

*Etude sur la structuration du programme de coopération
territoriale transfrontalière INTERREG France-Italie
ALCOTRA 2021-2027*

PRESENTATION DES RESULTATS

Version Définitive

Novembre 2019

Daniel Poulenard, *coordinateur mission*

Amparo Montán Montesinos, *consultante senior*

Etincelle : 2 rue d'Austerlitz

31000 Toulouse

www.reseau-parcourir.eu



Andrea Gaifami, *consultant senior*

Marta Ferrero, *consultante senior*

Mariangela Romanazzi, *consultante confirmée*

Corso Trapani 16

10139 Torino

www.sogesnetwork.eu



Sommaire

INTRODUCTION ET RAPPEL DE L'OBJET DE L'ETUDE	3
VOLET 1 : BILAN DE L'EFFICACITE DU SYSTEME DE GESTION DU PROGRAMME ALCOTRA DANS L'ACTUELLE PROGRAMMATION	4
PRESENTATION DES RESULTATS DU VOLET 1	4
METHODOLOGIE SUIVIE ET DEROULEMENT DU VOLET 1 DE L'ETUDE	4
1. L'analyse documentaire	4
2. Atelier recueil d'informations	4
3. Les questionnaires	6
4. Les entretiens complémentaires	6
PRINCIPALES REPONSES COLLECTEES	8
1. Instruction des projets	8
2. Instruction de projets – PITEM/PITER	12
3. Instruction de projets - évaluation	14
4. Instruction de projets – conflits d'intérêt	15
5. Suivi financier et contrôles de premier niveau	16
6. Suivi des réalisations et des résultats	18
7. Communication au niveau du Programme	21
8. Animation territoriale – modalités de mise en œuvre	23
9. Communication au niveau de projets	24
10. Capitalisation	27
11. Rapidité dans l'adaptation de la programmation	29
CONSTATS ET SUGGESTIONS VOLET 1	32
INSTRUCTION DES PROJETS	32
1. Processus	32
2. PITEM/PITER	34
3. Évaluation	34
4. Conflits d'intérêt	34
SUIVI DE PROJETS	35
5. Suivi financier et contrôles de premier niveau	35
6. Suivi des réalisations et des résultats	35
COMMUNICATION	36
7. ... au niveau du programme	36
8. ... dans les territoires	36
9... au niveau des projets	37
CAPITALISATION	37
FLEXIBILITE DANS LA PROGRAMMATION	38
ANNEXES	39
1. Mailing liste utilisée questionnaire volet 1	39

INTRODUCTION ET RAPPEL DE L'OBJET DE L'ETUDE

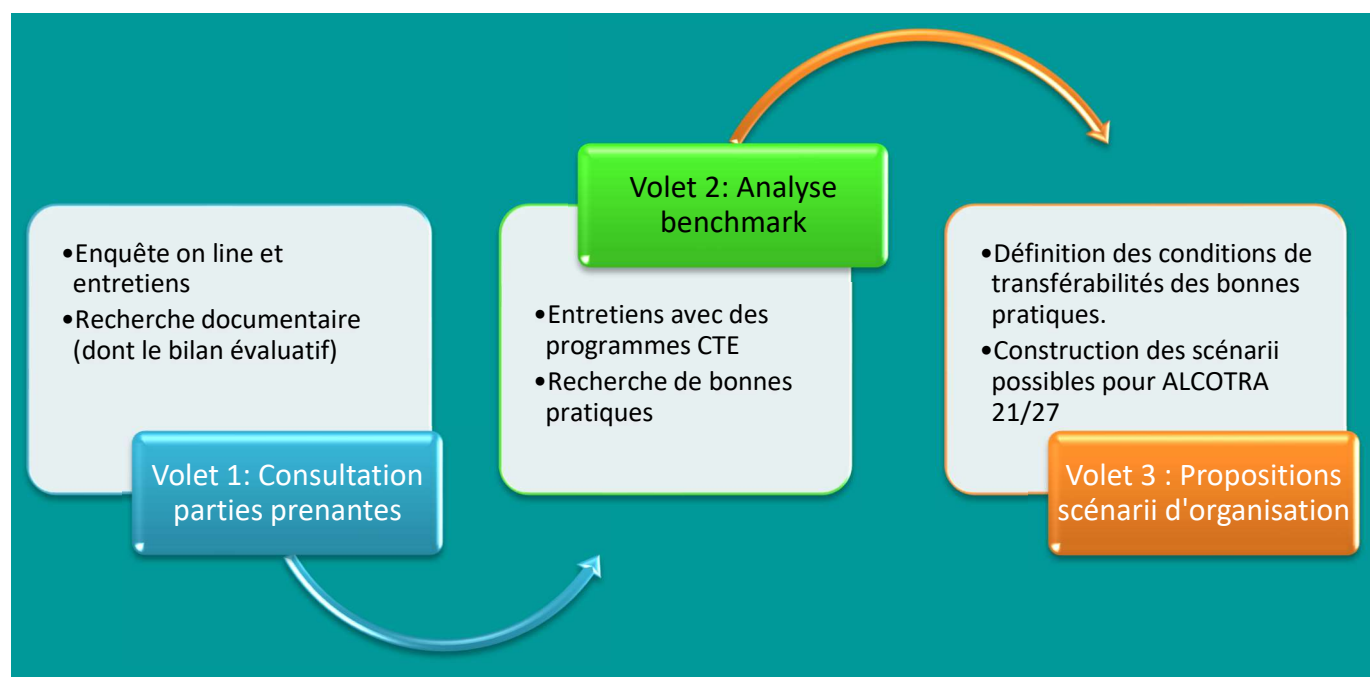
L'étude¹ aura pour objectif de proposer des options pour faire émerger les solutions les plus adaptées conciliant les enjeux de saine gestion, d'efficacité administrative et de fluidité des relations avec les porteurs de projets. En effet, la gestion d'un programme européen de coopération est par sa nature complexe. A cette complexité se rajoutent, pour la coopération territoriale, la nécessité de garantir une gestion administrative efficace portant sur plusieurs Etats membres (2 pour Alcotra) avec des normes différentes, des contrôles stricts, rigoureux et fréquents, ce qui demande des ressources importantes.

L'étude visera à identifier la structuration et le mode de fonctionnement qui puissent contribuer à une amélioration de la gestion en simplifiant les procédures, en le rendant plus efficaces tout en les sécurisant.

L'étude reposera sur 3 volets. Le Volet 1, objet de la première partie du rapport, visera à la réalisation d'un bilan du « système Région »² en tant qu'autorité de gestion.

Il s'agira de présenter les points forts ainsi que les points faibles d'une gestion menée par une collectivité territoriale comme une administration publique régionale. Cette analyse a été faite en prenant en considération les résultats du bilan évaluatif ALCOTRA 2014-2020 ainsi que les évaluations de la précédente programmation.

En résumé : La première phase des travaux a pour objet de procéder à **une consultation des parties prenantes**. La deuxième phase est **un travail de benchmarking** pour recenser des bonnes pratiques potentiellement transposables vers ALCOTRA. La troisième phase consiste à en **définir la faisabilité** pour en intégrer certaines dans ALCOTRA 21-27.



¹ Cf. Cahier des charges

² Cf. cahier des charges

VOLET 1 : BILAN DE L'EFFICACITE DU SYSTEME DE GESTION DU PROGRAMME ALCOTRA DANS L'ACTUELLE PROGRAMMATION

PRESENTATION DES RESULTATS DU VOLET 1

METHODOLOGIE SUIVIE ET DEROULEMENT DU VOLET 1 DE L'ETUDE

Les consultants ont interrogé les administrations partenaires du programme qui ont connu les périodes de programmation précédentes sur les points forts et les points d'amélioration d'une organisation portée par une Région.

La méthodologie proposée repose sur quatre tâches qui visent à approfondir par étape l'analyse des points de force ainsi que points d'amélioration d'une gestion menée par une collectivité territoriale en vue d'un futur Programme ALCOTRA 2014-2020.

1. L'analyse documentaire

Les consultants ont réalisé une analyse documentaire visant à définir le périmètre et la base théorique de l'enquête. Cette construction permet d'identifier les thématiques et les procédures sur lesquelles concentrer l'étude et approfondir la recherche. L'identification de la liste des sources d'information avait été préalablement indiquée dans le Mémoire Technique soumis en réponse au Cahier de Charges lancé par la Région AURA et enrichie en cours d'analyse.

Cette liste comprend :

- Les résultats du bilan évaluatif ALCOTRA 2014-2020 ainsi que les évaluations de la précédente programmation ;
- Les documents du programme ALCOTRA : PROGRAMME DE CTE ALCOTRA, DOMO, RAMO...
- Les documents relatifs aux négociations sur les propositions de Règlements ;
- Les travaux du programme Interact³;
- Les sources statistiques à un niveau local ou européen (agences nationales, EUROSTAT, ESPON), les études, enquêtes, analyses de bonnes pratiques et autres documents d'intérêt à un niveau thématique ou méthodologique.

2. Atelier recueil d'informations

En date 29 mai 2019, dans le cadre du Comité Technique et d'instruction (CTI) du programme Interreg V-A France-Italie ALCOTRA 2014-2020 du 28 et 29 mai 2019, les consultants ont animé deux ateliers

³ «**INTERACT**» est un **programme** d'aide technique visant à améliorer la mise en œuvre et la réalisation des **programmes** qui s'inscrivent dans le cadre de l'objectif de coopération territoriale européenne. Ce programme réalise des analyses sur les différentes pratiques des programmes de coopération (CTE)

« retour d'expérience » en parallèle dans le but de recueillir les avis des personnes présentes sur quelques points clef du programme.

Ce moment d'échange a permis de poser les premiers jalons en vue de l'approfondissement prévu au cours des étapes suivantes pour

- Analyser l'actuelle programmation et réaliser un bilan du fonctionnement du Programme et du « système Région⁴ » ou bilan de fonctionnement en tant qu'autorité de gestion ;
- Fournir des pistes de réflexion et recueillir des suggestions pour une organisation du programme à venir plus efficace ;

Sur la base de l'analyse documentaire, et en particulier

- Du bilan évaluatif du Programme ALCOTRA 2014-2020 ;
- Des avis ressortis dans l'analyse SWOT Interact conduite à Turin le 9 et 10 mai, avec particulier attention aux éléments indiqués comme « faiblesses » et « menaces »,

Les consultants ont identifié des points clefs sur les différents domaines thématiques et rédigé la grille de questions pour l'atelier reproduite ci-dessous.

Les participants ont été invités à débattre sur un certain nombre de questions et à indiquer les points forts et faibles constatés (En tenant compte des évolutions d'une programmation à l'autre 2007-2013 et 2014-2020) dans le cadre des deux axes :

- Interne : Gestion du Programme
- Externe : Animation Territoriale

Dimension Interne	Dimension Externe
Organismes de gestion du Programme AG-SC : quel est votre avis sur cette structuration en termes d'efficacité, de coordination et définition de responsabilités ?	Assistance aux porteurs de projets : quels sont vos avis sur les activités et les procédures menées par les Organismes de gestion ?
Relations entre les Organismes de gestion AG-SC et les Partenaires de Programme : quels sont à votre avis les points de forces et quels les points de faiblesse ?	Correspondance entre besoins locaux et priorités dans les projets : comment jugerez-vous ce lien ?
Processus d'instruction et de sélection de projets : points de forces et points de faiblesse	Secteurs socio-économiques participants aux projets. Leur augmentation peut être considérée comme un aspect positif ou bien négatif ?
Processus de programmation (analyse territoriale ; hiérarchisation des besoins ; sélection des besoins ; Matching avec FEDER...) : forces et faiblesses.	Communication et visibilité : points de force et points de faiblesse.
Système de gestion de projets on ligne (Synergie) : quel est votre avis sur cet outil en termes de facilité d'usage, correspondance aux besoins des utilisateurs, efficacité ?	Capitalisation des résultats des projets : points de forces et de faiblesse et opportunité d'amélioration.
Dématérialisation	Ressources destinées aux projets simples et ressources destinés aux projets intégrés : à votre avis cette proportion est-elle adaptée aux besoins du territoire et aux objectifs du Programme ?

⁴ Cf. Cahier des charges

3. Les questionnaires

Sur la base des principales observations issues de la phase d'analyse documentaire et de l'atelier, un questionnaire a été élaboré et envoyé aux membres du CS et du CTI.

La cible : les 59 contacts du CS et 66 du CTI n'ont pas été choisis par les consultants mais par l'AG (voir en annexe : Mailing liste utilisée).

Le questionnement a été structuré en 11 sections thématiques.

Volontairement le choix a été fait de procéder par « affirmations » qui s'appuient sur des options possibles pour le prochain programme. Chaque proposition comprenait plusieurs sous-questions semi-dirigées (« D'accord – Pas d'accord – Ne sait pas »).

Une possibilité d'ajouter des éléments de réponse complémentaire dans une case libre était possible à chaque étape.

Le premier envoi a été effectué en date 8 juillet 2019 et il a été suivi par 5 relances, dont la dernière en date 26 août 2019.

Au total 38 réponses ont été reçues, soit 30% des personnes contactées. Ce taux de réponses est moyen. Il a certainement été influencé par la période juillet août.

Conformément aux usages en vigueur dans ce type de mission les résultats ont été traités anonymement.

4. Les entretiens complémentaires

La méthodologie utilisée pour ce volet 1 prévoyait la réalisation d'un certain nombre d'entretiens semi-dirigés complémentaires aux questionnaires dans le but d'approfondir des thématiques traitées.

Une liste a été établie en prenant en compte les critères suivants :

- Une répartition géographique homogène.
- Une représentation des différents niveaux de collectivités parties prenantes du programme⁵.
- Les principaux partenaires du programme.

