

Synthèse des conclusions

Processus de capitalisation sur les projets de coopération transfrontalière menés dans le cadre du programme ALCOTRA



Région



Provence-Alpes-Côte d'Azur

Sommaire

Introduction.....	3
1. Le partenariat des projets franco-italiens	4
2. Les thématiques des projets.....	13
3. L’approche multithématique des Plans Intégrés Transfrontaliers	16
4. Les échelles territoriales	19
5. La conduite des projets transfrontaliers	21
6. La gouvernance et la gestion des Plans Intégrés Transfrontaliers.....	25
7. Les résultats, la valeur ajoutée et l’impact des projets	26
Annexes	29

Introduction

Le contexte

Période charnière entre la fin du programme ALCOTRA 2007-2013 et l'élaboration de la programmation 2014-2020, le contexte actuel est propice, tant au bilan des expériences passées qu'à la prospective sur l'avenir des projets de coopération transfrontalière franco-italienne.

Après plus de 20 ans de programmes cofinancés par l'Union Européenne, il est nécessaire de tirer un bilan qualitatif des projets et de capitaliser les expériences des porteurs impliqués dans ces initiatives.

Dans cette logique, le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, en collaboration avec les Conseils Généraux des Alpes de Haute-Provence, des Hautes-Alpes et des Alpes-Maritimes, a commandé une étude de capitalisation des projets ALCOTRA réalisés en Provence-Alpes-Côte d'Azur, confiée à la Mission Opérationnelle Transfrontalière (MOT).

Les objectifs de l'étude

Afin de réaliser un réel saut qualitatif pour la cinquième génération de programmes INTERREG, il est important d'étudier de manière qualitative et approfondie les types d'acteurs impliqués dans la coopération et la création de partenariats, les facteurs de réussite et les contraintes de la mise en œuvre des actions, les réalisations, les résultats et l'impact des projets, la valeur ajoutée et les limites des trois types de projets (simples, stratégiques et Plans Intégrés Transfrontaliers), ainsi que la dimension territoriale et thématique des actions.

L'originalité et la valeur ajoutée de la démarche lancée a été de mettre l'accent sur la capitalisation des expériences et la mise en réseau des porteurs de projet ALCOTRA, en favorisant l'expression des vécus et les rencontres entre les différents acteurs du terrain.

Cette étude a permis de récolter un volume d'informations très important qui permettra d'améliorer le programme ALCOTRA et de cibler les thématiques prioritaires en 2014-2020. Les principaux enseignements du processus de capitalisation sont présentés dans cette synthèse.

Les phases de l'étude

Au cours de l'étude, qui s'est déroulée entre août 2012 et janvier 2013, ont été réalisés des analyses quantitatives sur les projets, une enquête écrite à laquelle ont répondu 36 porteurs, une dizaine d'entretiens avec les partenaires institutionnels du programme, trois séminaires de capitalisation (le 9 novembre 2012 à Digne-les-Bains, le 15 novembre 2012 à Gap et le 20 novembre 2012 à Nice) avec une participation totale de plus de 100 personnes. Cette démarche a été clôturée par une conférence finale de restitution du 24 janvier 2013 à Marseille.

La structure du présent document

Cette restitution des principaux enseignements de l'étude est structurée en sept parties qui traitent les grands axes de recherche et qui sont alimentés par les conclusions des entretiens, de l'enquête écrite et des séminaires de capitalisation, ainsi qu'illustrés par des graphiques ou des cartes issus de l'analyse quantitative des projets réalisés en Provence-Alpes-Côte d'Azur entre 2000-2006 et 2007-2013.

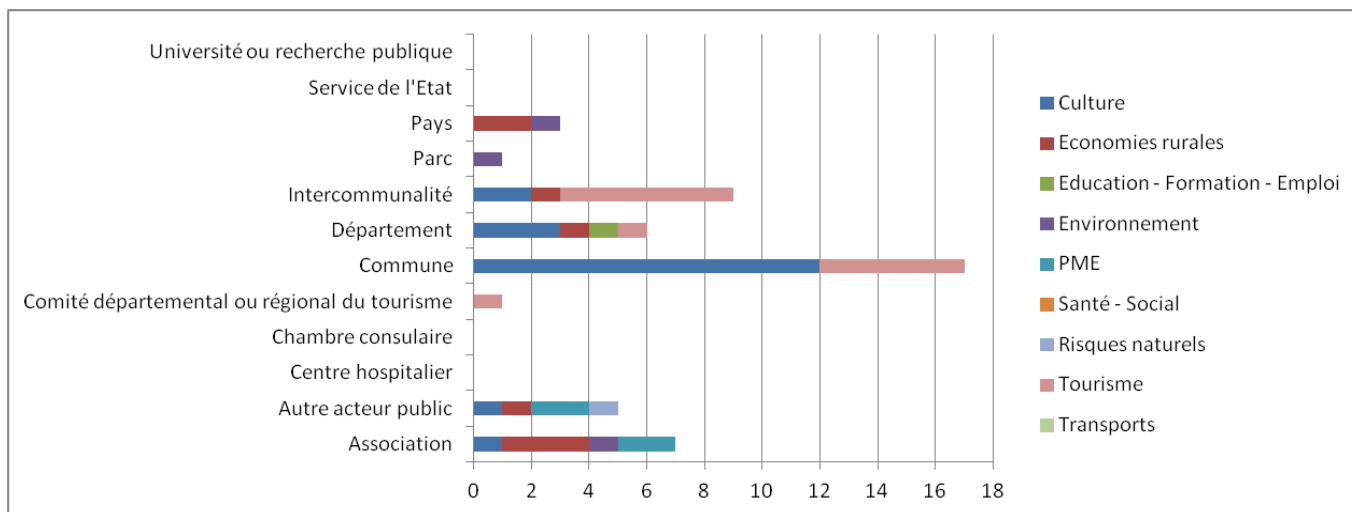
1. Le partenariat des projets franco-italiens

La première étape du bilan qualitatif sur les projets transfrontaliers franco-italiens réalisés en Provence-Alpes-Côte d'Azur consiste à étudier le partenariat mettant en œuvre ces actions de part et d'autre de la frontière. Connaître les caractéristiques des partenaires, leur implication plus ou moins grande dans le programme, les mécanismes de création de partenariats, ainsi que leur taille, est indispensable par la suite pour l'analyse des projets.

Distribution des différents types de partenaires en fonction des thématiques des projets (en fonction de leur localisation dans les trois départements frontaliers de Provence-Alpes-Côte d'Azur, pour 2007-2013)

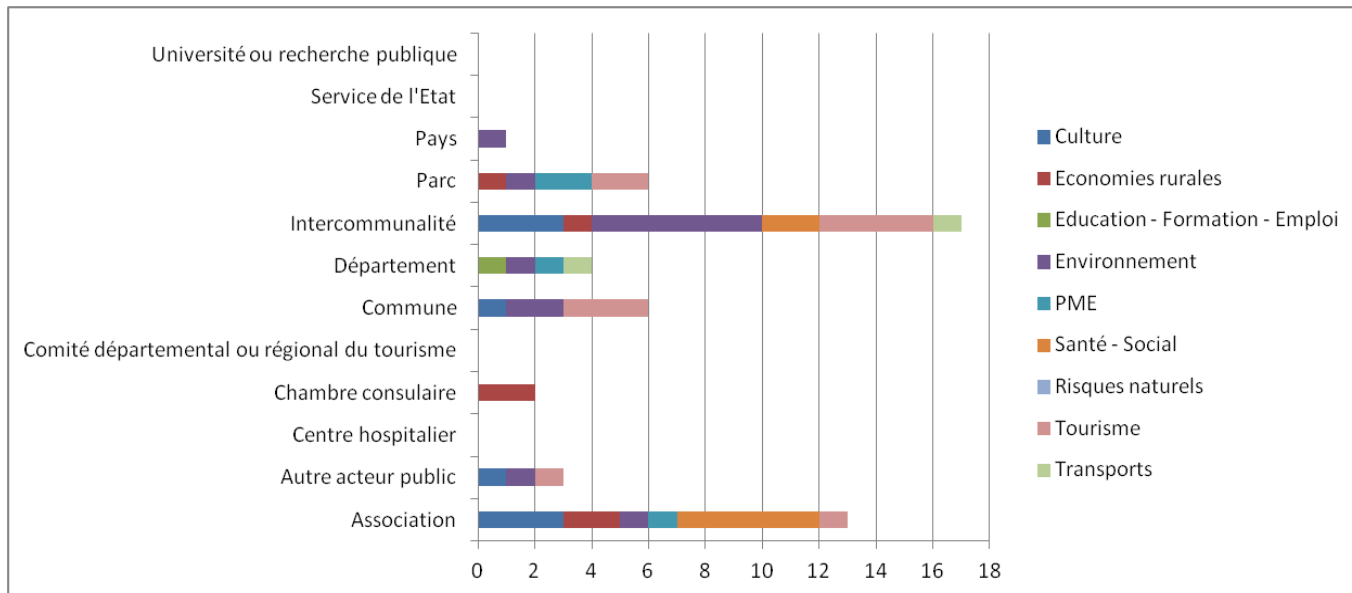
Dans les Alpes de Haute Provence, les communes (17 projets) et les intercommunalités (9 projets) se trouvent au premier rang des partenaires impliqués dans des projets principalement à vocation culturelle et touristique. Les associations (7 projets) et le Conseil Général des Alpes de Haute-Provence (6 projets) suivent dans le classement, avec des projets aux thématiques plus variées (éducation, économies rurales, PME, environnement en plus des projets culturels).

Alpes de Haute-Provence



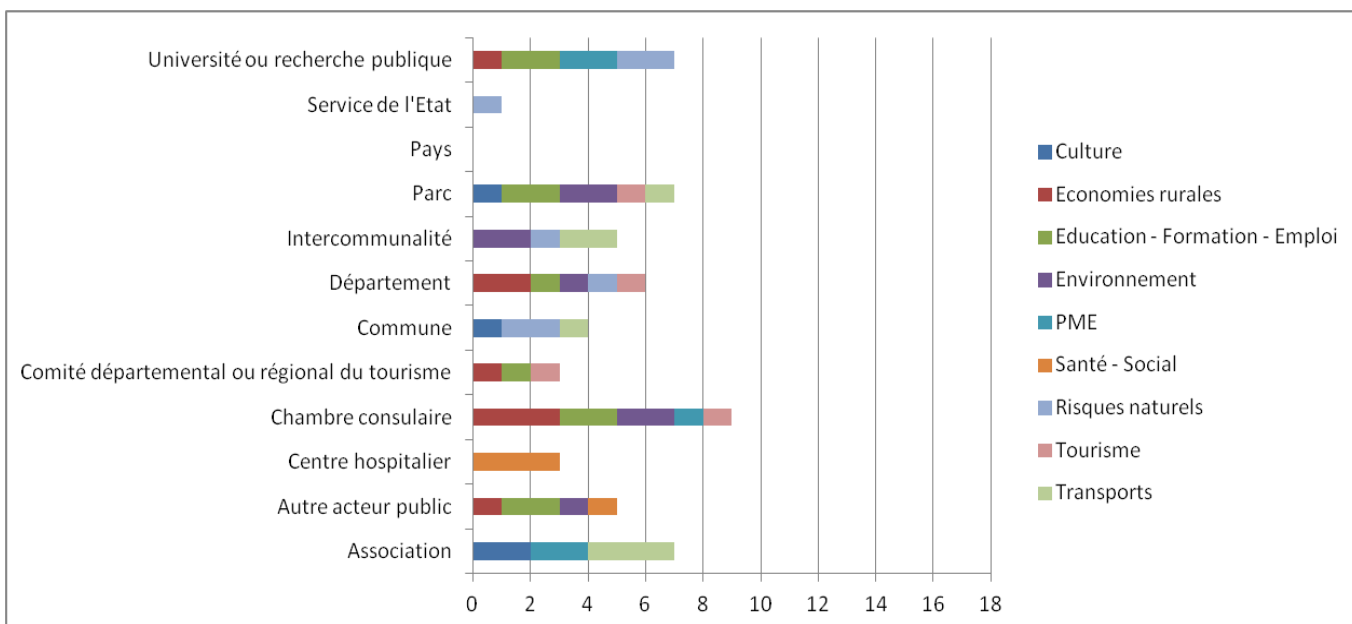
Hautes-Alpes

Dans les Hautes-Alpes, ce sont les intercommunalités (17 projets) et les associations (13 projets) qui sont les plus impliquées lors du programme 2007-2013. Les thématiques les plus prisées sont l'environnement et le tourisme, pour les premières, et le secteur santé/social et la culture, pour les secondes. Les parcs naturels et les communes (6 projets chacun), moins représentés, concentrent leurs projets principalement dans le domaine des PME, du tourisme ou de l'environnement.



