunes entreprises innovantes ont fait leur entrée.</p> <p>Valeur des ventes sur les marchés existants et nouveaux des nouvelles entreprises innovantes dirigées par des jeunes et des femmes, légalement établies et impliquant de manière continue au moins deux pays méditerranéens, ayant une dimension transfrontalière.</p>
<p>Fourniture de services de soutien spécialisés, tels que des services de R&amp;D, des services de développement de produits spécifiques à un secteur, la recherche de partenaires scientifiques, etc. qui répondent aux besoins particuliers des jeunes et des femmes travaillant dans des</p>	<p>Nombre de jeunes et de femmes participant à des activités de formation et à des réunions d'affaires.</p> <p>Nombre d'organisations de développement des entreprises recevant un soutien (ENI CBCI) pour des programmes de coaching et d'accélération.</p>	<p>Augmentation de la part des jeunes/femmes dans les postes de direction des entreprises récemment créées (depuis 2011) qui accèdent et développent des marchés innovants au niveau national et/ou dans d'autres pays MED.</p>	<p>Entreprises, dont le personnel jeune/femme occupe des postes de direction, qui ont signé des contrats commerciaux (nationaux et d'exportation) pour la première fois (pourcentage par rapport au nombre total d'entreprises soutenues).</p>

Liste indicative des produits	Indicateurs de produits	Résultats attendus	Indicateurs de résultats
<p>entreprises récemment établies.</p> <p>Nouveaux produits/services/outils pour les entreprises afin de favoriser la distribution, la vente au détail et l'accès des produits à de nouveaux clients.</p> <p>Initiatives de données ouvertes / sites web ou plateformes d'apprentissage lancés / développés.</p>	<p>Nombre de sites web lancés, développés et opérationnels et/ou de plateformes en ligne opérationnelles.</p>		<p>Nombre de nouveaux produits et services vendus sur les marchés nationaux et étrangers.</p>
<p>Guide simple et bilingue (arabe/anglais) et (arabe/français) pour le développement des affaires.</p> <p>Conception et mise en œuvre de campagnes de sensibilisation aux DPI.</p> <p>Renforcement ou création de nouveaux prestataires de services de type "guichet unique" spécialisés dans les services de soutien aux jeunes entreprises et aux entreprises récemment établies (par exemple, pour le transfert de technologie et les projets de validation de concept).</p>	<p>Nombre de guides bilingues (arabe/anglais) et (arabe/français) acquis par le personnel des autorités publiques et les entrepreneurs.</p> <p>Nombre de formations destinées aux autorités publiques et aux courtiers (par exemple, les bureaux de transfert de technologie situés dans les universités) qui visent à développer de nouveaux services (par exemple, soutien aux projets de validation de concept).</p>	<p>Capacité accrue des autorités publiques à faciliter l'accès aux droits de propriété intellectuelle (DPI) et aux contrats commerciaux des jeunes et des femmes entrepreneurs et à les protéger.</p>	<p>Nombre d'agents de l'autorité publique participant activement et directement à des projets transfrontaliers en matière de DPI et de commerce.</p>
			<p>Nombre de produits enregistrés et protégés en vertu des lois et règlements relatifs aux DPI.</p>
			<p>Révision et développement des lois et règlements relatifs aux DPI afin de refléter les meilleures pratiques internationales.</p>

Source : Élaboration propre sur POC

**Sept projets ont été financés au titre de la priorité A.I.I.** Trois d'entre eux sont des **projets standard**, à savoir GIMED, IPMED et MEDSt@rts. Trois autres projets, à savoir INVESTMED, Stand Up ! et U-SOLVE sont des projets stratégiques. Enfin, ReSt@rts est un projet de capitalisation visant à créer des synergies avec d'autres programmes et projets afin d'intégrer les produits dans les politiques de l'UE et de les reproduire par le biais d'un ensemble de connaissances politiques à partager avec les autorités publiques concernées.

En raison du démarrage récent des projets de capitalisation, **seuls les projets standard et stratégiques sont analysés dans ce sous-chapitre.** Il s'agit de six projets soutenant des start-

ups innovantes et des entreprises récemment établies avec des approches sectorielles variées. Globalement, on peut observer une attention thématique à l'économie verte. La GIMED est axée sur l'entrepreneuriat éco-innovant, Stand Up ! veut explorer le potentiel du secteur textile en termes de réutilisation et de recyclage, U-SOLVE cible les jeunes entrepreneurs qui s'occupent de solutions environnementales pour un développement urbain durable. Le projet stratégique INVESTMED vise à créer un environnement favorable aux entreprises durables. IPMED est un projet thématique consacré aux droits de propriété intellectuelle, tandis que MEDSt@rts vise à créer des opportunités commerciales pour les entrepreneurs potentiels et les jeunes entrepreneurs non bancables.



Tous ces projets ont répondu à l'enquête en ligne lancée par l'évaluateur, et deux d'entre eux (le projet standard MEDSt@rts et le projet stratégique INVESTMED) ont été analysés comme des études de cas, fournissant ainsi des informations de terrain qui seront utilisées dans ce sous-chapitre, les études

de cas complètes étant incluses dans l'annexe.

**Tous les projets ont impliqué des jeunes et des femmes dans les activités du projet**, ce qui signifie qu'ils ont participé à des activités telles que la formation, le mentorat, le tutorat. Les données des études de cas confirment une implication équilibrée des femmes et des hommes, avec un accent sur les jeunes. La définition de la jeunesse ne semble pas évidente. Au cours de MEDSt@rts, la limite d'âge a été portée de 35 à 40 ans, compte tenu des difficultés créées par la pandémie. Ce choix était en accord avec les programmes italiens de soutien à la jeunesse. Cependant, ce choix pourrait apparaître comme plus cohérent avec la structure démographique des Etats membres de l'UE qu'avec celle des pays partenaires méditerranéens.

La principale stratégie adoptée pour soutenir les jeunes entreprises innovantes et les entreprises nouvellement créées consiste en des activités de renforcement **des capacités et de formation**, un trait commun à tous les projets analysés dans le cadre de cette priorité. Tant la consultation des partenaires de projet que l'analyse des enquêtes de retour d'information auprès des groupes cibles confirment **que les aptitudes et les compétences des participants aux activités des projets se sont améliorées grâce à ces dernières**, en particulier la capacité d'innover et la capacité de créer et de gérer une entreprise. Il semble que les projets se soient davantage concentrés sur les compétences managériales que sur les compétences sectorielles ou techniques. Cela semble cohérent avec la composition des groupes participant aux projets, qui tendaient à ne pas être totalement homogènes. Toutefois, il convient de tenir compte des avantages d'une focalisation claire sur un groupe cible bien identifié. Même si les échanges entre des personnes issues de milieux différents et se trouvant dans des situations différentes peuvent enrichir un parcours d'apprentissage, et même créer les conditions de futures collaborations plus productives, il semble que le fait de soutenir des personnes ayant des attentes et des potentiels différents peut réduire l'impact du projet. S'ils appartiennent à différents sous-groupes cibles, les participants peuvent apprécier les avantages du projet à des degrés différents. En même temps, ils peuvent montrer un potentiel différent en ce qui concerne la génération des produits du projet.

La principale stratégie adoptée pour soutenir les jeunes entreprises innovantes et les entreprises nouvellement créées consiste en des activités de renforcement **des capacités et de formation**, un trait commun à tous les projets analysés dans le cadre de cette priorité. Tant la consultation des partenaires de projet que l'analyse des enquêtes de retour d'information auprès des groupes cibles confirment que **les aptitudes et les compétences des participants aux activités des projets se sont améliorées grâce à ces dernières**, en particulier la capacité d'innover et la capacité de

créer et de gérer une entreprise. Il semble que les projets se soient davantage concentrés sur les compétences managériales que sur les compétences sectorielles ou techniques. Cela semble cohérent avec la composition des groupes participant aux projets, qui tendaient à ne pas être totalement homogènes. Toutefois, il convient de tenir compte des avantages d'une focalisation claire sur un groupe cible bien identifié. Même si les échanges entre des personnes issues de milieux différents et se trouvant dans des situations différentes peuvent enrichir un parcours d'apprentissage, et même créer les conditions de futures collaborations plus productives, il semble que le fait de soutenir des personnes ayant des attentes et des potentiels différents peut réduire l'impact du projet. S'ils appartiennent à différents sous-groupes cibles, les participants peuvent apprécier les avantages du projet à des degrés différents. En même temps, ils peuvent montrer un potentiel différent en ce qui concerne la génération des produits du projet.

### **Les produits du projet standard MEDSt@rts**

L'hétérogénéité des groupes cibles, composés d'aspirants entrepreneurs et d'entrepreneurs nouvellement établis, semble être un point faible du projet. Ayant des connaissances, des antécédents et des besoins différents, les deux groupes ne partagent pas les mêmes attentes quant à la valeur ajoutée du projet. Pour les entrepreneurs en herbe, les connaissances transmises et le montant de la subvention sont satisfaisants pour réaliser les opérations initiales liées à la création d'une entreprise ; cependant, souvent en raison de circonstances extérieures, les entrepreneurs en herbe n'atteignent pas leur cible, ce qui entraîne un taux de réussite plus faible pour le projet. En ce qui concerne les entrepreneurs en phase de démarrage, la subvention n'a pas d'impact significatif sur la croissance de l'entreprise, ce qui entraîne un taux de satisfaction plus faible mais un taux de réussite plus élevé, car les cibles fixés sont plus facilement réalisables par les participants, notamment en ce qui concerne la création de nouveaux emplois.

Une deuxième stratégie importante adoptée par les projets financés pour soutenir les start-ups innovantes et les entreprises nouvellement établies était la fourniture **d'un soutien juridique et/ou financier**. Un sujet important pour cette priorité est le droit de propriété intellectuelle, car cet aspect, s'il n'est pas géré, risque de devenir un point faible pour les start-ups innovantes et les entreprises nouvellement établies de la Méditerranée. Les projets ont réussi à adapter les guides sur les DPI aux besoins des groupes cibles en impliquant des experts juridiques ayant une expérience régionale. Pour garantir l'impact au niveau territorial, une couverture linguistique appropriée a été assurée. En outre, les guides ont été rendus accessibles aux autorités publiques, afin qu'elles puissent faciliter l'accès aux droits de propriété intellectuelle et aux contrats commerciaux pour les jeunes et les femmes entrepreneurs, et les protéger.

### **Les produits du projet stratégique INVESTMED**

La production de matériel technique en arabe représente une valeur ajoutée importante, car la littérature arabe sur l'entrepreneuriat est rare et généralement de mauvaise qualité, et les partenaires du projet prévoient de l'étendre et de la publier sur la plateforme.

Seul un projet a déclaré avoir créé des hubs et des accélérateurs, montrant ainsi que cette approche n'était pas prioritaire. Enfin, un projet (MEDSt@rts) s'est concentré sur les programmes d'investissement mais, en raison du potentiel réel des entreprises concernées, a dû abandonner

l'ambition de lancer des campagnes de crowdfunding et opter pour une approche plus traditionnelle de collecte de fonds.

Même si les projets (en particulier les projets stratégiques) ne sont pas suffisamment mûrs pour permettre une évaluation des produits, il apparaît clairement que **les entreprises ayant une dimension transfrontalière n'ont pas été créées et qu'aucune tentative n'a été faite pour les démarrer**. Il est vrai qu'en raison de la pandémie, certaines activités transfrontalières (par exemple l'organisation d'un forum transfrontalier) ont été reportées, mais il semble que l'objectif de créer des entreprises à dimension transfrontalière était trop ambitieux pour IEV CTF Med 2014-2020.

En outre, un point sur la mesure de l'indicateur de produit "Nombre de nouveaux emplois (contrats) créés dans des MPME intensives en connaissance pour les jeunes et les femmes dans les secteurs économiques traditionnels et non traditionnels, où sont entrées des start-up innovantes" peut-être fait sur la base de la consultation des projets. Il semble que **la définition des MPME à forte intensité de connaissances formulée par le programme soit trop ambitieuse et sophistiquée** par rapport au contexte entrepreneurial dans lequel les projets sont développés, ce qui pourrait entraîner des difficultés pour mesurer les produits obtenus par les projets ayant sélectionné l'indicateur "Nombre de nouveaux emplois (contrats) créés dans des MPME intensives en connaissance pour les jeunes et les femmes dans les secteurs économiques traditionnels et non traditionnels, où sont entrées des start-up innovantes". De manière plus générale, notre analyse révèle que **les indicateurs sont souvent définis de manière trop étroite**, ce qui empêche une appréciation complète des activités du projet. De plus, certains indicateurs manquent de sensibilité aux contextes socio-économiques, notamment dans les pays partenaires méditerranéens, ce qui crée des difficultés pour les bénéficiaires, qui peinent à remplir les critères liés aux indicateurs tels que définis dans le programme en raison du contexte dans lequel ils opèrent.

#### **Les produits du projet standard MEDSt@rts**

Selon le plan indicatif de suivi et d'évaluation du programme, les MPME à forte intensité de connaissances doivent respecter les critères suivants : % des coûts de R&D sur les coûts totaux (>15%) SOIT % des employés titulaires d'un doctorat et impliqués dans des activités de R&D sur le total (> 30%). L'étude de cas montre que le projet n'a pas réussi à impliquer ce type d'entreprises. Seules 2 des 9 entreprises en phase de démarrage ayant répondu à l'enquête de retour d'information ont déclaré un pourcentage de coûts de R&D supérieur à 15%. En outre, 8 entreprises sur 9 ont déclaré ne pas compter de titulaires de doctorat parmi leurs employés. Selon le Bénéficiaire Principal, ces critères semblent être particulièrement difficiles à remplir dans le contexte territorial du projet, notamment dans les pays du sud de la Méditerranée. De plus, il ne semble pas facile pour les partenaires du projet de mesurer l'évolution de ces éléments au cours du projet.

En ce qui concerne les facteurs externes, il ressort des études de cas **que la pandémie a considérablement affecté le déroulement des projets**. De nombreuses activités ont été soit adaptées à un format en ligne lorsque cela était possible, soit simplement reportées, ce qui a conduit à la révision du plan de mise en œuvre et à la demande d'une prolongation du délai. D'une part, les restrictions ont donné une impulsion considérable à l'expérimentation de modalités numériques pour mener des activités de formation, de mentorat et de tutorat, ce qui a ouvert la porte à des solutions

qui peuvent être favorables aux participants qui disposent d'un temps limité en raison de leurs activités professionnelles ou qui doivent parcourir des distances importantes entre leur domicile et le lieu où les activités du projet sont organisées. D'un autre côté, il est apparu dans certains cas que la dimension humaine du projet avait été affaiblie. L'absence de contacts directs lors des formations et des événements de visibilité a certainement réduit l'interaction et la communication entre les parties prenantes, ce qui constitue une perte considérable dans les projets interpersonnels. Pour remédier à cette situation, alors que les restrictions liées à la pandémie s'assouplissent au cours des premiers mois de 2022, les partenaires du projet tentent actuellement d'organiser des événements en personne pour rassembler tous les bénéficiaires et promouvoir les échanges et la mise en réseau.

#### **Evidence from the MEDSt@rts standard project**

Tout d'abord, la pandémie a entraîné une extension des secteurs couverts. Ciblant à l'origine quatre secteurs à fort potentiel en matière de développement durable local, à savoir l'éco-conception, l'alimentation, la numérisation, l'artisanat, il a été décidé d'inclure d'autres secteurs suite à la pandémie en raison de leur valeur stratégique, à savoir les services aux personnes, ou parce qu'ils ont été particulièrement touchés par les restrictions de santé publique du COVID 19, à savoir le tourisme et la culture. La crise du COVID 19 a détérioré les conditions de travail et comprimé le bassin d'opportunités d'emploi pour les personnes sans emploi. Pour ces raisons, le projet a également décidé d'élargir la tranche d'âge des groupes cibles jusqu'à 40 ans, conformément aux programmes nationaux italiens de soutien à la jeunesse.

Deuxièmement, les activités prévues dans le cadre du projet ont été soit adaptées, lorsque cela était possible, à un format en ligne, soit reportées. La majorité des partenaires ont été en mesure de répondre à la crise en mettant en œuvre des activités en ligne, bien que dans certains cas, il ait été possible de maintenir des événements en face à face.

Le COVID 19 n'est pas le seul facteur externe ayant influencé le déroulement des projets et leur capacité à générer un impact. La perception générale est que l'économie s'est détériorée, ce qui rend les cibles des projets encore plus pertinents. Indépendamment de la crise du COVID 19, la précarité, le chômage et l'exclusion des jeunes et des femmes sont considérés comme des phénomènes croissants par certains acteurs des projets. Le cas du **Liban** est d'une ampleur différente puisque le pays a **sombré dans une crise systémique sévère**. Les partenariats incluant des membres libanais expérimentent donc la difficulté d'impliquer les groupes cibles et surtout de générer des produits entrepreneuriaux et économiques. IEV CTF Med semble être un programme caractérisé par un phénomène récurrent d'instabilité politique. Par conséquent, une attention accrue à la capacité d'ajuster les activités du projet à l'évolution de la situation du pays devrait être accordée période de programmation après période de programmation.

#### **Les produits du projet stratégique INVESTMED**

Au Liban, le système économique du pays, qui reposait principalement sur les importations de biens et de services, avec une production locale limitée, a été transformé par la crise : les banques nationales ont moins de liquidités et, comme il devient plus difficile d'acheter des biens et des services à l'étranger, la production locale et l'économie de subsistance ont gagné en importance.

L'intérêt des groupes cibles pour les activités du projet diminue à mesure que leurs priorités changent. Bien que la formation soit fondamentale pour acquérir les compétences nécessaires au développement d'une entreprise, la participation à la formation a diminué car les groupes cibles recherchent d'autres opportunités impliquant un revenu immédiat. Pour maintenir l'intérêt, le partenaire libanais du projet fait de son mieux pour adapter le contenu des cours de formation aux besoins de ses groupes cibles, en proposant des formations spécifiquement axées sur les besoins du contexte entrepreneurial local.