Entretiens programmés	France		Italie	
Niveau territorial				
Niveau régional (hors AG et Région AURA)	Région Sud	1	Regione Liguria	1
Niveau Département (Nuts 3)	Un département Région AURA Un département Région SUD	2	Città Metropolitana Torino Val d'Aosta	2
Collective Locale : Intercommunalité et/ou Agglomération	Région SUD Région AURA	2	UNCEN (Unione Comunità montane) ANCI (Ass. Nazionale Comuni d'Italia)	2
Elus	Région SUD ou Région AURA	1	Giunta regionale	1
Autorité nationale	CGET	1	Rappresentante dell'Agenzia di Coesione	1

⁵ Niveau Communal, intercommunal, Département, Provinces, Régions, et niveau National

15 Entretiens ont été sollicités et 9 ont répondu positivement. Certaines personnes ont motivé leur non-participation.

Les personnes qui ont acceptées d'être interviewés sont :

- Mme. Aurélie BOUGEL (Région AURA)
- M. Marco BUSSONE (UNCCEM)
- Mme. Cécile CADET (Région SUD)
- M. Patrick COMBRISON (Région SUD)
- Mme. Tiziana FIORINI (Città Metropolitana di Torino)
- M. Sandro PERESSIN (Segretariato congiunto)
- M. Marco ROLANDI (Regione Liguria)
- Mme. Viviana RUSSO (Agenzia per la Coesione territoriale)
- M. Gianluca TRIPODI (Regione val d'Aosta)

PRINCIPALES REPONSES COLLECTEES.

Avertissement : les paragraphes qui suivent sont issues des réponses et des commentaires des personnes qui ont répondu aux questionnaires.

Conformément aux règles en vigueur dans ce type de travaux ils n'engagent ni les consultants qui ont fait le travail de collecte, ni les commanditaires de l'étude.

Méthode retenue :

- Les commentaires principalement sélectionnés sont ceux qui ont été cités plusieurs fois.
- Certaines remarques spécifiques ou propositions ont été retenues même si elles sont uniques

Un commentaire peut paraître, partiel ou en contradiction avec les autres. Cette situation est normale puisque les participants à l'enquête répondent, selon leur propre expérience.

1. Instruction des projets

Contexte

Certains éléments sur l'instruction des projets ont été identifiés : Les délais, Le caractère chronophage, mais aussi la bonne implication des territoires dans le processus.

Ce dernier élément fera l'objet d'approfondissement dans la phase de benchmarking. Cette implication pose des questions, comme la difficulté des services territoriaux pour analyser certains critères (notamment les impacts socio-économiques).

A) La présentation des projets en deux phases pourrait simplifier le processus d'instruction des projets

Avis favorable	Avis défavorable ...
58% des répondants se déclare en faveur de cette option : - La structuration des appels à projets en deux phases permettrait aux évaluateurs (SC, CTI, experts...) d'évaluer dans un premier temps uniquement des éléments tels que la composition du partenariat, l'originalité de l'idée, la plus-value transfrontalière - Une harmonisation du fonctionnement des activités d'animation territoriale entre régions françaises et italiennes serait envisageable pour supporter une modification de ce type.	21% des répondants le contraire : - La structuration des appels à projets en deux phases risquerait de doubler le temps de travail - Elle demanderait une organisation des services d'instruction plus longue ce qui n'est pas compatible avec les ressources dont dispose actuellement le SC.

Commentaires issus des réponses :

Dans le cadre d'un besoin de simplification du processus d'instruction qui a reçu 58% d'avis favorable, plusieurs observations ont été faites et méritent d'être analysées.

Tout d'abord, la nécessité d'organiser un groupe de travail mixte (Fr/It) est soutenue dans quelques commentaires. Pour eux les organismes en charge du Programme doivent en outre partager les informations pour pouvoir assurer une information complète aux bénéficiaires sur règles de fonctionnement.

Le deuxième point de vigilance souligné par les partenaires serait le respect des délais pour ne pas perturber l'état d'avancement du Programme. Une voie pourrait être, selon eux, la simplification par une réduction du nombre des acteurs qui doivent intervenir et une meilleure définition du rôle des territoires dans les instructions par rapport à celui du SC.

En référence plus spécifiquement à la proposition ci-dessus, une suggestion a été faite de réfléchir à l'introduction d'une méthode d'analyse en 2 temps, au lieu d'une simple présentation en 2 phases. C'est à dire projet recevable d'un point de vue formel (pièces, projet en lien avec AAP, portage adapté, plan de financement calé ...) et instruction complète dans un deuxième temps.

Une proposition alternative et censée d'atteindre le même résultat serait de structurer différemment le formulaire. C'est-à-dire qu'une séparation plus précise existe entre les différents types de travaux et de livrables prévus.

Les commentaires soulignent qu'il est surtout important de trouver un équilibre entre simplicité de formulation (pas de formulaires trop minimales) et simplicité pour les instructeurs en charge de cette phase (pas de formulaires trop complexes pour ne pas surcharger les services d'instruction).

La présentation des projets en deux phases pourrait améliorer le processus d'instruction des projets par exemple à travers la soumission d'un formulaire synthétique et de subséquentes recommandations de la part des Organismes de Programme

Avis favorable...	Avis défavorable ...
63% des répondants sont favorable. Cependant, certains points d'attention sont à rappeler : - Il est important que les Organismes du Programme accompagnent la présentations des projets dans la deuxième phase (et que les porteurs de projet intègrent les recommandations formulées).	29% des répondants pense le contraire : - Les recommandations, demandes d'intégration et prescriptions pourraient aussi influencer les avis des instructeurs. L'objectivité et la transparence des évaluations seraient à risque ; - Le travail des services d'instruction risquerait de doubler et le processus résulterait encore plus chronophage qu'aujourd'hui ; - Les quelques éléments requis par la première phase d'instruction risqueraient de ne pas mettre nécessairement en valeur les propositions des meilleurs. Projets

Commentaires issus des réponses :

L'appréciation pour la proposition est justifiée par la perception que ce genre de modification pourrait améliorer la qualité des projets eux-mêmes, au-delà d'une amélioration du processus d'instruction.

En effet cela permettrait, selon les commentaires, une sélection/ réorientation des projets dans le but d'atteindre des standards de qualité plus élevés et une majeure conformité des projets aux objectifs du programme. Ce mécanisme pourrait d'ailleurs être utilisé pour éviter des dispersions de ressources sur des projets similaires à travers, par exemple, l'invitation aux partenaires à se réunir dans un seul partenariat.

Pour certains commentaires : Il est important de souligner que ce genre de mécanisme induit un calendrier à respecter avec rigueur et aussi, une rigueur d'analyse et évaluation importante, pour éviter d'orienter de façon trop marquée les projets.

A) L'externalisation de l'évaluation technique pourrait améliorer en termes de qualité technique et de fluidité dans le processus d'instruction

Avis favorable...	Avis défavorable ...
39% des répondants est d'accord avec cette option : - Quand l'instruction demande des compétences spécifiques ; - Car elle pourrait engendrer une majeure objectivité dans l'évaluation des projets ; - Car elle pourrait réduire la charge de travail des Régions qui ne disposent pas d'une structure organisationnelle adéquate.	50% des répondants ont un avis négatif : - Jusqu'à présent le recours à des évaluateurs externes n'aurait pas amené davantage de fluidité ni dans le processus d'instruction ni de qualité technique - Une évaluation externe risquerait d'interrompre le lien entre les porteurs d'intérêt et les instructeurs et référents politiques régionaux - Seule les Organismes de Programme disposent d'une vision globale sur les opérations sélectionnées, les effets sur les territoires, les perspectives de capitalisation et de synergies possibles, ainsi qu'une connaissance pointue du Programme et de ses programmations précédentes

Commentaires issus des réponses :

L'avis le plus partagé est que les Régions et les Administrations concernées doivent pouvoir continuer à garantir l'instruction technique sur les dossiers déposés, en raison de leur connaissance des défis, des enjeux et des acteurs du territoire, ainsi que de la nature du Programme, solidement axée sur le territoire.

Selon certains répondants, le processus nécessiterait d'une coordination globale améliorée, avec des critères d'évaluation plus pertinents que ceux de l'actuel formulaire et permettant une meilleure concordance avec la notation finale.

Une proposition avancée par les interviewés est de concentrer entièrement le processus au sein du SC, à condition que le nombre d'agents et l'étendue de leur compétences soit augmenté. Dans ce cas, on pourrait envisager un renforcement de la spécialisation thématique des instructeurs au sein du SC.

Une autre suggestion à mi-chemin entre les deux positions serait de faire recours à des experts externes pour certaines typologies spécifiques d'évaluation technique thématique, sur des aspects pour lesquels les compétences des organes de gestion du programme ne sont pas adaptés.

Des aspects tels que la cohérence avec le Programme, la plus-value transfrontalière et la vision globale du Programme resteraient au contraire des éléments d'évaluation de compétence des gestionnaires du programme.

Le défi, dans ce cas, serait de trouver des mécanismes d'harmonisation des évaluations pour éviter des jugements trop subjectifs.

Aux territoires devrait être attribué uniquement la compétence de l'évaluation stratégique de cohérence avec les priorités de programme

Avis favorable...	Avis défavorable ...
45% des répondants ont un avis positif, tout en soulignant les points suivants : - Pour que cette option soit efficace, il faudrait que le Programme soit renforcé sous le plan de sa stratégie transfrontalière partagée commune. Cela signifierait qu'entre les Etats et les Régions une programmation-cadre soit concordé à l'avance ; - Que les Province et Départements soient inclus pour ce qui relève de leurs compétences.	45% des répondants se positionne en opposition au propos ci-dessus : - La question de l'évaluation stratégique de cohérence avec les priorités du programme relève de l'instruction (Secrétariat Conjoint). La cohérence avec les politiques conduites, les actions menées par les porteurs et les besoins du territoire relèvent du territoire (des Partenaires) pour des questions de cohérence, de plus-value, de capitalisation et de pérennisation des projets ; - Les territoires à travers les administrations partenaires du Programme pourraient aussi bien évaluer la cohérence et intégration avec les politiques nationaux, régionaux et locaux - Les territoires devraient aussi examiner la cohérence avec les réalités du terrain et les stratégies déployées par les institutions territoriales.

Commentaires issus des réponses :

Ce qui émerge c'est le besoin de redéfinir le rôle des territoires dans l'instruction des projets et leur périmètre d'action par rapport à celui du SC.

Il est souvent suggéré une réorganisation de l'instruction des services régionaux : les services régionaux devraient se limiter à l'évaluation de la cohérence des projets avec les priorités de la politique régionale de leur propre administration, plutôt qu'aller jusqu'à l'évaluation avec les priorités du programme.

Dans ce cadre, l'instruction des administrations pourrait être limitée à un avis que les services gestionnaires du programme devraient prendre en considération dans son instruction.

Pour certains l'évaluation stratégique et de cohérence avec les priorités du Programme devrait donc rester dans les compétences des services en charge du programme. Cette évaluation peut être déléguée aux territoires seulement en cas d'adoption d'outils tels que les CLLD ou les ITI où les éventuels appels à projets seraient gérés de façon délocalisée.

2. Instruction de projets – PITEM/PITER

Les PITEM et PITER comme approche territoriale du Programme, est apprécié par la Commission Européenne et représente un point de force du Programme. En même temps le processus d'instruction des PITEM et PITER est souvent considéré comme complexe et chronophage. L'enjeu représenté par ces projets méritera une analyse de la valeur ajoutée.

Prévoir un processus de sélection en une phase unique, caractérisé par un accompagnement forte du SC dans la préparation des dossiers pour rendre cette approche territoriale plus adhérente aux priorités du programme.

Avis favorable...	Avis défavorable ...
50% des répondants ont un avis positif : - Pour ce qui concerne les PITEM : vu que ce sont les régions membres du programme ALCOTRA qui portent les projets, il serait probablement plus approprié le choix de thématiques transversales stratégiques en début de programmation	37% exprime un avis négatif : - Si le SC est renforcé dans l'instruction des plans il faut un accompagnement préalable en renforçant notamment le poste "animation" en amont des dépôts. - Il faudrait plutôt une analyse approfondie de l'évaluation ex ante, de la capitalisation des expériences précédentes et une discussion politique partagée pour la construction de Plan intégrés qui répondent à la fois aux priorités du Programme et aux besoins du territoire.

Commentaires issus des réponses :

L'aspect sur lequel convergent la plupart des observations est que les Plans intégrés sont réalisés en dépit d'une réelle planification de référence indiquant stratégies et domaines d'interventions, commune et partagé par les Régions.

Une gestion différenciée des Plans intégrés serait à suivre : *bottom-up* « avec accompagnement » pour les PITER ; définition en phase de programmation des thématiques stratégiques et gouvernance des administrations pour les PITEM. De plus, les deux approches devraient s'intégrer plus étroitement.

Un accompagnement du Programme et en particulier du SC serait envisageable pour faire émerger les projets potentiels et pour accompagner les acteurs dans la construction de Plans cohérents avec le Programme.

Cependant il a été souligné que, plus que les autorités de Programme, il faudrait impliquer et responsabiliser plus les territoires à la fois dans le choix des thématiques et dans la phase de projet.

D'autres répondants, pensent nécessaire de **renforcer le rôle du comité de suivi** (plutôt que de l'AG) dans le cadre de ce procès.

Selon certains répondants, plutôt que garder l'outil PITEM/PITER Il serait plus pertinent que le **Programme adopte pour la future génération les outils prévus par les Règlements européens (projets à régie, CLLD, ITI, microprojets etc....)**. Cela d'une part renforcerait le rôle d'accompagnement les partenaires du programme dans la définition des stratégies tout comme des contenus.

En termes plus généraux, une proposition intéressante qui est apparue ; c'est de connecter ces instruments à l'art. 23 de la nouvelle proposition de RDPC 2021-2027.