Alpes-Maritimes

Contrairement aux deux autres départements frontaliers, les Alpes-Maritimes connaissent une diversité d'acteurs impliqués dans la coopération beaucoup plus grande. Le milieu consulaire rassemble le plus de projets (9), en particulier dans le domaine des économies rurales, de l'éducation/formation, et de l'environnement. Avec 7 projets chacun, suivent le parc national du Mercantour (thèmes de l'éducation/formation et environnement) et le milieu associatif (thèmes de la culture, des PME et transports). Dans une moindre mesure, le Conseil Général est impliqué dans 6 projets aux thématiques diverses : économies rurales, éducation/formation, environnement, risques naturels et tourisme.



La recherche de partenaires est une phase clé, dont l'importance et le fort impact sur les projets ont été confirmés par l'ensemble des acteurs impliqués. Ce qui influence la recherche de partenaires en premier lieu est la connaissance du fonctionnement institutionnel, économique et social de l'autre côté de la frontière. Un facteur de réussite des projets est l'existence d'une connaissance préalable des systèmes nationaux, voire de partenariats ou de réseaux préexistants aux projets. Inversement, une faible sensibilisation à la situation du pays voisin limite fortement les possibilités des partenaires ou peut amener à des partenariats moins réussis.

Par ailleurs, la recherche de partenaires rencontre d'autres limites, comme la connaissance linguistique (par exemple, les porteurs français s'orientent plus facilement vers des partenaires parlant leur langue), la proximité géographique (étant donné l'obstacle géographique majeur de la barrière alpine sur la frontière franco-italienne), ou bien la rotation du personnel au sein des structures (qui entraîne une déperdition de l'information).

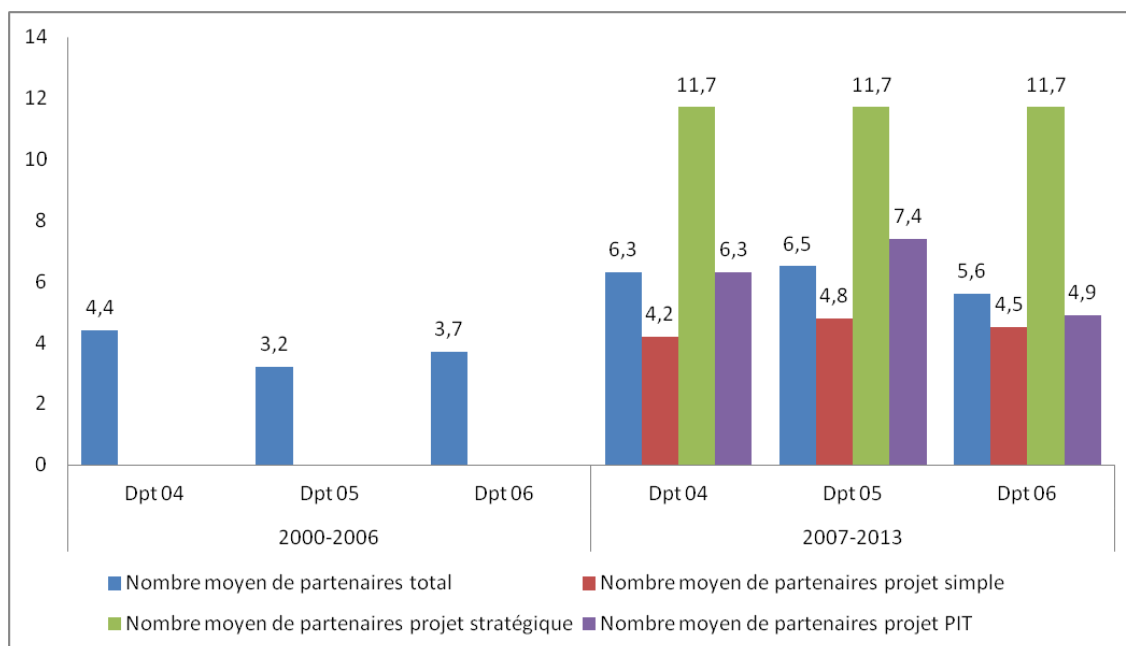
Enfin, la formation du partenariat est tributaire des processus de gestation des projets (qui sont différents de part et d'autre de la frontière, étant donné le recours pour fréquent à des consultants en Italie qui font monter des projets), ainsi que des changements produits par les réformes institutionnelles de part et d'autre de la frontière (en Italie : suppression ou transformation des provinces et suppression des communautés de montagne ; en France : nouvelle étape de la décentralisation).

La composition des partenariats est animée notamment par la recherche de partenaires similaires dans les compétences et le fonctionnement, bien qu'une certaine complémentarité soit nécessaire, notamment pour les projets avec des partenaires multiples, pour assurer l'ensemble des types d'actions. Il faut noter qu'il existe des différences dans la composition des partenariats français et italien qui peuvent devenir un frein à la gouvernance des projets, un exemple parlant étant le recours très important en Italie à des prestataires extérieurs aux partenariats officiels, mais qui en pratique sont chargés d'importantes parties de la réalisation des actions.

Au-delà de l'importance du chef de file, on constate également la nécessité d'avoir un partenaire principal sur chaque versant, ce qui facilite la communication et la coordination des autres porteurs dans chaque pays.

Cependant, il existe plusieurs types de difficultés dans la formation et la cohésion du partenariat tout au long des projets, liées aux différences de moyens humains et financiers de chacun des partenaires ou bien liées aux calendriers électoraux (notamment lorsque les porteurs sont des collectivités) et aux différences de contraintes juridiques de part et d'autre de la frontière. Enfin, il est important de mentionner le poids de l'aspect financier ; deux facteurs importants influençant la composition des partenariats étant la capacité à mobiliser des avances de trésorerie importantes (très difficile pour les petits porteurs associatifs ou des petites collectivités) et la possibilité d'obtenir des contreparties nationales pour compléter le budget des projets.

Nombre moyen de partenaires par type de projet dans les trois départements frontaliers de Provence-Alpes-Côte d'Azur



Le nombre moyen de partenaires par projet a augmenté entre les deux périodes de programmation (de 3,7 pour 2000-2006 à 6,1 environ pour 2007-2013).

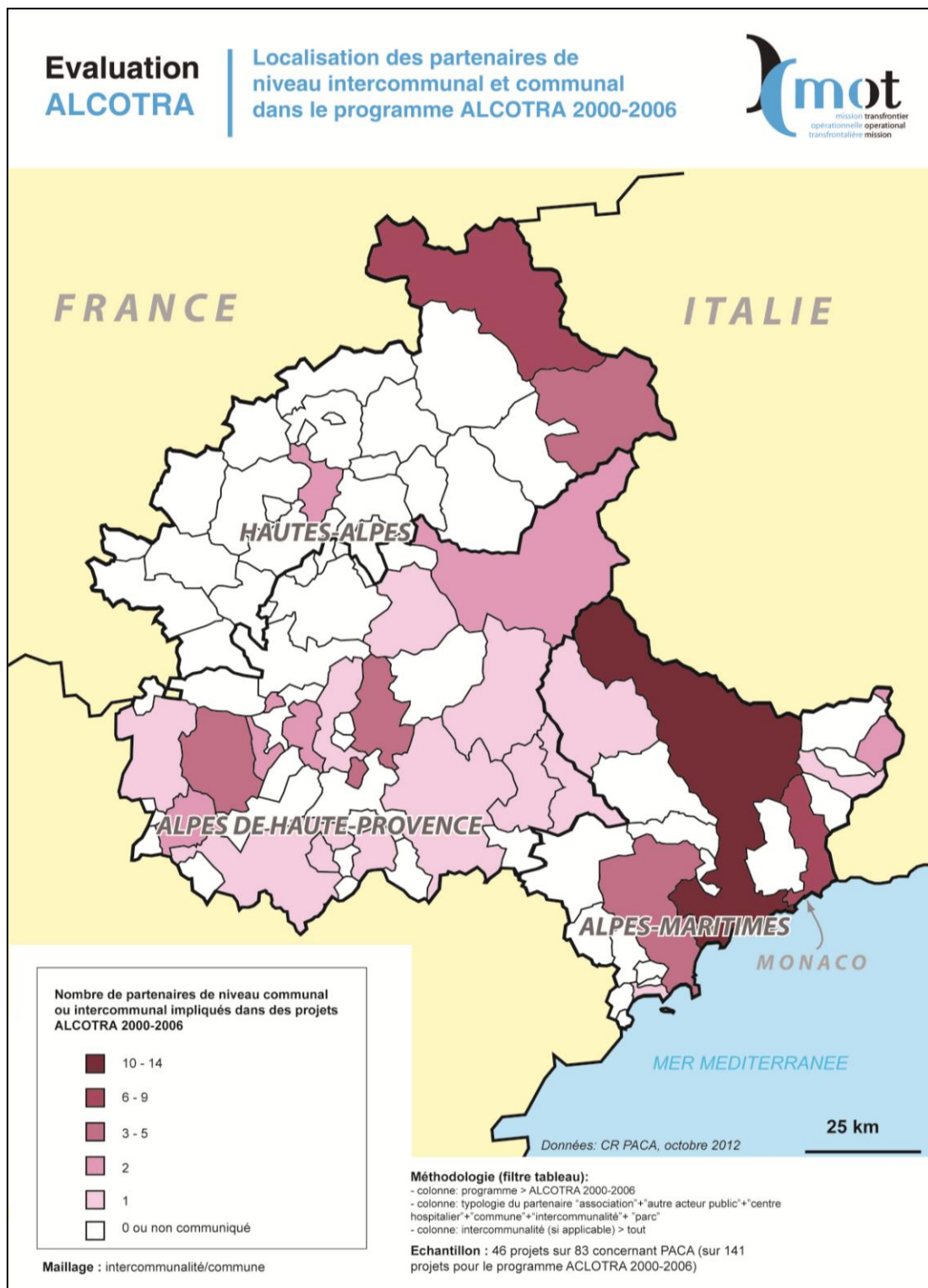
En 2007-2013, les projets simples sont ceux qui rassemblent le moins de partenaires en moyenne (de 4,2 à 4,8). Les projets stratégiques rassemblent plus de 11 partenaires en moyenne. Les projets faisant partie de PIT ont un nombre de partenaires plus proche de ceux des projets simples (de 4,9 à 7,4), mais légèrement supérieur. L'objectif des PIT de déclencher des dynamiques de coopération sur une base territoriale semble atteint.