**Les stratégies visant à assurer la durabilité semblent dépendre des projets de suivi.** La capacité des projets financés à baser leurs activités sur des expériences antérieures, à se connecter à des projets parallèles (comme c'est le cas de MEDSt@rts avec GIMED, comme c'est le cas de INVESTMED avec CREAT4MED) et à transférer les produits à d'autres projets apparaît comme un point fort. Le projet de capitalisation d'IEV CTF Med nommé ReSt@rts contribuera à maintenir et à renforcer les produits obtenus dans le cadre de MEDSt@rts en reproduisant les programmes déjà développés dans d'autres endroits et en promouvant l'établissement d'un cadre institutionnel durable. Cependant, il y a peu de preuves de la capacité à intégrer les réalisations du projet dans les politiques nationales/régionales et ceci est également vrai pour le projet stratégique analysé. Comme les projets stratégiques ne sont pas encore matures, il faut plus de temps pour parvenir à des conclusions plus solides concernant cet aspect clé.

Ce qui apparaît clairement, déjà, c'est que les projets de la priorité A.I.I reflètent bien **la dimension internationale d'IEV CTF Med**. La valeur ajoutée la plus indiquée par les répondants à l'enquête est la contribution à la réalisation des cibles communs des Nations Unies, c'est-à-dire les Cibles de Développement Durable. En outre, au cours des entretiens, il est apparu que les acteurs économiques du Moyen-Orient ne considèrent pas nécessairement la Méditerranée comme l'espace économique le plus prometteur. Les pays du Golfe sont considérés avec un grand intérêt, à la fois en raison de la possibilité d'attirer des investissements importants et de la proximité culturelle. Enfin, en ce qui concerne la complémentarité avec d'autres sources de financement, il convient de noter que les projets font référence à d'autres programmes internationaux (et non à d'autres fonds européens). A cet égard, les entretiens avec les acteurs du projet appartenant aux pays partenaires méditerranéens ont révélé que le programme IEV CTF Med devrait considérer la "concurrence" avec d'autres donateurs internationaux et prendre en compte le fait que la simplification est la clé pour rendre les fonds européens attractifs.

### **Les produits du projet stratégique INVESTMED**

La complexité des procédures du programme IEV CTF Med peut avoir dissuadé certains groupes cibles de participer aux activités du projet. De même, certains partenaires potentiels du projet semblent trouver d'autres programmes de donateurs plus attrayants, car ils offrent de plus grandes possibilités financières et impliquent moins de procédures bureaucratiques (par exemple, les programmes GIZ/USAID).

Il est intéressant de noter que 100 % des projets financés au titre de cette priorité ont déclaré avoir établi des synergies avec d'autres projets/initiatives. Cette valeur est bien supérieure à la moyenne de 72% détectée dans les cinq priorités analysées et montre la fertilité des projets soutenant les entreprises en phase de démarrage ou récemment établies. Un projet de cette priorité sur trois a déclaré avoir contribué à d'autres priorités. En outre, la priorité A.1.1 semble avoir reçu une contribution des projets financés au titre des autres priorités analysées (à savoir A.2.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3) supérieure à la moyenne (29 % contre 26 %). 85% des projets ayant contribué à la priorité A.1.1 appartiennent à la priorité A.2.1. Cela suggère que le transfert de technologie et la commercialisation des produits de la recherche sont très bénéfiques pour le soutien aux entreprises innovantes en phase de démarrage et aux entreprises récemment établies, les autres thèmes abordés par le programme n'offrant pas de contribution significative.

Pour conclure, il convient de souligner l'additionnalité du programme. **La moitié des répondants à l'enquête considèrent IEV CTF Med comme essentiel pour la mission poursuivie par leur propre organisation.** Ce pourcentage est plus élevé que la moyenne au niveau du programme (37%) et montre que dans le domaine politique du soutien aux entreprises, la valeur d'IEV CTF Med est hautement reconnue.

### 3.11 IMPACT DU PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ A.2.1 : L'AIDE AU TRANSFERT TECHNOLOGIQUE ET À LA COMMERCIALISATION DES PRODUITS DE LA RECHERCHE

*QE 39. Le programme a-t-il atteint les produits escomptés en termes de : création de nouveaux laboratoires vivants (produit 2.1.1.1) ; renforcement des capacités institutionnelles (produits 2.1.1.2 et 2.1.1.4), amélioration des compétences dans l'environnement des affaires (produit 2.1.1.3), augmentation de la disponibilité des services pour les activités de transfert de technologie (produits 2.1.1.5, 2.1.1.6, 2.1.1.7, 2.1.1.8) ? Y a-t-il des différences significatives entre les pays ?*

*QE 40. Les produits obtenus ont-ils permis d'améliorer les processus de transfert de technologie et de commercialisation ? Est-il possible d'identifier des bonnes pratiques ou des cas particulièrement critiques ?*

*QE 41. Quel est l'impact de la crise du COVID 19 sur l'atteinte des produits attendus au niveau de la priorité A.2.1 ?*

*QE 42. Les autres priorités du programme ont-elles contribué de quelque manière que ce soit à soutenir le transfert de technologie et la commercialisation des produits de la recherche ?*

#### **Principaux constats**

Le retour d'information de l'enquête et les preuves tirées des études de cas montrent que les laboratoires vivants étaient un type de produit largement produit par les projets, démontrant ainsi la capacité à faire interagir activement les différentes composantes du processus d'innovation. Les projets ont également montré leur capacité à accroître les compétences dans l'environnement des entreprises en menant des activités de formation, même à une période où les restrictions dues à la pandémie auraient pu les entraver. Les preuves d'une contribution au renforcement des capacités institutionnelles ont été moins nombreuses. Aucun des projets interrogés n'a indiqué que la promotion d'une meilleure gouvernance était la valeur ajoutée la plus importante. Néanmoins, le nombre élevé de projets stratégiques est prometteur sous cet aspect, même s'il semble qu'ils soient encore en train d'élaborer des plans pour capitaliser leurs produits au niveau de l'élaboration des politiques. Toutefois, le niveau de maturité des projets stratégiques n'est pas suffisant pour tirer des conclusions. Le fait que les projets soient à un stade aussi précoce rend également difficile l'évaluation de leur capacité à générer des services, qui est la forme la plus tangible d'impact dans le cadre de cette priorité. Il est vrai que près d'un tiers des projets ont déclaré avoir créé de nouvelles spin-offs, déposé des co-brevets ou facilité l'établissement de nouveaux accords entre les entreprises et les organismes de R&D. Cependant, la capacité réelle de ces produits à générer des services n'est pas encore connue. Toutefois, la capacité réelle de ces produits à améliorer la disponibilité des services pour les activités de transfert de technologie ne semble pas encore mesurable.

Les laboratoires vivants semblent une bonne solution pour expérimenter le processus de transfert de technologie, car ils font interagir activement les communautés scientifiques, industrielles, sociales et commerciales. Cependant, leur continuité après la conclusion des projets n'est pas claire si un financement supplémentaire n'est pas fourni par des projets de suivi. Le transfert de technologie est plus facile à percevoir lorsque les projets sont axés sur la technique et la production.

La crise du COVID 19 a eu un impact sur les projets, notamment en ce qui concerne les activités d'apprentissage et la dimension transfrontalière. En même temps que la pandémie, toutes les activités en face à face ont été déplacées vers un format en ligne. Toutefois, il convient de noter que la préparation de la formation, la qualité du matériel pédagogique et la distribution de ce dernier semblent avoir bénéficié de cette situation exceptionnelle. L'impossibilité d'exploiter pleinement le "facteur humain" a poussé les projets à accorder une attention particulière à la gestion de la qualité du processus d'apprentissage. En outre, les projets ont profité de l'occasion pour renforcer l'engagement local grâce à des outils numériques récemment développés, ce qui a permis d'accroître la visibilité des projets et d'atteindre davantage de participants.

La priorité A.2.1 semble avoir reçu une contribution des projets financés dans le cadre des autres priorités analysées (c'est-à-dire A.1.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3) bien supérieure à la moyenne (40 % contre 26 %). Toutes les autres priorités analysées semblent avoir contribué à A.2.1 avec la moitié ou un tiers de leurs projets. Cela suggère que les thèmes du transfert de technologie et de la commercialisation des produits de la recherche sont en quelque sorte horizontaux dans le programme.

#### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

S'assurer que les plans de capitalisation des projets standard et stratégiques sont effectivement mis en œuvre afin que les produits soient transférés aux parties prenantes nationales/régionales/locales, préparant ainsi le terrain pour leur utilisation au niveau politique. Cela devrait se produire même si le suivi n'est pas assuré par un projet de capitalisation pertinent. En même temps, l'évaluateur recommande également de vérifier que le projet de capitalisation WEF - CAP contribue réellement à la transférabilité des produits et à la durabilité des produits produits dans le cadre de cette priorité.

#### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

- Sur la conception du projet:
  - Veiller à ce que les projets soient clairement ciblés, avec des réalisations et des produits bien définis, et que les propositions soient rédigées dans un langage clair.
  - Renforcer les pratiques de suivi au niveau des projets afin que des informations claires et concises soient recueillies sur les activités et les réalisations des projets.
  - Encourager les projets, en particulier ceux axés sur des secteurs et des niches spécifiques, à développer des modèles et des technologies susceptibles d'être reproduits dans d'autres contextes.
- Sur les indicateurs du programme :
  - Envisager de simplifier le cadre de performance du programme pour faciliter l'établissement de rapports et le suivi par les partenaires du projet.
  - Envisager des actions supplémentaires de renforcement des capacités pour promouvoir une compréhension commune des indicateurs et améliorer le lien entre les réalisations et les produits du projet et le cadre de performance du programme.
- Sur les rapports
  - Pour rendre le programme plus compétitif par rapport aux opportunités offertes par d'autres donateurs internationaux, réduire la charge au niveau des projets en faisant un usage plus important des options de coûts simplifiés.
- Sur la durabilité, la capitalisation et l'impact
  - Envisager de reproduire le modèle de coopération entre la recherche et les entreprises promu par BESTMEDGRAPE dans d'autres cas d'économie circulaire.

- S'assurer que les projets stratégiques développent une stratégie de capitalisation solide et claire.



La priorité A.2.1 "Soutenir le transfert technologique et la commercialisation des résultats de la recherche, en renforçant les liens entre la recherche, l'industrie et d'autres acteurs du secteur privé" est la première priorité de l' Objectif Thématique A.2 "Appui à l'éducation, à la recherche, au développement technologique et à l'innovation", dans le cadre de l'Objectif Primordiale A "Promouvoir le développement économique et social". Le tableau complet de l'objectif A est présenté dans le sous-chapitre 3.10.

Au niveau de l'Objectif Thématique, le programme relève le défi d'améliorer les liens entre les différents acteurs de l'innovation, notamment le système scientifique et l'enseignement supérieur, le gouvernement, le secteur privé et également le secteur à but non lucratif. Cela semble nécessaire étant donné que les pays méditerranéens sont assez hétérogènes en termes de politiques et de dépenses d'innovation et risquent donc de ne pas exploiter le potentiel de l'innovation pour stimuler la compétitivité et la croissance.

La priorité A.2.1 vise à créer et à renforcer un cadre propice à l'innovation et au développement technologique. Cette priorité vise donc à faciliter le partage des connaissances et les initiatives conjointes entre les institutions de recherche et les acteurs du secteur privé, en se concentrant sur les domaines qui présentent un potentiel dans l'espace méditerranéen, tels que les technologies propres/environnementales, les nouvelles technologies du patrimoine culturel et les technologies clés génériques (KETS). Le produit de cette priorité est double. D'une part, on s'attend à voir le renforcement du transfert technologique axé sur la demande entre la recherche, l'industrie et les PME dans les domaines susmentionnés. D'autre part, cette priorité devrait accroître les possibilités de commercialisation des produits de la recherche dans ces mêmes domaines.

Les indicateurs de résultat correspondants sont au nombre de quatre. Le premier compte le nombre de laboratoires vivants créés pour transférer des technologies entre la recherche, l'industrie et les PME. Cette solution semble très pertinente pour cette priorité. Le deuxième indicateur compte le nombre de spin-offs créées et opérant au-delà des frontières. Le troisième indicateur mesure la valeur prévue des ventes de produits/services innovants nouvellement identifiés. Enfin, le quatrième indicateur reflète l'ambition prioritaire la plus réelle en termes d'innovation technologique dans la dimension transfrontalière en comptabilisant le nombre de co-brevets déposés.

L'articulation de cette priorité est présentée dans le tableau ci-dessous, qui comprend également des informations sur le niveau de sortie.

Tableau 27 Produits et produit attendus dans le cadre de la priorité A.2.1 avec les indicateurs pertinents

Liste indicative des produits	Indicateurs de produits	Résultatats attendus	Indicateurs de Résultatats
Laboratoires vivants établis, où les communautés industrielles, commerciales et scientifiques peuvent	Nombre d'institutions utilisant le soutien du Programme pour une coopération dans les domaines de l'éducation, la	Demande accrue de transfert technologique entre la recherche, l'industrie et les PME dans les domaines des	Nombre de laboratoires vivants transfrontaliers créés pour la R&D et le transfert technologique

Liste indicative des produits	Indicateurs de produits	Résultatats attendus	Indicateurs de Résultatats
<p>travailler et innover ensemble en faisant correspondre les exigences de l'innovation (PME) et l'offre de solutions technologiques (acteurs de la recherche / universités).</p> <p>Renforcement des capacités institutionnelles pour la gestion des projets de secteurs croisés impliquant à la fois la science et l'industrie.</p> <p>Augmentation du personnel spécialisé employé dans les industries et les PME des domaines visés.</p> <p>Capacité accrue des pouvoirs publics et des intermédiaires spécialisés (par ex. bureaux de transfert de technologie situés dans les universités) qui visent l'élaboration de nouveaux services (par ex. Support pour projets de preuve de concept).</p> <p>Co-publications (dans des domaines technologiques spécifiques).</p>	<p>R&amp;D et l'innovation (IEV CTF 4).</p> <p>Nombre d'entreprises coopérant avec les établissements de recherche (IEV CTF 5).</p> <p>Nombre et type (bilatéral, consortium, etc.) d'accords de recherche entre l'industrie et l'université avant, pendant et après l'intervention.</p> <p>Nombre d'industries et de chercheurs de PME formés pour lancer / créer des entreprises.</p> <p>Nombre de chercheurs et de personnel spécialisé au sein les autorités publiques impliquées dans/ recruté des activités conjointes avec les industries et les PME.</p> <p>Nombre et domaine des co-publications.</p>	<p>technologies propres / environnementales, nouvelles technologies liées au patrimoine culturel et technologies clés génériques (TCG).</p>	<p>entre la recherche, l'industrie et les PME.</p>
			<p>Nombre de spin off établis comme nouvelles entreprises et opérant à travers les frontières, capables de vendre leurs produits ou services.</p>
<p>Nouveaux produits / services développés pour la commercialisation dans les domaines technologiques.</p> <p>Plates-formes efficaces permettant une analyse pré-concurrentielle des produits et des services prometteurs.</p> <p>Organisation de manifestations/foires de</p>	<p>Nombre de nouveaux produits/services développés.</p> <p>Nombre de plates-formes permettant une analyse pré-concurrentielle des produits et des services prometteurs mises en place et fonctionnant.</p> <p>Nombre d'événements de</p>	<p>Augmentation des possibilités de commercialisation de produits dans les secteurs des technologies propres / environnementales, nouvelles technologies liées au patrimoine culturel et technologies clés génériques (TCG).</p>	<p>Valeur prévue des ventes de produits / services innovants nouvellement identifiés.</p>

Liste indicative des produits	Indicateurs de produits	Résultatats attendus	Indicateurs de Résultatats
rencontres et mise en réseau entre monde de la science et des affaires (par exemple sur les opportunités de marché pour la recherche et les acteurs économiques).	partenariat pour les scientifiques / chercheurs et les organisations d'entrepreneurs.  Nombre de supports de transfert de technologie et nouveaux services de courtage de propriété intellectuelle livrés.		
			Nombre de co-brevets enregistrés.

Source : Élaboration propre sur POC

**Douze projets ont été financés au titre de la priorité A.2.1.** Deux d'entre eux sont **des projets standard**, à savoir BESTMEDGRAPE et LIVINGAGRO. Cette priorité comprend un nombre élevé de projets stratégiques, à savoir neuf correspondant à 75% des projets financés. Les projets stratégiques sont FruitFlyNet-ii, iHERITAGE, INTECMED, MED-QUAD, NEX-LABS, PPI4MED, RE-MED, TECHLOG, TRANSDAIRY. Enfin, la priorité a financé **le projet de capitalisation** WEF - CAP visant à créer un méta-cluster multi-acteurs favorisant l'innovation et les politiques d'habilitation.

En raison du démarrage récent des projets de capitalisation, **seuls les projets standard et stratégiques sont analysés dans ce sous-chapitre.** Il s'agit de 11 projets soutenant des solutions pour favoriser l'innovation en renforçant les liens entre la recherche, la technologie et l'industrie, avec un accent particulier sur les PME opérant dans des domaines importants dans l'espace méditerranéen et présentant un bon potentiel de développement. Dans l'ensemble, on peut observer une attention thématique à l'économie verte et à l'agriculture durable.



Dix de ces projets ont répondu à l'enquête en ligne lancée par l'évaluateur, et deux d'entre eux (le projet standard BESTMEDGRAPE et le projet stratégique NEX-LABS) ont été analysés comme des études de cas, fournissant ainsi des informations de terrain qui seront utilisées dans ce sous-

chapitre.

