

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

## Synthèse des conclusions – Janvier 2013

### Introduction

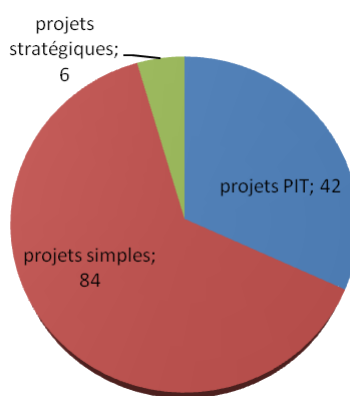
Après plus de 20 ans de programmes cofinancés par l'Union Européenne, il est nécessaire de tirer un bilan qualitatif des projets et de capitaliser les expériences des porteurs impliqués dans ces initiatives. Dans cette logique, le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, en collaboration avec les 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).

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 mission a ciblé en particulier 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.

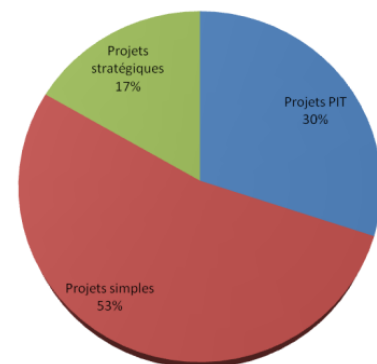
Cette étude a permis de récolter un volume d'informations très important qui permettra d'améliorer le programme ALCOTRA et de cibler les thématiques prioritaires en 2014-2020. Cette synthèse présente seulement les principaux résultats de la mission.

### La mise en œuvre des projets transfrontaliers

L'originalité du programme ALCOTRA 2007-2013 a été de proposer **trois types de projets : simples, stratégiques et Plans Intégrés Transfrontaliers (PIT)**. Les projets simples sont les plus nombreux et bénéficient d'un peu plus de la moitié du budget total prévisionnel. Si les projets stratégiques sont moins nombreux, ils sont fortement dotés, avec 17% du budget total prévisionnel. Enfin, les PIT représentent un peu plus d'un quart des projets et bénéficient d'un tiers du budget total.



Répartition des trois types de projets (nombre)

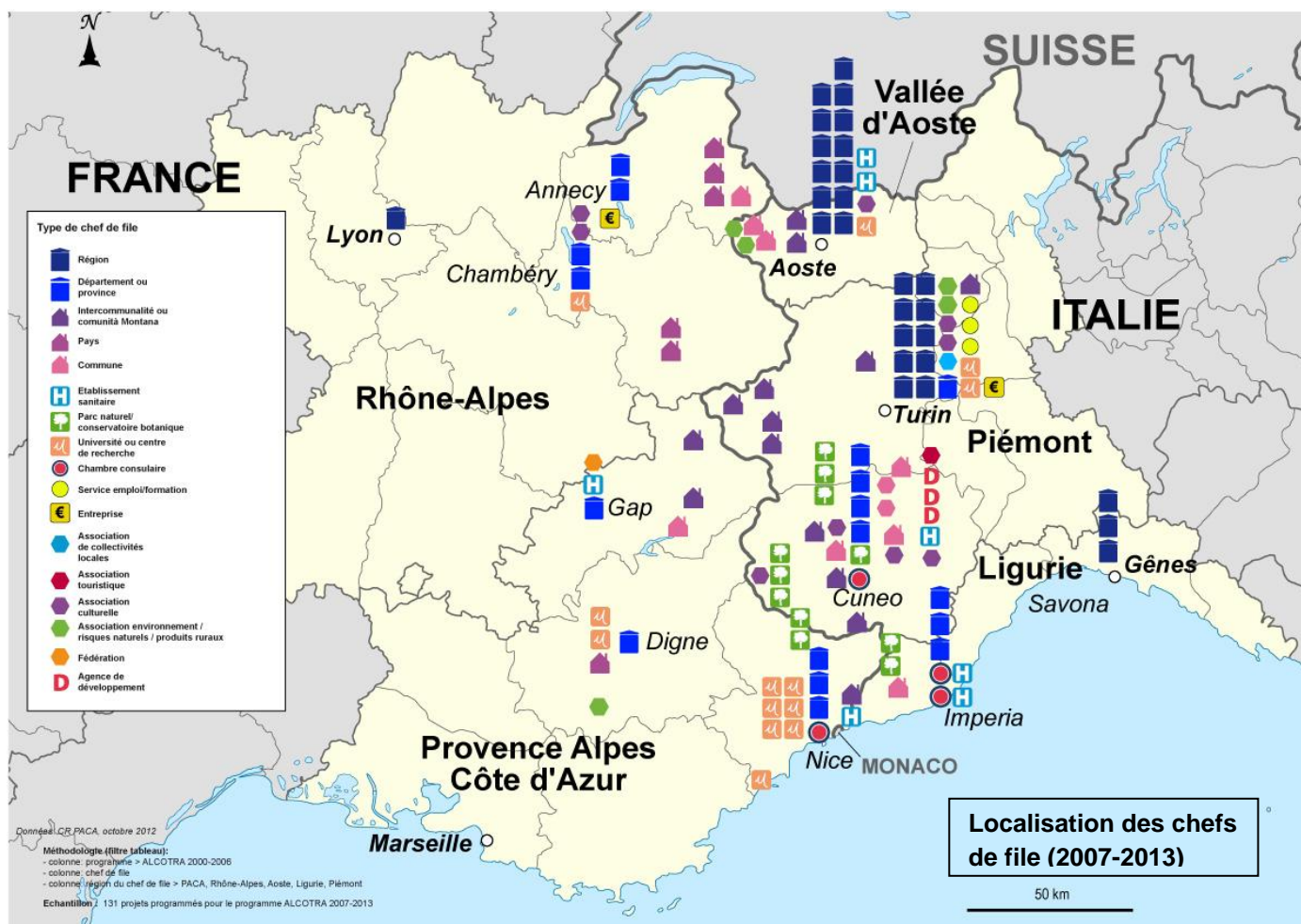


Répartition des trois types de projets (budget total prévisionnel)