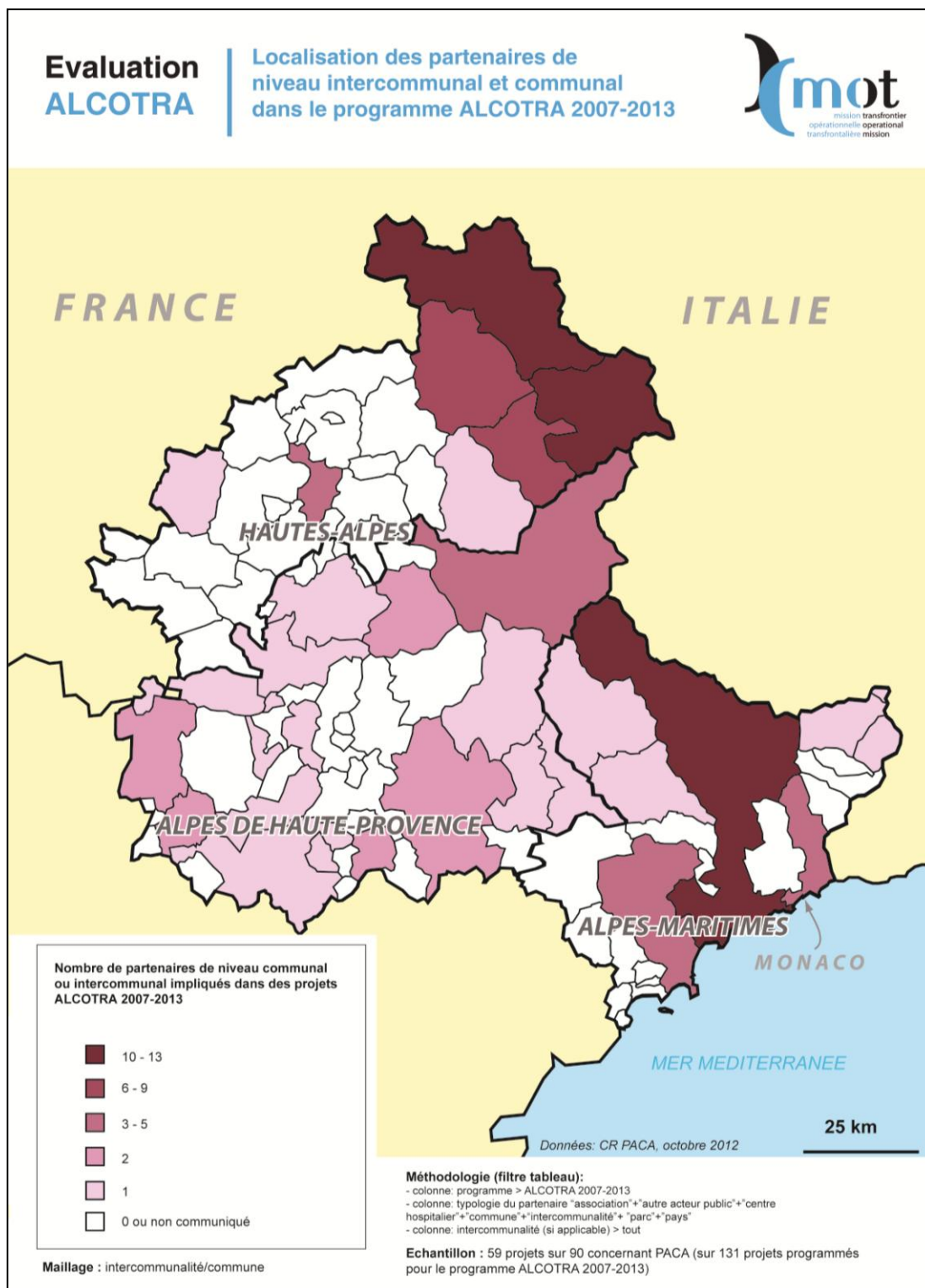
La taille des partenariats varie beaucoup selon les différents projets, en fonction des thématiques, des territoires, de la disponibilité d'acteurs pertinents, etc. Cependant, il existe des difficultés de gouvernance liées à un grand nombre de partenaires (complexité de la communication et la coordination des actions, risques financiers engendrés par les écarts d'avancement entre partenaires, retards de réalisation, etc.).

Ainsi, la taille idéale du partenariat, issue des témoignages des différents porteurs ayant participé au processus de capitalisation, serait de 2 à 4 partenaires au total, ce qui permettrait d'avoir un contact approfondi et de construire des relations stables avec l'ensemble des partenaires. Néanmoins, une configuration trop restreinte comporte des désavantages, augmentant notamment le risque de blocages en cas de différences entre les manières de fonctionner de part et d'autre de la frontière, entre les états d'avancement des actions, etc.

Localisation des partenaires de niveau local dans les trois départements frontaliers de Provence-Alpes-Côte d'Azur

Il est important d'analyser la diffusion des partenaires de niveau local (communes, intercommunalités, parcs, centres hospitaliers locaux, associations locales, autres acteurs publics locaux) sur le territoire des trois départements frontaliers de Provence-Alpes-Côte d'Azur, cela constituant un indice de l'implication locale dans la coopération transfrontalière.



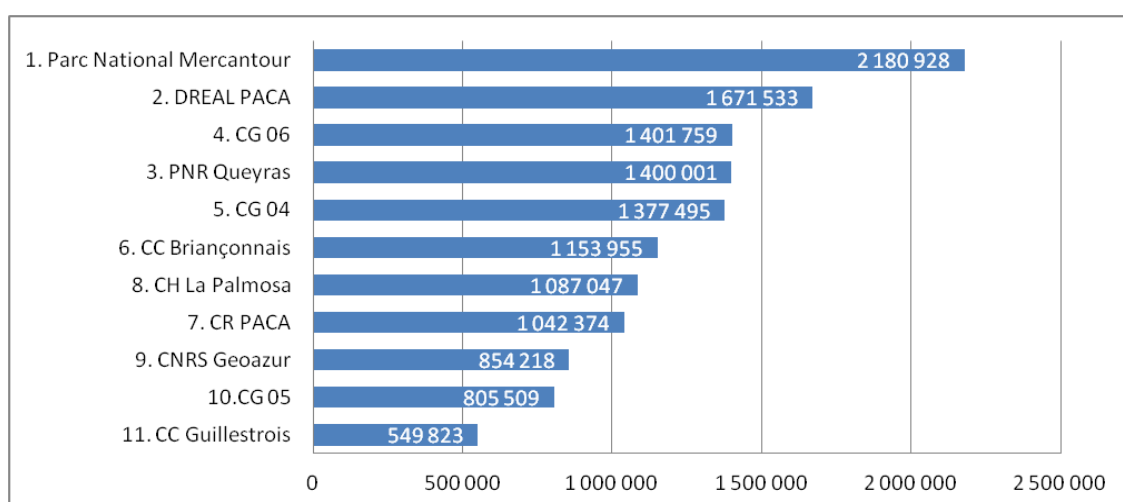


Dans les Alpes de Haute-Provence, on constate une grande diffusion des partenaires de niveau local sur l'ensemble du territoire pour les deux périodes de programmation analysées, avec une intensification dans la partie frontalière en 2007-2013. Dans les Hautes-Alpes, seuls les partenaires situés dans les intercommunalités frontalières (Communautés de communes du Briançonnais et de l'Escarton du Queyras) et la commune de Gap ont été impliqués dans des projets lors de la période 2000-2006. En s'éloignant de la frontière, l'implication des partenaires de niveau communal et

intercommunal suit un gradient décroissant. La partie ouest du département semble moins impliquée dans les projets transfrontaliers. Lors de la période 2007-2013, on observe une implication beaucoup plus importante, notamment par le biais des projets des PIT dans la partie directement frontalière. Dans les Alpes-Maritimes, les partenaires locaux se concentrent notamment sur le périmètre actuel de la Métropole Nice-Côte d'Azur, autour de la coopération entre le Parc National du Mercantour avec le Parco delle Alpi-Marittime en Italie, et assez peu sur le reste de la bande frontalière.

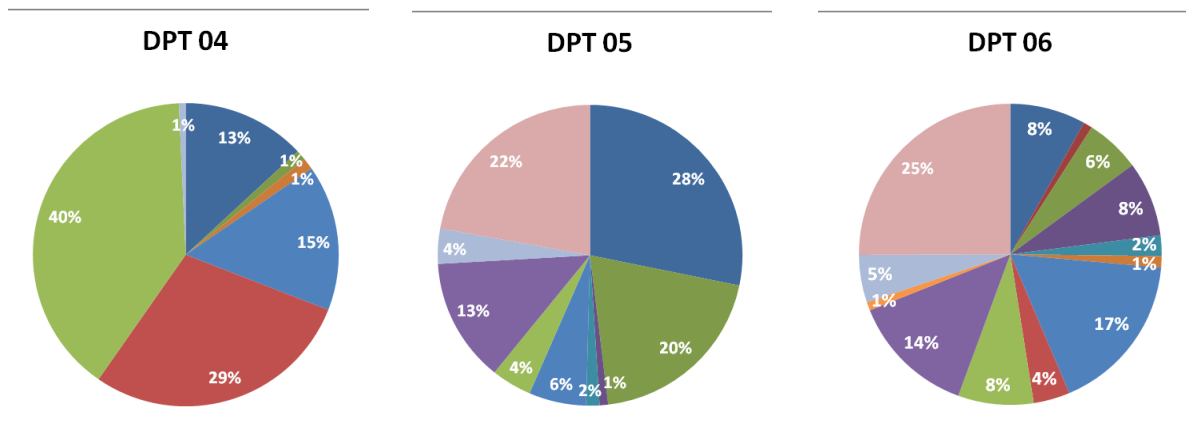
Classement des partenaires localisés en Provence-Alpes-Côte d'Azur ayant reçu une subvention FEDER prévisionnelle supérieure à 500 000 € (2007 – 2013, en euros)

Les plus importants bénéficiaires des fonds ALCOTRA sont principalement des acteurs de niveau local ou départemental impliqués dans les projets PIT, sauf en ce qui concerne la DREAL PACA et la Région PACA, partenaires de projets stratégiques.



Subvention FEDER prévisionnelle par type de partenaire (en fonction de leur localisation dans les trois départements frontaliers de Provence-Alpes-Côte d'Azur)

2000-2006

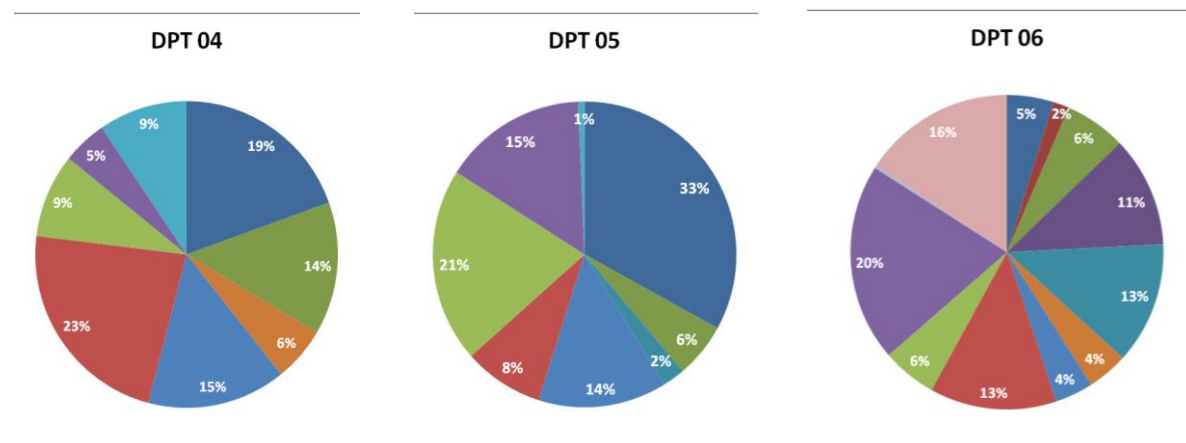


Total 04: 4 811 315 €

Total 05: 2 457 937,75 €

Total 06: 5 850 643,43 €

2007-2013



Total 04: 6 028 917,36 €

Total 05: 9 451 154,83 €

Total 06: 10 710 352,73 €

- Association
- Autre acteur de l'ESS
- Autre acteur public
- Centre hospitalier
- Chambre consulaire
- Comité départemental ou régional du tourisme
- Commune
- Département
- Intercommunalité
- Parc
- Pays
- Région
- Service de l'Etat
- Université ou recherche publique

Dans les Alpes de Haute-Provence, le Conseil Général reste un important bénéficiaire des fonds FEDER bien que la tendance soit à la baisse (29% pour 2000-2006 et 23% pour 2007-2013), ainsi que les associations (13% pour 2000-2006 et 19% pour 2007-2013). Cependant, si lors de la période précédente, les intercommunalités étaient les bénéficiaires principaux (40%), dans la période actuelle, elles ne représentent que 9%.

Dans les Hautes-Alpes, les associations sont les plus soutenues et la tendance est positive (28% pour 2000-2006 et 33% pour 2007-2013). Lors de la période précédente, les universités et les offices de tourisme avaient un poids important (22% et 20% respectivement), remplacé lors de la période actuelle par les parcs et les communes (15% et 14% respectivement).

Les Alpes-Maritimes témoignent d'une grande diversité dans les acteurs financés. Néanmoins, les acteurs universitaires ou de la recherche (25% pour 2000-2006 et 16% pour 2007-2013) et le parc du Mercantour (14% pour 2000-2006 et 20% pour 2007-2013) restent les bénéficiaires principaux.