Le retour d'information de l'enquête et les preuves tirées des études de cas montrent **que les laboratoires vivants étaient un type de produit largement produit par les projets**, démontrant ainsi la capacité à faire interagir activement les différentes composantes du processus d'innovation, ce qui signifie que les communautés scientifiques, industrielles, sociales et commerciales peuvent travailler et innover ensemble en faisant correspondre les demandes d'innovation et en proposant des solutions technologiques. Une telle approche favorise la co-crédation en passant de l'idéation de nouvelles solutions à leur mise en œuvre. Même si, de l'avis de l'évaluateur, la création d'un laboratoire vivant correspond davantage au niveau des produits, il convient de noter que dans la priorité A.2.1, le "Nombre de laboratoires vivants transfrontaliers créés pour la R&D et le transfert technologique entre la recherche, l'industrie et les PME." est un indicateur de résultat. Cela confirme l'importance d'une telle solution pour mesurer le succès des projets.

### Les produits du projet stratégique NEX-LABS

Le projet a développé une stratégie territoriale complète pour la compétitivité de l'écosystème basée sur les modèles d'innovation ouverte. Les environnements physiques et virtuels permettant de faire correspondre l'offre et la demande d'innovation ont été analysés afin de définir des services de soutien aux entreprises nouveaux et/ou adaptés et d'accroître la compétitivité régionale sur la base des modèles Penta Helix d'innovation ouverte pour une plus grande innovation. Ces activités étaient des pré-requis essentiels à la mise en œuvre de deux laboratoires transfrontaliers appelés "WEF Nexus Driven Open Living Lab", l'un en Jordanie (axé sur l'eau/énergie) et l'autre au Liban (axé sur l'optimisation du commerce virtuel de l'eau/énergie dans la chaîne de valeur alimentaire).

Les projets ont également montré leur capacité à accroître les compétences dans l'environnement professionnel en menant **des activités de formation** hautement qualifiées. BESTMEDGRAPE, qui promeut les méthodes et techniques d'extraction, d'identification et de caractérisation des sous-produits du raisin, ainsi que le développement et l'essai de nouveaux produits nanotechnologiques à partir des composés bioactifs extraits, aide, par la formation et l'accompagnement des entrepreneurs potentiels, à transformer ces produits en idées commerciales innovantes pour la promotion de la santé. Même dans une période où les restrictions dues à la pandémie auraient pu entraver ce type d'activités, la formation a été développée par tous les projets, comme l'a confirmé l'enquête. De plus, les études de cas montrent que les activités de formation ont été préparées avec soin par les organismes académiques impliqués dans les projets et que le matériel pédagogique a été délivré en plusieurs langues (dans BESTMEDGRAPE anglais, arabe, italien et français). Enfin, au cours de la phase de suivi, la distribution des supports d'apprentissage a été renforcée par une utilisation accrue des plateformes numériques. Un impact plus fort après la fin des projets pourrait être favorisé par les politiques de licences ouvertes prévues.

### Les produits du projet stratégique NEX-LABS

Le projet a conçu les lignes directrices et lancé l'appel pour la formation et le coaching. L'approche originale de la formation a été révisée pour transformer l'ensemble du programme en un programme virtuel. Le projet a défini de nouvelles méthodologies, du matériel, un agenda et a identifié des formateurs externes. L'appel à candidatures pour les formations sur mesure destinées aux autorités publiques a été lancé le 1er octobre 2021, tandis que celles destinées aux PME ont été lancées en novembre 2021. Les activités de formation ont été finalisées et devaient être complétées par l'école d'été des entrepreneurs, un événement scolaire intensif de 7 jours réunissant des entrepreneurs de plusieurs pays et milieux culturels pour explorer les thèmes centraux de l'esprit d'entreprise répondant aux futurs défis NEXUS dans les pays MED et les clusters transfrontaliers appropriés.

Il est clair que **la crise du COVID 19 a eu un impact sur les activités d'apprentissage du projet**. Au même moment que la pandémie, toutes les activités en face à face ont été déplacées vers un format en ligne. Cependant, il convient de noter que les éléments mentionnés ci-dessus, à savoir **la préparation de la formation, la qualité des supports d'apprentissage et la distribution des supports d'apprentissage, semblent avoir bénéficié d'une telle situation exceptionnelle**. Une plus grande attention a été consacrée à la gestion de la qualité globale du processus de formation, sachant que si la distance réduit la capacité des enseignants à transférer les

contenus, tous les autres facteurs doivent être amenés à l'excellence. En outre, certains projets ont réussi à faire circuler les chercheurs afin de garantir l'autonomisation des enseignants dans chaque pays. C'était le cas de BESTMEDGRAPE, où une attention particulière a également été accordée à la mobilité géographique des doctorants entre les organisations académiques partenaires. NEX-LABS a profité de l'occasion pour renforcer l'engagement local avec des événements plus ciblés, tels que des groupes de discussion et des ateliers, et des outils numériques nouvellement développés pour faciliter le travail à distance, accroître la visibilité du projet et atteindre davantage de participants. Il est clair que la modalité en ligne présentait des avantages lorsqu'il s'agissait d'impliquer des participants issus de zones marginales, voire éloignées. Il semble que dans l'environnement universitaire, technologique et commercial, les obstacles à l'accès numérique étaient moins importants que dans d'autres cas, ce qui a permis aux projets de la priorité A.2.1 de tirer parti de la modalité en ligne sans subir de dommages importants.

### Les produits du projet standard BESTMEDGRAPE

Le Bénéficiaire Principal, en sa qualité de partenaire scientifique, a fourni des efforts considérables pour préparer du matériel pédagogique adapté au format en ligne. Le fait que la plupart des partenaires du projet étaient déjà expérimentés dans la mise en œuvre d'événements en ligne a facilité le processus. En organisant des événements en ligne, ils ont pu attirer encore plus de participants, également issus des zones rurales. Pour atteindre un public plus large, les sessions ont été déplacées du week-end à la semaine et divisées en deux sessions.

L'accélération du virage numérique pourrait également avoir poussé les partenaires du projet à envisager la coopération dans une perspective bien définie. 30 % des projets interrogés considèrent que leur valeur ajoutée consiste à promouvoir et à transférer les bonnes pratiques, tandis que 30 % mentionnent la promotion des réseaux internationaux. Seuls 10% pensent que la valeur ajoutée réside dans la circulation des personnes et des biens. Il en ressort **que le transfert d'innovation dans un contexte international est clairement considéré comme le point central par les projets financés**. En même temps, il ne fait aucun doute que la numérisation offre des solutions puissantes dans le cadre de cette priorité.

Trois quarts des projets financés au titre de la priorité A.2.1 sont stratégiques. Au printemps 2022, **les projets stratégiques ne sont pas suffisamment mûrs pour permettre une évaluation de leur capacité à générer des services**, qui est la forme la plus tangible d'impact dans le cadre de cette priorité. Il est vrai que près d'un tiers des projets ont déclaré avoir créé de nouvelles spin-offs, déposé des co-brevets ou facilité l'établissement de nouveaux accords entre les entreprises et les organismes de R&D. Cependant, la capacité réelle de ces produits à améliorer la disponibilité des services pour les activités de transfert de technologie ne semble pas encore mesurable. Même dans le cas d'un projet très bien structuré tel que BESTMEDGRAPE, il est difficile d'évaluer si les laboratoires vivants continueront à fonctionner après la clôture du projet et sous quelle forme.

En ce qui concerne la mesurabilité, **les études de cas ont montré que les projets critiquent fortement le système d'indicateurs**. Les bénéficiaires principaux de BESTMEDGRAPE et de NEX-LABS considèrent que les indicateurs de produits ne permettent pas de saisir des informations

significatives sur leurs projets respectifs. Selon eux, ils se concentrent sur des détails qui ne reflètent pas la dynamique de leurs projets respectifs. A cet égard, le nombre élevé d'indicateurs sélectionnés par ces deux projets doit être mentionné. Les deux projets disposent en effet de 10 indicateurs de produit et de quatre indicateurs de résultat et révèlent des difficultés tant dans leur interprétation que dans leur gestion. Selon eux, le lien entre les réalisations du projet et du programme n'est pas clair. Les mêmes activités/produits étant utilisés plusieurs fois en relation avec différents indicateurs du programme, le cadre de performance est peu maniable pour suivre les progrès et évaluer la contribution du projet au programme.

De manière plus générale, **les bénéficiaires principaux interrogés considèrent que le processus d'établissement des rapports financiers et narratifs est excessivement lourd**, tant en termes de quantité d'informations requises que de fréquence des rapports. D'après leur expérience, le temps consacré au processus d'établissement des rapports est déséquilibré par rapport au temps consacré au contenu du projet. La nécessité de préparer un rapport semestriel avec le même niveau de détails que le rapport annuel est considérée comme non raisonnable. BESTMEDGRAPE a signalé la nécessité de traduire en anglais de longs documents relatifs à la procédure d'appel d'offres. Une opération aussi longue a créé une frustration car, selon l'équipe de gestion bien structurée, la documentation traduite des procédures d'appel d'offres n'était pas évaluée par le STC/AG (qui pouvait également accéder à la langue originale) mais devait être disponible en anglais pour d'éventuelles vérifications supplémentaires. NEX-LABS a observé que, par rapport aux programmes sectoriels tels que Horizon 2020, IEV CTF Med est moins exigeant dans la phase de préparation mais nettement plus lourd dans la phase de mise en œuvre en raison des procédures de rapport. Une expertise administrative importante est donc nécessaire pour diriger un projet IEV CTF Med, ce qui rendrait extrêmement difficile pour un "nouveau venu" de jouer le rôle de bénéficiaire principal dans le cadre de ce programme. Les procédures d'IEV CTF Med semblent donc **trop lourdes par rapport à d'autres programmes de donateurs (GIZ / USAID)** et pourraient dissuader les bénéficiaires potentiels de rejoindre les partenariats de projet.

#### **Les produits du projet standard BESTMEDGRAPE**

Le Bénéficiaire Principal estime que les indicateurs de produits du programme sont trop stricts et trop étroitement définis et qu'ils ne permettent donc pas de saisir l'ensemble des produits du projet. La difficulté d'interpréter les indicateurs et de les relier aux produits du projet rendrait plus complexe le processus de rapportage et créerait une confusion au sein du partenariat.

Le tableau des indicateurs du FA est complexe et ne constitue pas un guide facile pour l'évaluation de la performance du projet et de sa contribution au programme.

Selon le bénéficiaire, cette complexité combinée à la rigidité des procédures administratives du programme constitue un défi majeur, qui pourrait décourager la participation future des partenaires du Sud.

**Les preuves d'une contribution au renforcement des capacités institutionnelles** sont plus rares. L'enquête montre qu'aucun des projets ne considère la promotion d'une meilleure gouvernance comme la valeur ajoutée la plus importante. Néanmoins, le nombre élevé de projets stratégiques semble encore prometteur sous cet aspect, même s'ils doivent encore élaborer des plans pour

capitaliser leurs produits au niveau de l'élaboration des politiques. Toutefois, le niveau de maturité des projets stratégiques n'est pas encore suffisant pour tirer des conclusions.

NEX-LABS a indiqué que l'interaction avec le niveau politique, même si elle est bien planifiée, peut s'avérer infructueuse car les facteurs externes sont majeurs dans chacun des pays partenaires. Cependant, la présence de partenaires de niveau institutionnel représente un facilitateur évident lorsque l'impact sur le niveau politique est concerné. Le partenaire égyptien de NEX-LABS, l'Académie de la recherche scientifique et de la technologie, prévoit de partager les produits du projet et de les reproduire au niveau national. En tant que réseau scientifique soutenant le rôle vital de la science dans la recherche de solutions fondées sur des preuves aux problèmes les plus difficiles du monde, l'Académie intégrera les produits de NEX-LABS au niveau de la politique nationale en Égypte, avec un financement gouvernemental disponible pour mettre en œuvre certaines des innovations et technologies développées et expérimentées dans le cadre de NEX-LABS.

Dans ce cadre encore flou, ce qui apparaît déjà **est la capacité des projets à créer des synergies avec des projets précédents et parallèles**. Selon l'enquête, 90% des projets ont réussi à développer des synergies avec d'autres projets/ initiatives. NEX-LABS est un exemple extraordinaire de capacité à financer une approche définie de l'innovation en exploitant des programmes de nature différente, à commencer par Horizon 2020. D'une part, cela montre une stratégie à long terme permettant de consolider le réseau et d'optimiser les solutions adoptées. D'autre part, la technicité élaborée et surtout le vocabulaire inventé par le projet rendent plus difficile la compréhension des activités et n'ont pas pu faciliter la compréhension des solutions en dehors du cercle du projet.

Au niveau des priorités, selon l'enquête en ligne, 55 % des projets ont contribué à d'autres priorités, ce qui est nettement supérieur à la moyenne de 31 %. Inversement, la priorité A.2.1 semble avoir reçu une contribution des projets financés dans le cadre des autres priorités analysées (c'est-à-dire A.1.1, A.3.1, B.4.1, B.4.3) qui est bien supérieure à la moyenne (40% contre 26%). Toutes les autres priorités analysées semblent avoir contribué à A.2.1 avec la moitié ou un tiers de leurs projets. Cela suggère que les thèmes du transfert de technologie et de la commercialisation des produits de la recherche sont en quelque sorte horizontaux dans le programme.

En termes de durabilité, **la possibilité de lancer un projet de suivi apparaît toujours comme la solution la plus évidente**. C'est la raison pour laquelle une grande attention est accordée aux projets de capitalisation. Le Bénéficiaire Principal de NEX-LABS est partenaire du projet de capitalisation WEF-CAP et a l'intention de renforcer l'approche systématique expérimentée tout au long de la série de projets financés depuis une décennie.

#### **Les produits du projet stratégique NEX-LABS**

L'ensemble du WP6 est consacré à la promotion de la capitalisation par le biais de synergies et de la reproduction de l'approche du projet, notamment par la mise en place d'une plateforme pour aider les parties prenantes de NEXUS à promouvoir et commercialiser leurs technologies et modèles d'entreprise innovants et par la coopération avec le projet PHEMAC, qui gère une plateforme interactive pour promouvoir les produits des projets d'innovation. Cependant, aucune stratégie de capitalisation n'a encore été développée, bien que le projet soit stratégique.

L'Universidad Autónoma de Barcelona est partenaire du projet WEF-CAP, un projet de capitalisation financé dans le cadre de la priorité A.2.1 du programme, qui créera un méta cluster multi-acteurs pour encourager

l'innovation et les politiques habilitantes. Même si l'Universidad Autónoma de Barcelona n'est pas le coordinateur du projet, elle essaie d'impliquer les parties prenantes de NEX-LABS dans les activités du WEF-CAP pour stimuler la capitalisation et la durabilité des produits de NEX-LABS.

Le Bénéficiaire Principal de BESTMEDGRAPE n'a pas réussi à entrer dans un projet de capitalisation. Cependant, la spécificité technique du projet rend son potentiel de capitalisation plus compréhensible si on le compare aux projets sectoriels horizontaux. BESTMEDGRAPE a lancé une coopération public-privé pour développer davantage la chaîne de valeur du raisin à l'avenir, avec un renforcement des capacités et des échanges entre les parties prenantes et un soutien supplémentaire aux entreprises en démarrage. Le projet a établi des synergies avec le partenaire associé ICNODERM, une start-up innovante opérant dans le secteur dermo-cosmétique. Grâce au projet, l'Université de Cagliari (Bénéficiaire Principal), en collaboration avec l'Université Saint Joseph de Beyrouth, est en train de développer un brevet pour la création de produits cosmétiques à partir de déchets de vinification. En outre, grâce au partenaire libanais Berytech Foundation, un autre aspect de la durabilité du projet est apparu. BESTMEDGRAPE a exploré l'application des principes de l' "économie circulaire" dans un créneau bien défini, à savoir l'utilisation de cultivars de raisins locaux. Cela a rendu le paradigme généralement abstrait de la "circularité" beaucoup plus clair pour la Fondation, créant ainsi les conditions préalables à une application ultérieure dans d'autres domaines. **Cela suggère que les projets ayant un cible technique bien défini, s'ils sont clairement développés, peuvent montrer un potentiel de capitalisation étonnamment plus élevé, fertilisant également d'autres secteurs.**

#### **Les produits du projet standard BESTMEDGRAPE**

Au-delà du projet, le modèle promu par BESTMEDGRAPE pour jeter des ponts entre chercheurs et entrepreneurs peut être appliqué à d'autres domaines de l'économie circulaire. Les laboratoires vivants et la plateforme technologique permettent aux scientifiques d'expliquer la pertinence pratique de leurs recherches sur les cultivars de raisins locaux à un public non scientifique, en intégrant la perspective commerciale dans leur travail par le biais d'une coopération avec la communauté des affaires pour développer des solutions et des méthodes qui peuvent être utilisées pour développer des produits de santé commerciaux innovants. Le projet pourrait servir de modèle aux initiatives soutenant les partenariats entre les scientifiques et les parties prenantes d'autres domaines de l'économie circulaire, dans le but de développer des chaînes de valeur et de générer des applications commerciales rentables.

En conclusion, **l'enquête montre que pour 30% des projets, le programme IEV CTF Med a été essentiel** pour la mission poursuivie par l'organisation. Ce pourcentage est en ligne avec le niveau du programme.

### 3.12 IMPACT RÉALISÉ PAR LE PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ A.3.1 FOURNIR AUX JEUNES, EN PARTICULIER CEUX APPARTENANT AUX NEETS ET AUX FEMMES, DES COMPÉTENCES COMMERCIALISABLES

QE 43. Le programme a-t-il atteint les produits attendus en termes de : mise en œuvre d'actions de marketing (produit 3.1.1.1) ; services de formation (produit 3.1.1.2) ; nouveaux outils et méthodes (produit 3.1.1.3) ; tutorat et initiatives de liaison entre le monde de la formation et les entreprises (produit 3.1.1.4, 3.1.1.5, 3.1.1.6) ? Y a-t-il des différences significatives entre les pays ?