**La taille des partenariats des projets ALCOTRA 2007-2013** 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 au grand nombre de partenaires au sein d'un même projet (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 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.

**La recherche de partenaires** est une phase-clé, dont l'importance et le fort impact sur les projets a été confirmé 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 la connaissance préalable des systèmes nationaux, voire de partenariats ou de réseaux préexistants aux projets.

Les chefs de file des projets ALCOTRA sont localisés pour la plupart en Italie, correspondant notamment à des services au sein des régions ou provinces frontalières. Lors du processus de capitalisation ALCOTRA, 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.

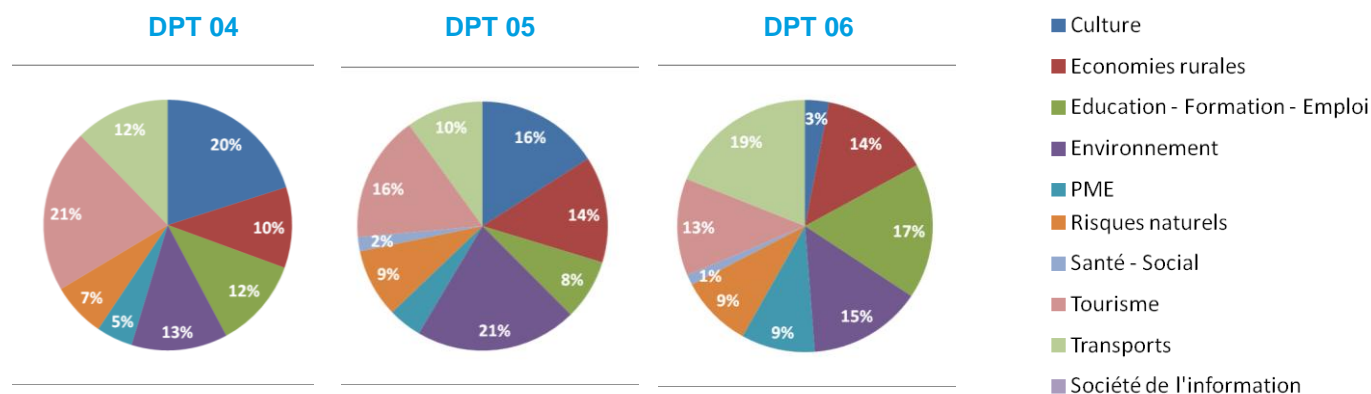


**La communication entre les partenaires** est essentielle pour le bon déroulement des projets. Le pré-requis d'une bonne communication est la connaissance de la langue du voisin. Il existe une grande variété d'outils de communication, mais il est nécessaire de les adapter au type de projet et à la nature 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.

**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 chronophage 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.

## L'approche thématique et territoriale des projets

Les projets soutenus par le programme ALCOTRA 2007 – 2013 couvrent **une large palette de thématiques**. Néanmoins, les thématiques financées en priorité ont été le tourisme, les économies rurales et l'environnement, comme le démontrent ces trois graphiques basés sur le budget prévisionnels des partenaires ALCOTRA localisés dans trois départements frontaliers (Alpes de Haute-Provence, Hautes-Alpes et Alpes-Maritimes).



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). 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.

Il existe **trois niveaux principaux de coopération** : le niveau local (communal ou intercommunal, mis en valeur notamment dans les cadre des Plan Intégrés Transfrontaliers), le niveau intermédiaire (du département et de la province) et le niveau eurorégional (concernant tout ou une 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 apparait comme nécessaire est d'articuler les différentes échelles, pour s'assurer de la cohérence des projets, voire trouver des synergies entre plusieurs initiatives.

Un focus sur **les sept PIT**, mis en œuvre aux échelles locale et départementale, montre qu'ils se répartissent sur l'ensemble de la frontière franco-italienne avec une concentration dans sa partie centrale.



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

---

**Les résultats des projets** cofinancés par le programme ALCOTRA sont de nature très différente, 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, ce qui a permis enfin de faire évoluer ou adapter certaines pratiques de travail.

**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. Néanmoins, sans méthode de mesure très précise, les partenaires du programme ayant 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 transfrontalière (tourisme, culture, service à la population, échanges professionnels).

**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 consommatrice de temps 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 : en direction du grand public et des acteurs professionnels. La sensibilisation des habitants, difficile à mesurer mais qui en général reste assez limitée pour le moment, est surtout efficace à travers des événements grand public (festivals, œuvres d'art, signalétique, 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.

Source des données ayant servi à la réalisation des graphiques et cartes : CR PACA, octobre 2012