Renforcer le rôle de pilotage des autorités de programme dans l'analyse des enjeux territoriaux et dans le pilotage des ressources à travers l'identification préalable de territoires et thématiques prioritaires à destiner aux territoires à travers les PITEM et PITER

Avis favorable...	Avis défavorable ...
71% des répondants ont un avis positif, à condition que soient prévues des consultations des représentants institutionnels bénéficiaires potentiels (Province/Départements, Unioni Montane, association de catégorie...)	16% sont défavorable, en raison du fait qu'il n'apparaît pas toujours pertinent de privilégier une approche bottom-up

Commentaires issus des réponses :

La majorité des répondants s'est exprimée pour un **renforcement du rôle de pilotage des autorités de programme**, suivant aussi l'expérience réussie des projets stratégiques de la programmation précédente où les thématiques avaient été identifiées politiquement sur la base des besoins territoriaux.

Selon certains répondants, il serait pertinent de **renforcer davantage le rôle des organes de gestion du programme**, compte tenu aussi de l'expérience réussie des projets stratégiques du Programme ALCOTRA 2007/2013

D'autres avis plus « critiques » arrivent à se questionner sur l'opportunité de pérenniser les PITEM/PITER compte tenu de limites démontrées jusqu'aujourd'hui (es. Délais, modalités d'instruction, suivi, capitalisation...).

Renforcer le rôle des autorités de programme dans l'identification préalable et subséquente implication des partenaires

Avis favorable...	Avis défavorable ...
34% des avis sont favorables : - L'identification des bénéficiaires des PITEM / PITER, au moins en ce qui concerne la typologie des partenaires en rapport aux objectifs envisagés ; - Il serait souhaitable que certaines conditions soient remplies : forte sensibilisation de la culture du projet adressée aux partenaires/bénéficiaires et investissements dans la construction d'un réseau de partenariat transfrontalier	32% des avis sont contraires

Commentaires issus des réponses :

Selon certains répondants la solution serait de **favoriser une plus étroite intégration entre PITEM/PITER et d'autres instruments territoriaux financés par d'autres fonds (FEDER/FSE)**.

Dans ce sens, l'exemple de la Vallée d'Aosta est cité car ce serait une bonne pratique car elle a associé le PITEM/PITER avec le CLLD et la stratégie nationale pour les territoires intérieurs

3. Instruction de projets - évaluation

A votre avis, quelles améliorations sont souhaitables ?

La révision du système d'attribution des points parmi les trois composantes (stratégiques – transversaux - techniques) pourrait améliorer la qualité et la pertinence des projets sélectionnés

Avis favorable...	Avis défavorable ...
37% des répondants sont d'accord avec une révision dans ce sens pour améliorer la qualité du projet ainsi qu'une plus grande visibilité des résultats sur le territoire. A condition que : - L'évaluation sur la cohérence et le caractère transfrontalière soit une condition nécessaire préalable et contraignante pour l'approbation	34% des répondants ne sont pas en accord avec la proposition exposée. - La qualité et la pertinence des projets sélectionnés pourraient améliorer seulement grâce à une application plus claire et stricte des critères d'évaluation de la part des sujets concernés
Commentaires issus des réponses : Plusieurs répondants conviennent du fait que les critères d'évaluation du système actuel d'attribution des notes ne permettent pas de valoriser la qualité des projets. A ce jour les points pour les critères horizontaux et développement durable seraient trop élevés par rapport aux ponts attribuables aux capacités des partenaires et à la faisabilité technique. L'attribution des points devrait être réformé en faveur de la composante technique et de faisabilité et économique. Pour d'autres répondants, dans le cadre d'une réforme du système d'évaluation, une certaine attention devrait être portée aux outils de support tel que SYNERGIE : il devrait en effet être doté d'une grille de notation cohérente avec les changements. Une autre observation intéressante est relative à l'introduction de critères d'évaluation qui permettent de poursuivre les objectifs de l'Agenda 2030 et de la stratégie nationale pour le développement durable.	

Pour simplifier les processus décisionnels tout en gardant la forte implication des territoires dans l'instruction des projets, ainsi que les autres acteurs appelés à intervenir, il serait souhaitable d'adopter la prise de décision par majorité (au lieu du consensus)

Avis favorable...	Avis défavorable ...
Le pourcentage des interviewés qui sont en faveur de cette option est plutôt faible et n'atteint que le 24%. De plus, dans ce cas, certaines conditions devraient être assurées : - Pas de conflit d'intérêt ; - Non-participation au la vote en cas de liens avec le porteur du projet ; - Définition d'une Réglementation qui puisse garantir objectivité et en particulier éviter qu'un projet soit rejeté ou très mal noté en réaction à une précédent rejet.	Le 34% réfutent la proposition : - Le consensus est en effet difficile à obtenir mais c'est un principe européen de base auquel il ne serait pas possible de déroger ; - La prise de décision par consensus est une pratique qui a permis jusqu'ici de garantir une bonne qualité de la mise en œuvre des projets. Le changement pourrait être justifié seulement en cas de modifications substantielles à la composition du CS. Par exemple en cas d'élargissement des membres avec pouvoir de décision.

Commentaires issus des réponses :

D'un point de vue, la nécessité d'avoir le consensus au sein du CS conduit souvent à des médiations entre les instances pour l'approbation des projets qui n'ont pas eu un avis très favorable au cours de l'instruction.

Pour d'autres, une prise de décision par majorité risque d'avoir des impacts très négatifs sur l'approche coopérative propre à un programme de coopération territoriale, des alliances transversales pouvant se déterminer au détriment d'une vision global et transfrontalière du programme.

Certains argumentent que : Le processus d'instruction devrait déjà qualifier les projets et ne pas laisser trop de marge pour discussions et rebondissements.

4. Instruction de projets – conflits d'intérêt

Il a été souligné le risque de conflits d'intérêt que l'organisation de l'instruction pourrait comporter. Quelle serait pour vous la solution plus adéquate au programme ?

Lorsqu'un membre du CS est impliqué en tant que chef de file, il ne peut pas donner son opinion sur le projet

Avis favorable...	Avis défavorable ...
Les répondants en faveur de cette option atteignent 66% Il a été souligné que cette règle en effet existe déjà au sein du CS et prévoit que le représentant politique en conflit d'intérêt ne doit pas participer à la discussion pour l'approbation d'un projet dont son administration est chef de file. Cependant, il est important qu'un avis soit rendu sur l'impact du projet sur tous les territoires, y compris l'administration chef de file.	Seulement 13% proposent le contraire : Un « conflit d'intérêt » serait en effet inhérent au fonctionnement du programme lui-même, qui est censé trouver des compromis entre les différents porteurs d'intérêts. Il ne se concrétiserait donc pas seulement dans le cas où le membre du CS est Chef-de-file du Projet et par conséquent l'adoption de cette proposition ne ressouderait pas le problème à la source.

Commentaires issus des réponses :

Le conflit d'intérêt est un thème sensible sur lequel, il faut que le Programme réfléchisse. Au-delà d'une amélioration et d'une plus claire définition du règlement qui organise fonctionnement des différents Organismes, il paraîtrait judicieux que la **sélection des Projets soit déléguée à un organisme autre que le CS** auquel seraient confiées les décisions plus stratégiques en amont de la programmation tout comme dans sa mise en œuvre.

Jusqu'au moment où le **CS** sera composé par représentants politiques, le conflit d'intérêt sera présent. Certains proposent un **changement de sa composition**.

Les membres du CS s'expriment sur chaque projet avec un <u>vote secret en utilisant une solution IT</u>	
Avis favorable...	Avis défavorable ...
Les avis positifs à cette question ont été seulement 11% des réponses	Un pourcentage de 45% des répondants s'est exprimé négativement : - Dans un contexte de coopération transfrontalière, tous les différents avis doivent pouvoir être exposés et argumentés comme condition préalable pour une prise de décision responsable et transparente - La procédure apparaît comme trop lourde et entraînerait un risque de blocages par manque de communication. - La procédure comporte une prise de décision qui n'est plus transparente.
Commentaires issus des réponses : Le vote secret semblerait ne pas trouver d'espace dans le fonctionnement du programme et, même, dans sa logique ? Il ne serait, selon des répondants, concrètement pas possible de garder la confidentialité du vote, d'une part. D'autre part cette pratique serait contraire au principe de coopération. La transparence du vote c'est important aussi car il est souhaitable que chaque membre du CS ait la possibilité d'argumenter ses raisons en faveur ou défaveur d'un projet.	

5. Suivi financier et contrôles de premier niveau

Il a été souligné que le système de contrôle financier des projets du Programme présente des points de faiblesse qu'il serait souhaitable d'améliorer dans la prochaine programmation. En particulier, des différences sur le plan national sont présentes pour ce qui est les Contrôles de Premier Niveau.

<u>Externalisation des contrôles dans les deux pays par tirage au sort sur la base d'une « liste » d'auditeurs extérieurs présélectionnés</u>	
Avis favorable...	Avis défavorable ...
71% des répondants sont en accord avec la proposition. Le premier constat est relatif à la différence structurelle qui voit l'existence d'un contrôle de premier niveau interne en Italie et externe en France. Cela demanderait l'étude et la définition de règles de sélection des contrôleurs externes communes.	21% au contraire : - L'externalisation peut être faite et peut bien marcher d'un point de vue strictement financier, elle est moins efficace en ce qui concerne le suivi et les vérifications sur l'avancement physique des opérations. Un nouveau modèle et organisation des contrôles pourraient être identifiés pour distinguer ces deux missions, tout en assurant au même temps une unité du contrôle (par exemple

	support professionnel comptable aux contrôleurs) - L'externalisation des contrôles côté français dans la présente programmation a généré des points de difficultés, notamment un conflit d'intérêt car le contrôleur est payé par le bénéficiaire qu'il doit contrôler.
--	--

Commentaires issus des réponses :

Un bilan des modalités actuelles adoptées dans les deux Etats, externalisation en France et internalisation en Italie devrait être tiré, aussi car la certification des dépenses nécessite un modèle plus dynamique, adaptif et rapide.

Les différences entre Etats membres et à l'intérieur de chaque Administration concernée sont courantes. Plusieurs répondants ont souligné la nécessité d'uniformiser les contrôles de premier niveau des deux Pays.

Le modèle suivi comporte parfois une difficulté dans la mobilisation des ressources en interne, ainsi que des compétences spécialisées.

L'externalisation pourrait assurer des procédures identiques des deux côtés de la frontière ainsi qu'une plus grande concordance avec les procédures suivies.

Des répondants proposent une activité d'information et de mise à jour sur les règles et modalités de comptabilité des contrôleurs externes coordonné par le référent financier de l'AG.

En particulier certaines conditions ont été indiquées par les répondants, dont :

- Que l'Indépendance et la maîtrise des règles financières des programmes EU soit assuré. (Ex. par la validation de la liste d'auditeurs présélectionnés par les partenaires du programme)
- Que l'auditeur ne soit pas payé par le partenaire de projet qui a effectué les dépenses en cour de vérification. Cela est en ligne avec une autre observation faite à ce sujet : que le budget pour l'assistance technique di Programme soit augmenté pour financer les couts des contrôleurs.

La **question du financement des contrôles de 1er niveau** devrait donc être traitée pour décider si les contrôles doivent être payés par les porteurs de projets sur le budget de l'opération ou au titre de l'assistance technique par le programme.

Il restera à évaluer l'impact des nouveaux règlements 2021-2027, sur les contrôles de premier niveau.

Garder le contrôle au niveau interne de l'administration publique compétente dans les deux pays, tout en assurant la prise en charge des privés

Avis favorable...	Avis défavorable ...
21% sont en faveur de cette option car cela simplifierait, les démarches administratives de recrutement et permettrait de mettre de l'équité de traitements dans le traitement des contrôles	45% sont en désaccord : - La faisabilité, notamment en termes de ressources RH et couts associés devrait être étudié - Certaines Régions italiennes ont exprès le souhait d'abandonner le contrôle de premier niveau en interne des administrations

Commentaires issus des réponses :

Les répondants ont indiqué un avis négatif à cette proposition, ce qui montre que la condition actuelle pour les partenaires Italiens n'est pas, globalement, considérée comme une pratique efficace et qu'il faudrait garder dans la prochaine programmation.

<i>Intensifier les activités du SC et/ou des Animation Territoriale de soutien vers les porteurs de projet tout au long de la vie du projet</i>	
Avis favorable...	Avis défavorable ...
La majorité des répondants ont un avis en faveur de ce propos : le 79% - Le porteur doit être mieux accompagné tout au long de son projet. Priorité pour cela doit être donnée aux animateurs, en étroite collaboration avec le Secrétariat Conjoint - Un travail réel d'animation transfrontalière doit être mis en place entre italiens et français.	Seulement 13% propose le contraire - Il serait plutôt nécessaire uniformiser les procédures et les informations à l'intention et des porteurs de projet et des évaluateurs externes.
Commentaires issus des réponses : Cet aspect s'inscrit dans une plus large réflexion sur la structuration d'un système de suivi et contrôle plus étroit et proche des porteurs de projet, qui a été menée par certains répondants. Des répondants proposent un « groupe de suivi » avec des missions de support, animation, participation aux COPIL des projets. Aujourd'hui les fonctions des instructeurs sont trop détachées des projets, ce qui a un impact sur l'efficacité de leurs actions. Le groupe de travail pourrait impliquer SC, certificateurs, porteurs de projet pour analyser les différentes situations et pourvoir des bonnes pratiques reproductibles.	

6. Suivi des réalisations et des résultats

Le système de suivi des résultats des projets du programme est apprécié et vise des objectifs récemment (2018) revus en vue d'une meilleure cohérence entre objectifs de programme et des projets et dispose de sources de données pour la définition des indicateurs de résultats diversifiés (enquêtes spécifiques et relevés finaux des projets).