QE 44. Les produits obtenus ont-ils permis d'améliorer l'"employabilité" des NEET et des femmes ? Est-il possible d'identifier des bonnes pratiques ou des cas particulièrement critiques ?

QE 45. Quel est l'impact de la crise COVID 19 sur l'atteinte des produits attendus au niveau de la priorité A.3.1 ?

QE 46. Les autres priorités du programme ont-elles contribué de quelque manière que ce soit à améliorer l'"employabilité" des NEET et des femmes ?

#### Principaux constats

Les projets ont fait un effort significatif pour la mise en œuvre d'actions de marketing visant à améliorer les services qui favorisent l'emploi des jeunes, grâce à la collaboration avec des représentants professionnels du secteur impliqués dans des actions et des réseaux d'inclusion sociale. Les projets ont également réussi à réaliser des formations ciblées orientées vers le marché du travail et impliquant des jeunes NEETs et des femmes. Dans de nombreux cas, les formations étaient axées sur les programmes et le transfert de compétences liés à l'économie durable et verte. Dans d'autres cas, les activités de formation ont ciblé des secteurs spécifiques à fort potentiel de croissance offrant de meilleures chances d'employabilité pour les bénéficiaires impliqués. Au moment de l'évaluation, de nombreuses activités de formation étaient encore en cours. Cependant, il a été possible d'évaluer que de nombreux jeunes, NEETs et femmes ont déjà bénéficié des activités du projet. En ce qui concerne les activités de tutorat et de liaison entre le monde de la formation et celui de l'entreprise, les projets ont renforcé l'approche pratique des formations proposées aux bénéficiaires, en se concentrant sur des secteurs spécifiques afin d'augmenter les chances de trouver un emploi à la fin de celles-ci. En ce qui concerne les produits attendus de ces activités, il est trop tôt pour les évaluer en termes d'associations civiques lancées par les bénéficiaires des projets, ou d'institutions publiques engagées. Aucune différence spécifique entre les pays n'a été identifiée.

Les formations et les initiatives réalisées permettent aux NEET concernés d'acquérir des aptitudes et des compétences adaptées à la demande actuelle du marché du travail. Dans certains cas, l'orientation des formations a été décidée à la suite d'une phase initiale de recherche visant à analyser le secteur de chaque territoire cible qui pourrait offrir les meilleures chances d'employabilité aux bénéficiaires concernés, en collaboration avec les parties prenantes locales. Cette pratique augmente de manière significative la fiabilité et la résilience des initiatives du projet, en ayant un lien fort avec les besoins réels du marché du travail local. Toutefois, il convient de noter qu'il pourrait y avoir des décalages entre le niveau du programme et celui du projet dans

l'interprétation de l'indicateur concernant l'emploi. De tels décalages pourraient empêcher une bonne mesure des emplois réellement créés.

La crise du COVID 19 a eu un impact sur les projets, notamment en ce qui concerne les activités d'apprentissage et la dimension transfrontalière. Comme le début de nombreux projets a coïncidé avec l'apparition de la pandémie, de nombreuses activités, lorsque cela était possible, ont été adaptées à un format en ligne ou reportées. Les restrictions ont entraîné une perte importante pour les bénéficiaires en termes de valeur ajoutée, car ils ne pouvaient pas se déplacer pour participer aux activités du projet organisées dans un autre pays ou se réunir dans le même espace physique pour créer des réseaux. Cependant, les projets ont fait preuve de résilience et ont exploité des outils et des dispositifs pour se connecter numériquement avec les bénéficiaires, même ceux situés dans des zones rurales qui ne pouvaient pas participer au projet sans un support numérique.

La priorité A.3.1 semble avoir reçu une contribution des projets financés au titre des autres priorités analysées (c'est-à-dire A.1.1, A.2.1, B.4.1, B.4.3) inférieure à la moyenne (20 % contre 26 %). La contribution la plus élevée est celle de la priorité A.1.1, qui concerne le soutien aux entreprises innovantes en phase de démarrage et aux entreprises récemment créées, c'est-à-dire un sujet lié à l'employabilité.

#### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

S'assurer que les plans de capitalisation des projets standard et stratégiques sont effectivement mis en œuvre afin que les produits soient transférés aux parties prenantes nationales/régionales/locales, préparant ainsi le terrain pour leur utilisation au niveau politique. Cela devrait se produire même si le suivi n'est pas assuré par un projet de capitalisation pertinent. Dans le même temps, l'évaluateur recommande également de vérifier que le projet de capitalisation CLUSTER contribue effectivement à la transférabilité des produits et à la durabilité des résultats dans le cadre de cette priorité.

#### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

- Sur la conception du projet:
  - Les projets doivent se concentrer sur des groupes cibles homogènes afin de maximiser leur impact. Les bénéficiaires devraient être encouragés à répondre aux besoins des plus défavorisés (par exemple, les femmes ayant un faible niveau d'éducation supérieure) et à développer des actions bien liées au potentiel des territoires respectifs du projet (par exemple, un cours d'apprentissage lié à un cluster émergent).
- Sur les indicateurs du programme :
  - Il convient d'envisager des actions de renforcement des capacités afin de promouvoir une compréhension commune des indicateurs au niveau des projets et des programmes. En ce qui concerne les définitions des indicateurs, il ne devrait pas y avoir de divergences entre les deux niveaux.
  - - Les définitions et les cibles des indicateurs (en particulier lorsqu'il s'agit de produits) devraient mieux refléter la réalité de la mise en œuvre et le contexte du projet afin de rendre les indicateurs du programme plus pertinents et moins ambigus.
  - - Compte tenu de la charge de travail que cela implique, il faudrait envisager de réduire le nombre d'indicateurs obligatoires du programme, tout en donnant la possibilité au bénéficiaire de suivre des indicateurs spécifiques au projet.
- Sur la durabilité, la capitalisation et l'impact:

- Pour permettre aux projets apportant des contenus de valeur de s'engager davantage dans des projets de capitalisation, il est nécessaire de s'assurer que l'appel à projets de capitalisation n'a pas lieu lorsque les projets standards ne sont pas encore matures.
- Les stratégies visant à assurer la durabilité des produits/produits au-delà de la durée du projet doivent être encouragées indépendamment des projets de capitalisation. À cet égard, chaque partenariat devrait inclure des organisations capables soit d'investir leurs propres ressources dans des activités de suivi, soit d'obtenir un soutien national ou régional.



La priorité A.3.1 "Fournir aux jeunes, en particulier ceux appartenant à la catégorie des NEETS, des compétences utilisables sur le marché" est la première priorité de L'objectif Thématique A.3 "Promotion de l'inclusion sociale et lutte contre la pauvreté", dans le cadre de l'Objectif Primordial A "Promouvoir le développement économique et social". Le tableau complet de l'Objectif Primordial A est présenté dans le sous-chapitre 3.10.

L'Objectif Thématique A.3 se concentre sur deux problèmes complexes qui touchent la région : l'exclusion sociale et la pauvreté. Les femmes et les jeunes, en particulier ceux appartenant à la catégorie des NEETS (jeunes ne suivant pas d'emploi, d'éducation ou de formation) font partie des catégories les plus défavorisées, et leur condition a été aggravée par la crise économique.

La priorité A.3.1 vise les femmes de tous les groupes d'âge et les jeunes (dans le groupe d'âge 18-24 ans) appartenant à la catégorie des NEETS, en améliorant leurs possibilités d'intégration économique sur le marché du travail.

L'inadéquation entre les besoins du marché du travail et les candidats constitue un problème majeur dans cette région. Par conséquent, cette priorité vise à résoudre les problèmes d'employabilité des catégories susmentionnées par le biais de diverses interventions, notamment des formations ciblées, des ateliers, des séances de coaching et de tutorat pour acquérir des compétences entrepreneuriales dans différents secteurs. Par rapport aux autres priorités, la priorité A.3.1 se concentre sur un seul produit escompté : accroître l'employabilité des femmes de tout âge et des jeunes jusqu'à 30 ans. L'indicateur de produit correspondant est mesuré par le nombre de femmes et de jeunes soutenus par le programme qui ont trouvé un emploi. Le tableau suivant présente les informations sur les produits et les résultats liés à cette priorité.

Tableau 28 Produits et résultats attendus dans le cadre de la priorité A.3.1 avec les indicateurs pertinents

Liste indicative des produits	Indicateurs de produits	Résultats attendus	Indicateurs de résultats
Campagnes de marketing pour améliorer les services qui favorisent l'emploi des jeunes.	Nombre de représentants socioprofessionnels ou sectoriels impliqués dans des actions et des réseaux d'inclusion sociale.	Augmentation de l'employabilité des femmes (de tout âge) et des jeunes jusqu'à l'âge de 30 ans, en particulier ceux appartenant à la catégorie des NEETS.	Nombre de femmes (de tout âge) et de jeunes jusqu'à 30 ans, en particulier ceux appartenant aux NEETS, soutenus par le Programme et qui ont trouvé un emploi.
Cours de formation ciblés orientés vers le marché du travail s'adressant aux jeunes (18-24 ans) et aux	Nombre de nouveaux programmes d'études proposant les		

Liste indicative des produits	Indicateurs de produits	Résultats attendus	Indicateurs de résultats
<p>femmes (de tout âge), en particulier ceux appartenant à des groupes vulnérables.</p> <p>Outils méthodologies d'apprentissage innovants et soutenus par les nouvelles technologies (réseaux sociaux, mobiles).</p> <p>Actions de coaching et tutorat avec les principaux mentors, en particulier les femmes, disposant d'une expérience réussie aussi bien dans le monde de l'entreprise que de la société civile.</p> <p>Initiatives visant à mieux relier l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP) aux besoins du marché et des secteurs socio-professionnels.</p> <p>Initiatives d'emploi social mises en œuvre conjointement par les institutions publiques et les organisations de la société civile.</p>	<p>compétences requises par le marché du travail (nouvelles professions).</p> <p>Nombre de cours de formation conçus et destinés aux jeunes (18-24 ans) (notamment ceux qui font partie des NEETS) et aux femmes.</p> <p>Nombre de jeunes, de NEETS et de femmes formés.</p> <p>Nombre de médias sociaux ciblant spécifiquement l'apprentissage pour les jeunes et les femmes sans emploi.</p> <p>Nombre d'associations (civiques, sportives, arts du spectacle) lancées par des jeunes, des NEETS et des femmes.</p> <p>Nombre d'accords entre les institutions d'EFTP et le secteur des entreprises.</p> <p>Nombre d'institutions publiques engagées (c'est-à-dire par des chartes, des protocoles, des protocoles d'accord) dans des programmes d'emploi pour favoriser l'employabilité des jeunes et des femmes.</p>		

Source: élaboration propre à partir du POC

Dix projets ont été financés au titre de la priorité A.3.1. Trois d'entre eux sont **des projets standard** (RESMYLE, InnovAgroWoMed, HELIOS), six sont **des projets stratégiques** (YEP MED, Skills4Sports, SIRCLES, MYSEA, INTERNISA, GREENLAND) et un est **un projet de capitalisation**

(CLUSTER). En raison du démarrage récent des projets de capitalisation, **seuls les projets standard et stratégiques sont analysés dans ce sous-chapitre.**

Les projets contribuent à soutenir les jeunes dans le développement de compétences utiles pour leur participation au marché du travail à travers différentes initiatives. Pour les projets standards, RESMYLE vise à trouver des emplois pour les jeunes grâce à leur participation à des ateliers et des projets axés sur l'économie durable et circulaire, InnovAgroWoMed conçoit des formations sur mesure pour les femmes spécifiques aux territoires où le projet opère afin d'augmenter les chances d'insertion professionnelle des bénéficiaires et HELIOS vise à développer des programmes de compétences spécifiques basés sur les besoins réels du marché du travail. En ce qui concerne les projets stratégiques, YEP MED se concentre sur l'amélioration de l'adéquation entre les compétences des NEET et les exigences des employeurs dans le secteur de la logistique portuaire, qui présente un fort potentiel de croissance dans la région méditerranéenne, et Skills4Sport partage le même cible dans le secteur du sport. SIRCLES et GREENLAND visent tous deux à fournir des compétences commercialisables et des opportunités d'emploi dans l'économie verte et circulaire et le secteur des biodéchets, dans le but final de stimuler l'économie avec une approche durable. MYSEA propose des formations sur mesure orientées vers le marché du travail offrant une expérience sur le terrain aux jeunes et aux femmes sans emploi pour acquérir les compétences nécessaires dans le secteur agroalimentaire en pleine croissance. La mission d'INTERISA est de développer une plateforme permettant de mettre en relation l'offre et la demande de travail et de réduire le fossé numérique entre les sexes.



Cinq des neuf projets standard et stratégiques ont répondu à l'enquête en ligne, et deux projets standard, RESMYLE et InnovAgroWoMed, ont été analysés comme des études de cas, fournissant ainsi des informations de terrain qui seront utilisées dans ce sous-chapitre, les études de cas complètes étant

incluses dans l'annexe.

La majorité des projets ont fait des efforts pertinents **dans la mise en œuvre de nouvelles actions de marketing pour améliorer les services qui favorisent l'emploi des jeunes.** Ces actions consistent en des partenariats avec des professionnels du secteur social et économique impliqués dans l'inclusion sociale des catégories fragiles. Il ressort des données recueillies lors de l'enquête en ligne et de la consultation des partenaires de projet que la collaboration avec des acteurs externes a été fondamentale pour atteindre et impliquer les groupes cibles dans les activités du projet et jeter les bases de leur intégration sociale et économique. Dans l'ensemble, **tous les projets se sont attachés à soutenir les NEET dans le développement de compétences utiles pour entrer sur le marché du travail par le biais de programmes de renforcement des capacités et de formation**, notamment des ateliers, des cours de formation, des programmes de tutorat et de mentorat. Bon nombre de ces activités étaient toujours en cours au moment de la consultation.

InnovAgroWoMed a conçu deux modèles de formation : l'un orienté vers l'emploi des bénéficiaires, et l'autre spécifique pour fournir les compétences et les connaissances nécessaires pour démarrer une entreprise dans un secteur de croissance spécifique à fort potentiel du territoire cible. Dans ce cas, les sous-subsventions représentent un outil essentiel pour soutenir les bénéficiaires dans leurs ambitions entrepreneuriales. Cependant, après le démarrage du projet, la réglementation concernant l'octroi des subventions a changé. Il est apparu que les appels à propositions pour recevoir les

subventions doivent être ouverts à toute femme désireuse de participer, sans qu'il soit nécessaire d'avoir participé aux activités du projet. Cet aspect constitue une menace pour la réalisation des produits attendus du projet.

### **Les produits du projet standard RESMYLE**

Ce projet propose différentes activités visant à augmenter l'employabilité des NEETs et des femmes en leur fournissant de nouvelles compétences. Le projet a prévu la réalisation de plusieurs ateliers dédiés à l'adaptation du secteur de l'économie durable à la région méditerranéenne. Ces ateliers sont réalisés dans chaque pays partenaire en collaboration avec des associations et organisations locales afin d'exploiter leur réseau de bénéficiaires potentiels. L'objectif est d'élaborer de nouveaux programmes d'enseignement dans le domaine de l'économie durable et de transférer les compétences correspondantes aux bénéficiaires, afin de leur permettre de trouver des opportunités d'emploi dans ce domaine. En plus des ateliers, RESMYLE soutient également les bénéficiaires avec des éco-incubateurs pour les start-ups afin de lancer leur propre projet. Le projet n'a pas créé de nouvel incubateur mais exploite ceux qui existent déjà, comme celui de l'Université Jordanienne des Sciences et de la Technologie. Les éco-incubateurs représentent un héritage qui sera exploité après la conclusion du projet. Même s'il n'y a aucun doute sur la valeur ajoutée apportée par les incubateurs déjà existants, cet aspect pourrait correspondre à une barrière d'entrée pour les partenaires inexpérimentés qui souhaiteraient rejoindre le projet.

D'après les données recueillies par le biais de l'enquête en ligne, de nouveaux outils ont été créés pour **soutenir la diffusion de matériel de formation et de cours** utiles pour permettre aux bénéficiaires situés dans des zones plus rurales de prendre part aux activités du projet. Un autre aspect pertinent est l'effort que les projets ont fait pour lier leurs activités de formation aux secteurs commerciaux. La liaison entre le secteur des entreprises et les activités de formation augmente les chances de trouver un emploi grâce aux services offerts par les projets. Cet aspect est très pertinent si l'on considère que le produit attendu pour cette priorité est mesuré par le nombre de personnes ayant trouvé un emploi. La liaison avec les entreprises existantes dans les secteurs pertinents ciblés par le projet a permis aux partenaires de mieux définir le programme des compétences requises pour que les bénéficiaires puissent être employés ou lancer leur propre projet entrepreneurial.

### **Les produits du projet standard InnovAgroWoMed**

Ce projet a développé les formations sur la base d'une approche en trois phases : recherche, adaptation locale et mise en œuvre. Au cours de la première phase, les partenaires principaux se sont concentrés sur la recherche et ont développé un modèle de cours de formation qui pourrait être adapté à tous les territoires ciblés. Au cours de la deuxième phase, les partenaires ont effectué une analyse territoriale des secteurs d'activité locaux et de la chaîne de valeur qui pourraient apporter au modèle de formation une valeur ajoutée et offrir aux bénéficiaires de meilleures chances de trouver un emploi. Les partenaires ont collaboré directement avec les associations et les entreprises locales pour définir ce modèle. Enfin, les formations ont été dispensées par les partenaires dans chaque pays selon les meilleures modalités pour mieux s'engager avec les bénéficiaires. Cette approche permet aux partenaires du projet d'être autonomes tout en restant

sous la direction du Bénéficiaire Principal, en façonnant les formations en fonction des opportunités commerciales et des besoins réels des territoires concernés.