Les propositions 2014-2020

Pendant le processus de capitalisation, ont été formulées plusieurs propositions destinées à améliorer le fonctionnement du programme ALCOTRA 2014-2020 :

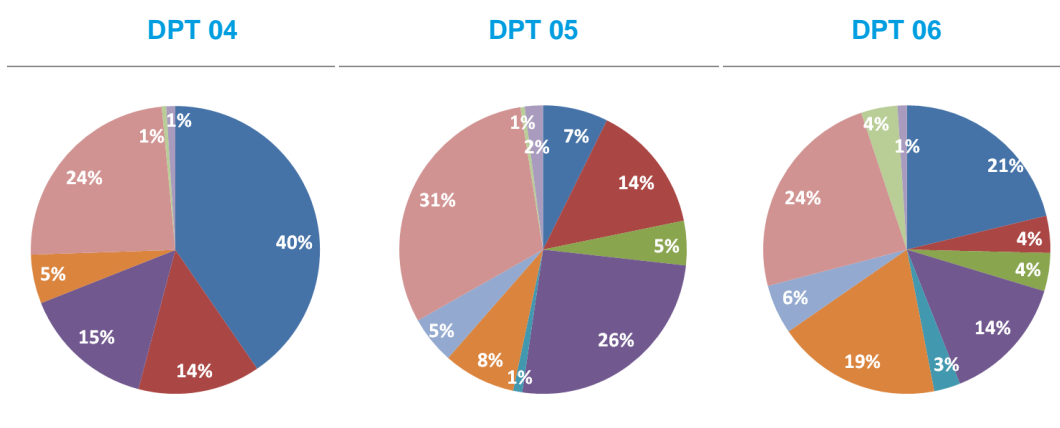
- ➔ **Elaborer un annuaire franco-italien des acteurs publics et privés.** Ce document permettrait aux partenaires potentiels de mieux comprendre le fonctionnement de l'autre côté de la frontière, en fonction des domaines d'activité et des territoires d'intervention, pour pouvoir choisir des acteurs pertinents pour chaque projet.
- ➔ **Créer une bourse de projets.** Qu'elle soit virtuelle ou matérialisée sous la forme de rencontres entre les potentiels porteurs de projets, cette bourse permettrait d'optimiser la formation des partenariats et d'améliorer le montage des projets, voire à terme leur qualité finale.
- ➔ **Mettre en place des réseaux d'acteurs ou s'appuyer sur les réseaux existants.** Afin de renforcer la mise en réseau des acteurs impliqués dans la coopération franco-italienne, génératrice de nouvelles idées de projets et d'articulations entre les thèmes ou les territoires de projets, il est important de formaliser ou de renforcer des réseaux (par le biais de forums virtuels, des mailings, des événements réguliers, des ateliers de travail, etc.).
- ➔ **Multiplier les actions de capitalisation.** Ce processus continu (traduit par des événements, des réunions de travail, des séminaires d'information, des publications, des forums de discussion, etc.) devrait être renforcé pour approfondir la coopération, diffuser les bonnes pratiques, maximiser l'impact des actions de coopération, etc.

2. Les thématiques des projets

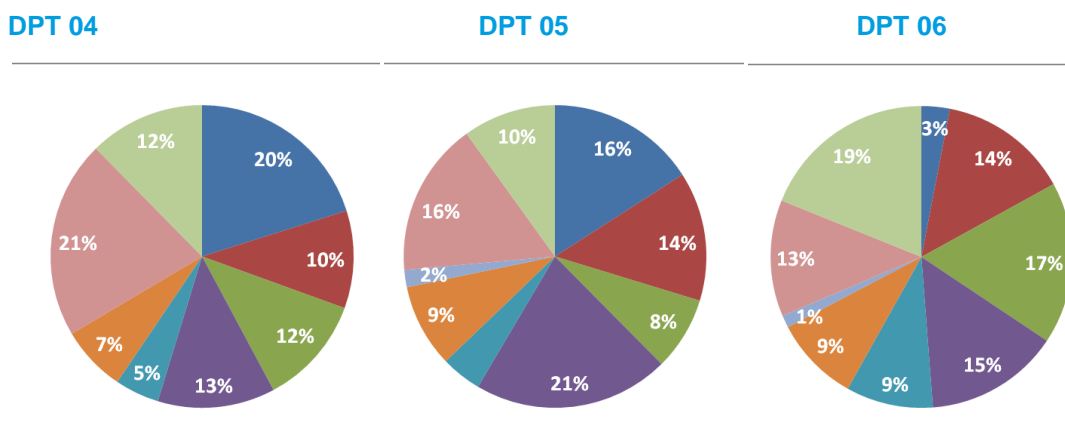
Les projets financés par le programme ALCOTRA couvrent une large palette de thématiques. Après l'étude de la distribution des différentes thématiques, il est important de s'intéresser également aux critères de choix de ces thématiques de travail, au cycle de vie de celles-ci, ainsi qu'aux axes stratégiques pour la période 2014-2020.

Répartition financière par thématique pour projets ayant eu lieu dans les trois départements frontaliers de Provence-Alpes-Côte d'Azur

En budget total prévisionnel pour l'ensemble des partenaires français (2000-2006)



En budget total prévisionnel pour l'ensemble des partenaires français (2007-2013)



- Culture
- Economies rurales
- Education - Formation - Emploi
- Environnement
- PME
- Risques naturels
- Santé - Social
- Tourisme
- Transports
- Société de l'information

Lors de la période 2000-2006, la part de financement dédiée au tourisme a été la plus importante dans les trois départements (de 24 à 31%). De même, la part de financement dédiée à la thématique culturelle est relativement importante dans les départements des Alpes de Hautes-Provence (40%) et dans les Alpes Maritimes (21%), contrairement aux Hautes-Alpes où elle ne représente que 7% du financement. Enfin, une autre thématique importante a été l'environnement, notamment dans les Hautes-Alpes.

Lors de la période 2007-2013, les thématiques économies rurales, tourisme, transports et éducation/formation représentent une part relativement importante du budget prévisionnel par partenaire dans les trois départements. Les Alpes de Haute-Provence se distinguent par une proportion importante dédiée au tourisme (21%), tandis que les Hautes-Alpes privilégient l'environnement (21%). Dans les Alpes-Maritimes, la part du budget prévisionnel dédiée au transport (19%) et à l'éducation (17%) est la plus importante.

Le choix des thématiques de coopération s'est fait en adéquation des axes et mesures du programme ALCOTRA, qui offraient de nombreuses possibilités, et correspond aux champs de compétences et aux priorités des acteurs impliqués, qu'il s'agisse de nouveaux entrants ou de bénéficiaires récurrents. Dans cette logique, l'absence ou la faible présence de certains types d'acteurs dans le programme (par exemple, les acteurs économiques ou de la recherche) se traduit par un traitement réduit de certaines thématiques (par exemple, le développement économique ou la recherche et l'innovation).

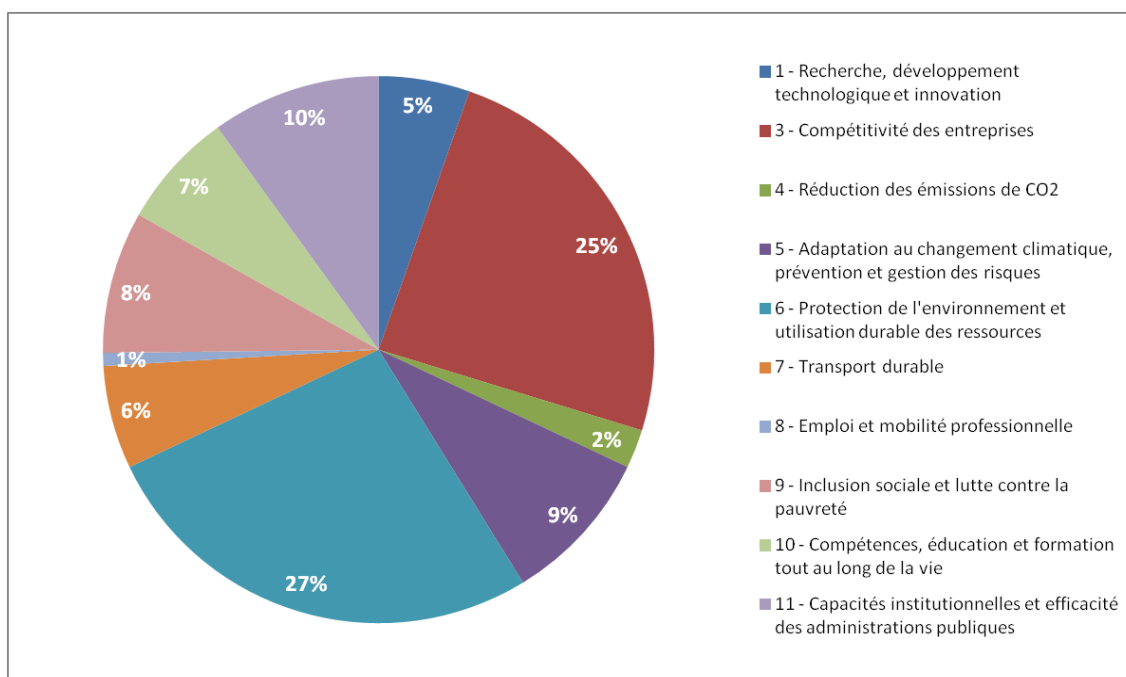
Les porteurs de projet ayant contribué à ce bilan ont souligné l'importance du décloisonnement des thématiques et l'intérêt de travailler en pluri-thématique, démarche qui peut améliorer la qualité des projets et leur impact sur le territoire, voire mieux répondre aux besoins des territoires.

Un cycle de vie des thématiques de coopération a été identifié à travers ce bilan qualitatif. En effet, selon le domaine, on peut identifier différents degrés de maturité de la coopération (très approfondie à propos de la culture ou du tourisme ; en expansion pour l'économie rurale ; peu développée pour la recherche et l'innovation). Ainsi, sur certains sujets, la coopération est au stade exploratoire (études, initiatives pilotes), alors que sur d'autres, elle est au stade de maturation (investissements matériels, généralisation de pratiques). Il est important dans ce cycle de vie de s'assurer que les études sont suivies de réalisations et qu'à travers les différentes générations de projets, on puisse observer un réel progrès. En ce sens, il est nécessaire de capitaliser les expériences (diffuser les résultats des projets, sensibiliser la population et les acteurs professionnels, passer d'un projet pilote à une application étendue sur le territoire, etc.).

Les participants à cette étude ont souligné, d'une part, le besoin de pérenniser certaines actions et partenariats, même sur des thématiques financées par ALCOTRA depuis longtemps (tourisme, échange de personnes, langue, observation du territoire) et, d'autre part, l'intérêt d'expérimenter de nouvelles thématiques et d'innover dans les thématiques déjà abordées.

Les thématiques stratégiques pour le territoire sont nombreuses et répondent à des enjeux très divers du territoire. Les participants à cette démarche de capitalisation ont identifié plusieurs axes importants. Le climat apparaît comme une thématique transversale, touchant de nombreuses facettes de la coopération et répondant aux spécificités de cette frontière alpine et maritime qui inclut beaucoup d'espaces naturels protégés. Le tourisme reste une thématique stratégique pour les territoires du programme ALCOTRA, qui reposent beaucoup sur ce secteur. D'autres thèmes, comme les filières économiques spécifiques (bois, artisanat, produits locaux), les services à la population ou la mobilité durable, sont à développer dans la prochaine génération du programme.

Répartition de l'ensemble projets ALCOTRA actuels dans les 11 priorités 2014-2020



L'exercice de transposition des projets 2007-2013 aux thématiques envisagées pour la prochaine programmation par les règlements de la politique de cohésion permet d'identifier les thèmes qui pourraient être prioritaires. Ce sont les thèmes Protection de l'environnement (27%) et Compétitivité des entreprises (25%) qui concentrent le plus de projets, suivis par les thèmes Capacités institutionnelles (10%) et Adaptation au changement climatique.