Cependant il a été souligné que certains aspects pourraient être améliorés, dont la remise des rapports d'avancement qui ne suit pas un calendrier optimal et cela impacte négativement le suivi des projets.

Veillez indiquer votre avis sur l'efficacité des propositions suivantes :

<i>Implication des <u>autorités nationales/locales</u> dans la <u>collecte des données</u> pertinents pour la définition d'indicateurs de résultats</i>	
Avis favorable...	Avis défavorable ...
42% sont favorable car : - L'échelle locale permettrait d'avoir des indicateurs qui correspondent davantage aux enjeux locaux et qui seront puis éventuellement réutilisables. Les aspects plus transfrontaliers doivent cependant rester sous la responsabilité de l'AG. - Cela devrait être fait à la fois pour les indicateurs d'output et de résultat	26% des répondants sont d'avis contraire et juge que les indicateurs de résultat doivent être suivi uniquement par l'AG/SC.

Commentaires issus des réponses :

Des répondants soulignent qu'il faudrait que le Programme améliore sa capacité de mettre en exergue les résultats de la coopération tout comme les résultats plus locaux/régionaux. C'est pourquoi il faut que les indicateurs de résultats soient à même de mesurer la dimension transfrontalière et aussi bien celle régionale/locale des résultats/impacts obtenus.

Une proposition est de renforcer les activités de formation des porteurs de projet au bon usage des indicateurs à la fois en phase d'écriture de la candidature et en phase de mise en œuvre des projets afin qu'ils soient capables de mesurer la plus-value apportée.

Planification de visites de contrôle et suivi des autorités de programme régulières

Avis favorable...	Avis défavorable ...
79% des répondants sont d'accord : il s'agirait de l'outil privilégié de prévention des fraudes et de suivi	5% ont un avis contraire à cause du temps et ressources additionnelles requises.

Commentaires issus des réponses :

La majorité des répondants ont un avis positif pour une intensification de la planification de visites de contrôle et suivi tout au long du cycle de vie du projet.

Un accompagnement bien structuré prévoit aussi des visites sur place qui permettent de vérifier l'avancement physiques des opérations et la réalisation des résultats et livrables. Cela va dans le sens d'assurer un meilleur suivi par les autorités du programme et surtout une meilleure lisibilité des rôles de chaque autorité par rapport aux projets. Cela permet aussi d'évaluer l'efficacité des procédures prévues pour la mise en œuvre des projets.

Cette action aurait néanmoins des coûts conséquents en termes économiques et de ressources humaines, ce qui représente l'argument principal des répondants contraires.

Introduction d'une section « indicateurs » dans le système de gestion en ligne (Synergie) organisée d'une façon à rendre évidents les éventuels éloignements du projet initialement prévu

Avis favorable...	Avis défavorable ...
79% des interviewés sont favorable : Un système plus efficace et simple devrait être introduit dans Synergie pour simplifier le suivi des indicateurs tant pour les bénéficiaires que pour le programme	13% proposent au contraire : Le temps qui passe entre l'écriture du projet et son effective réalisation est souvent très large. L'écart temporel avec les indicateurs prévus pourrait donc ne pas être un élément utile pour corriger le déroulement des projets.

Commentaires issus des réponses :

L'avis principal ressorti parmi les répondants serait donc d'introduire des modifications visant à garantir un système de suivi transparent et simple à utiliser. La forme du formulaire et des rapports d'avancements sur Synergie devrait être amélioré et il faudrait améliorer un système de suivi des indicateurs.

En particulier cela a été mis en place pour les indicateurs de réalisation mais pas pour les **indicateurs de résultat**. Pour la prochaine programmation il faudra améliorer le suivi des indicateurs au niveau des formulaires et du reporting.

Il convient aussi de traiter de la sensibilisation des porteurs avec de nouveaux outils comme des vidéos, des tuto etc.

Substitution du rapport technique annuel d'avancement par des rapports d'avancement semestriels

Avis favorable...	Avis défavorable ...
Seulement 32% jugent que des rapports d'avancement semestriels seraient une innovation utile pour : - Gagner en lisibilité, et assurer une veille plus efficace sur les projets en difficulté. A condition que - La chronologie des actions réalisées soit pertinente avec cette modalité de suivi et que les partenaires, notamment instructeurs, soient destinataires systématiques.	42% n'est pas d'accord. Cela en raison d'aspects tels que la durée des projets et leurs différents niveaux d'avancement (y compris financiers), l'introduction de rapports additionnels ne serait pas forcément utile pour un suivi plus efficace. Il est plus performant de s'assurer qu'avancement financier et avancement physique restent strictement liés l'un à l'autre.

7. Communication au niveau du Programme

Dans le bilan évaluatif, il est indiqué que les nombreuses activités de communication menées par l'assistance technique au niveau local ne sont pas coordonnées par le SC et cela a comporté une certaine inégalité entre les territoires dans les activités de communication adressés aux bénéficiaires potentiels.

En outre, les activités de communication au niveau du programme n'ont pas toujours été efficaces.

Quelles seraient à votre avis les actions les plus adaptés pour :

- Renforcer les actions de soutiens aux potentiels bénéficiaires
- Renforcer les actions de soutien aux bénéficiaires

Prévoir le <u>rattachement fonctionnel de l'assistance technique au SC</u>	
Avis favorable...	Avis défavorable ...
53% sont en accord avec la proposition Cela reprendrait les prévisions de la programmation actuelle mais avec un renforcement des animateurs territoriaux dans le sens de - Uniformisation de rôle et fonctions dans les territoires - Uniformisation des profils professionnels des Animateurs Territoriaux (formation, langues, expérience professionnelle).	Pour 24% au contraire. Un commentaire exprime une préférence pour le rattachement aux administrations partenaires comme en Italie
Commentaires issus des réponses : La question est en effet double : d'une part les territoires ont tendance à garder le contrôle fonctionnel sur les animateurs territoriaux. D'autre part plusieurs interviewés ont partagé l'avis qu'une coordination plus forte et centralisée des assistants territoriaux soit souhaitable pour atteindre des résultats plus homogènes sur la totalité du territoire du Programme. Il faudrait trouver un équilibre entre cette volonté des régions/départements et la coordination par le SC. Le DOMO d'ailleurs prévoit un rattachement fonctionnel des animateurs au SC, dans la pratique il s'avère que les assistants territoriaux sont de facto rattachées aux régions/départements. Le SC devrait garder un rôle principal dans l'organisation et coordination du travail de l'assistance territoriale pour tout ce qui concerne l'accompagnement des porteurs et la mise en œuvre des opérations, à travers un travail coordonné, des règles établies, des informations et des outils de travail partagés Une fois choisi le modèle de gestion et la stratégie que le programme veut suivre pour la prochaine programmation, il sera important de travailler sur l'instrument de mise en œuvre de la coordination des Animateurs territoriaux. En d'autres mots, lorsqu'on parle de rattachement « fonctionnel » on rentre dans le domaine des contrats de travail : il faut, pour éviter des chevauchements de rôles, tâches et fonctions, encadrer le rapport entre Régions, SC et AG par, par exemple, des conventions qui définissent rôles et compétences Une option suggérée c'est d'impliquer plus les niveaux d'administration les plus près du territoire (es. Département, Province, Cité Métropolitaine...)	

Le rattachement fonctionnel des assistants territoriaux aux différents services régionaux accompagné par le renforcement du rôle de coordination du SC à travers, en particulier, la définition d'une méthodologie de travail collaboratif sur la base d'un plan de communication à niveau local défini conjointement et prévoyant des moments de coordination systématiques pourrait rendre la communication au niveau du Programme plus efficace

Avis favorable...	Avis défavorable ...
53% des répondants ont un avis positif la communication mais aussi pour le suivi et l'accompagnement des projets, tant pour ce qui concerne les services régionaux que départementaux, pour garder un niveau de proximité. Selon certains, au cours de l'actuelle programmation une solution proche à celle-ci-dessus n'a pas pu être développée à cause de - Difficulté des administrations à accepter un rattachement fonctionnel des leurs fonctionnaires ou salariés au SC - Manque de volonté de coordination du SC en tant de coordinateur (DOMO) - Manque de suivi et d'attention pour les assistants territoriaux de la part de l'AG	29% ont exprimé un avis négatif, en raison du fait que ce modèle n'a pas marché faute d'indications claires pour les aspects de communication aux différents niveaux central et locale

Commentaires issus des réponses :

La définition d'une méthodologie de travail collaboratif et de règles partagées pour ce qui concerne les activités de communication menées par les assistants territoriaux a été largement approuvée par les répondants. Cependant, il faudrait vraiment se focaliser sur la création de temps et d'espaces partagés tels que réunions hebdomadaires, plan de travail partagés, événements de communication planifiés (calendrier et le budget) aux niveaux central aussi bien que local.

En amont, la condition préalable au fonctionnement d'un tel système c'est la définition d'une organisation qui puisse définir les responsabilités, activités, charges de travail des différents acteurs.

Ce type d'organisation trouve son point de difficulté principale dans la complexité de gestion d'équipes de nationalités différentes, sur différents territoires et avec des cadres contractuels différents. C'est pourquoi certains répondants ont indiqué un **GECT de gestion de Programme** comme une solution concrète à ce genre de problèmes.

Le rattachement fonctionnel des assistants territoriaux aux différents services régionaux accompagné par le renforcement du rôle de coordination du SC à travers, en particulier, la définition par le SC d'outils et méthodologies de communication communes que les assistants territoriaux devraient suivre dans les activités adressées tant aux bénéficiaires potentiels tant aux bénéficiaires de projet pourrait rendre la communication au niveau du Programme plus efficace et homogène

Avis favorable...	Avis défavorable ...
26% sont en faveur d'une uniformisation des outils et méthodologies de communication pilotée par le SC sans un changement profond de l'organisation actuelle	34% au contraire, en raison des difficultés de coordination des différents acteurs expérimentés jusqu'au présent par le Programme

Commentaires issus des réponses :

Il ressort que ces avis ne sont pas en contradiction avec le schéma de fonctionnement décrit, mais au fait que dans les programmations précédentes (2007/2013 ; 2014/2020) celui-ci n'aurait pas bien fonctionné à cause de l'actuelle configuration des rapports hiérarchiques entre les acteurs impliqués

Encore une fois donc les répondants suggèrent une approche systémique visant à encadrer d'abord les rôles des acteurs (SC, Administrations, assistants territoriaux) et ensuite les outils et les liens contractuels voire fonctionnels des assistants territoriaux.

8. Animation territoriale – modalités de mise en œuvre

L'importance et la complexité du rôle des AT méritent un approfondissement. Ci-dessous des suggestions ont été identifiées pour en améliorer le fonctionnement. Quel serait votre avis sur les options proposées ?

La mise en place d'une forme d'externalisation de l'animation territoriale sur la base d'un cahier de charge unique aiderait à rendre les fonctions des Animateurs Territoriaux plus efficaces et homogènes

Avis favorable...	Avis défavorable ...
39% sont favorable, à condition, bien évidemment, qu'il y ait un fort contrôle de l'AG et des Régions.	47% sont d'avis contraire : En tant que membres des administrations partenaires du programme, les <i>assistants territoriaux</i> disposent du lien avec le territoire en termes de connaissance du territoire, de ses priorités, des expériences des programmations précédentes.

Commentaires issus des réponses :

L'externalisation n'est pas vue comme une innovation capable par elle-même d'apporter l'amélioration souhaitée. Il suffirait d'assurer le **respect de la définition donnée au rôle des animateurs en début de programmation**, ce qui n'a pas été fait par plusieurs partenaires.

Dans le cas d'une externalisation, il faudrait accorder une attention particulière à l'identification du titulaire de la prestation et donc à qui serait la responsabilité de la coordination et gestion de l'animation.

La mise en place d'un protocole unique entre AG et Administrations partenaires pour la réalisation des tâches de l'AT aiderait à rendre les fonctions des Animateurs Territoriaux plus efficaces

Avis favorable...	Avis défavorable ...
La majorité des répondants est en accord avec la proposition : 61%	24% sont en désaccord : Pour des assistants territoriaux efficaces il serait nécessaire d'avoir un échange d'informations en continu entre SC, AG, CS. Un protocole unique pourrait être trop rigide et il serait préférable d'avoir une méthode de travail collaboratif et un échange continu.

Commentaires issus des réponses :

Les fonctions des assistants territoriaux sont à définir une fois que le Programme aura décidé sa stratégie.

Certains répondants proposent l'option d'une plus forte responsabilisation des territoires et de délégation de responsabilité et être la réelle innovation dans la perspective 2021/27. On pourrait considérer, suivant la suggestion de certains questionnaires, d'inclure les administrations les plus proches aux territoires dans ce processus.

La possibilité d'avoir un protocole de gestion et des fiches de postes similaires pour toutes les administrations partenaires, permettrait de valider conjointement les fonctions des assistants territoriaux et rendre le travail plus homogène et efficace. A noter qu'un protocole entre AG et administrations partenaires, avec un cahier de charge unique pour les animateurs, a été proposé par l'AG et n'a été pas accepté par les partenaires lors du démarrage du 2014-2020.

Aujourd'hui, plusieurs répondants considèrent que **trop peu d'outils de nature juridique existent/ ou sont utilisé pour encadrer le lien de l'AG avec les Administrations partenaires.**

9. Communication au niveau de projets

Certains aspects de la communication au niveau des projets peuvent se transformer en critiques. A votre avis, quels sont les faiblesses principales des projets ?

Veuillez évaluer la correspondance la réalité des affirmations suivantes et, si possible, apporter des recommandations à apporter pour améliorer la situation :

La composante « communication » dans le cadre du projet est parfois peu développée par le partenariat et il serait souhaitable d'introduire/renforcer des instruments au niveau de l'AG permettant de responsabiliser le partenariat à ce sujet mettant en évidence les avantages que le partenariat pourrait tirer d'une communication plus consistante et fournissant des outils et des exemples d'activités de communication. Par exemple, à travers des canaux fournis par les autorités de Programme tels que site internet institutionnel, réseaux sociaux...