### **Les produits du projet standard RESMYLE**

Ce projet a développé un portail web de ressources éducatives pour les formateurs et les éducateurs impliqués dans l'insertion professionnelle des NEETs dans la région méditerranéenne. Au moment de la consultation des partenaires du projet, la plateforme n'était pas encore finalisée, bien que les ressources soient déjà accessibles aux parties prenantes concernées. Les organisations qui ont utilisé ces ressources pédagogiques ont ensuite été sélectionnées pour mettre en œuvre un projet pilote axé sur les questions environnementales et ont formé 240 NEET au total.

Au moment de la rédaction de l'évaluation, il était trop tôt pour déterminer si les produits obtenus par le projet ont permis d'améliorer l'"employabilité" des NEET et des femmes. D'après les données recueillies par le biais de l'enquête en ligne, **tous les répondants pensent que le projet a permis d'accroître les aptitudes et les compétences des NEET et des femmes impliquées dans les activités du projet.** En particulier, les activités du projet ont renforcé la capacité des bénéficiaires à créer et à gérer une entreprise et leur capacité à travailler en réseau.

La définition large des NEETs conçue par le programme conduit à des questions concernant les profils des groupes cibles à impliquer dans les projets. La catégorie des NEETs comprend des personnes dans des situations très différentes. Dans certains cas, le projet a impliqué des étudiants ayant récemment obtenu un diplôme de l'enseignement supérieur. Dans d'autres cas, des personnes ayant une expérience professionnelle antérieure significative ont été impliquées. Cela est tout à fait cohérent avec la définition des NEET mais soulève une question concernant l'additionnalité du programme. Cette hétérogénéité pourrait entraîner des incohérences entre les produits du projet et la valeur ajoutée réelle pour les bénéficiaires. Dans ce contexte, une bonne pratique qui mérite d'être mentionnée est l'orientation territoriale mise en œuvre par le projet InnovAgroWoMed. En dispensant des formations adaptées aux chaînes de valeur spécifiques des territoires concernés, même si les bénéficiaires n'avaient pas un passé commun, ils ont pu acquérir des aptitudes et des compétences adaptées au secteur choisi afin d'augmenter leurs chances d'être employés ou de créer une entreprise dans ce secteur.

### **Les produits du projet standard InnovAgroWoMed**

Même si les progrès réalisés par les projets en vue d'atteindre les produits escomptés n'en sont qu'à leur phase initiale, l'approche pratique mise en œuvre par InnovAgroWoMed permet aux évaluateurs d'évaluer plus facilement les produits potentiels des activités du projet et les raisons d'un éventuel échec dans la réalisation des cibles. Un exemple de cette approche est l'accent mis sur la chaîne de valeur du "crabe bleu" dans la région de Médenine, située dans la zone sud de la Tunisie. Le crabe bleu est un secteur en pleine croissance dans la région, impliquant la création de nouveaux emplois, une grande opportunité pour les bénéficiaires d'InnovAgroWoMed. Cependant, en raison de l'introduction de restrictions de chasse saisonnières qui pourraient potentiellement entraver l'insertion professionnelle des bénéficiaires, le partenaire local du projet, en collaboration avec les parties prenantes locales, a décidé de recentrer les formations sur le secteur florissant du

thon et des anchois, afin d'augmenter leurs chances d'atteindre les cibles. Ce changement est un excellent exemple de la mentalité pratique et de la résilience du modèle de formation développé dans ce projet.

L'expression "trouver un emploi" utilisée dans la définition de l'indicateur de produit peut être équivoque. RESMYLE a adopté une interprétation large du terme "emploi", qui couvre les emplois à court terme et à temps partiel. Comme expliqué lors de l'entretien, cela s'explique par le fait que le projet donne la priorité à l'accès au marché du travail plutôt qu'à la durée de l'emploi. Il suppose également que les initiatives de démarrage, que le projet soutient, entrent dans la définition de l'emploi. Bien que cette approche soit cohérente avec un concept dynamique de l'employabilité qui inclut l'auto-emploi entrepreneurial, la mesure dans laquelle ces initiatives peuvent être considérées comme des contrats de travail, au sens où l'entend le programme, est discutable.

**La crise du COVID 19 a affecté la mise en œuvre de nombreuses activités de projet**, qui, lorsque cela était possible, ont été soit reportées, soit déplacées vers un format en ligne. **La mobilité des bénéficiaires prévue par les projets a été l'aspect le plus touché** par la crise. Les restrictions sur les déplacements ont réduit la dimension transfrontalière des activités de formation et ont également limité les possibilités de mise en réseau des bénéficiaires. Dans le même temps, la crise du COVID 19 a entraîné une vague de numérisation qui a permis la participation de bénéficiaires situés dans des zones rurales éloignées, qu'il aurait été impossible d'impliquer sans le soutien des outils numériques. Dans de nombreux cas, les plateformes d'apprentissage en ligne développées par les projets ont joué un rôle plus important que prévu.

#### **Evidence from the RESMYLE standard project**

Ce projet avait initialement prévu de mettre en œuvre les ateliers à l'échelle internationale, en impliquant des bénéficiaires venant de tous les pays partenaires. Cependant, en raison de la crise du COVID 19, cela n'a pas pu être réalisé, et les ateliers n'ont pu impliquer que des bénéficiaires déjà physiquement présents dans le pays où ils ont eu lieu.

Les données recueillies par le biais de l'enquête en ligne ont montré **que la majorité des projets ont été en mesure d'établir des synergies avec d'autres projets ou initiatives connexes**. En fait, 60% des projets ont établi des synergies avec d'autres projets IEV CTF Med, d'autres programmes de l'UE, ou d'autres initiatives partageant des cibles similaires dans le même domaine (c'est-à-dire la création d'entreprises dans l'économie verte et durable dans la région méditerranéenne). De l'analyse des études de cas, il ressort également que les projets ont établi des synergies avec d'autres projets qui avaient déjà atteint leur conclusion, en exploitant le matériel développé ou le réseau de parties prenantes établi. Dans la plupart des cas, cette forme de coopération a été possible parce qu'un partenaire du projet était impliqué dans l'initiative conclue.

Un tiers des projets financés au titre de la priorité A.3.I ont déclaré avoir contribué à d'autres priorités du programme. Inversement, la priorité A.3.I semble avoir reçu une contribution des projets financés au titre des autres priorités analysées (c'est-à-dire A.1.I, A.2.I, B.4.I, B.4.3) inférieure à la moyenne (20 % contre 26 %). La contribution la plus élevée provient de la priorité A.1.I, qui

concerne le soutien aux entreprises innovantes en phase de démarrage et aux entreprises récemment créées, c'est-à-dire un sujet lié à l'employabilité.

En conclusion, l'enquête montre que **le programme IEV CTF Med n'a été essentiel pour la mission poursuivie par l'organisation que pour 20% des répondants**. Ce pourcentage est inférieur à la valeur moyenne de 37% et suggère que le programme a une importance relativement moindre pour les parties prenantes qui s'occupent de l'emploi des jeunes et des femmes.

### 3.13 IMPACT RÉALISÉ PAR LE PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ B.4.1 SOUTENIR LES SOLUTIONS INNOVATRICES ET TECHNOLOGIQUES POUR AUGMENTER L'EFFICACITÉ DE L'EAU ET ENCOURAGER L'UTILISATION DE L'APPROVISIONNEMENT EN EAU NON CONVENTIONNEL

*QE 47. Le programme a-t-il atteint les produits attendus en termes de : création de réseaux transfrontaliers (produits 4.1.1.1, 4.1.1.2, 4.1.2.7) ; réalisation d'événements de formation (produits 4.1.1.3, 4.1.2.6) ; initiatives pilotes (produits 4.1.1.4, 4.1.2.8) ; nouveaux plans de gestion (produits 4.1.1.5) ? Y a-t-il des différences significatives entre les pays ?*

*QE 48. Les produits obtenus ont-ils permis d'accroître l'utilisation de solutions innovantes assurant une utilisation plus efficace des ressources en eau dans l'agriculture et l'habitat ? Est-il possible d'identifier des bonnes pratiques ou des cas particulièrement critiques ?*

*QE 49. Quel est l'impact de la crise du COVID 19 sur l'atteinte des produits attendus au niveau de la priorité B.4.1 ?*

*QE 50. Les autres priorités du programme ont-elles contribué de quelque manière que ce soit au développement de solutions innovantes pour améliorer l'efficacité de l'utilisation des ressources en eau ?*

#### **Principaux constats**

Les produits obtenus concernent l'aspect stratégique (plans, outils, cadres juridiques) ainsi que l'aspect démonstratif. Les actions pilotes pour l'amélioration de la gestion de l'eau sont un produit largement produit par les projets, cependant des retards importants dans l'application des technologies démonstratives ont nécessité des extensions significatives. Le renforcement des capacités et les programmes de formation sont un autre type de produit fortement présent dans les projets. Associés à la bonne implication des principales parties prenantes, ils constituent une bonne condition pour accroître la sensibilisation à ce sujet. Parmi les changements les plus importants attendus sur la rive sud de la Méditerranée, la capacité des projets à se concentrer sur les territoires ruraux semble particulièrement pertinente.

Dans l'ensemble, les projets concernent tous les thèmes clés qui devraient être abordés dans le cadre de la priorité, avec un accent particulier sur l'utilisation des ressources en eau non conventionnelles. 80 % des répondants à l'enquête en ligne ont également indiqué que leur projet visait à "faire face aux problèmes liés au changement climatique". Cependant, les effets les plus tangibles des projets n'ont pas encore été produits. Par rapport à d'autres priorités où la durabilité semble dépendre fortement des projets de suivi, la priorité B.4.1 montre que, dans certains territoires, les parties prenantes concernées, y compris les investisseurs, pourraient prendre en charge les produits des projets.

La pandémie du COVID 19 a ralenti les activités des partenaires, retardant les procédures d'appel d'offres et rendant les rencontres en face à face impossibles à certaines périodes. Toutefois, l'impact de la pandémie sur les projets financés dans le cadre de cette priorité semble plus faible que dans d'autres projets caractérisés par des activités intensives entre les personnes. La lenteur des projets, qui a rendu nécessaire des prolongations, ne peut donc être attribuée qu'en partie à la pandémie.

La priorité B.4.1 semble avoir reçu une contribution des projets financés dans le cadre des autres priorités analysées (c'est-à-dire A.1.1, A.2.1, A.3.1, B.4.3) bien inférieure à la moyenne (17% contre 26%). La contribution la plus élevée est celle de la priorité A.2.1 concernant le transfert de

technologie, alors qu'aucune contribution n'a été apportée par les projets appartenant à la priorité B.4.3 dans le cadre du même Objectif Thématique.

### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

S'assurer que les plans de capitalisation des projets standard et stratégiques sont effectivement mis en œuvre afin que les produits soient transférés aux parties prenantes nationales/régionales/locales, préparant ainsi le terrain pour leur utilisation au niveau politique. Cela devrait se produire même si le suivi n'est pas assuré par un projet de capitalisation pertinent. En même temps, l'évaluateur recommande de vérifier que le projet de capitalisation MEDWAYCAP contribue effectivement à la transférabilité des produits et à la durabilité des produits obtenus dans le cadre de cette priorité. Il est également recommandé d'accélérer l'approbation d'un addendum pour prolonger le calendrier du projet et de réorganiser les activités pour faire face aux retards et aux problèmes de partenariat.

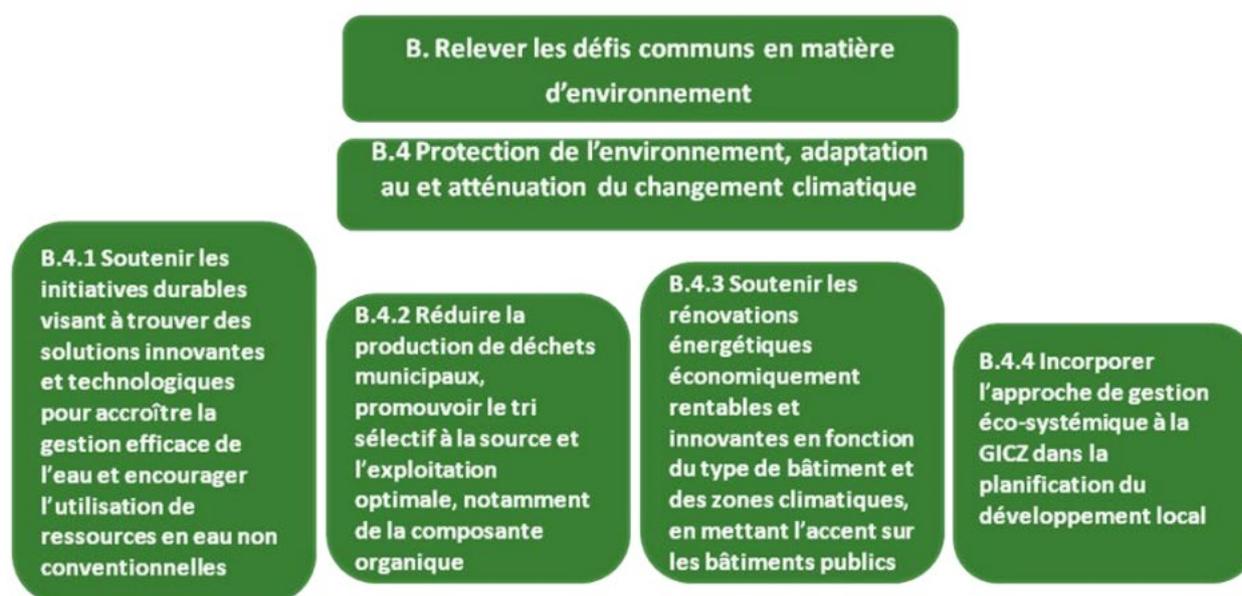
### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

- Sur la conception du projet :
  - Considérer que la question de la pénurie d'eau est hautement prioritaire et sera encore plus pertinente à l'avenir pour les pays du sud de la Méditerranée.
  - Envisager un renforcement supplémentaire des capacités des partenaires du projet pour améliorer la capacité de gestion et renforcer l'appropriation et la responsabilité.
  - Envisager de revoir les cadres réglementaires nationaux pour identifier les obstacles à la bonne mise en œuvre des projets et suggérer des actions correctives, y compris des recommandations adressées aux autorités nationales.
  - Envisager l'introduction de contingences dans le budget pour atténuer les effets de l'inflation sur les activités du projet.
- Sur les indicateurs du programme :
  - Certains des indicateurs du programme ne seront pas remplis, car les cibles cumulés des projets sont inférieurs à l'objectif du programme. Cela pourrait signifier que le programme a surestimé les cibles (même si une révision vers des cibles plus bas a déjà été approuvée en novembre 2020), ou que les indicateurs devraient être mieux équilibrés.
  - Des indicateurs sur les activités organisationnelles et préparatoires ainsi que sur la mobilisation et l'information des parties prenantes permettraient de mieux évaluer l'avancement des projets.
  - Envisager un cadre de performance simplifié, avec des liens plus forts entre les activités/produits des projets et les indicateurs du programme et de meilleures explications de la relation entre les deux dans le formulaire de candidature, en particulier concernant les produits des projets.
- Sur la durabilité, la capitalisation et l'impact :
  - S'assurer que les plans de capitalisation développés par le projet sont bien articulés avec les projets de capitalisation.
  - S'assurer que la durabilité et l'impact dépendent non seulement des projets de capitalisation, mais aussi de l'intégration des produits du projet dans les stratégies nationales et locales.



La priorité B.4.1 "Soutenir les initiatives durables visant à trouver des solutions innovantes et technologiques pour accroître la gestion efficace de l'eau et encourager l'utilisation de ressources en eau non conventionnelles" est l'une des quatre priorités bien ciblées de l'Objectif Thématique B.4 : "Protection de l'environnement, adaptation au et atténuation du changement climatique", qui renvoie à l'Objectif Primordiale B "Relever les défis communs en matière d'environnement". Le tableau complet de l'Objectif Primordial B est présenté dans la figure ci-dessous.

Figure 25 Vue d'ensemble de l'objectif primordial B, des Objectifs Thématiques et des priorités



Source : Programme Opérationnel Conjoint

L'Objectif Thématique B.4 vise à répondre aux défis environnementaux mis en évidence par l'analyse du contexte. L'eau, la gestion des déchets, les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique, ainsi que la gestion intégrée des zones côtières, sont des sujets cruciaux pour le développement durable de la région et peuvent être traités conjointement à l'échelle méditerranéenne.

La priorité B.4.1 est basée sur une approche reconnaissant l'importance du système de gestion intégrée de l'eau qui prend en compte à la fois la demande et l'offre d'eau. L'efficacité de l'utilisation de l'eau est essentielle pour améliorer la gestion de la demande en eau. Les économies concernent à la fois le secteur agricole et l'utilisation domestique, principalement concentrée dans les zones urbaines. Du côté de l'offre, le premier point à mentionner est la disponibilité de l'eau potable pour tous, étant donné que, selon le programme opérationnel conjoint, 20 millions de Méditerranéens n'ont toujours pas d'accès direct à l'eau potable, en particulier dans les zones rurales de la rive sud. D'un point de vue technique, il semble crucial d'augmenter l'utilisation de sources d'eau non conventionnelles. Différentes technologies peuvent être utilisées, comme l'utilisation des eaux de retour des drainages agricoles, la réutilisation des eaux usées traitées à des fins d'irrigation, le dessalement des plantes. La priorité comprend également le renforcement de la coopération entre les institutions et les agences spécialisées.

Comme le montre le tableau ci-dessous, deux produits sont attendus. Le premier est lié au secteur agricole et se concentre sur l'adoption de technologies d'utilisation rationnelle de l'eau. Le second produit est lié à l'utilisation domestique et se concentre sur les ressources en eau non conventionnelles.