Les propositions 2014 -2020

- ➔ **Pérenniser des actions de soutien à la coopération.** Bien que le programme ALCOTRA soit destiné en priorité aux initiatives innovantes, il ne faut pas écarter certains types d'actions qui sont indispensables pour offrir un cadre propice à la coopération, tels que l'observation du territoire, la formation des acteurs (linguistique, sur le fonctionnement du pays voisin, sur la gestion de projet), les échanges de personnes, etc.
- ➔ **Innovier davantage dans les pratiques et dans les thématiques abordées.** Il est important d'encourager les démarches innovantes, tant sur le contenu que sur les modalités de mise en œuvre.

3. L'approche multithématique des Plans Intégrés Transfrontaliers

Les Plans Intégrés Transfrontaliers (PIT) sont une démarche unique d'ALCOTRA parmi les programmes INTERREG A aux frontières françaises, raison pour laquelle le processus de capitalisation a porté une attention particulière à ce dispositif intégré, pour mettre en avant ses spécificités, ses points forts et ses limites.

Les sept PIT se répartissent sur l'ensemble de la frontière franco-italienne, avec une concentration dans sa partie centrale (PIT Hautes-Vallées, Monviso, Maritime-Mercantour et Nouveau territoire d'itinérance). Seule la vallée de la Tarentaise (Savoie) n'est pas couverte par un PIT.

Carte des périmètres de l'ensemble des Plans Intégrés Transfrontaliers ALCOTRA 2007-2013



Les périmètres des PIT répondent à des configurations territoriales différentes, qui s'inscrivent dans un contexte local ou départemental (espaces naturels, vallées alpines, littoral). Par ailleurs, les PIT ont une dimension multiniveaux, avec des territoires de projet plus restreints, comme cela est le cas pour le PIT Nouveau territoire d'itinérance.

Les porteurs ayant participé à la capitalisation témoignent de la cohérence des territoires des PIT, issue notamment de partenariats franco-italiens de longue date, comme par exemple ceux autour de l'Espace Mont-Blanc, des Hautes-Vallées ou des parcs Mercantour et Alpi-Maritime. Par ailleurs, une valeur ajoutée des PIT a été d'améliorer la visibilité et la notoriété des territoires et des partenaires

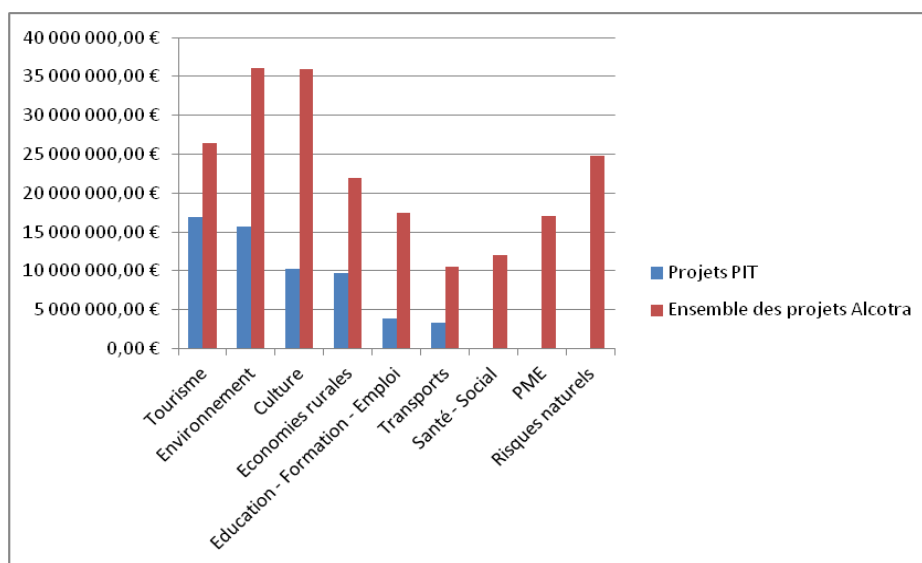
impliqués, à travers les actions des différents projets qui ont contribué à une identification plus claire de ces territoires par les habitants ou les professionnels.

Un aspect important à évoquer est le chevauchement des périmètres des PIT (par exemple Hautes-Vallées et Monviso, Nouveau territoire d'itinérance et Monviso, Maritime-Mercantour, et Tourval), qui demanderait une mise en cohérence des différents projets afin d'éviter les incompréhensions et de mettre en avant la spécificité de chaque PIT.

Enfin, un élément majeur ayant un impact sur les périmètres des PIT sont les réformes territoriales de part et d'autre de la frontière (suppression des communautés de montagne et suppression ou transformation des provinces en Italie, nouvelle étape de décentralisation en France). En effet ces changements posent de réelles incertitudes sur la possibilité de mobiliser des acteurs locaux importants pour la mise en œuvre d'une nouvelle génération de PIT en 2014-2020.

Les thématiques des PIT se concentrent sur quelques grands thèmes (tourisme et environnement, dans un premier temps, culture et économies rurales, dans un deuxième temps, éducation et transports, dans une moindre mesure). Les projets des PIT n'abordent pas les thématiques de la santé, des PME ou des risques naturels.

Répartition financière de l'ensemble des projets des PIT par thématique (budget total prévisionnel, en euros)

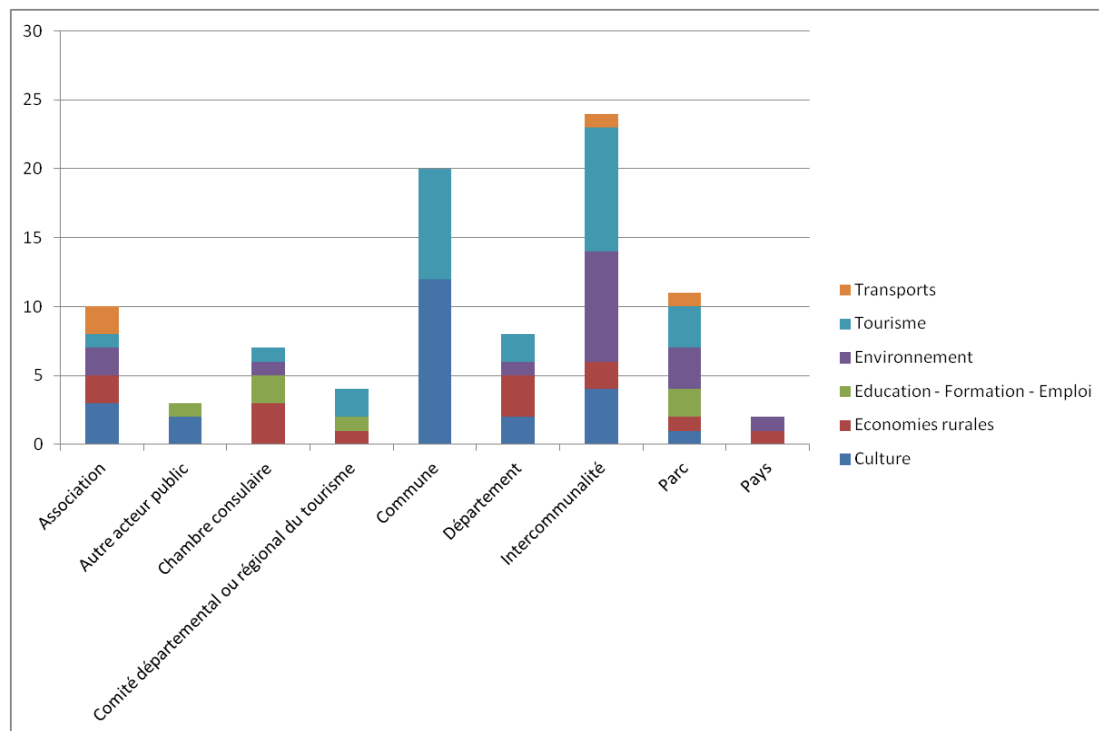


Etant donné que les PIT sont tous pluri-thématiques, ils ont représenté l'occasion de construire une **vision multithématique de la coopération transfrontalière** sur les territoires visés, cela représentant une réelle valeur ajoutée de cet outil. Par ailleurs, les PIT ont ouvert des occasions de développer de nouvelles activités dans un domaine donné (par exemple dans le cadre de Tourval).

Le processus de capitalisation s'est également focalisé sur les **synergies entre les projets et les thématiques au sein des PIT**. Les porteurs ont confirmé l'intérêt de créer ces synergies qui ont un effet positif sur la réalisation des projets, mais aussi sur leur impact sur le territoire à long terme. Les synergies sont cependant difficiles à trouver et à valoriser, étant donné que cet exercice est nouveau, est assez chronophage et s'ajoute aux temps de réalisation des projets. Par ailleurs, il ne faut pas oublier l'existence de situations de cloisonnement ou de concurrence entre les sous-thèmes. Par ailleurs, l'obligation et les incitations pour la recherche de synergies manquent et les moyens pour mettre en œuvre des synergies sont insuffisants. Il convient donc d'apporter un appui supplémentaire aux porteurs sur ce point.

Un autre point fort des PIT a été qu'ils ont contribué au renforcement d'un **réseau partenarial multithématique** sur les territoires visés.

Ventilation par thématique des différents types de partenaires français de l'ensemble des projets des PIT (nombre de projets)



Dans le cadre des PIT, les partenaires les plus nombreux sont les communes, les intercommunalités, et, dans une moindre mesure, les parcs et les associations. Les partenaires communaux ont été impliqués uniquement dans des projets à vocation culturelle et touristique. Les intercommunalités ont, quant à elles, été partenaires de projets dans le domaine de l'environnement et des économies rurales, en plus de projets culturels et touristiques. Les parcs naturels et les associations ont été partenaires de projets aux thématiques plus diversifiées: environnement, tourisme, éducation/formation/emplois, mais également transports, économie rurale et culture.

Les propositions 2014-2020

- ➔ **Poursuivre la démarche PIT.** Tous les partenaires consultés lors de cette mission ont confirmé l'intérêt de poursuivre la mise en œuvre d'un outil de développement territorial comme le PIT, car ses objectifs sont bénéfiques pour les territoires transfrontaliers. Cependant, des améliorations doivent être apportées sur le cadre de mise en œuvre.
- ➔ **Encourager une synergie inter-PIT**, notamment pour les PIT dont les périmètres se superposent ou qui sont limitrophes.
- ➔ **Offrir un appui méthodologique et financier pour la création de synergies** entre les projets au sein d'un PIT, pour aider les porteurs à les mettre en œuvre et les valoriser.
- ➔ **Créer des méthodes d'évaluation des synergies entre les projets**, pour donner des incitations pour la recherche de synergies, et pouvoir mesurer objectivement les résultats.
- ➔ **Renforcer le dialogue inter-PIT** par le biais d'événements de capitalisation, des réunions, des publications.

4. Les échelles territoriales

La dimension territoriale des projets est très importante, étant donné que la nature des projets et leur impact final diffèrent beaucoup selon l'échelle. On peut identifier trois niveaux principaux de coopération : le niveau local (communal ou intercommunal, mis en valeur notamment dans les cadres des Plans Intégrés Transfrontaliers), le niveau intermédiaire (du département et de la province) et le niveau eurorégional (concernant tout ou partie du périmètre de l'Eurorégion Alpes-Méditerranée, utilisé notamment pour les projets stratégiques). Ces trois types sont déclinés selon une grande diversité et il existe un intérêt pour tous. Il semble nécessaire d'articuler les différentes échelles, pour s'assurer de la cohérence des projets, voire trouver des synergies entre plusieurs initiatives.

Le choix des échelles pertinentes dépend de plusieurs facteurs mis en avant par les porteurs ayant participé à la capitalisation. Le territoire s'adapte tout d'abord à la thématique et au sujet précis du projet et il est important de mener une réflexion sur la meilleure échelle pour chaque action en amont de la réalisation.

Bien évidemment, l'échelle d'un projet est tributaire des territoires de compétence des partenaires, ce qui signifie qu'un aller-retour entre le périmètre physique et la composition du partenariat est nécessaire pour impliquer par exemple plus d'acteurs ou au contraire restreindre le territoire, malgré le périmètre institutionnel (créer des territoires d'expérimentation). Il est important de noter cependant qu'il n'y a pas de liaison automatique entre l'échelle d'un projet et le nombre de partenaires, un projet eurorégional pouvant être réalisé par un nombre réduit d'acteurs stratégiques et un projet de développement local nécessitant l'implication d'une large palette de partenaires.