Avis favorable...	Avis défavorable ...
84% des répondants sont en faveur	8% ont des avis contraires. En particulier il a été souligné que la communication doit être renforcé et mieux développé sur les actions des projets. La communication sur le programme 2014 - 2020 s'est développée mais elle n'est peut-être pas collectée, relayée et diffusée suffisamment.

Commentaires issus des réponses :

La communication de projet ne représente qu'un des différents niveaux et doit s'inscrire et être cohérente avec :

- Communication de Programme
- Communication menée par les Régions

La communication du Programme, serait, selon certains, peu flexible compte tenu du besoin de cohérence avec les règles de communication de la Région AURA.

Pour d'autres répondants le Programme dispose d'une communication assez complète. En effet plusieurs ressources et outils sont mis à disposition : site internet, réseaux sociaux partagés, accompagnement, formations et ateliers pour les porteurs de projet des projets intégrés, parmi les autres.

Il faut noter en outre, que l'introduction de nouveaux outils est relativement récente et il faudrait laisser aux porteurs de projet le temps de les comprendre et d'apprendre à les utiliser.

Il a été par exemple suggéré de :

- Prévoir les ressources humaines au sein du SC pour la communication ;
- Retravailler un plan de communication partagé et divisé en axes fonctionnels avec des responsabilités partagées.
- doter le programme d'un système unique de gestion des mini-sites de projets ;
- publier plus les résultats de chaque projet à travers les canaux de communication institutionnels du programme (Facebook, Instagram) pour une plus grande visibilité et facilité ;
- réalisation par l'AG d'un guide des activités de communication, pour aider les bénéficiaires à imaginer des activités-type ;
- Augmenter les cycles de formation ciblés pour les assistants territoriaux et les porteurs, avec l'appui si besoin d'experts externes.

Il faut aussi prendre en compte que selon la proposition de règlement, chaque Etat membre devrait indiquer un responsable communication pour la politique de cohésion, CTE inclus.

Pour développer la communication au niveau de projet il serait souhaitable d'introduire/renforcer les instruments au niveau de l'AG pour responsabiliser le partenariat mettant l'accent sur l'obligation des actions de communication et visibilité par les porteurs de projets. Par exemple, prévoyant la suspension de l'approbation des rapports techniques s'ils ne comprennent pas un avancement correspondant dans les activités de communication

Avis favorable...	Avis défavorable ...
42% des interlocuteurs pensent que cette proposition pourrait avoir des effets positifs	29% sont défavorables.

Commentaires issus des réponses :

Des nombreux commentaires soulignent l'importance de ne pas introduire des obligations ou charges supplémentaires pour les porteurs de projet. Il faudrait donc intervenir dans un cadre de responsabilisation des porteurs vers les activités de communication et leur durabilité.

Certains ont commenté que pour vraiment aborder ce sujet, il faudrait intervenir au niveau de réglementation Européenne pour ce qui est les sanctions prévues pour le non-respect des obligations.

Dans le cas d'introduction de règles plus strictes, il faudrait introduire des mesures d'encouragement conjointement avec des mesures de dissuasion/ pénalités.

Autre proposition : il conviendrait que chaque Projet se dote de son propre plan de communication qui pourrait être soumis à validation de l'AG/SC ou des Autorités locales pertinentes en cas d'adoption des outils tels que le CLLD et l'ITI.

Les problématiques liées à la communication au niveau de projets par les partenariats s'expliquent parfois par un manque d'expérience et par la difficulté à identifier les réalisations et les activités qui peuvent être communiquées. Un support dans la structuration des activités de communication par les assistants territoriaux et coordonné par l'AG pourrait aider à améliorer ce point. Par exemple à travers des formations ciblées pour les personnes chargées de la communication au sein du partenariat

Avis favorable...	Avis défavorable ...
La majorité est en faveur : 87%	Seulement le 8% sont d'avis contraire
Commentaires issus des réponses : Sur la base des actions de communication définies en phase d'écriture du projet, une formation des porteurs de projet par les assistants territoriaux et coordonné par le SC pourrait aider dans l'optique de coordonner les événements et produits de communication avec l'objectif d'éviter des doublons et chevauchement. On a noté que pour ce qui concerne les PITEM / PITER cela a été fait et que sans doute il est intéressant de pouvoir impliquer les assistants territoriaux sur ce sujet. Au même temps il faudrait que les compétences dans l'évaluation soient aussi renforcées pour que les porteurs soient à même de communiquer les résultats atteints. Les deux dimensions sont nécessairement complémentaires. Les avis les plus critiques soulignent que le problème réel c'est qu'il y a besoin de professionnels de la communication au sein des projets, à côté des profils techniques et administratifs.	

10.Capitalisation

La Capitalisation des résultats des projets représente une exigence dans les Programmes de coopération territoriale après plus de 20 ans d'existence. Quel serait votre avis sur les options proposées ?

Constitution d'un " <u>groupe capitalisation</u> " entre les coordinateurs des PITEM	
Avis favorable...	Avis défavorable ...
37% sont d'accord	Pour 26% au contraire : - Le groupe de "capitalisation" doit être ouvert à l'ensemble des collectivités partenaires (Régions et Départements) côté français - Limiter la capitalisation aux PITEM est restrictif. - La capitalisation devrait être gérée par AG/SC et par les évaluateurs du Programme qui ont une vision générale des PITEM ; les coordinateurs peuvent fournir des informations et résultats mais ne pas donner une vision d'ensemble du programme
Commentaires issus des réponses : La capitalisation est en effet encore une démarche à construire pour ALCOTRA : le programme devrait se doter d'une stratégie spécifique, d'une méthodologie et d'un budget dédié, ainsi que d'un système de récolte des données (intégré à Synergie CTE, par exemple). Cela est incontournable notamment pour la demande de la Commission Européenne d'une plus forte intégration avec les PO régionaux et les pertinentes stratégies macro régionales. Une option pourrait être de dédier une ressource à cette mission (« chargé de capitalisation) pour - Répertorier les bonnes pratiques - Impliquer les acteurs du territoire - Définir une stratégie de capitalisation, identifier les différents acteurs les objectifs et la méthodologie à suivre (capitalisation via transfert de bonnes pratiques ou bien support à l'écriture de projets ?). La Capitalisation serait d'ailleurs étroitement liée à l'évaluation, et donc plutôt qu'être limitée au Programme, celle-ci qui devrait être plus axée par domaines thématiques, priorités, résultats, outils... avec un incrément de ressources. Parmi les participants à l'enquête ayant donné un avis positif, certains suggèrent de ne pas limiter aux projets intégrés la constitution d'un « groupe capitalisation », mais d'intégrer aussi bien les projets simples, par exemple à travers la constitution de deux groupes de capitalisation. Les exemples indiqués comme des bonnes pratiques à utiliser/répliquer sont les outils de Interact CAP&COM ou le programme MED	

Dédier une partie du budget de projet pour la réalisation/utilisation de de nouveaux outils, méthodes pour améliorer, approfondir le travail collectif de capitalisation

Avis favorable...	Avis défavorable ...
50% sont d'accord : - Mais avec une obligation de résultats dans le rendu de l'action - Avec des moments d'échange et de confrontation et de travail collaboratif à tous les niveaux du programme, dans l'optique de capitalisation des résultats	Pour 26% au contraire La capitalisation doit être favorisée par la stratégie du Programme dans son ensemble et non pas simplement relayée aux projets.

Commentaires issus des réponses :

Il a été précisé, par certains que la capitalisation doit être impulsée par les organes de gestion du programme et pas portée uniquement sous la responsabilité des porteurs de projet.

Dans l'optique de prévoir des outils visant à sensibiliser les porteurs de projet, la capitalisation reste un aspect délicat : une fois le projet est accompli, il est difficile pérenniser les partenaires / les actions. Il faudrait introduire un système tel que des conventions en phase d'approbation du projet, où le chef de file est indiqué comme responsable pour cette activité

Introduire une obligation contractuelle pour les porteurs de projet à se rendre disponibles pour un certain nombre d'années après la clôture des projets pour les objectifs de la capitalisation

Avis favorable...	Avis défavorable ...
32% sont favorable à condition que des outils plus adaptés soient identifiés.	39% pensent au contraire : il serait peu réaliste d'introduire des obligations de ce type

Commentaires issus des réponses :

On peut observer l'existence d'un certain accord sur la proposition énoncée, ce qui témoigne la conscience du besoin de responsabiliser les porteurs de projet à la capitalisation des résultats.

Dans la convention FEDER il y a une obligation similaire, qui pourrait représenter un outil efficace si renforcé.

Cependant les perplexités exprimées sont aussi nombreuses. Tout d'abord la difficulté d'imaginer l'introduction d'obligations pour les bénéficiaires sans un contrat-cadre (Convention) et donc sans couverture des coûts du personnel mobilisé. D'ailleurs les équipes sont caractérisées par un taux élevé de turnover, ce qui peut rendre difficile le respect de ces obligations.

Une question reste quant au non-respect des obligations. Quels seraient-ils ?

Il conviendrait que la capitalisation soit gouvernée par l'AG, en adoptant des outils spécifiques et dédiés (plateformes collaboratives, bases de données des produits, etc..)

<u>Création d'un système de Knowledge Management au niveau du SC (au-delà de KEEP)</u>	
Avis favorable...	Avis défavorable ...
53% sont favorable suite à évaluation des résultats de KEEP	8% sont d'avis contraire ou ne le juge pas prioritaire dans une optique de capitalisation
Commentaires issus des réponses : Le développement d'un outil de ce genre a été largement indiqué comme une proposition positive, qui devrait être partagé avec le partenaire et voir la mobilisation possible de la MOT Les répondants ont indiqué un outil qui pourrait être pris comme référence, voir utilisé dans le but de capitaliser les résultats de projets ALCOTRA : la base de données « Smart CTE », un projet porté par l'Agence de Cohésion Territoriale Italienne qui est en train de le développer. Cela réunit les données des projets de CTE des programmes à participation Italienne jusqu'au 31/12/2017. La mise à jour au 31/12/2018 est en cours.	

<u>Introduire l'obligation contractuelle de réponse aux questionnaires posés par l'AG aux porteurs de projet (es. (Évaluations, relevé d'indicateurs...))</u>	
Avis favorable...	Avis défavorable ...
71% ont un avis favorable. Une disposition dans ce sens existerait déjà ; il est possible de trouver des outils plus adaptés et efficaces	11% sont d'avis contraire
Commentaires issus des réponses : Cette obligation en effet existerait déjà dans la convention FEDER mais il serait utile de trouver des outils plus adaptés/réfléchir à une méthode un peu plus coercitive pour en assurer l'efficacité. Par exemple, conditionner le versement du solde FEDER à la fourniture de tous les éléments utiles à l'AG.	

11. Rapidité dans l'adaptation de la programmation

La flexibilité sur les procédures de la gestion de programme est considérée selon certains observateurs, un facteur positif pour le bon fonctionnement de ce dernier. Quel est votre avis sur les options suivantes appliquées au programme ALCOTRA ?

<u>Augmenter le niveau de <i>flexibilité</i> dans l'attribution des ressources aux différents axes dans les appels à projets</u>	
Avis favorable...	Avis défavorable ...
47% des réponses sont en accord avec la proposition : les axes avec une attribution majeure de ressources ne seraient pas nécessairement les plus adaptés à répondre aux besoins du territoire. L'exemple de la « mobilité » a été posé.	37% des réponses sont contraires : faire recours à un niveau élevé de flexibilité signifierait que le travail d'analyse des besoins préalable à l'écriture du programme n'a pas été assez précis. Le Programme devrait se réapproprier de son propre rôle de régie.

Commentaires issus des réponses :

Les avis sont assez partagés autour de cette question : en termes généraux toute innovation visant une simplification et une majeure souplesse dans les procédures du Programme est considérée comme envisageable si l'objectif reste de rendre le Programme plus proche des territoires et de ses besoins.

Cependant c'est au moment de la programmation que les priorités et objectifs du Programme devraient être mieux ciblés et ensuite suivi tout au long de la programmation, argumentent certains répondants.

Une plus claire définition de la stratégie de programmation et la concentration des ressources sur des thèmes/territoires spécifiques permettrait de simplifier davantage la stratégie de gestion financière du Programme.

D'autre part, la majorité des réponses considèrent qu'une majeure flexibilité serait envisageable, notamment dans le cas d'exigences spécifiques et pour l'utilisation des reliquats.

D'ailleurs il a été souligné qu'au sein d'un même axe est déjà prévue la possibilité de réaffecter des crédits sur décision du Comité de suivi et que des indications réglementaires définissent les modalités de transfert.

Il serait important dans ce cas de **ne pas accentuer la flexibilité à détriment du cadre stratégique du Programme**. Si des axes sont indiqués comme prioritaires, il est important qu'ils restent financés. On pourrait peut-être imaginer une flexibilité relativement à la typologie de projet à financer (plus petits et flexibles).

Rendre plus facile la programmation des reliquats

Avis favorable...	Avis défavorable ...
La majorité des répondants 79% sont d'accord : il serait important à ce but de doter le Programme de procédures rapides et légères de paiement du solde et d'éventuelles reprogrammations	3% sont d'avis contraire

Commentaires issus des réponses :

Bien évidemment les fonds résiduels sont considérés comme une ressource que le Programme devrait apprendre à utiliser plus efficacement.

Il s'agit d'un sujet complexe car il demanderait l'**identification de procédures rapides et simples relativement à la clôture des projets, au paiement des soldes et d'éventuelles reprogrammations** : aujourd'hui la clôture des opérations administratives demande un temps de travail important qui n'est pas facilement compatible avec les opérations de reprogrammation.