Tableau 29 Produits et résultats attendus dans le cadre de la priorité B.4.I avec les indicateurs pertinents

Liste indicative des produits	Indicateurs d'output	Résultats attendus	Indicateurs des résultats
Réseaux de recherche fonctionnels transfrontaliers sur l'utilisation efficace de l'eau et sur l'utilisation de ressources en eau non conventionnelles à des fins d'irrigation.	Nombre de solutions TIC nouvelles ou améliorées pour la gestion des ressources en eau dans l'agriculture.	Adoption accrue de technologies et systèmes innovants et durables de gestion efficace de l'eau dans l'agriculture par les pouvoirs publics, les institutions spécialisées et les autres parties prenantes concernées	<p>Surface en hectare de terres irriguées avec des eaux usées et des sources d'eau non-conventionnelle ou équipées de systèmes d'irrigation modernes et efficaces.</p> <p>Nombre de mesures et initiatives pour présenter, échanger, tester et transmettre des solutions de gestion de l'eau aux utilisateurs finaux dans le secteur agricole en vue d'améliorer l'utilisation efficace de l'eau et la qualité et l'utilisation des ressources en eau non conventionnelles dans les pratiques agricoles.</p> <p>Investissements dans l'amélioration de technologies appropriées pour accroître le rendement de l'eau et l'utilisation de systèmes d'approvisionnement en eau non conventionnelle à des fins d'irrigation.</p>
Création/amélioration de réseaux d'experts sur les thématiques de l'eau dans l'agriculture avec une large participation des différentes parties prenantes compétentes pour recueillir, diffuser et	Nombre d'alliances d'acteurs publics / privés engagés dans des plans non-conventionnels et efficaces de gestion de l'eau.	Soutenir la recherche et le développement pour les technologies applicables localement et à faible coût pour l'utilisation des ressources en eau non conventionnelles à des fins	<p>Nombre de technologies appliquées pour l'utilisation des ressources en eau non conventionnelles à des fins domestiques.</p> <p>Nombre de mesures et initiatives pour présenter,</p>

Liste indicative des produits	Indicateurs d'output	Résultats attendus	Indicateurs des résultats
développer davantage des solutions technologiques et le dialogue des parties prenantes et des approches de gouvernance de l'eau.	Nombre de collectivités locales appliquant des approches de gestion du cycle de l'eau dans l'agriculture intégrée	domestiques.	échanger, tester et transmettre des solutions d'approvisionnement et de demande en eau aux utilisateurs finaux en vue d'améliorer l'utilisation efficace de l'eau et la qualité et l'utilisation des ressources en eau non conventionnelles pour des finalités domestiques.
Activités de formation sur mesure sur l'eau et l'efficacité d'utilisation de l'eau non-conventionnelle, adressées aux agriculteurs, aux praticiens et aux autres parties prenantes.	Nombre de personnes formées par différents intervenants qui sont impliqués dans des projets de CTF Med		Volume (m3) de l'approvisionnement en eau non conventionnelle utilisée à des fins domestiques
Initiatives / projets pilotes pour mettre en valeur, échanger et tester des solutions de gestion de l'eau (irrigation économe en eau, l'irrigation goutte-à-goutte, stations d'épuration des eaux usées domestiques/eaux usées).	Nombre de technologies reproductibles pour l'utilisation efficace de l'eau et pour l'utilisation de l'eau non-conventionnelle.		
Gestion de l'eau et plans de gouvernance locale dans les pays participants qui intègrent les ressources en eau non conventionnelles et les la gestion efficace de l'eau.	Nombre d'organisations impliquées dans la gestion des ressources hydriques appliquant des technologies innovantes et durables et non conventionnelles d'efficacité hydrique dans le cadre de gouvernance locale de l'eau.		
Formations et événements sur mesure pour sensibiliser à l'utilisation des ressources en eau non conventionnelles pour l'approvisionnement en eau domestique.	Nombre de personnes formées par différents intervenants qui sont impliqués dans des projets de CTF Med.		
Création/amélioration de réseaux de praticiens sur les thématiques de l'approvisionnement en eau domestique dans l'agriculture avec une large participation des parties prenantes compétentes	Nombre de collectivités locales appliquant des approches de gestion du cycle de l'eau dans la fourniture de l'eau domestique.		

Liste indicative des produits	Indicateurs d'output	Résultats attendus	Indicateurs des résultats
pour recueillir, diffuser et développer des solutions technologiques et le dialogue des parties prenantes et des approches de gouvernance de l'eau.			
Initiatives / projets pilotes pour mettre en valeur, échanger, tester et transmettre des solutions de gestion de l'eau. (Toit pour collecter l'eau de pluie, stations de traitement des eaux usées domestiques/eaux usées, usines de dessalement).	Nombre de solutions TIC nouvelles ou améliorées pour la fourniture et la demande en eau dans les zones urbaines.		

Source : Élaboration propre sur POC

**Six projets ont été financés dans le cadre de la priorité B.4.1.** Cinq d'entre eux sont **des projets standard**, à savoir AQUACYCLE, MEDISS, MENAWARA, NAWAMED et PROSIM. La priorité comprend également **un projet de capitalisation** appelé MEDWAYCAP qui se concentre sur les ressources en eau non conventionnelles et vise à transférer et à améliorer les connaissances, à renforcer les réseaux, à sensibiliser les autorités publiques, les décideurs et les parties prenantes.

**Les projets standard semblent avoir identifié des approches qui sont très cohérentes avec les défis identifiés dans la priorité.** AQUACYCLE doit apporter une technologie éco-innovante de traitement des eaux usées qui consiste en une digestion anaérobie, des zones humides construites et un traitement solaire pour le traitement rentable des eaux usées urbaines avec des coûts d'exploitation minimaux et des avantages environnementaux maximaux. MEDISS teste des solutions innovantes dans l'utilisation des eaux usées traitées et le dessalement des eaux saumâtres. À plus long terme, le projet contribuera à réduire le stress sur l'eau douce, ainsi que les coûts d'approvisionnement en eau. Les défis communs du projet MENAWARA consistent à fournir des ressources supplémentaires en recyclant les eaux de drainage et les eaux usées, en exploitant les pertes d'eau, en rationalisant les pratiques d'utilisation de l'eau et en établissant des modèles de gouvernance opérationnelle conformes aux plans nationaux et internationaux. NAWAMED vise à changer les pratiques de gestion de l'eau en milieu urbain grâce à des technologies de traitement innovantes, durables et peu coûteuses, applicables de manière décentralisée, afin de remplacer l'utilisation de l'eau potable par une eau non conventionnelle de bonne qualité. Les eaux grises (et les eaux de pluie lorsqu'elles sont disponibles) peuvent être réutilisées pour les chasses d'eau et l'irrigation mais nécessitent la mise en place de systèmes de traitement décentralisés, desservant un ou quelques bâtiments. PROSIM relève les défis des pertes d'eau dues à des systèmes d'irrigation non efficaces, de la dépendance limitée à l'eau non conventionnelle (ENC), des capacités limitées des institutions dans ce domaine politique en se concentrant à la fois sur la demande et l'offre d'eau pour l'irrigation. Le projet vise à apporter des solutions innovantes combinant l'efficacité de l'utilisation de

l'eau et l'eau non conventionnelle et à renforcer les capacités locales pour les adopter et les mettre à l'échelle.



Les cinq projets standard ont répondu à l'enquête en ligne, tandis que deux projets standard, AQUACYCLE et PROSIM, ont été analysés en tant qu'études de cas, fournissant les informations de terrain qui seront utilisées dans ce sous-chapitre, les études de cas complètes étant incluses dans

l'annexe.

Le premier élément qui ressort de l'enquête en ligne **est l'importance de l'aspect stratégique et réglementaire de cette priorité**. 80 % des répondants ont déclaré avoir géré des plans/outils et des cadres juridiques afin de contribuer au développement de solutions pour améliorer l'efficacité de l'utilisation de l'eau. Cette capacité est **liée à l'implication des parties prenantes appropriées**. Dans 80 % des projets, les autorités environnementales nationales et régionales, comme les fournisseurs d'eau, ont été impliquées. Il est intéressant de noter que les communautés locales ont également été impliquées par 60% des répondants.

### Les produits du projet standard PROSIM

Selon le Bénéficiaire Principal, en réunissant les acteurs locaux impliqués dans le secteur (agriculteurs, autorités nationales et locales, fournisseurs d'eau, services de vulgarisation, etc.), en renforçant les capacités et en promouvant la coopération, le projet permettra à de nouvelles pratiques de gestion de l'eau et d'irrigation de s'enraciner, en assurant l'appropriation et la durabilité. ), en renforçant les capacités et en promouvant la coopération, le projet permettra aux nouvelles pratiques de gestion de l'eau et d'irrigation de s'enraciner, en assurant l'appropriation et la durabilité. Par exemple, le projet a établi les groupes de développement agricole (GDA) en Tunisie. L'impact n'est pas seulement en termes d'économies d'eau, mais aussi en termes de ressources humaines, car le ministère responsable peut compter sur le personnel formé par le projet, les agents de vulgarisation (AV), pour transférer l'expérience et les connaissances aux agriculteurs au niveau local et pour contrôler l'utilisation du matériel d'irrigation fourni par le projet.

**Les actions pilotes visant à améliorer la gestion de l'eau sont un produit largement produit par les projets (80%)**. Cependant, les deux projets analysés (AQUACYCLE et PROSIM) montrent **des retards importants** dans l'application des technologies démonstratives. De longues prolongations ont donc été nécessaires. Elles semblent essentielles pour le succès des deux projets. Des produits concrets en termes d'utilisation plus efficace des ressources en eau n'ont été déclarés que par 40% des projets analysés.

L'enquête en ligne montre également que **le domaine d'application le plus important des technologies innovantes est la réduction de la consommation et du gaspillage d'eau**. A un niveau plus général, 80% des projets déclarent que leur approche permet de faire face aux problèmes liés au changement climatique.

**Le renforcement des capacités et les programmes de formation sont un autre type de produit fortement présent dans les projets (80%)**. Cet aspect est très important. S'il est associé à l'implication intensive des parties prenantes mentionnée ci-dessus, il montre que, même s'ils sont axés sur des contenus hautement techniques, ces projets s'engagent également à partager les connaissances, sachant que le changement dépend de la mobilisation de divers acteurs sur un territoire donné.

En ce qui concerne **la dimension territoriale**, il convient de noter que **la moitié des projets visent les zones rurales**, l'autre moitié visant à la fois les zones rurales et urbaines. Il semble que le thème de l'eau ait permis au programme d'aborder directement les défis posés aux zones rurales, dont l'implication par rapport à d'autres thèmes est moins facilement identifiable.

Une concentration territoriale aussi remarquable ne s'accompagne pas toujours d'une dimension transfrontalière clairement reconnaissable. **La principale valeur ajoutée déclarée par 80 % des projets est la promotion et le transfert de bonnes pratiques**, mais cela semble être conçu comme le premier niveau d'intensité de la coopération. Dans les deux projets analysés, les technologies déjà adoptées dans l'UE ont été transférées aux pays de la rive sud et ont été appliquées selon une approche participative.

**Les difficultés à développer la dimension transfrontalière** se renforcent dans les projets qui ont rencontré des difficultés majeures comme PROSIM. Le projet a vu le retrait d'un partenaire en raison de problèmes bureaucratiques et une longue période d'inactivité pour un autre partenaire. En outre, le projet PROSIM a été entravé non seulement par la pandémie mais aussi par l'instabilité au Liban et en Tunisie. Cependant, les problèmes d'appropriation du projet soulignés par le bénéficiaire principal vont au-delà de ces difficultés et révèlent l'importance d'un partenariat bien harmonisé. Comparé à d'autres programmes, IEV CTF Med implique un niveau de complexité plus élevé en termes de gestion en raison des interactions dans le partenariat et des procédures articulées. Si ces aspects ne sont pas compris par tous les partenaires comme faisant partie de la dimension transfrontalière du projet, ils risquent d'affecter son bon déroulement.

#### **Les produits du projet standard PROSIM**

Selon le Bénéficiaire Principal, tous les partenaires ne montrent pas le même intérêt à participer à des activités transfrontalières, car certains partenaires ont tendance à se concentrer sur la réalisation d'objectifs nationaux sans trop tenir compte de la dimension transfrontalière du projet, ce qui réduit la valeur ajoutée attendue.

Le projet a également révélé des problèmes d'appropriation et de responsabilité au sein du partenariat, car certains partenaires, qui sont généralement des bénéficiaires passifs de l'assistance technique et dont les compétences en matière de gestion de projet sont limitées, sont réticents à assumer les responsabilités de la gestion d'un budget et à prendre une part active dans la mise en œuvre des activités, attendant du Bénéficiaire Principal qu'il intervienne dès qu'un problème survient. Ce manque d'appropriation crée une charge de travail supplémentaire pour le Bénéficiaire Principal et comporte un risque de mauvaise gestion.

La pandémie du COVID 19 a ralenti les activités des partenaires, retardant les procédures d'appel d'offres et rendant les rencontres en face à face impossibles à certaines périodes. Cependant, l'impact de la pandémie sur les projets financés dans le cadre de cette priorité semble plus faible que dans d'autres projets caractérisés par plus d'activités impliquant l'interaction directe entre des personnes.

La lenteur des projets, qui a nécessité des prolongations, ne peut donc être attribuée que partiellement à la pandémie. Cependant, en raison du retard dans la production des produits, il n'est pas encore possible de mesurer l'atteinte des produits. Du point de vue des bénéficiaires, la réalisation la plus importante à ce jour **est l'augmentation de la sensibilisation des parties prenantes aux pratiques respectueuses de l'environnement**. Plus généralement, l'enquête en ligne indique que cette sensibilisation est considérée comme l'objectif principal des projets eux-mêmes.

### Les preuves du projet de norme AQUACYCLE

AQUACYCLE est très important pour la réalisation des trois indicateurs de produits du programme, contribuant à 50% des cibles du programme. Le produit le plus ambitieux est le volume d'approvisionnement en eau non conventionnelle utilisé à des fins domestiques (4.1.2.F), qui nécessitera l'adoption et la mise en œuvre de plans d'action locaux par les autorités locales, en utilisant la technologie testée avec les unités de démonstration. Cela nécessitera un engagement politique et des ressources supplémentaires pour mettre en œuvre les plans d'action locaux, un processus que le projet aidera à mettre en marche grâce à ses activités de gouvernance, mais qui prendra probablement du temps. Cependant, les bénéficiaires interrogés ont souligné que le principal cible du projet est de sensibiliser à la technologie grâce à ses unités de démonstration et de convaincre les parties prenantes du potentiel de la réutilisation des eaux usées pour répondre aux besoins en eau des communautés locales à travers la Méditerranée.

Il convient de noter que l'objectif du programme de 1.800.000 m<sup>3</sup> pour l'indicateur 4.1.2.F sera difficile à atteindre, car l'autre projet, NAWAMED, ne contribue qu'à hauteur de 9.000 m<sup>3</sup>.

Il est clair que **la possibilité de poursuivre l'action des projets dans le cadre d'un projet de capitalisation est considérée comme très précieuse**. Pour donner un exemple, AQUACYCLE est suivi par le projet de capitalisation MEDWAYSAP qui a été lancé en janvier 2022 et qui inclut également le Centre Tunisien pour la Recherche et les Technologies de l'Eau (AQUACYCLE PP4) dans son partenariat. On attend beaucoup de ce nouveau projet pour diffuser les produits d'AQUACYCLE, y compris dans les zones urbaines, et pour améliorer la technologie tant sur le plan quantitatif que qualitatif.

Cependant, les projets analysés montrent que les produits des projets ne doivent pas nécessairement être capitalisés par des projets de suivi. **Étant donné la nature territoriale de ces projets, il est possible de voir leurs produits intégrés dans les politiques locales et régionales, notamment par la mobilisation d'investisseurs privés**. Ceci est particulièrement encourageant dans les pays du sud de la Méditerranée, surtout lorsqu'ils sont caractérisés par une instabilité sociopolitique. Cependant, il est clair que la capacité des projets de la Priorité B.4.1 à continuer à produire leurs effets dépend fortement de facteurs externes, y compris l'inflation qui peut être un élément significatif lorsque des investissements à petite échelle sont concernés. Le cas d'AQUACYCLE illustre une stratégie possible pour surmonter ces défis.

### Les preuves du projet de norme AQUACYCLE

Les deux partenaires interrogés ont déclaré qu'AQUACYCLE a des perspectives très prometteuses au Liban, avec la signature d'un accord entre la société publique SANABEL et des investisseurs privés pour poursuivre les produits du projet. SANABEL a demandé à l'équipe de l'université libanaise d'adapter la technologie à l'un de ses lotissements pour tester son efficacité, avant de l'appliquer à d'autres bâtiments.

En outre, l'un des héritages du projet est la plateforme de formation en ligne sur la technologie APOC (<https://etraining-aquacycle.eu/>) qui explique comment concevoir et entretenir chacun des composants du système et qui a été conçue non seulement pour les experts, mais aussi pour les étudiants et les acteurs du secteur de l'eau.

En général, les partenaires sont conscients que l'adoption de la technologie à grande échelle dépend de facteurs externes et se heurte à des problèmes de corruption, de conflits d'intérêts et de manque d'intérêt. L'approche participative adoptée par le projet est fondamentale pour surmonter ces types de défis et assurer le succès à long terme de l'entreprise, la clé étant de supprimer la stigmatisation liée à l'utilisation des eaux

usées traitées parmi les parties prenantes (agriculteurs, entrepreneurs locaux, etc.) afin d'assurer leur participation active une fois les systèmes APOC installés.