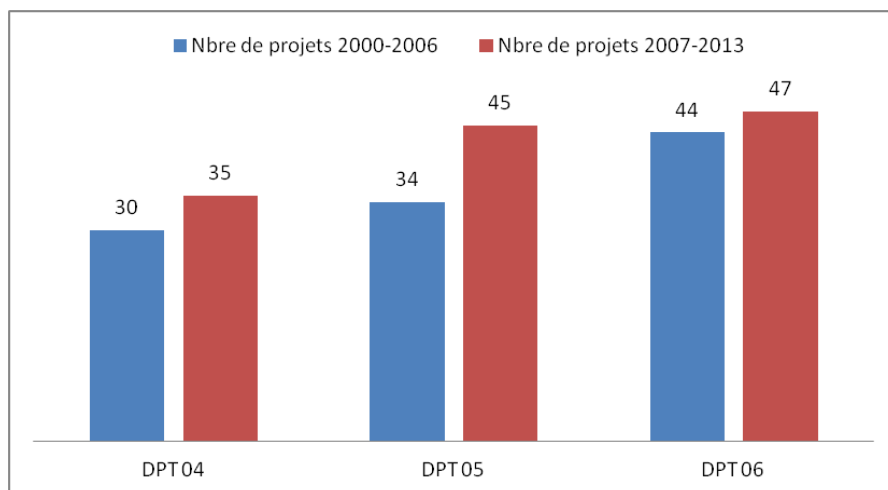
Ce qui importe enfin dans le choix de l'échelle est l'existence d'une volonté politique, d'une vision partagée du territoire, ainsi que de partenariats existants, ce qui montre aussi l'importance d'une culture commune et des habitudes de travail.

L'échelle locale reste fondamentale pour les projets transfrontaliers. L'intérêt pour l'échelle de la proximité reste fort car celle-ci permet de travailler en profondeur sur l'intégration des territoires frontaliers et l'implication des habitants et des professionnels. L'échelle locale a notamment été utilisée dans une perspective de développement local pluri-thématique. Enfin, ce niveau a également été employé pour des expérimentations locales qui permettent dans un deuxième temps la diffusion des enseignements sur un territoire plus vaste.

L'échelle intermédiaire est le garant de la cohésion territoriale d'ensemble et de l'articulation des échelles. Par ailleurs, ce niveau est pertinent pour la coordination de plusieurs actions de proximité sur le territoire.

L'échelle régionale est essentielle pour la réflexion stratégique sur les grandes priorités du programme ALCOTRA. Les projets à cette échelle ont aussi l'avantage de la taille critique, nécessaire notamment pour les actions de diffusion de pratiques ou de mise en réseau. Enfin, l'échelle régionale est pertinente pour la capitalisation des résultats et des expériences issues des projets.

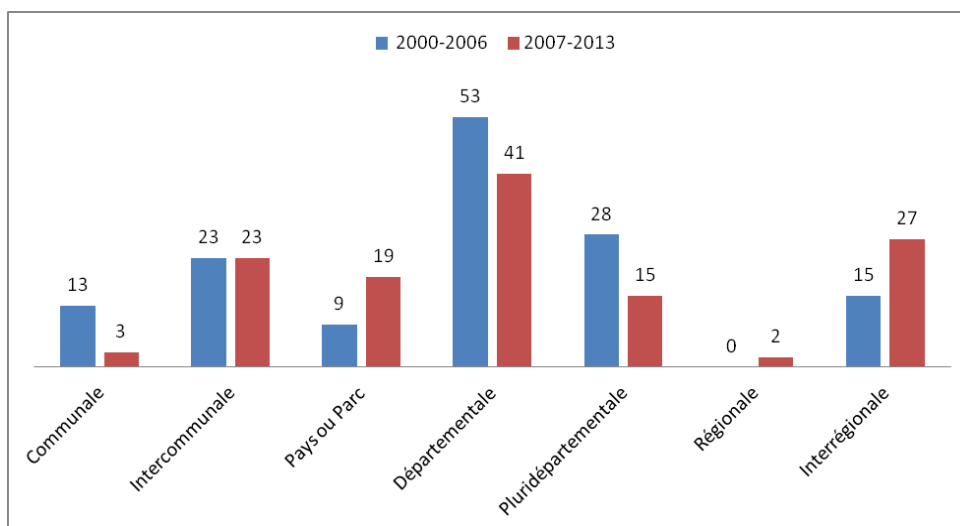
Répartition du nombre de projets par département frontalier de Provence-Alpes-Côte d'Azur



Entre les deux périodes de programmation, le nombre de projets a augmenté dans les départements des Alpes de Haute-Provence (de 30 à 35) et dans Alpes-Maritimes (de 44 à 47), qui regroupe d'ailleurs le plus grand nombre de projets, mais ce sont les Hautes-Alpes qui ont connu la plus forte hausse (de 34 à 45).

Répartition de l'ensemble des projets ALCOTRA par échelle territoriale

Les échelles départementale et pluri-départementale restent les plus utilisées pour les projets réalisés en Provence-Alpes-Côte d'Azur, mais entre 2000-2006 et 2007-2013, elles ont diminué (de 53 à 41 et de 28 à 15



respectivement) au profit de l'échelle des pays ou des parcs (de 9 à 19), utilisée notamment pour les projets PIT, et de l'échelle interrégionale (de 15 à 27), hausse due notamment aux projets stratégiques dont le montage doit concerner les cinq régions du programme ALCOTRA.

Les propositions 2014-2020

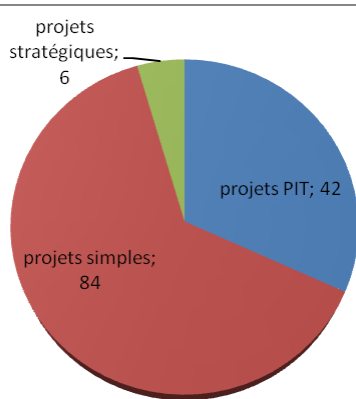
- ➔ **Favoriser l'articulation des échelles.** Il est important d'assurer un dialogue et des liens entre les différentes échelles pour maximiser les synergies entre les différents projets, d'ajuster l'échelle d'une initiative au cours de plusieurs générations de projets, de contribuer à la capitalisation des expériences, etc.
- ➔ **Proposer des outils de modélisation de projets locaux à une échelle supérieure.** Afin de transférer et de généraliser les bonnes pratiques ou les projets pilotes, il semble nécessaire de mettre en œuvre des outils de modélisation (guides pratiques, ateliers de formation, échanges de personnels, etc.).

5. La conduite des projets transfrontaliers

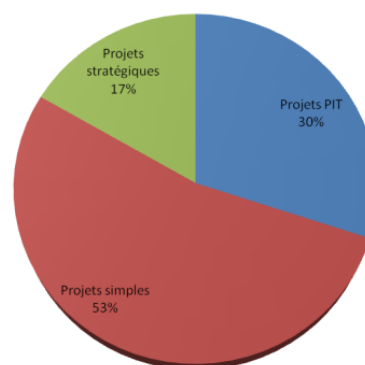
L'étude de la mise en œuvre des projets a été un point clé du processus de capitalisation ALCOTRA. Les échanges avec les partenaires du programme se sont centrés notamment sur le partage des tâches entre les partenaires, le rôle du chef de file, les outils de communication et enfin l'ingénierie et la gestion quotidienne des projets.

Répartition de l'ensemble des projets ALCOTRA 2007-2013 (nombre et budget) par type

Répartition des trois types de projets (nombre)



Répartition des trois types de projets (budget total prévisionnel)



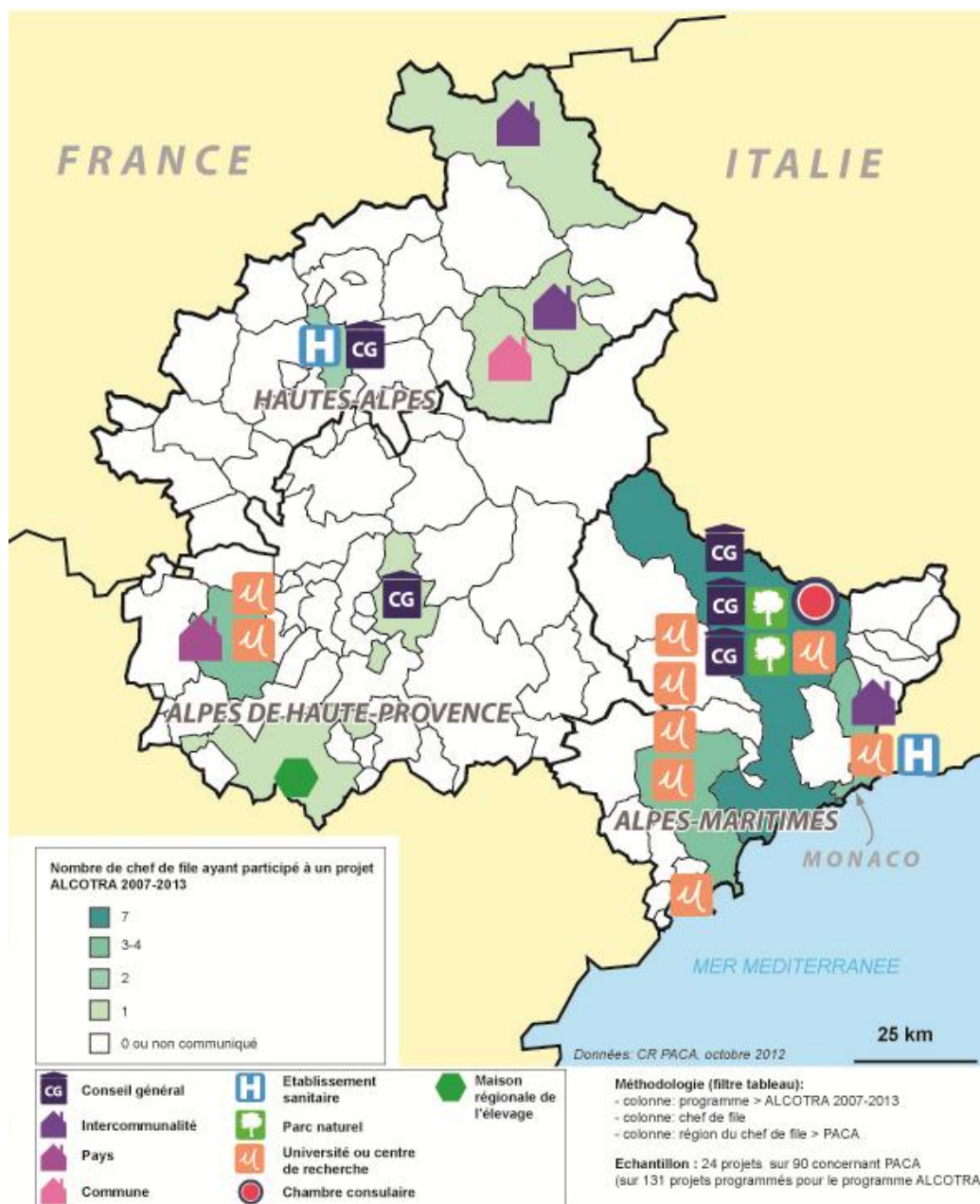
Les projets simples sont les plus nombreux (84) et bénéficient d'un peu plus de la moitié du budget total prévisionnel (53%). Si les projets stratégiques sont très peu nombreux (6), ils sont fortement dotés, avec 17% du budget total prévisionnel. Enfin, les PIT représentent un peu plus d'un quart des projets (42 et bénéficient d'un tiers du budget total (30%).

Le partage des rôles entre les partenaires est un aspect très important du montage des projets, qui influe sur l'ensemble de l'avancement des réalisations et qui peut évoluer dans le temps, en fonction des aléas internes ou externes aux projets, de changements de la nature des actions, etc.

Plusieurs critères utilisés pour le partage des tâches peuvent être identifiés. Les compétences des partenaires sont le premier facteur, bien que celui-ci ne soit pas toujours complètement fiable en raison des différences de fonctionnement de part et d'autre de la frontière, parfois découvertes après le montage du projet. Les moyens humains et financiers des partenaires ont une grande influence sur le partage des tâches, distribuées en fonction des ressources mobilisables (ce qui peut parfois créer des tensions pour les acteurs très compétents, mais ayant peu de ressources dédiées aux projets, par exemple). L'expérience dans la coopération et sur la thématique du projet est un autre facteur du partage des tâches, selon lequel les partenaires expérimentés sont légitimes à avoir un rôle clé dans la réalisation.