<i>Augmenter l'emploi de la <u>pratique de l'overbooking</u> pour assurer un majeur usage des ressources</i>	
Avis favorable...	Avis défavorable ...
66% des répondants sont favorable à cette option Il a été souligné que cette pratique existait dans la précédente programmation	21% sont d'avis contraire, en raison de la complexité technique de sa réalisation
Commentaires issus des réponses : L'overbooking est vu par la majorité des répondants comme une option envisageable. Cela demanderait en effet aux porteurs de projet d'anticiper des dépenses, sans garantie de remboursement. Il est cependant difficile à imaginer, spécialement dans le système italien, du fait des contreparties nationales apportées par l'Etat. Deux points de vigilance en particulier sont ressortis : l'importance de la définition et communication des règles à l'ensemble des bénéficiaires sur cette pratique ainsi que la problématique liée aux risques. On s'interroge en effet sur la question de l'attribution des ressources sans une capacité financière formelle. Des options qui essaient d'identifier des solutions aux blocages identifiés, voire des options alternatives ont été indiquées dans certains questionnaires : - Prévision d'une liste de réserve pour l'attribution de ressources qui se libèrent ; - Une claire indication dans les contrats du fait que faute de couverture financière par le Programme, les bénéficiaires s'engagent à prendre en charge de la somme manquante	

<i>Introduire l'obligation contractuelle de réponse aux évaluations /évaluation des indicateurs de la part du partenariat</i>	
Avis favorable...	Avis défavorable ...
58% sont en faveur car cela représenterait une mesure de facilitation	18% sont d'avis contraire pour les raisons déjà exposés relativement à l'introduction d'obligations additionnelles/leur efficacité
Commentaires issus des réponses : Suivant les commentaires et les réponses du questionnaire, cette obligation ne devrait pas se limiter seulement aux indicateurs. Encore une fois le concept d'obligation ne convient pas à tous les répondants : - Parce qu'il ne garantirait pas nécessairement la qualité et l'utilité des réponses pour le Programme : cela pourrait avoir du sens si les évaluations soient du champ de compétence de chaque partenaire - Parce que cela impliquerait des effets pour le non-respect des obligations elles-mêmes.	

CONSTATS ET SUGGESTIONS VOLET 1

Avertissement : Les commentaires qui suivent ont été élaborés par les consultants sur la base des informations recueillies au cours de l'enquête relative au volet 1. Elles portent uniquement sur les thématiques traitées dans le questionnaire et approfondies au cours des entretiens et sont tirées des propositions avancées par les membres du CS et CTI, sur la base de leurs l'expériences.

L'objectif des suggestions est de faire un bilan des appréciations collectées au sein du CS et CTI sur ses pistes d'innovation proposées dans le cadre de cette enquête, ainsi que des recommandations issues du bilan évaluatif, dans le but d'être utile à la future programmation.

Cette synthèse ne comporte aucune appréciation spécifique de l'équipe de consultant ni aucun classement hiérarchique, c'est une restitution.

Par ailleurs d'un point à l'autre il peut y avoir des contradictions ce qui est normal, puisque ce rapport est une restitution des avis, souvent divergents, des répondants.

INSTRUCTION des projets

1. Processus

- A. Améliorer l'harmonisation du le processus d'instruction en Italie et en France, impliquant des structures ayant une responsabilité territoriale et une visibilité similaire.
- B. Clarifier le partage des tâches dans les différentes phases du processus d'instruction, au-delà de l'admissibilité formelle : il semble que le calendrier indiqué dans le DOMO ne soit pas respecté. En simplifiant, outre que les critères de qualification minimaux tels que la fiabilité financière et conformité administrative, trois critères d'évaluation sont appliqués : contribution à la réalisation de la stratégie du programme (jugée par le SC) ; validité de la solution technique proposée (qui est dans les mains des services techniques de l'administration publique) et pertinence du partenariat (qui est jugé par la CTI).
- C. L'évaluation de la compatibilité du projet avec les politiques locales devrait être effectuée par les structures techniques locales, mais uniquement par un « oui/non », afin de pouvoir bloquer des initiatives contraires à la stratégie de développement local, tout en laissant continuer les autres.
- D. Le SC doit avoir les ressources et expertises suffisante pour exécuter les différentes tâches requises au cours de l'enquête de manière qualifiée (évaluation de la nécessité d'une étude environnementale, évaluation de la nécessité d'approfondir les aides d'État),
- E. La présentation en deux étapes (qui sera analysée plus en détail dans volet 2) suscite une certaine curiosité, mais pas un fort intérêt, on observe que les autorités de programme pourraient avoir la possibilité d'intervenir pour mieux orienter la proposition.
- F. Il est également à noter que la présentation en deux étapes aiderait à optimiser les ressources du programme, en évitant les chevauchements et les duplications entre projets.
- G. En cas de présentation des projets en deux étapes, serait-t-on en mesure d'adapter Synergie CTE en conséquence ? Note : Le problème de l'adaptabilité de Synergie (et de tout autre outil de gestion en ligne qui n'est pas conçu spécifiquement pour le programme.

- H. L'évaluation technique confiée à des experts externes n'est pas considérée comme une plus-value. Il y a ceux qui suggèrent d'attribuer ce rôle au SC, cependant cela impliquerait un changement net dans les critères de composition du SC même : La question est générique pour tous les programmes c'est la construction d'un équilibre (possible ou pas ?) entre spécialistes administratifs et financiers, et un SC d'experts thématiques (et avec connaissance du territoire)⁶. Cette option pourrait être faisable une fois certifié que les marges d'erreur de déclaration sont faibles et que le travail des vérificateurs de premier niveau sert en fait à réduire les risques d'erreur. De cette façon, il serait justifié d'orienter les ressources dont dispose le SC vers des compétences techniquement qualifiées dans des domaines spécialisés correspondant aux objectifs thématiques du programme.
- I. Il est recommandé de se concentrer davantage sur la coordination des critères d'évaluation (à travers par exemple des formations pour les évaluateurs afin qu'ils/elles aient une échelle d'évaluation uniforme) et de prendre des mesures à la fin de l'évaluation pour synchroniser les évaluations qui montrent un écart excessif.
- J. Des avis divergents sur la responsabilité de l'évaluation stratégique de la cohérence entre les priorités du projet et du programme ont été exprimés : il y a trois acteurs impliqués (SC, services régionaux, CS), mais chacun a ses partisans sans qu'une tendance dominante soit identifiable. La recommandation principale est que les services régionaux devraient se limiter au contrôle de la cohérence avec les politiques locales et le SC (qui peut assurer une compréhension du programme et globalement de tout le territoire) évalue la contribution aux résultats du programme. Le CS n'est pas un lieu de débat technique, mais plutôt politique et se limite à dicter les critères, laissant l'AG superviser leur mise en œuvre.
- K. Actuellement le SC peut demander de compléter les informations partielles ou incomplètes reportées dans le formulaire pendant la phase d'instruction. Toutefois cette pratique conduit à deux problèmes : en premier lieu, il y a un degré de subjectivité du fait de la différente sensibilité des instructeurs et qui pourrait résulter dans la distorsion de la compétition entre les demandes de projets et, deuxièmement, l'évaluation est retardée. En outre, il y a un problème de gestion des modifications demandées – qui sont reprises dans une relation technique intégrative – dans le texte final du projet avant la signature du contrat de subvention.
- L. Une séquence possible serait :
- i. L'admissibilité administrative (SC) -oui/à corriger/non ;
 - ii. Cohérence avec les politiques territoriales (services techniques des administrations locales) - oui/non
 - iii. Conformité avec des risques environnementaux (services techniques du gouvernement local) --
 - iv. Solidité administrative (services territoriaux) - oui/non
 - v. Besoin d'une évaluation des aides d'État (services territoriaux) -- liste de recommandations
 - vi. Évaluation technique (SC qualifiée ou externe) - note de XX %
 - vii. Contribution aux priorités/résultats du programme (SC) - note XX%
 - viii. Pertinence du partenariat (CTI) - note XX%
 - ix. Sommaire de l'évaluation (SC) et proposition d'une liste de recommandations (CTI)

⁶ Beaucoup de programmes CTE ont progressé sur cette question durant la période 2014-2020 en organisant une « montée en compétences » des organismes gestionnaires du programme.

2. PITEM/PITER

- A. Les doutes quant à la mise en œuvre des PITEM/PITER sont la conséquence des problèmes apparus dans la phase de programmation, selon certains, à cause de interruption due au changement de l'AG lorsque la préparation du programme 2014-20 était déjà commencé.
- B. La prévision de projets intégrés est l'une des caractéristiques normalement utilisées dans les programmes de coopération transfrontalière pour rendre l'utilisation des ressources plus efficace pour la réalisation des objectifs du programme, en encourageant la programmation locale sur des thèmes prédéfinis.
- C. Le point de vue partagé par plusieurs répondants est que les projets territoriaux (qui ne sont pas nécessairement attribués sur base concurrentielle lors qu'ils proviennent des priorités identifiées dans la programmation) sont une occasion pour une majeure implication des gestionnaires du programme dès la phase de préparation.
- D. Une solution différente consisterait dans la conception d'outils, de procédures de support à l'écriture des projets confiés à des consultants externes sur la base d'une liste présélectionnés par l'AG pour raccourcir les procédures⁷ ; ou bien par le financement de "projets préparatoires", comme dans le programme NPA - Northern Periphery Arctic.
- E. Des projets territoriaux intégrés pourraient être créés sur la base de l'identification de "sous-programmes" couvrant des territoires homogènes et pas nécessairement géographiquement contigus comme c'est le cas dans d'autres espaces de coopération transfrontalière (POCTEP POCTEFA...).

3. Évaluation

- A. Il y a différentes appréciations du système d'attribution de notes. Une approche plus « technique » voudrait augmenter le poids de la valeur technique et de la pertinence du partenariat, et une approche plus « politique » qui voudrait augmenter la prise en compte des critères horizontaux et la soutenabilité environnementale.
- B. Il n'y a pas de consensus sur la nécessité de modifier la répartition actuelle du poids des différents critères dans l'évaluation.
- C. Les recommandations formulées lors de l'approbation des projets dans certains cas ne sont pas mises en œuvre. À cet égard, normalement les modifications faites suite à l'approbation de la part du CS (et donc entraînant une "réouverture" dans le système de gestion) devraient être remportés dans une nouvelle version du formulaire de candidature et vérifiés avant la signature du contrat de subvention.

4. Conflits d'intérêt

- A. Le DOMO prévoit que les membres de la CS impliqués en tant que chefs de file du projet ne participent pas à la discussion et cette option est appuyée par la majorité des répondants. Cela est susceptible de poser des problèmes pratiques au cours de la réunion, mais il y a une perception répandue que le conflit d'intérêts est un problème, c'est pourquoi ce point a été abordé. La seule recommandation semble être de demander à l'AG de traiter la discussion de manière

⁷ Une approche similaire existe dans Urban Innovative Action qui prévoit un accompagnement des chefs de file dans la mise en œuvre du projet.

plus rigoureuse afin que le début et la fin de la discussion sur chaque projet de proposition soient clairs.

- B. La proposition d'introduire un vote secret n'a pas été reçu un avis favorable et la principale résistance est que cela entraînerait pour la première fois un manque de transparence. En outre, cette option serait contraire à la recommandation de l'Union Européenne qui veut le processus d'approbation des opérations de cofinancement par consensus.

SUIVI DE PROJETS

5. Suivi financier et contrôles de premier niveau

- A. La grande majorité des répondants est favorable à l'externalisation de CPN, sur la base de listes d'auditeurs pré-qualifiés et assignés aux projets à partir d'un tirage au sort : trois auditeurs pour chaque porteur de projet, qui seront en compétition pour l'assignation de la mission sur la base d'une offre économique⁸.
- B. Le paiement des CPN sera assuré par les partenaires de projet sur la base d'un prix maximal prédéterminé en tant que pourcentage de la valeur à certifier (maxime 3%).
- C. Les listes des auditeurs à disposition des partenaires italiens et françaises seront actualisés au fur et mesure en prenant en compte la qualité du travail exécuté dans le cadre des CPN de chaque projet.
- D. Le programme n'est apparemment pas doté d'un Manuel financier suffisamment détaillé pour l'identification de dépenses éligibles, ce qui est fort recommandable - premièrement pour permettre la formation des auditeurs externes. Il serait d'ailleurs possible de transférer aisément et assez rapidement le manuel utilisé dans des autres programmes de coopération territoriale (voir FR-IT Maritime), étant donné que plusieurs programmes suivent les mêmes règles.
- E. Alternativement selon d'autres avis, le CPN pourrait être pris en charge de manière centralisée dans le programme (SC, AG ou service externalisé unique).
- F. Pour mieux définir l'option d'un investissement centralisé (soit en termes d'équipe administrative au sien de l'AG, ou bien du SC, soit pour le choix d'un service externalisé) il faudrait avoir des données détaillées sur les pourcentages d'erreurs enregistrés par les organes de contrôle du programme.

6. Suivi des réalisations et des résultats

- A. Les indicateurs sont un problème sous divers aspects : la définition des indicateurs a été critique et pourrait être améliorée dans la prochaine programmation en impliquant plus directement les acteurs locaux.
- B. Le programme Synergie CTE ne fournit pas, selon plusieurs avis, un soutien optimal pour le suivi de l'évolution des indicateurs, comme cela a été déjà analysé dans Bilan évaluatif. Mais il n'est probablement pas opportun d'insister sur cette nécessaire d'adaptation à ce jour, deux ans avant la fin du programme.
- C. Les visites « sur place » des projets - prévues par les RPDC 1303/2013 art 125.5 et reprises par l'art 25 de réglementation CTE. - semblent être absentes de la pratique du programme, mais une

⁸ Voir l'exemple du programme France-Italie "Maritime".

nette majorité souhaiterait qu'ils soient effectués. La question est importante parce que les visites sur place des projets sont obligatoires, et c'est à l'AG de déterminer les critères et éventuellement d'indiquer le service qui peut les effectuer (SC, auditeurs, autres externes). Le DOMO les prévoit au paragraphe 11.5, pris en charge par ceux qui exécutent le CPN.