Dans une priorité caractérisée par **une faible capacité à fertiliser d'autres priorités** (15% par rapport à une moyenne de 31% pour les cinq priorités analysées), AQUACYCLE apparaît comme un projet bien intégré capable de se connecter non seulement avec quatre projets frères (MEDISS, MENAWARA, NAWAMED et PROSIM) mais aussi avec un projet appartenant à la Priorité A.3.2 (MEDTOWN) et un projet appartenant à la Priorité A.2.1 (NEX-LABS). En outre, le Bénéficiaire Principal a indiqué que la plupart du savoir-faire sur lequel AQUACYCLE est basé a été développé dans le cadre de projets H2020 précédents. Cela montre qu'une **haute technicité du projet n'empêche pas d'établir des synergies à plus grande échelle, si une capacité de gestion suffisante est en place.**

Inversement, la priorité B.4.1 semble avoir reçu une contribution des projets financés dans le cadre des autres priorités analysées (c'est-à-dire A.1.1, A.1.2, A.3.1, B.4.3) bien inférieure à la moyenne (17% contre 26%). La contribution la plus élevée est celle de la priorité A.2.1 concernant le transfert de technologie, alors qu'aucune contribution n'a été apportée par les projets appartenant à la priorité B.4.3 au titre du même Objectif Thématique

Enfin, il faut noter que **40% des bénéficiaires interrogés ont déclaré que la participation au programme était essentielle pour le bien des missions qu'ils poursuivent.** Ce pourcentage est plus élevé que la moyenne au niveau du programme (37%) et montre que même dans un domaine politique où des investissements importants sont nécessaires, la valeur d'IEV CTF Med est hautement reconnue.

### 3.14 IMPACT RÉALISÉ PAR LE PROGRAMME DANS LE CADRE DE LA PRIORITÉ B.4.3 SOUTENIR DES RÉHABILITATIONS ÉNERGÉTIQUES RENTABLES ET INNOVANTES EN FONCTION DES TYPES DE BÂTIMENTS ET DES ZONES CLIMATIQUES, EN METTANT L'ACCENT SUR LES BÂTIMENTS PUBLICS

*QE supplémentaire : Le programme a-t-il atteint les cibles prévus en termes de : dispositions pour une conception urbaine durable (produit 4.3.1.1), plans/stratégies d'efficacité du mix énergétique (produit 4.3.1.2), études de cas transfrontalières (produit 4.3.1.3), jumelage et partage des connaissances (produit 4.3.1.4), mise en œuvre de technologies pilotes, délivrance de certificats de performance énergétique et application de systèmes d'énergie renouvelable aux bâtiments publics (produits 4.3.2.5, 4.3.2.6, 4.3.2.7) ? Y a-t-il des différences significatives entre les pays ?*

*QE supplémentaire : Les produits obtenus ont-ils permis d'augmenter l'utilisation de solutions innovantes qui soutiennent des réhabilitations énergétiques rentables et innovantes en fonction des types de bâtiments et des zones climatiques, en mettant l'accent sur les bâtiments publics ? Est-il possible d'identifier des bonnes pratiques ou des cas particulièrement critiques ?*

*QE supplémentaire : Quel est l'impact de la crise COVID 19 sur l'atteinte des produits attendus au niveau de la priorité B.4.3 ?*

*QE supplémentaire : Les autres priorités du programme ont-elles contribué de quelque manière que ce soit au développement de réhabilitations énergétiques rentables et innovantes adaptées aux types de bâtiments et aux zones climatiques, avec un accent sur les bâtiments publics ?*

#### **Principaux constats**

Tous les projets relevant de cette priorité ont développé des rénovations énergétiques rentables et innovantes adaptées aux types de bâtiments et aux zones climatiques en mettant en œuvre des actions pilotes pour améliorer l'efficacité énergétique. En particulier, les laboratoires vivants semblent être une bonne activité qui améliore la mise en œuvre de solutions innovantes en matière de rénovation énergétique, car ils favorisent une approche interactive permettant à toutes les parties prenantes de réfléchir et de comprendre les implications connexes. Le secteur de l'éducation semble particulièrement ciblé par les rénovations énergétiques innovantes, ce qui pourrait avoir un bon effet multiplicateur. Le développement de plans et de stratégies d'efficacité énergétique semble moins présent parmi les projets, tandis que le développement des études de cas transfrontalières était toujours en cours au moment de la rédaction de ce rapport d'évaluation. Dans l'ensemble, les pays du sud de la Méditerranée peuvent potentiellement bénéficier le plus des projets. Dans le même temps, l'absence d'infrastructures a rendu la mise en œuvre de solutions innovantes plus difficile par rapport aux pays situés sur la rive nord.

Les projets s'efforcent d'impliquer les principaux décideurs impliqués dans la rénovation des bâtiments publics afin de les sensibiliser aux avantages et aux aspects pertinents à prendre en compte concernant les solutions d'efficacité énergétique.

Cependant, outre l'application des technologies prévues dans la mise en œuvre des projets pilotes, il est trop tôt pour évaluer si l'impact du projet augmentera l'utilisation des solutions d'efficacité énergétique dans les bâtiments publics situés dans la zone méditerranéenne. Un point fort à garder

à l'esprit est que l'intégration de telles innovations au niveau politique est essentielle pour amplifier l'impact des projets, ce qui, selon l'analyse effectuée jusqu'à présent, n'est pas toujours évident.

La crise du COVID 19 a eu un impact sur les activités du projet qui ont été soit reportées, soit transférées vers un format en ligne, lorsque cela était possible. Les restrictions imposées ont empêché les parties prenantes de se rencontrer physiquement et de lancer les travaux de construction des projets pilotes en raison du ralentissement des appels d'offres ou des retards dans l'expédition des matériaux.

La priorité B.4.3 semble avoir reçu une contribution des projets financés au titre des autres priorités analysées (à savoir A.1.1, A.1.2, A.3.1, B.4.1) inférieure à la moyenne (19 % contre 26 %). Les contributions les plus élevées proviennent de la priorité B.4.1 du même Objectif Thématique et de la priorité A.2.1 concernant le transfert de technologie et la commercialisation des produits de la recherche.

### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

S'assurer que les plans de capitalisation des projets standard et stratégiques sont effectivement mis en œuvre afin que les produits soient transférés aux parties prenantes nationales/régionales/locales, préparant ainsi le terrain pour leur utilisation au niveau politique. Cela devrait se produire même si le suivi n'est pas assuré par un projet de capitalisation pertinent. En même temps, l'évaluateur recommande de vérifier que les projets de capitalisation de SEACAP 4 SDG, Sustainable MED Cities, contribuent effectivement à la transférabilité des produits et à la durabilité des produits obtenus dans le cadre de cette priorité.

### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

- Sur les indicateurs du programme :
  - Compte tenu de l'évolution rapide de la technologie, les indicateurs du programme doivent être formulés de manière à rester pertinents par rapport aux développements technologiques.
- Sur la durabilité, la capitalisation et l'impact :
  - Étant donné que tous les projets standard ne sont pas censés être suivis d'un projet de capitalisation, un plan de capitalisation décrivant les modalités d'engagement du niveau politique devrait être inclus dans la proposition de projet ou préparé dans la toute première phase du projet.
  - La durabilité et l'impact dépendront non seulement des efforts de capitalisation mais encore plus des politiques nationales en place pour promouvoir la rénovation énergétique des bâtiments publics, y compris l'accès au financement pour déployer les technologies et les pilotes développés par le projet.
  - Les synergies avec d'autres projets et initiatives pendant la durée du projet pourraient être facilitées et renforcées par une coordination nationale dans les pays IEV CTF Med, en commençant par ceux qui sont caractérisés par un bon nombre de projets financés par IEV CTF Med.
  - Les synergies avec d'autres secteurs devraient être explorées car elles pourraient apporter une valeur ajoutée significative, notamment sur des questions horizontales telles que la durabilité environnementale et économique.
  - Une attention particulière devrait être accordée à la composition du partenariat des projets de capitalisation afin de s'assurer que toutes les parties prenantes clés, y compris les acteurs économiques, sont représentées.



La priorité B.4.3 "Soutenir les rénovations énergétiques économiquement rentables et innovantes en fonction du type de bâtiment et des zones climatiques, en mettant l'accent sur les bâtiments publics" se concentre sur l'efficacité énergétique et les réhabilitations, en particulier pour les bâtiments publics, dans le cadre de l'Objectif Thématique B.4 : "Protection de l'environnement, adaptation au et atténuation du changement climatique", dans le cadre de l'Objectif Primordial B "Relever les défis communs en matière d'environnement".

La priorité se concentre sur le secteur du bâtiment qui, selon le Programme Opérationnel Conjoint, représente un tiers de la consommation totale d'énergie dans les pays partenaires méditerranéens, et 40% de la consommation totale d'énergie de l'Union européenne. L'administration de l'énergie et le transfert de solutions innovantes d'économie d'énergie est un sujet commun et pertinent pour la coopération dans la zone méditerranéenne en raison des caractéristiques naturelles partagées par les territoires (climat, géographie, etc.). Dans ce contexte, soutenir les décideurs concernés dans l'identification de solutions rentables pour les rénovations énergétiques est un aspect clé des interventions. Comme pour les autres priorités, l'implication de tous les acteurs concernés, y compris les institutions publiques, est essentielle pour améliorer la mise en œuvre des politiques et mesures en matière d'énergie durable. La priorité B.4.3 se concentre sur l'efficacité énergétique et la consommation d'énergie provenant de sources renouvelables dans les bâtiments publics. Elle vise deux produits escomptés, à savoir le renforcement de la capacité des institutions publiques à mettre en œuvre des politiques énergétiques durables et la réduction des émissions liées à la consommation d'énergie par l'introduction de solutions durables.

Tableau 30 Produits et résultats attendus dans le cadre de la priorité B.4.3 avec les indicateurs pertinents

Liste indicative des produits	Indicateurs de produits	Résultats attendus	Indicateurs de résultat
Dispositions administratives et juridiques pour un aménagement urbain durable grâce à des approches innovantes en matière de construction durable et d'efficacité énergétique.	Nombre de procédures nouvelles ou révisées (juridique, réglementaire, économique, etc.) lancées suite à un transfert de bonnes pratiques.	Une plus grande capacité des institutions publiques à planifier et de mettre en œuvre des politiques énergétiques durables et des mesures concernant les bâtiments publics.	Nombre d'institutions publiques qui ont adopté des plans/stratégies efficaces en s'appuyant sur des sources d'énergie mixtes.
Élaboration de plans/stratégies d'efficacité du mix énergétique pour stimuler des rénovations profondes et rentables des bâtiments.	Nombre de plans/stratégies d'efficacité énergétique reposant sur des de sources d'énergie mixtes approuvées.		
Des études de cas transfrontalières qui	Nombre de solutions de rénovation innovantes et financièrement abordables et de technologies pour les bâtiments publics pouvant fournir des améliorations		

Liste indicative des produits	Indicateurs de produits	Résultats attendus	Indicateurs de résultat
démontrent la possibilité de reproduire les mesures et solutions proposées (y compris les technologies, méthodologies, systèmes ou outils).	significatives dans les performances énergétiques tout en assurant des exigences de confort intérieur et tout en étant non invasives et réversibles.	Consommation d'énergie réduite et plus propre dans les bâtiments publics grâce à l'utilisation des énergies renouvelables et d'interventions visant aux économies d'énergie.	Nombre d'institutions publiques coopérant pour le renforcement de la gouvernance multi-niveaux (relier les niveaux locaux, régionaux et nationaux) pour fournir des plans d'action intégrés et des mesures en matière d'énergie durable
Activités de jumelage et de partage des connaissances impliquant les autorités publiques.	Nombre d'outils de planification et de mise en œuvre de rénovation de bâtiments publics.		Réduction annuelle estimée de gaz à effet de serre grâce aux énergies renouvelables et mesures d'efficacité énergétique mises en place dans les bâtiments publics (IEV CTF 23).
Mise en œuvre de technologies pilotes rentables pour l'efficacité énergétique et les énergies renouvelables.	Nombre de technologies rentables pour l'efficacité énergétique et solutions d'énergie renouvelable mises en place à l'échelle pilote.		Total de kWh produits (exprimés en réductions budgétaires) utilisant des énergies renouvelables appliquées aux bâtiments publics.
Certificats de performance énergétique.	Capacité supplémentaire de production d'énergie renouvelable (IEV CTF 22)..		Total de kWh économisés (exprimés en réductions budgétaires) utilisant des énergies renouvelables appliquées aux bâtiments publics.
Systèmes d'énergie renouvelable (solaire, etc.).	Nombre d'audits énergétiques effectués sur des bâtiments publics.		
Application des systèmes d'énergie renouvelable (solaire, etc.) à des édifices publics	Nombre de bâtiments publics et/ou d'installations bénéficiant des mesures d'efficacité énergétique		

Source : Élaboration propre sur POC

Huit projets ont été financés dans le cadre de la priorité B.4.3, dont cinq sont **des projets standard** (BERLIN, BEEP, ESMES, GreenBuilding, Med-EcoSuRe). SOLE (ex-HELIOS) est le seul **projet stratégique**, et deux sont des projets de capitalisation (SEACAP 4 SDG, Sustainable MED Cities). **Seuls les projets standards et stratégiques sont analysés dans ce sous-chapitre.** L'objectif commun des projets est de rénover la consommation énergétique des bâtiments publics en introduisant des innovations durables. BERLIN vise à mettre en œuvre des solutions énergétiques rentables basées sur la technologie du nano-réseau afin d'accroître la durabilité et l'auto-résilience

des bâtiments. ESMES se concentre sur l'optimisation de la consommation d'énergie dans les écoles publiques par le biais d'actions pilotes innovantes basées sur le suivi des énergies renouvelables et de l'efficacité (REEE), tandis que Med-EcoSuRe met en œuvre des solutions similaires dans les bâtiments d'enseignement supérieur. Le projet BEEP est axé sur le renforcement de l'utilisation du Building Information Modelling (BIM) pour générer et gérer les représentations numériques des caractéristiques physiques et fonctionnelles des lieux, tandis que GreenBuilding se concentre sur la rénovation énergétique de trois bâtiments publics rentables en Grèce, en Tunisie et en Jordanie. Le projet stratégique SOLE soutient les réhabilitations énergétiques rentables et innovantes de bâtiments publics par le biais d'actions pilotes visant à favoriser l'échange de connaissances. Enfin, le projet de capitalisation SEACAP 4 SDG analyse les produits des autres projets et les adapte aux spécificités locales méditerranéennes pour faire face aux problèmes spécifiques liés au changement climatique. Sustainable MED Cities s'attaque aux défis liés à l'urbanisation croissante de la zone méditerranéenne en proposant une approche durable de l'aménagement et de la gestion du territoire.

Tous les projets ont prévu de renforcer les capacités des institutions publiques à planifier et à mettre en œuvre efficacement des politiques énergétiques durables.



Quatre des six projets standard et stratégiques ont répondu à l'enquête en ligne lancée par l'évaluateur, tandis que deux projets standard, BERLIN et Med-EcoSuRe, ont été analysés en tant qu'études de cas, fournissant ainsi des informations de terrain qui seront utilisées dans ce sous-chapitre, les études de cas complètes étant incluses dans l'annexe.

**100% des répondants ont déclaré contribuer au développement de rénovations énergétiques rentables et innovantes adaptées** aux types de bâtiments et aux zones climatiques en mettant en œuvre **des actions pilotes pour améliorer l'efficacité énergétique**. L'analyse des études de cas souligne également que les partenaires ont progressé vers la réalisation de projets pilotes dans des bâtiments appartenant principalement au secteur de l'éducation, qui pourraient avoir un potentiel plus élevé pour partager les bonnes pratiques développées par les projets et reproduire leurs produits. De l'analyse de l'étude de cas de BERLIN, il ressort que les produits obtenus à travers les projets pilotes, une fois qu'ils seront terminés, seront partagés à travers la rédaction de huit études de cas, mettant en évidence les résultats et les leçons tirées de l'expérience acquise par les pilotes. Ces études de cas serviront à encourager l'échange de connaissances et le transfert de bonnes pratiques.

### Les produits du projet BERLIN standard

BERLIN a prévu de mettre en œuvre huit projets pilotes dans des bâtiments publics situés dans quatre pays différents. Chaque partenaire est responsable de la collecte des données nécessaires à l'analyse et aux comparaisons. La méthodologie consiste à identifier le cadre technique, réglementaire et financier existant concernant les Energies Renouvelables (ER) et l'

Efficacité Énergétique (EE) dans les bâtiments dans chaque région. Ensuite, les partenaires sont censés concevoir une solution technique commune adaptant la technologie appliquée par le projet aux spécificités régionales. Au moment de la rédaction de l'évaluation, tous les partenaires n'étaient pas en mesure de terminer les installations des pilotes. Ce retard a été causé par le ralentissement des procédures administratives dû à la pandémie et à l'inexpérience des autorités locales impliquées, ainsi que par l'expédition tardive des matériaux de l'étranger.

Au moment de l'évaluation, les projets étaient toujours en cours de réalisation des activités pilotes. Une fois celles-ci achevées, les réalisations et les bonnes pratiques seront partagées grâce à la production de matériel d'information. BERLIN a prévu de rédiger huit études de cas mettant en évidence les bonnes pratiques et les enseignements tirés de l'expérience acquise grâce aux actions pilotes et à la mise en œuvre des solutions techniques communes. En plus de ces études de cas, le projet prévoit d'organiser des formations courtes sur l'utilisation des outils et le fonctionnement réel des pilotes.

La moitié des répondants à l'enquête en ligne ont déclaré que leur projet développe **des programmes de renforcement des capacités/de formation**. Étant donné que le sujet abordé dans le cadre de cette priorité est très technique, le transfert de connaissances nécessite une approche en atelier plutôt qu'une approche académique. Les études de cas montrent que **les laboratoires vivants** ont été largement utilisés. Les laboratoires vivants améliorent l'interaction des différentes parties prenantes impliquées dans le processus de rénovation des bâtiments de manière proactive. Plus précisément, les laboratoires vivants favorisent les échanges entre les acteurs jouant différents rôles dans l'écosystème de l'innovation, ce qui se traduit par un échange de connaissances entre les universitaires, les acteurs de la politique publique et les décideurs. L'objectif est une responsabilisation mutuelle pour créer une approche de rénovation énergétique participative.