Le rôle du chef de file a été souligné comme étant très utile en ce qui concerne la gestion administrative d'un projet, sans pour autant négliger les compétences techniques nécessaires pour assurer la coordination des réalisations proprement dites. Par ailleurs, la capitalisation a fait ressortir que la charge du chef de file est parfois très lourde et chronophage et qu'il conviendrait donc de trouver des moyens pour l'optimiser.

Localisation des chefs de file français des projets ALCOTRA (2007-2013)



Cette carte permet d'analyser la concentration des chefs de file des projets lors de la période 2007-2013. Ainsi, c'est dans les Alpes Maritimes que le nombre de chefs de file est le plus important, en particulier sur le territoire de la Métropole Nice-Côte d'Azur où se situent les sièges du Conseil Général (3 projets), du Parc National du Mercantour (2 projets) ou de la CCI Nice-Côte d'Azur (1 projet). La Communauté d'agglomération de Sophia-Antipolis accueille quant à elle l'Université de Nice, impliquée dans 4 projets.

Dans les deux autres départements, le nombre de chefs de file (5 dans chaque département) est moins important. Dans les Alpes de Haute-Provence, c'est Manosque qui concentre le plus de chefs de file, avec notamment l'Université des senteurs et des saveurs. Dans les Hautes-Alpes, ce sont les intercommunalités frontalières, l'hôpital de Gap et le Conseil Général qui sont chefs de file de projets.

La communication entre les partenaires est essentielle pour le bon déroulement des projets. Le pré-requis d'une bonne communication est la connaissance de la langue du voisin. En effet, on constate des différences de part et d'autre de la frontière, les Italiens ayant un meilleur niveau de français que les partenaires français ont en italien. Une mauvaise compréhension peut entraîner des malentendus et un échange limité d'informations, d'où l'importance des formations linguistiques dans le cadre des projets.

Il existe une grande variété d'outils de communication, mais il est nécessaire de les adapter au type de projet et à la nature des partenaires. Les échanges physiques, sous la forme de réunions de part et d'autre de la frontière, restent essentiels, notamment pour créer une bonne relation de travail, une relation de confiance et de compréhension mutuelle qui ne peut pas se construire uniquement à travers des nouvelles technologies de communication (visioconférence, Skype, forums, etc.). Cependant, le caractère alpin de cette frontière (le nombre restreint de points de passage et les conditions météorologiques difficiles) limite les possibilités de rencontres, de sorte que les nouvelles technologies sont une bonne solution de repli, bien qu'elles demandent parfois des investissements initiaux conséquents.

Par ailleurs, il semble approprié de varier l'intensité et les modalités de communication en fonction des phases du projet (très fréquentes et surtout *de visu* pendant le montage et au début des actions ; plus espacées en phase de réalisation, avec des accélérations pour les périodes de *reporting*).

L'ingénierie technique et administrative est un aspect qui préoccupe beaucoup les porteurs et qui peut beaucoup influencer le déroulement d'un projet.

Tout d'abord, l'ingénierie liée à la gestion d'un projet franco-italien est une tâche très consommatrice de temps et complexe (notamment la justification des dépenses), qui demande la mobilisation de moyens humains importants, ainsi qu'une expertise très poussée liée aux spécificités de la gestion du programme ALCOTRA. Beaucoup de porteurs soulignent que la gestion administrative mobilise dans une mesure trop importante les porteurs, de sorte que le temps dédié à la réalisation concrète des projets en souffre.

Une solution à ce problème serait d'externaliser certaines tâches (par le biais d'une assistance à maîtrise d'ouvrage des aspects administratifs ou techniques), mais il est nécessaire de maintenir certaines tâches en interne (par exemple, la justification des dépenses pour les établissements publics).

Les porteurs de projet interrogés ont insisté sur l'importance de l'animation territoriale du programme et de la formation des porteurs à la gestion des projets européens, comme des moyens de préparer les partenaires pour les tâches administratives, essentielles pour l'obtention de la subvention FEDER.

Une autre source de la lourdeur de la gestion des projets est représentée par les délais très longs de certification et de paiement des subventions FEDER (parfois avec des délais d'un an), ce qui fragilise les trésoreries, voire met en danger les porteurs. En effet, certains types de partenaires (comme les associations, les collectivités du niveau local, etc.) peuvent avoir des difficultés importantes de faire des avances de trésorerie et sont parfois obligés à recourir à des emprunts bancaires.

Les propositions 2014-2020

- ➔ **Formuler des recommandations pour une bonne communication** dans le vademecum du prochain programme ALCOTRA.
- ➔ **Mettre en place d'outils de communication** (extranet ALCOTRA, sites départementaux dédiés) mis à la disposition des porteurs de projet.

- **Renforcer les formations linguistiques** à destination des porteurs de projets.
- **Simplifier et harmoniser les règles administratives de part et d'autre de la frontière.**
- **Eviter les changements des règles au cours du programme.** En effet, le changement des règles en cours de programmation a mis en difficulté certains porteurs de projet, de sorte que pour la prochaine période, il est important de stabiliser les règles dès le début des projets.
- **Répartir les tâches administratives qui incombent au chef de file.** Etant donné la lourdeur de la tâche de chef de file, il serait souhaitable de mutualiser une partie de ses responsabilités à l'ensemble du partenariat (par exemple le *reporting* financier).
- **Mettre en place une autorité transfrontalière de gestion administrative des projets et de certification des dépenses,** afin de laisser les porteurs de projet se concentrer sur la réalisation des actions.
- **Améliorer le dialogue entre les porteurs de projet et les instructeurs et les certificateurs.** Cela améliorerait et accélérerait le processus de sélection, d'une part, et de justification des dépenses, d'autre part.
- **Améliorer la communication entre le STC, l'autorité de gestion et le réseau d'animation.** Il est important que les représentants du programme parlent d'une voix unique et que les réponses apportées aux porteurs soient harmonisées.
- **Former les instructeurs et les contrôleurs de premier de deuxième niveau** aux exigences des projets européens, notamment pour harmoniser leurs exigences auprès des porteurs.

6. La gouvernance et la gestion des Plans Intégrés Transfrontaliers

En raison de la spécificité des PIT, leur gouvernance et leur gestion ont des particularités qui doivent être pris en compte.

Le développement des PIT est un processus plus long que celui dédié aux projets simples, notamment en ce qui concerne la création du partenariat et la définition des différentes tâches qui incombent aux partenaires en fonction des actions envisagées. Ainsi, les partenariats préexistants sont très importants pour raccourcir ou simplifier le processus de montage ; cela a été le cas par exemple pour l'Espace Mont Blanc et Maritime-Mercantour). Néanmoins, les délais de dépôt de dossiers et de candidatures ont été peu adaptés aux délais réels des différents partenariats (jugés trop longs pour certains – Espace Mont Blanc, ou trop courts pour d'autres).

La gouvernance des PIT et la communication est très complexe, plus que dans le cas des projets simples, étant donné le très grand nombre de partenaires qu'ils rassemblent. Ainsi, le projet de communication et de coordination, particulièrement dédiés aux PIT pour prendre en charge l'organisation de la gouvernance d'ensemble, est essentiel selon les témoignages des porteurs ayant participé aux démarches de capitalisation.

Si les modalités et les résultats de la communication et coordination interne sont variables (très bons pour certains PIT et moins satisfaisants pour d'autres), les partenaires s'accordent pour dire que les moyens humains et financiers actuellement dédiés sont insuffisants.

Enfin, en ce qui concerne la communication externe, on constate un grand besoin d'améliorer la sensibilisation des habitants, alors que la facilité de contact avec le monde socio-économique est plus grande.

La gestion des PIT a un caractère chronophage et très complexe, dans une mesure plus importante que les projets simples. En raison de la complexité des montages, les retards de réalisation sont plus conséquents pour ce type de projet, raison pour laquelle il serait souhaitable de proposer une durée supérieure des projets PIT pour 2014-2020. Par ailleurs, l'appui du réseau d'animation et du STC prend toute son importance pour la bonne gestion de ce type de projets.

Propositions 2014-2020

- ➔ **Offrir un appui administratif plus important**, pour que les porteurs se concentrent sur les réalisations concrètes.
- ➔ **Fournir un cadre stable de mise en œuvre** (*vademecum*) dès la phase de développement des PIT. En effet, lors de la période actuelle, les règles de mise en œuvre des PIT ont été stabilisées très tard, bien après le début des projets, ce qui a entraîné des pertes de temps pour les porteurs de projets, obligés de répondre à des exigences nouvelles.
- ➔ **Développer l'animation territoriale en Italie**, qui est pour le moment moins disponible aux besoins des porteurs.
- ➔ **Envisager une durée plus longue des projets des PIT.**
- ➔ **Attribuer une dotation plus importante pour la coordination et la communication.**

7. Les résultats, la valeur ajoutée et l'impact des projets

La démarche de capitalisation sur les projets ALCOTRA avait enfin comme objectif de mettre en valeur les résultats des projets, leur valeur ajoutée, ainsi que l'impact sur le territoire et les habitants.

Les résultats des projets cofinancés par le programme ALCOTRA sont de natures très différentes, mais peuvent être répartis en trois grandes catégories : des investissements matériels ou des événements, des outils ou des produits communs ou harmonisés, des échanges d'expériences et l'amélioration de la connaissance réciproque. Malgré les résultats intéressants obtenus à travers les projets franco-italiens, il ne faut pas négliger les contraintes importantes liées aux obstacles géographiques majeurs et aux différences administratives et juridiques.

La valeur ajoutée transfrontalière des projets a été identifiée par les porteurs ayant participé au processus de capitalisation. Les actions transfrontalières ont tout d'abord permis aux partenaires de raisonner à une échelle territoriale plus importante (par exemple, intégralité du massif alpin franco-italien, les vallées des rivières, le littoral, les espaces naturels, etc.) dans leurs champs de compétences et de diminuer l'effet frontière. A travers les projets, les acteurs impliqués ont pu mettre en place ou élargir leurs réseaux des partenaires, en améliorant ainsi leurs perspectives de collaborations futures. Les projets ALCOTRA ont également été une occasion pour échanger des bonnes pratiques en transfrontalier ou à l'intérieur du même pays, qui a permis enfin de faire évoluer ou adapter certaines pratiques de travail.

L'apport des projets aux partenaires fait aussi partie de la valeur ajoutée des projets et il va au-delà de la simple participation à des actions de coopération transfrontalière et se manifeste de plusieurs façons. L'implication dans des projets franco-italiens a permis notamment l'identification de nouveaux partenaires et la création et le renforcement des réseaux. Elle a contribué également à une professionnalisation des acteurs en matière de gouvernance et de méthodes de gestion de projet.

Ensuite, les projets européens ont favorisé parfois une amélioration de l'activité de la structure ou un développement de nouveaux modes de travail inspirés des pratiques internes des partenaires (par le biais d'échanges d'expériences) ou du travail en commun avec ceux-ci. Enfin, ils ont valorisé les acteurs impliqués et leur ont donné une meilleure visibilité vis-à-vis de leurs partenaires ou bien leur ont permis d'étendre leur périmètre de travail habituel.

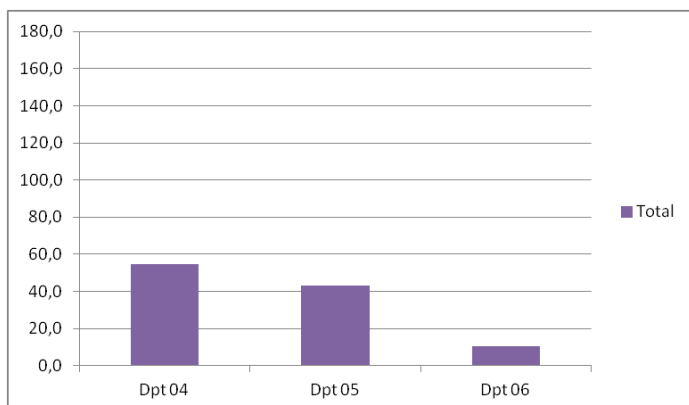
L'impact local et transfrontalier des projets est difficile à mesurer notamment parce que les moyens actuels de mesure sont très faibles. En effet, le système d'indicateurs actuels ne permet pas une réelle mesure de l'impact des projets sur le territoire.