- D. L'introduction d'un rapport d'étape semestriel soulève de nombreuses préoccupations, en raison de l'augmentation de la charge de travail des partenaires (le souci de ne pas imposer de lourdes obligations au partenariat semble être une préoccupation récurrente). La nouvelle proposition du RDCP assouplit encore davantage l'obligation de rapport financiers, mais confirme que des vérifications sur place sont effectuées (art. 68)

COMMUNICATION

7. ... au niveau du programme

- A. Il y a un accord général sur le fait que les relations entre le SC et les assistants territoriaux devraient être plus étroites, comme le prévoit le DOMO, mais dans la pratique, cette indication n'est pas mise en œuvre de manière satisfaisante. Le questionnaire proposait trois options pour améliorer la situation : une relation fonctionnelle entre assistants territoriaux et SC ; la coordination basée sur un plan de communication local défini en collaboration avec le SC et un plan de communication au niveau du programme définissant les outils de travail des assistants territoriaux. Il faut noter qu'un rôle plus important /de pilotage du SC est toujours souhaité sur ce point.
- B. Afin d'avoir un rôle important dans la communication, le SC pourra s'appuyer sur un réseau de référents ayant une expertise et une connaissance du territoire⁹.
- C. Il y a une certaine résistance à renoncer au rôle de lien très étroit entre les territoires et la communication, qui est actuellement garanti par la souplesse des liens entre les assistants territoriaux et le programme. Le défi consiste à trouver le juste équilibre entre la nécessité et l'efficacité d'une couverture locale forte et la nécessité de mettre en œuvre une politique de programme qui ne peut pas être seulement la somme des plans locaux, mais qui doit plutôt répondre à une logique globale, à des priorités et à un calendrier qui ne peut pas être automatiquement le même dans tous les territoires.
- D. Les principales recommandations sont : (1) Renforcer la capacité de gérer un plan de communication au niveau du programme (2) Développer des outils de communication au niveau de programme et (3) que les territoires soient chargés de les utiliser d'une manière adaptée au local.
- E. Afin d'éviter la dispersion du contenu et des ressources, le plan local de mise en œuvre de la communication doit être validé préalablement et adopté par le SC et sujet à examen périodique.
- F. Le rattachement des assistants territoriaux au SC semble très problématique. Il pourrait être différent si la gouvernance était modifiée (organisme de gestion transnational capable de négocier - par exemple - le SC et l'AT).

8. ... dans les territoires

- A. L'externalisation des fonctions des assistants territoriaux rencontre un soutien limité.
- B. Le rôle des assistants territoriaux est assez important dans la phase de construction des projets, car ils accompagnent les porteurs de projet pour une meilleure interprétation des objectifs du

⁹ Cette option a été mise en œuvre par plusieurs programmes de coopération.

programme et dans la construction du partenariat, mais ils n'ont pas réellement un rôle dans la mise en œuvre des plans de communication.

- C. Il y a un accord général sur le besoin d'un protocole clair et lisible de collaboration entre le réseau des assistants territoriaux et l'AG, qui définisse dans le détail les tâches ainsi que les objectifs. D'autre part, une telle approche est envisagée par le DOMO, mais le protocole proposé a été rejeté dans la phase initiale de la programmation. Il est recommandé donc que le processus de collaboration soit revu et que le soutien financier aux assistants territoriaux soit suspendu jusqu'à ce que le protocole n'assure l'utilisation des ressources du programme d'une façon répondant aux objectifs.

9... au niveau des projets

- A. Le Programme a été doté d'un large éventail d'outils pour soutenir et accompagner les projets, mais ils n'ont pas encore été pleinement utilisés : il est recommandé d'accroître l'efficacité du réseau de liaison entre SC et les projets (éventuellement impliquant les assistants territoriaux).
- B. Les rapports d'activité doivent tenir compte de l'engagement des projets en termes de communication, c'est-à-dire que les activités du projet doivent être diffusées plus clairement sur le territoire, alors qu'on assiste à un manque de sensibilisation dans les territoires -de l'importance du programme et de ses actions.
- C. Sans introduire de nouvelles obligations, le SC (sur mandat de l'AG et à moins que le CS souhaite changer les conditions) devrait être plus exigeants pour valider le contenu des rapports intermédiaires en ce qui concerne les activités de communication et demander des mises à jour.
- D. Il existe un consensus général sur le fait que des activités de formation spécifiques dans le secteur de la communication soient souhaitables afin d'accroître la capacité des chargés de communication au niveau local et sur le fait que ces derniers soient explicitement impliqués dans les projets, avec spécification de leur rôle dans les formulaires.

CAPITALISATION

- A. Le programme actuel participe aux activités de capitalisation coordonnées par la CGET, mais n'a pas prévu des activités de capitalisation dans le PO 2014-2020. Ces dernières seront incluses dans la prochaine programmation. Le programme Interact recueille de nombreuses indications sur les options disponibles pour lancer des activités de capitalisation.
- B. Il est recommandé qu'un groupe de travail soit explicitement fourni dans le cadre du prochain programme, qui élaborera la stratégie de capitalisation du nouvel ALCOTRA.
- C. L'idée que le budget des nouveaux projets prévoit de réserver un certain pourcentage des ressources pour la participation aux activités de capitalisation est amplement soutenue. Sans doute ces dernières doivent être gérées au niveau du programme et éventuellement renforcés par un groupe d'experts thématiques capables d'avoir une vue d'ensemble au niveau du programme) sur la base des instructions données par l'AG.
- D. Un obstacle à la capitalisation est l'accessibilité aux données des projets une fois qu'ils sont achevés. Toutefois, compte tenu de la difficulté de faire respecter une telle obligation, il pourrait être possible d'introduire un accord lors de la prochaine programmation qui implique les administrations partenaires pour s'assurer que les informations pertinentes sur les projets clôturés soient accessibles. De cette façon, l'AG pourrait jouer un rôle et limiter la dispersion des bonnes pratiques déjà financées et achevées par le programme.
- E. Il y a un grand intérêt, selon certains avis, à travailler et éventuellement à améliorer l'utilisation des bases de données en ligne (comme le KEEP d'Interact) et cela pourrait être inclus dans les

actions prévues par le prochain plan de communication du programme. Il est souhaitable que ces mesures soient conformes à des initiatives similaires qui devraient être prises au niveau national (MOT ? et Agence de cohésion italienne - au stade avancé de la construction)

- F. Presque tous les répondants partagent l'avis que le nouveau contrat de subvention indique clairement l'obligation de répondre (ou de justifier une non-réponse) aux demandes d'informations autorisées par l'AG, telles que l'évaluation indicateurs, commentaires utiles pour les études et les évaluations, etc. L'absence de réponse pourrait entraîner, par exemple, une suspension des services offerts par le SC et les assistants territoriaux.

FLEXIBILITE DANS LA PROGRAMMATION

- A. Il n'y a pas une forte volonté d'accroître le degré de flexibilité dans l'allocation des ressources du programme, principalement car plusieurs répondants défendent la qualité de la programmation et donc le bon choix des objectifs prioritaires et l'allocation des ressources.
- B. La nouvelle programmation, cependant, va vers une concentration des ressources plus rigoureusement : minimum 60% sur trois objectifs et minimum 15% sur la gouvernance.
- C. La grande majorité, d'autre part, soutient la nécessité d'introduire des règles pour assurer l'allocation rapide des reliquats de programmation. Le programme avait déjà introduit une méthodologie (contribution variable), mais cela s'est avéré incompatible avec le système italien de contrepartie nationale. Des options alternatives seront présentées dans le volet 2 de l'étude.
- D. En ce qui concerne l'overbooking, il existe un large consensus sur l'introduction de méthodes qui réduisent le risque de laisser des quotas inutilisés. En particulier, il existe une approche à la création d'une liste de projets de réserve et une autre qui consiste à allouer des quotas de primes supplémentaires à des projets qui peuvent les absorber immédiatement. Celles-ci seront également analysées plus en détail dans le volet 2.

ANNEXES

1. Mailing liste utilisée questionnaire volet 1.

COMITE DE SUIVI

NOM	Prénom	Fonction	Email
FRES	Jean-Luc	Chargé de mission politiques transfrontalières	jean-luc.fres@cget.gouv.fr
BEZES-FELDMEYER	Christina	Chargée de Mission Coopération Territoriale Européenne	christina.bezes-feldmeyer@cget.gouv.fr
MAILHOS	Pascal	Préfet de la Région Auvergne-Rhône-Alpes	sophie.hoet@Auvergne-Rhône-Alpes.gouv.fr
HOET	Sophie		sophie.hoet@Auvergne-Rhône-Alpes.gouv.fr
VERSACE	Alberto		alberto.versace@agenziacoesione.gov.it
RUSSO	Viviana	Esperto tematico	viviana.russo@agenziacoesione.gov.it
FAVIA	Nicola	Dirigente	dpcoeservizio1@governo.it
TAGLIALATELA	Armando	Funzionario	a.taglialatela@governo.it
NICITA	Alessandra		dpcoeservizio1@governo.it
PEILLEX	Jean Marc	Vice-Président	jean-marc.peillex@hautesavoie.fr
TERMOZ	Aurore		aurore.termoz@hautesavoie.fr
BOUVARD	Michel	Vice-Président	michel.bouvard@savoie.fr
DUBOIS	Jérôme	Vice-Président	jerome.dubois@le04.fr
GINESY	Charles-Ange	Vice-Président	ddubar@valberg.com
ASSO	Bernard	Vice-Président	basso@Departement06.fr
SAUDEMONT	Bernadette	Vice-Présidente déléguée à la vie associative, aux arts vivants, aux affaires européennes et régionales	bernadette.saudemont@hautes-Alpes.fr
ROMAN	Christian	Directeur du développement et de l'aménagement territorial	christian.roman@hautes-Alpes.fr
DE VITA	Dimitri	Consigliere delegato	dimitri.de_vita@cittametropolitana.torino.it
RINAUDO	Milva	Consigliera	milva.rinaudo@costigliolesaluzzo.it
MOTTURA	Rosalia	Responsabile del servizio	Rosalia.Mottura@provincia.imperia.it
NATTA	Fabio	Président	presidente@provincia.imperia.it
IOCULANO	Enrico	Consigliere delegato	programmazione_progetti@provincia.imperia.it
MANGIAPAN	Francesca		francesca.mangiapan@provincia.imperia.it
BLANC	Etienne	Vice-Président	etienne.blanc@regionAuvergneRhôneAlpes.fr
BARREILLE	Eliane	Vice-Présidente déléguée à la ruralité et au pastoralisme	ebarreille@regionpaca.fr
BOETTI-FORESTIER	Laurence	conseillère	lboetti-forestier@regionpaca.fr
CARERI	Anna-Maria	Capo Ufficio Rappresentanza a Bruxelles	a.careri@regione.vda.it
BERTSCHY	Luigi	Assessore Affari europei, Politiche del lavoro, Inclusione sociale e Trasporti	ass-lavoro@regione.vda.it
BENVEDUTI	Andrea	Assessore Sviluppo Economico, Industria, Commercio Artigianato, Ricerca e Innovazione tecnologica, Energia, Porti e Logistica	assessore.sviluppoeconomico@regione.liguria.it

CAROSSO	Fabio	Vice-Présidente	vicepresidenza@regione.piemonte.it
NEUDER	Yannick	Vice-président délégué à l'enseignement supérieur, à la recherche, à l'innovation et aux fonds européens	yannick.neuder@regionauvergnerhonealpes.fr
BOUGEL	Aurélié	Directrice des fonds européens	aurelie.bougel@AuvergneRhôneAlpes.fr
VEYRAT	Véronique	Responsable du service	veronique.veyrat@AuvergneRhôneAlpes.fr
BAPTISTE	Florence	Responsable du secrétariat conjoint	florence.baptiste@AuvergneRhôneAlpes.fr
MARIGEAUD	Martine	Présidente	martine.marigeaud@igf.finances.gouv.fr
BOCQUIN	Marie-Laure	Responsable du service	marie-laure.bocquin@AuvergneRhôneAlpes.fr
FRANCON	Denis		denis.francon@developpement-durable.gouv.fr
BETTINI	Jean-Luc		jean-luc.bettini@developpement-durable.gouv.fr
FRANZOSO	Luca	Dirigente Autorità ambientale RAVA	l.franzoso@regione.vda.it
SOLARI	Paola		paola.solari@regione.liguria.it
CAMPI	Giulia Carlotta		GiuliaCarlotta.Campi@regione.piemonte.it
GUGLIELMETTI	Elsa	Chargée de mission	elsa.guglielmetti@AuvergneRhôneAlpes.fr
MATHERON	Philippe	Commissaire principal	philippe.matheron@cget.gouv.fr
DELMAS	Michel		michel.delmas@cget.gouv.fr
ZORBALA	Myrto	Funzionario	Myrto.Zorbala@ec.europa.eu
BAUDELET	Olivier		Olivier.Baudelet@ec.europa.eu
DIZERENS	Sylvain		sylvain.dizerens@kunz.fr
GOMEZ	Roland	Président	r.gomez@digne.cci.fr
VEYRE DE SORAS	Christine		cdesoras@gmail.com
VINAI	Pierluigi	Direttore generale	info@anciliguria.eu
AVETTA	Alberto	Presidente	alberto.avetta@anci.piemonte.it
OLIVA	Enrico	Dirigente	enrico.oliva@rivlig.camcom.it
PERUCCA	Silvana		cciaa.aosta@ao.legalmail.camcom.it
DUJANY	Edi Emilio	Sindaco comune La Magdeleine	sindaco@comune.la-magdeleine.ao.it
BUSSONE	Marco	UNCEM	bussonemarco@gmail.com
BELFORTE	Laura		l.belforte@pie.camcom.it
STROCCO	Roberto	Responsabile Area Progetti Sviluppo del Territorio	r.strocco@pie.camcom.it
VIETTI	Franco		info@univda.it