### Les produits du projet standard Med-EcoSuRe

Le projet a mis en place plusieurs laboratoires vivants dans chaque pays et a développé leur structure de gouvernance, leurs procédures de gestion et de suivi et a défini les droits de propriété intellectuelle et les conditions d'exploitation. Les partenaires ont sélectionné les participants aux laboratoires vivants parmi les gestionnaires de bâtiments d'enseignement supérieur, les universitaires, les étudiants et les acteurs de la politique publique. Les activités entreprises au sein des laboratoires vivants ont conduit à l'élaboration de meilleures pratiques concernant la conception de solutions passives afin d'accroître l'efficacité énergétique des bâtiments de l'enseignement supérieur. Ces initiatives ont été très utiles pour exposer les universitaires et les

étudiants impliqués à l'application de leur travail. Une telle approche favorise la co-crédation de solutions innovantes, de l'idédation à l'application physique.

La moitiéd des rédpondants à l'enquôte en ligne ont d'claréd avoir réalisd **des audits énergétiques** pour évaluer les performances actuelles des bâtiments. Les audits ont été réalisd dans des bâtiments pilotes séléctionnés dans la zone de coopération, dans le but de créer des recommandations spécifiques adaptées aux spécificités méditerranéennes pour améliorer la consommation d'énergie. Dans le cadre de Med-EcoSure, le brainstorming effectuéd au cours des activités réalisdées dans les laboratoires vivants a conduit à la définition d'une boîte à outils pour identifier les meilleures voies pour rénover le modèle de consommation énergétique des bâtiments audités.

**Les plans/stratégies d'efficacité du mix énergétique semblent moins présents dans les projets**, étant donné que seul un projet sur quatre a d'claréd avoir contribué au développement de rénovations énergétiques rentables et innovantes en gérant un plan/stratégie. L'aspect stratégique n'est donc pas le plus évident dans les projets, même si **tous les projets ont réussi à impliquer à la fois les autorités environnementales nationales et régionales et les autorités publiques propriétaires de bâtiments publics**. Les fournisseurs d'énergie et les réseaux de distribution ont été impliqués, mais dans une moindre mesure (la moitiéd des projets).

Il existe des différences concernant la production entre les pays impliqués, selon la gravité des restrictions dues à la crise du COVID 19 et leur impact sur les activités du projet. Outre la pandémie, le poids des procédures administratives liées aux appels d'offres, à la collecte de données et à l'ouverture de comptes bancaires en devises étrangères a également eu un impact significatif sur les activités du projet. De la consultation des partenaires du projet, il est ressorti que les technologies mises en œuvre étaient perçues comme trop avancées pour être appliquées en raison de l'infrastructure obsolète. Pour cette raison, une séléction précise des partenaires pour mettre en œuvre ces technologies est essentielle pour produire les produits attendus.

En ce qui concerne les produits obtenus, l'analyse de l'enquôte en ligne a permis de constater des progrès en matière d'amélioration des aptitudes et des compétences, ainsi qu'en matière d'amélioration des conditions de gouvernance. Cependant, le produit que tous les rédpondants ont d'claréd avoir atteint est **l'augmentation de la sensibilisation aux pratiques respectueuses de l'environnement** entre les autorités et les parties prenantes impliquées dans le processus de rénovation des bâtiments. Des produits plus tangibles n'ont pas encore pu être obtenus. Il semble que les projets reconnaissent la portée de leurs activités jusqu'à présent. **Trois sur quatre ont d'claréd que leur principale valeur ajoutée est le transfert de bonnes pratiques**, c'est-à-dire la première étape des projets de coopération.

Au printemps 2022, les **projets n'étaient pas suffisamment matures pour permettre une évaluation de leurs capacités à accroître l'utilisation de solutions innovantes qui soutiennent des réhabilitations énergétiques rentables et innovantes adaptées aux types de bâtiments et aux zones climatiques**. À cet égard, Med-EcoSure représente une exception, car au moment de la consultation avec les partenaires du projet, le projet a dépassé l'objectif fixé pour les produits attendus en termes de tonnes de CO<sub>2</sub> ; la diminution annuelle estimée des gaz à effet de serre résultant des énergies renouvelables et des mesures d'efficacité énergétique mises en œuvre dans les bâtiments publics. De plus, le projet a également fait des progrès significatifs dans l'atteinte des produits attendus concernant les institutions publiques qui ont adopté des plans ou des stratégies

d'efficacité énergétique. Outre les produits encourageants obtenus par le projet, la stratégie du projet pour assurer la durabilité des solutions proposées à d'autres bâtiments d'enseignement supérieur et, à long terme, aux bâtiments publics en général, reste incertaine. Jusqu'à présent, les efforts pour sensibiliser les autorités publiques aux produits du projet et au potentiel de leur mise à l'échelle n'ont commencé qu'en Tunisie, chaque pays adoptant une approche différente sur cette question.

Il est clair que **la crise du COVID 19 a eu un impact sur les activités du projet**. En même temps que la pandémie, toutes les activités en face à face ont été, dans la mesure du possible, transférées vers un format en ligne. Cependant, en raison de la nature des activités réalisées par les projets nécessitant la présence physique des parties prenantes impliquées (les laboratoires vivants, les rapports d'audit et la mise en œuvre pilote), la livraison des produits attendus a été retardée. En effet, la pandémie a créé des difficultés pour les partenaires en matière de recrutement de ressources humaines et d'expédition du matériel nécessaire depuis l'étranger. De même, les processus d'appel d'offres ont été ralentis par la pandémie, ce qui a entraîné des retards importants dans le lancement des activités. D'un point de vue qualitatif, les restrictions imposées ont réduit le niveau d'interaction entre les parties prenantes impliquées dans les laboratoires vivants.

D'autres facteurs externes semblent très importants pour la réussite des projets relevant de cette priorité. Tout d'abord, le niveau de l'infrastructure dans chaque pays est essentiel car il devrait soutenir le type de technologie avancée développée par les projets. En outre, des facteurs tels que le coût de l'électricité et le coût du transport peuvent affecter de manière significative le déroulement d'un projet dédié à la performance énergétique. Ces éléments doivent être pris en compte lors du lancement d'un projet, surtout si l'on considère que les événements géopolitiques peuvent changer radicalement la donne.

#### **Les produits du projet BERLIN standard**

Sous l'impulsion de la directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments, les autorités publiques de l'UE adoptent des stratégies de rénovation à long terme qui encourageront les investissements dans la rénovation du parc immobilier dans les années à venir et stimuleront l'adoption de technologies et de solutions d'efficacité énergétique avec la participation de partenaires publics et privés, comme cela a été testé dans le cadre du projet BERLIN. Par conséquent, dans le cas des pays de l'UE, l'amélioration de la performance énergétique est principalement encouragée par le cadre réglementaire et les réalisations du projet, en particulier en ce qui concerne l'ouverture aux investisseurs privés, seront hautement utilisables et transférables. En ce qui concerne la rive sud de la Méditerranée, où le cadre réglementaire dépend des différents États et n'est pas comparable à celui de l'UE, le bénéficiaire principal espère que BERLIN contribuera à la promotion d'une meilleure performance énergétique des bâtiments, notamment grâce à l'engagement du secteur privé.

Toutefois, le facteur externe le plus important est le cadre réglementaire de chaque pays. À cet égard, on observe une situation différenciée sur les deux rives de la Méditerranée. Dans les pays appartenant à l'UE, la directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments détermine une tendance qui ne peut être assumée dans les pays partenaires du Sud. Dans tous les pays, l'engagement du secteur privé apparaît fondamental pour que ces projets aient un impact.

L'importance du cadre réglementaire, y compris les incitations fiscales et financières, est également ressortie de Med-EcoSuRe.

### Les produits du projet standard Med-EcoSuRe

L'impact de Med-EcoSuRe dépendra de facteurs externes, tels que des cadres réglementaires favorables et des incitations fiscales et financières pour promouvoir l'adoption des EREE développés par le projet dans les pays participants. Actuellement, bien qu'il y ait des signes encourageants, par exemple en Tunisie, avec le lancement de programmes dédiés à la rénovation énergétique des bâtiments publics, il n'est pas certain que les moyens financiers soient disponibles pour mettre en œuvre les plans stratégiques, sans parler de leur déploiement dans l'ensemble des pays participants.

La priorité B.4.3 semble avoir reçu une contribution des projets financés au titre des autres priorités analysées (à savoir A.1.1, A.1.2, A.3.1, B.4.1) inférieure à la moyenne (19 % contre 26 %). Les contributions les plus élevées proviennent de la priorité B.4.1 du même Objectif Thématique et de la priorité A.2.1 concernant le transfert de technologie et la commercialisation des produits de la recherche.

En conclusion, selon l'enquête en ligne, **la moitié des projets estiment que les opportunités de financement du programme ont été essentielles** (contre une moyenne de 37% pour les cinq priorités analysées), ce qui indique que l'additionnalité d'IEV CTF Med est considérée comme très élevée par les parties prenantes du secteur de l'énergie.

### 3.15 IMPACT RÉALISÉ PAR RAPPORT AUX PRINCIPES HORIZONTAUX

*QE 51. Quels sont les produits et les impacts les plus significatifs obtenus par le programme en termes de principes horizontaux ?*

#### **Principaux constats**

Le principe horizontal du développement durable est promu de manière forte et homogène par le programme, tandis que les principes concernant l'égalité des chances et la non-discrimination, comme l'égalité entre les hommes et les femmes, dépendent davantage des défis abordés par les différentes priorités. La communication développée par le programme est extraordinairement efficace pour promouvoir l'idée que les femmes jouent un rôle actif dans les sociétés méditerranéennes.

#### **Recommandation pour IEV CTF MED 2014-2020**

-

#### **Recommandation pour NEXT MED 2021-2027**

Les principes horizontaux concernant l'égalité des chances et la non-discrimination, tels que l'égalité entre les hommes et les femmes, pourraient être davantage rationalisés dans les projets financés au titre de toutes les priorités.

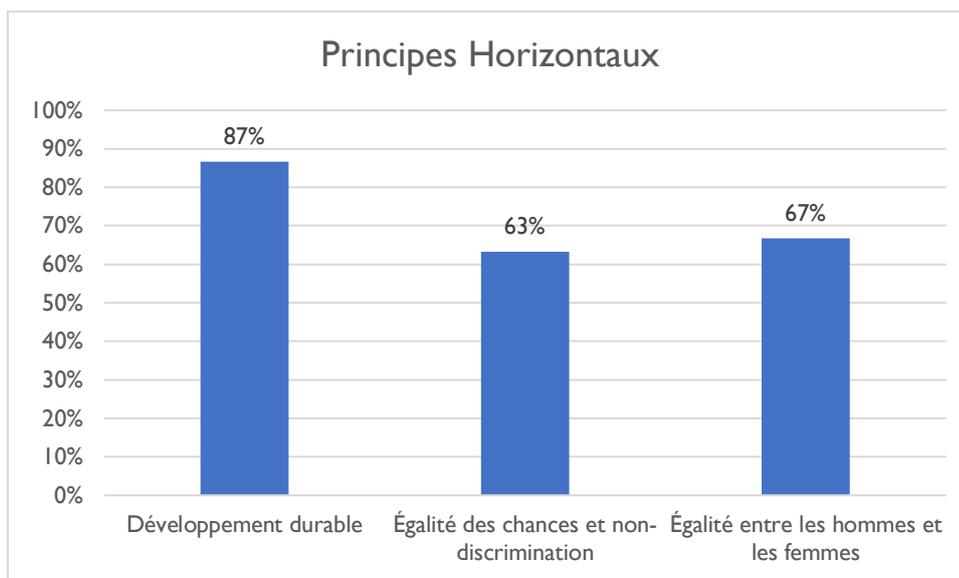
Trois principes horizontaux sont pris en compte dans l'analyse :

- Développement durable ;
- L'égalité des chances et la non-discrimination ;
- L'égalité entre les hommes et les femmes.

Selon l'enquête distribuée aux projets financés au titre des priorités A.1.1, A.2.1, A.3.1, B.4.1 et B.4.3, la contribution la plus importante est accordée au développement durable. Près de neuf projets sur dix déclarent avoir produit un tel impact, ce qui n'est pas surprenant compte tenu de l'orientation vers l'économie verte et circulaire dans le cadre de l'Objectif Primordial A, tant en termes de développement des entreprises et de création de nouveaux emplois, que dans le cadre de l'Objectif Primordial B, qui est thématiquement consacré aux défis communs en matière d'environnement.

La même enquête indique que la contribution à l'égalité entre les hommes et les femmes est assurée par deux tiers des projets, tandis que l'égalité des chances et la non-discrimination sont promues par 63 % des projets financés dans le cadre des priorités susmentionnées.

Figure 26 Contribution globale aux principes horizontaux



Source : Enquête en ligne

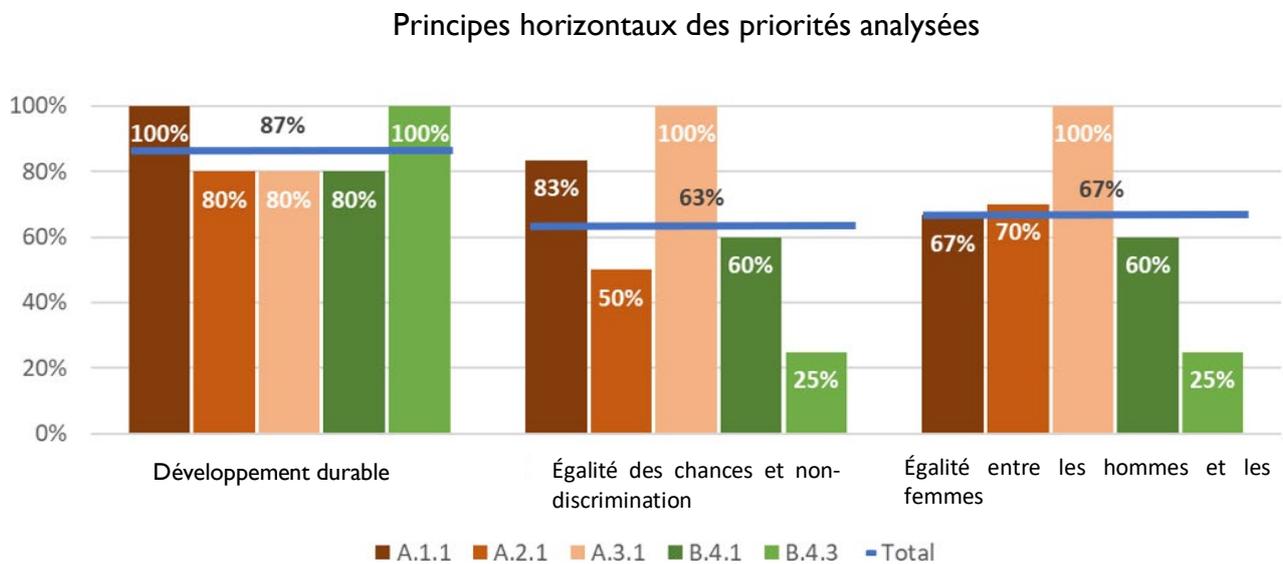
Si l'on analyse la contribution aux principes horizontaux en fonction des priorités, dans le cas du développement durable, le niveau de contribution est plutôt homogène, ce qui signifie que pour certaines priorités, 100 % des projets déclarent leur contribution alors que pour d'autres, 80 % le font.

Pour les deux autres principes horizontaux, à savoir l'égalité des chances et la non-discrimination et l'égalité entre les hommes et les femmes, des différences plus marquées apparaissent entre les priorités. Globalement, les priorités appartenant à l'Objectif Primordial A affichent une contribution plus élevée que les priorités appartenant à l'Objectif Primordial B.

Tous les projets de la priorité A.3.1 "Fournir aux jeunes, en particulier à ceux qui font partie des NEETS et aux femmes, des compétences monnayables" contribuent à ces deux principes horizontaux, ce qui est cohérent avec le sujet traité. La priorité A.1.1 (innovation) semble contribuer davantage à l'égalité des chances et à la non-discrimination, tandis que la priorité A.2.1 (transfert technologique et commercialisation) contribue davantage à l'égalité entre les hommes et les femmes.

Une différence significative entre les priorités apparaît dans l'Objectif Primordial B. La priorité B.4.1, concernant l'eau, semble offrir une contribution beaucoup plus importante à ces principes horizontaux que la priorité B.4.3 concernant l'énergie, où seul un projet sur quatre y contribue.

Figure 27 Contribution aux priorités horizontales par priorité analysée



Source: Enquête en ligne

Enfin, il convient de souligner le rôle joué par la communication web. Le programme a montré qu'il était très conscient de la manière dont les messages visuels combinés à des contenus bien préparés peuvent contribuer à promouvoir le rôle des femmes dans les sociétés méditerranéennes. Le site web et la communication sur les réseaux sociaux sont régulièrement alimentés par des images et des histoires de femmes actives. La technique de la vidéo est systématiquement utilisée. La journée internationale de la femme est utilisée pour lancer des campagnes promotionnelles soulignant les rôles clés que les femmes jouent déjà dans les pays participant au programme. L'idée maîtresse de ces campagnes est que les femmes socialement actives et impliquées sont essentielles au développement de la Méditerranée et que les idées différentes doivent être démystifiées. La récente campagne #WOMED: histoires de femmes qui brisent les stéréotypes est un exemple très clair de cette stratégie de communication.

Tableau 31 Exemple de campagne #WOMED



Source : Site web