Bien que cette tâche soit très utile pour mesurer a posteriori la pertinence et l'efficacité des actions, ainsi que d'orienter les futurs investissements, l'étude de l'impact est complexe pour plusieurs raisons : premièrement, l'échelle temporelle est très large, allant des effets immédiats (par exemple, des besoins satisfaits par une offre de services à la personne) à des effets de long voire très long terme (par exemple, l'évolution des mentalités, le changement du marché de l'emploi, etc.). Deuxièmement, il est assez difficile d'anticiper les impacts pour ensuite mesurer les effets réels. Troisièmement, l'identification des causes précises d'un changement et l'évaluation de leur poids est une tâche très délicate, étant donné qu'il s'agit presque toujours de causes multiples.

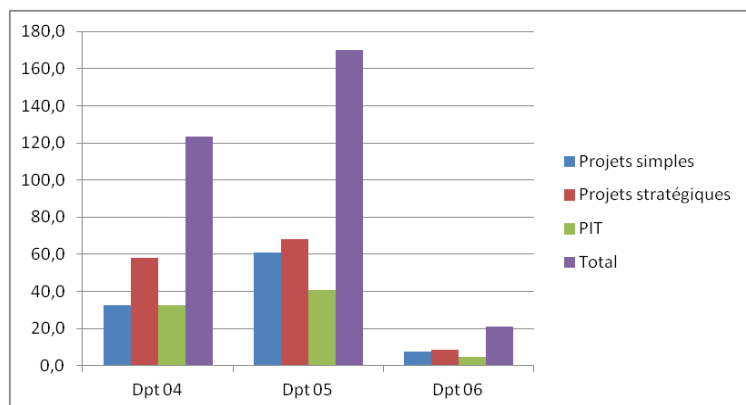
Néanmoins, sans méthodes de mesures très précises, les partenaires du programme qui ont participé à la démarche de capitalisation, ont identifié trois grands types d'impact : le rapprochement des territoires par l'événementiel, l'évolution des perceptions sur les distances et la découverte de la proximité avec l'autre côté de la frontière, le développement de pratiques transfrontalières (tourisme, culture, service à la population, échanges professionnels).

Subvention FEDER par habitant (pour les projets ayant eu lieu dans les trois départements frontaliers de Provence-Alpes-Côte d'Azur, en 2000-2006 et 2007-2013)

FEDER par habitant en 2000-2006 (en euros/habitant)



FEDER par habitant en 2007-2013 (en euros/habitant)



L'impact des projets ALCOTRA peut aussi être mesuré sous un prisme financier, en étudiant la subvention FEDER accordée au territoire par rapport au nombre d'habitants. Entre les deux périodes de programmation, la subvention FEDER par habitant a connu une hausse importante dans les départements des Alpes de Haute-Provence (de 54 à 123 euros/habitant) et dans les Hautes-Alpes (de 43 à 170 euros/habitant). Dans les Alpes-Maritimes, l'augmentation est moins importante. Lors de la période 2007-2013, les projets stratégiques sont les plus consommateurs de fonds FEDER, suivis par les projets simples et les PIT.

Les suites des projets sont un indicateur important de l'impact des actions. Les initiatives de coopération transfrontalière financées par ALCOTRA ont permis tout d'abord l'utilisation des outils et produits issus des projets au-delà de la durée des actions. Ensuite, elles ont donné lieu à la création de nouveaux partenariats. En effet, il existe de nombreux bénéficiaires qui font appel de manière récurrente aux fonds du programme ALCOTRA, malgré la gestion complexe et chronophage de ce type de subvention.

La communication sur les résultats des projets peut accroître l'impact des projets sur le territoire et les habitants. Il semble tout d'abord nécessaire de communiquer davantage sur les résultats à l'échelle du projet et du programme ALCOTRA, pour pouvoir utiliser ces enseignements le plus possible.

Cependant, il est utile de distinguer deux niveaux de communication, l'un en direction du grand public et l'autre des acteurs professionnels. La sensibilisation des habitants, difficile à mesurer mais qui reste assez limitée pour le moment, est surtout efficace à travers des événements grand public (comme les festivals, les œuvres d'art, la signalétique, les cartes, etc.). L'implication des acteurs professionnels,

plus facile à quantifier, est plus visible et plus aisée. Elle passe notamment par des événements spécialisés, des guides de bonnes pratiques, des sites internet, etc.

Les propositions 2014-2020

- **Mettre en place des indicateurs d'évaluation clairs et facilement mesurables**, dès le début de la prochaine programmation, pour avoir un suivi stable et à long terme des résultats et de l'impact des projets.
- **Anticiper davantage les effets des projets** sur le territoire et la pérennisation des investissements, pour pouvoir fixer des objectifs réalistes et mieux mesurer l'impact des projets.
- **Renforcer la communication auprès des habitants et des professionnels** et appuyer les porteurs en ce sens par le biais d'outils de communication, la diffusion de bonnes pratiques de sensibilisation, des ateliers de formation, des événements d'information grand public, etc.

Source des données ayant servi à la réalisation des graphiques et cartes : données du Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, octobre 2012

Annexes

Projets représentés dans les séminaires de Digne-les-Bains (9 novembre 2012), Gap (15 novembre 2012) et Nice (20 novembre 2012)

A1	Plan de coordination et de communication (PIT Maritime-Mercantour)	D6	Promotion du Nouveau territoire d'itinérance (PIT Nouveau territoire d'itinérance)
A2	Intentaire biologique généralisé (PIT Maritime-Mercantour)	F2	Sites Phares (PIT Hautes Vallées)
A3	Culture et identité Maritime-Mercantour (PIT Maritime-Mercantour)	F1	Plan de coordination et de communication (PIT Hautes Vallées)
A4	Planification et gestion du territoire (PIT Maritime-Mercantour)	F2	Sites phares (PIT Hautes Vallées)
A5	Grand Tour Maritime-Mercantour (PIT Maritime-Mercantour)	F3	Géoparc (PIT Hautes Vallées)
A6	Accessibilité au territoire et mobilité douce (PIT Maritime-Mercantour)	F4	Valorisation des ressources forestières (PIT Hautes Vallées)
A7	Education à l'environnement, au développement durable et au bilinguisme (PIT Maritime-Mercantour)	G1	Plan de coordination et de communication (PIT Monviso)
B2	Resaports (PIT Ports Riviera)	G2	RisorsaMonviso (PIT Monviso)
B3	Duraports (PIT Ports Riviera)	G3	SlowTourisme (PIT Monviso)
B4	Formaports (PIT Ports Riviera)	G4	Cultura des Hautes Terres (PIT Monviso)
C4	TourvalCafé (PIT Tourval)	G5	Le Montagne Produit Qualité (PIT Monviso)
C5	Tourval Formation (PIT Tourval)	G7	Cyclo-territorio (PIT Monviso)
C6	Savoir Legno (PIT Tourval)	H3	Mont-Blanc villages durables (PIT Espace Mont Blanc)
D1	Plan de coordination et de communication (PIT Nouveau territoire d'itinérance)	H5	Education à l'environnement (PIT Espace Mont Blanc)
D2	Itinérance patrimoniale (PIT Nouveau territoire d'itinérance)	H6	Mobilité durable dans l'Espace Mont Blanc (PIT Espace Mont Blanc)
D3	Itinérance culturelle (PIT Nouveau territoire d'itinérance)	I	RISKMAT
D4	Itinérance autour des activités de pleine nature (PIT Nouveau territoire d'itinérance)	II	PEEF
D5	Itinérance autour des produits du terroir, des goûts et des saveurs (PIT Nouveau territoire d'itinérance)	IV	AERA
		V	STRATTOUR
		5	InterPlast
		8	CRISTAL
		11	Plateforme technologique touristique
		31	FASST

45	RISE	108	R2D2 (Riduzione e Raccolta – Déchets de Demain)
49	Faire Ensemble	111	CEFIT
61	ACTRA	115	EDEN
63	VALORT	122	La Routo
65	MASSA	127	Star bene/ Bien être
66	Peer education	135	A casa / Chez soi
67	Fioribio	150	TRIA
73	CAT	160	Tour des savoirs et des saveurs
86	myMed	180	Risknet
87	Pellidrac	181	CASSAT
89	Gli scavalcamontagne	183	ViaRisk
93	Espaci Queyras Val Varaita	186	Nouveau territoire numérique
94	PERSIL	200	SEMINALP
105	Genealp	238	PEF Agroalimentaire

Liste des porteurs ayant répondu à l'enquête écrite

Porteur de projet	Numéro du projet	Intitulé du projet
Agence de Développement Touristique des Alpes de Haute-Provence	D6	Promotion du territoire
AIR PACA	IV	AERA
Association de Développement Touristique des vallées Roya-Bevera	A6	Accessibilité au territoire et mobilité douce
Bio de Provence-Alpes-Côte d'Azur	139	Una rete per la biodiversità transfrontaliera - Un réseau pour la biodiversité transfrontalière
Carma	5	InterPlast II
Centre Hospitalier Universitaire de Nice	62	Prevam
Chambre de Métiers et de l'Artisanat des Alpes-Maritimes	C5	Tourval Formation
Comité Départemental d'Education pour la Santé des Hautes-Alpes	127	Star bene / Bien être
Comité Régional de Tourisme Provence-Alpes-Côte d'Azur	V	STRATTOUR
Communauté de Communes de la Moyenne Durance	73	CAT
Communauté de Communes du Briançonnais	150	TRIA

Communauté de Communes du Briançonnais	F3	Géoparc
Communauté de Communes du Pays des Ecrins	F6	Village éducatif dédié au développement durable
Commune de Digne-les-Bains	65	Jardin des Alpes (2000-2006)
Conseil Général des Alpes de Haute-Provence	D5	Itinérance autour des produits du terroir, des goûts et des saveurs
Conseil Général des Alpes de Haute-Provence	74	VIAPAC
Conseil Général des Alpes de Haute-Provence	II	PEEF
Conseil Général des Alpes-Maritimes	II	PEEF
Conseil Général des Hautes-Alpes	38	Réseau transfrontalier d'information routière
Conseil Général des Hautes-Alpes	87	Pellidrac
Conseil Général des Hautes-Alpes	II	PEEF
Conseil Général du Var	II	PEEF
Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur	129	LIRICA (2000-2006)
Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur	VI	ALCOTRA Innovation
Conservatoire Botanique National Alpin	54	Conservation et gestion de la flore et des habitats dans les Alpes occidentales du Sud (2000-2006)
Conservatoire Botanique National Méditerranéen	16	Natura 2000 Alpes de la mer
INRIA Sophia Antipolis Méditerranée	86	myMed
Maison des Jeunes et de la Culture du Briançonnais	49	Fare insieme / Faire ensemble
Maison régionale de l'élevage	112	La Ruoto
Office de tourisme du Queyras	F2	Sites Phares
Parc national du Mercantour	A4	Planification et gestion du territoire
Pays de Haute Provence	30	Promo-terroir
Théâtre La Passerelle	89	Gli Scavalcamontagne
Université des Senteurs et des Saveurs	31	FASST
Ville de Gap	160	Tour des Savoirs et des Saveurs de la Montagne (2000-2006)
Vivre et vieillir chez soi	135	A casa / Chez soi

Liste des personnes interviewées

Institution	Nom
Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur Direction Régionale des Affaires Culturelles	Christophe ERNOUL
Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur Direction départementale des territoires des Alpes-de-Haute-Provence	Michel CHARAUD
Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur Direction Régionale de l'Aménagement, de l'Environnement et du Logement	Céline THOMAS
Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur Préfecture des Alpes-Maritimes	Aude ZUBRYCKI
Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur Préfecture des Alpes de Haute-Provence - Sous-préfecture de Barcelonnette	Martine JANIN-REYNAUD
Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur Région Provence-Alpes-Côte d'Azur - Service Montagne et Massif Alpin	Loïc DAUTREY
Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur Région Provence-Alpes-Côte d'Azur - Service Mer	Gilles GIORGETTI
Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur Conseil Général des Alpes-Maritimes	Frédérique LOCTIN
Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur Conseil Général des Hautes-Alpes	Brigitte BLANC-POUILLARD