COMITE TECHNIQUE ET D'INSTRUCTION

NOM	prénom	fonction	Email
BOUGEL	Aurélié	Directrice des fonds européens	aurelie.bougel@AuvergneRhôneAlpes.fr
VEYRAT	Véronique	Responsable du service	veronique.veyrat@AuvergneRhôneAlpes.eu
DUMONT	Hervé	Chargé de mission ALCOTRA	herve.dumont@AuvergneRhôneAlpes.eu
GUGLIELMETTI	Elsa	Chargée de mission	elsa.guglielmetti@AuvergneRhôneAlpes.eu
FRANCON	Denis	Responsable de Pôle	denis.francon@developpement-durable.gouv.fr

PIGOT	David	Responsable de projet	david.pigot@developpement-durable.gouv.fr
BETTINI	Jean-Luc		jean-luc.bettini@developpement-durable.gouv.fr
FRANZOSO	Luca	Coordinatore	l.franzoso@regione.vda.it
GALLETTA	Paolo		paolo.galletta@agenziacoessione.gov.it
RUSSO	Viviana	Chargée de Mission Coopération Territoriale Européenne - Agenzia di coesione	viviana.russo.esp@agenziacoessione.gov.it
BEZES-FELDMEYER	Christina	Chargée de Mission Coopération Territoriale Européenne	christina.bezes-feldmeyer@cget.gouv.fr
FRES	Jean-Luc		jean-luc.fres@cget.gouv.fr
HOET	Sophie		sophie.hoet@Auvergne-Rhone-Alpes.gouv.fr
PARIS	Céline	Responsable du service	celine.paris@AuvergneRhoneAlpes.eu
CADET	Cécile	Responsable du service coopération européenne	ccadet@mareregionsud.fr
COMBRISSE	Patrick	Chargé de mission CTE - ALCOTRA, Espace Alpin, Euro Région, Macro Région Alpine	pcombrisson@mareregionsud.fr
DRAY	Marie-Line	Gestionnaire administrative et financière des programmes MED/ALCOTRA	mday@regionpaca.fr
GARRIGUES	Benoît	Responsable du service coopération européenne	bgarrigues@mareregionsud.fr
HUET	Guillaume	Directeur de la coopération Europe Méditerranée	ghuet@REGIONPACA.FR
NALDI	Caterina	Animation du territoire	c.naldi@regione.vda.it
COMELLO	Elena	Animation du territoire	elena.comello@regione.liguria.it
CAVALLERO	Lara	Animation du territoire	lara.cavallero@regione.piemonte.it
CARERI	Anna-Maria	Capo Ufficio Rappresentanza a Bruxelles	a.careri@regione.vda.it
POZZAN	Marco	Funzionario	m.pozzan@regione.vda.it
TRIPODI	Gianluca	Uff Regionale Cooperazione VdA	g.tripodi@regione.vda.it
BARALDO	Alice	Funzionario	alice.baraldo@liguriaricerche.it
PELLISSONE	Alberto	Dirigente	alberto.pellissone@regione.liguria.it
ROLANDI	Marco	Uff Regionale Cooperazione Liguria	marco.rolandi@regione.liguria.it
BERNARDI	Fiamma	Settore Ambiente Piemonte	fiamma.bernardi@regione.piemonte.it
FERRARESI	Franco	Responsabile settore cooperazione transfrontaliera	franco.ferraresi@regione.piemonte.it
PEDRIALI	Laura		laura.pedriali@regione.piemonte.it
PIUMATTI	Simona	Settore sviluppo della montagna e cooperazione transfrontaliera	simona.piumatti@regione.piemonte.it
PUGLIESE	Caterina	Cooperazione Italia-Francia	caterina.pugliese2@regione.piemonte.it

GASTALDI	Marie	Responsable du service Europe, transfrontalier, enseignement supérieur et innovation	marie.gastaldi@hautesavoie.fr
NICOLOSI	Elsa	Chargée de mission ALCOTRA	elsa.nicolosi@hautesavoie.fr
DELATTRE	Frédéric	Responsable du service affaires agricoles et européennes	frederic.delattre@savoie.fr
HIMI	Hanaé	Chargée des programmes européens	Hanae.HIMI@savoie.fr
BONNAFOUX	Pascale	Responsable du service Territoires et Europe ALCOTRA	p.bonnafox@cg04.fr
MORESE	Carole	Adjointe au Responsable de service des affaires européennes	cmorese@Departement06.fr
ROCHEZ	Sophie		srochez@Departement06.fr
VARISCO	Laura	Chargée de mission Europe et mécénat	lvarisco@departement06.fr
GAILLARD	Michèle	Chargée de Mission d'ingénierie financière	michelle.gaillard@hautes-Alpes.fr
CANAVESE	Loredana	Dirigente	canavese_loredana@provincia.cuneo.it
ZANOTTI	Enrica	Funzionario	zanotti_enrica@provincia.cuneo.it
MOTTURA	Rosalia	Responsabile del servizio	Rosalia.Mottura@provincia.imperia.it
ANGIOLINI	Elda	Servizio progetti europei	elda.angiolini@cittametropolitana.torino.it
FIORINI	Tiziana	Responsabile "Piani territoriali integrati e tematici del Programma ALCOTRA"	tiziana.fiorini@cittametropolitana.torino.it
GATTI	Carla	Dirigente servizio Progetti Europei	carla.gatti@cittametropolitana.torino.it
ZORBALA	Myrto	Rapporteur CE	Myrto.Zorbala@ec.europa.eu
BOCQUIN	Marie-Laure	Responsable du service	marie-laure.bocquin@AuvergneRhôneAlpes.fr
BUSTOS-ARNAUD	Audrey	Chargée de mission AC	audrey.bustos@AuvergneRhôneAlpes.eu
FAVRE	Françoise	Directrice adjointe	francoise.favre@AuvergneRhôneAlpes.eu
VULLO	Léa	Chargée de mission AC	lea.vullo@AuvergneRhôneAlpes.eu
FUSCO	Roberta	Suivi financier et évaluation	Roberta.FUSCO@AuvergneRhôneAlpes.fr
GAZZOLA	Nathalie	Assistante	Nathalie.GAZZOLA@AuvergneRhôneAlpes.fr
SCANDOLIN	Amandine	Référente SYNERGIE CTE	Amandine.SCANDOLIN@AuvergneRhôneAlpes.fr
TIXIER	Virginie	Contrôle interne	virginie.tixier@AuvergneRhôneAlpes.eu
BAPTISTE	Florence	Responsable du secrétariat conjoint	florence.baptiste@AuvergneRhôneAlpes.eu
GIOVINAZZO	Alessandra	Instructrice	alessandra.giovinazzo@AuvergneRhôneAlpes.fr
LABORDE	Marine	Assistante	Marine.LABORDE@AuvergneRhôneAlpes.fr

PERESSIN	Sandro	Instructeur	sandro.peressin@prestataire.AuvergneRhôneAlpes.eu
PERRONE	Davide	Instructeur	Davide.PERRONE@prestataire.AuvergneRhôneAlpes.fr
RAVAGNAN	Cecilia	Instructrice	cecilia.ravagnan@AuvergneRhôneAlpes.eu
SPERANZA	Mirella	Instructrice	mirella.speranza@prestataire.AuvergneRhôneAlpes.eu
TROTTA	Estella	Instructrice	estella.trotta@AuvergneRhôneAlpes.eu
VALENTINI	Maria-Rosaria	Chargée de communication	mariarosaria.valentini@AuvergneRhôneAlpes.eu

*Etude sur la structuration du programme de coopération
territoriale transfrontalière INTERREG France-Italie
ALCOTRA 2021-2027*

PRESENTATION DES RESULTATS

Volet 2

Version finale

Décembre 2019

Daniel Poulenard, *coordinateur mission*

Amparo Montán Montesinos, *consultante senior*

Etincelle : 2 rue d'Austerlitz

31000 Toulouse

www.reseau-parcourir.eu



Andrea Gaifami, *consultant senior*

Marta Ferrero, *consultante senior*

Mariangela Romanazzi, *consultante confirmée*

Corso Trapani 16

10139 Torino

www.sogesnetwork.eu



Sommaire

PRESENTATION DES RESULTATS DU VOLET 2	3
1. Méthode et organisation des tâches du volet 2	3
LES PRINCIPAUX PROGRAMMES ANALYSES :	5
TABLEAU BENCHMARK : RECENSEMENT DES BONNES PRATIQUES OU EXPERIMENTATIONS	8
Organisation de la prise de décisions	8
Organisation de la gestion	9
Gouvernance et implication du partenariat	12
Programmation et modalités des appels à projets	14
Modalité de sélection des candidatures	17
Types de projets	19
Communication externe et interne du programme	21
Modalités de suivi des réalisations et des résultats	21
Le suivi financier par le programme	21
Les contrôles de premier niveau	22
Modalités de capitalisation	23
ANALYSE ET CLASSEMENT DES BONNES PRATIQUES OU EXPERIMENTATIONS	25
Gouvernance et organisation générale du programme : Organisation de la prise de décisions	26
Organisation de la gestion	27
Gouvernance et implication du partenariat	30
Programmation, modalités des appels à projets	32
Modalité de sélection des candidatures	34
Types de projets	35
Communication externe et interne du programme	37
Modalités de suivi des réalisations et des résultats	39
Le suivi financier	40
Les contrôles de premier niveau	40
Modalités de capitalisation	41
TABLEAU SYNTHESE : QUELQUES BONNES PRATIQUES RECENCEES	43
ELEMENTS DE RECOMMANDATIONS POUR LE CHOIX DES BONNES PRATIQUES	44
QUELLES TRANSFORMATIONS POUR QUELS OBJECTIFS ?	44
AUTRE ELEMENT A PRENDRE EN COMPTE CONCERNANT LA TEMPORALITE : LES TRANSFORMATIONS STRUCTURELLES ET FONCTIONNELLES DES PROGRAMMES	46
ANNEXES	47
2. Grille d'entretien benchmark	47

Volet 2 : Analyse des outils de gestion qui portent d'autres programmes de coopération territoriale transfrontalière, transnationale et interrégionale : avantages et inconvénients¹

PRESENTATION DES RESULTATS DU VOLET 2

1. Méthode et organisation des tâches du volet 2

Benchmark d'un nombre suffisant d'organismes de gestion CTE (AG, SC) pour avoir une vision plus rapprochée des certains outils et méthodes à disposition, en donnant la priorité aux éléments critiques identifiés dans le volet 1.

Le choix des programmes : 12 programmes ont été choisis en fonction des bonnes pratiques qu'ils pouvaient proposer. Le choix des programmes est le résultat du croisement des sujets intéressants pour le programme ALCOTRA, et des pratiques mises en œuvre par d'autres programmes. Le choix est indiqué dans la grille accordée avec l'AG (voir en annexe). La sélection initiale de 11 programmes, prévue initialement, a été élargie à 12 tenant compte de la bonne pratique du programme Italie-Autriche et les CLLDs² mis en œuvre.

Pour chaque programme, les documents officiels et d'autres sources disponibles ont été la base de l'analyse. Ensuite, des entretiens ont eu lieu avec les AG ou SC de ces programmes, qui ont permis des informations supplémentaires et encadrer mieux comprendre les bonnes pratiques.

Les entretiens ont été conduit par une grille d'entretien qui reprenait les sujets pré-identifiés par chaque programme (Voir en annexe).

Cette méthode nous a permis d'analyser des outils de gestion d'autres programmes de coopération territoriale transfrontalière, transnationale et interrégionale, et d'analyser les avantages et inconvénients.

Les livrables de cette tâche sont les suivants :

- Tableau reprenant les éléments clés du benchmark
- Détails sur chaque programme analysé, son contexte et les avantages et inconvénients de bonnes pratiques repérées
- Fiche-résumé des entretiens

Une liste des entretiens et programmes a été établie en prenant en compte les critères suivants :

- La disponibilité des bonnes pratiques relatives aux sujets identifiés comme intéressants pour cette étude notamment dans le volet 1.
- La variété des programmes Interreg, tenant compte aussi des spécificités du volet transfrontalier.

¹ Cf. Cahier des charges

² Développement Local Mené par les Acteurs Locaux. Le CLLD est un outil spécifique destiné à être utilisé au niveau sous-régional et venant compléter les autres formes de soutien au niveau local

- Les différentes situations géographiques.

Les personnes qui ont participé aux entretiens :

- M. Luca FERRARESE (Directeur du SC, Interreg VB Central Europe)
- Mme. Christiane FORTUIN (Directrice du GECT- AG Interreg VA Grande Région)
- M. Lyonel GERARD (Chef de l'Unité de Support Fonctionnel Interreg VB MED)
- M. Roland LIESKE (Che de l'Unité de Gestion du Programme, Interreg VB Mer Baltique)
- Mme. Elena de MIGUEL (Directrice du SC, Interreg VA POCTEP, Espagne-Portugal)
- M. Maciej MOLAK (Directeur du SC, Interreg VA République Tchèque-Pologne)
- Mme. Julie PRETE, M. Gilles GRIENBAUM et M. Tanguy LATACZ (Gérants du GEIE GECOTTI, Interreg VA 2 Mers, Europe du Nord-Ouest et Interreg Europe)
- M. Massimo RIGONI (Coordinateur pour la Région Veneto, Interreg VA Italie-Autriche)
- Mme. Mara SORI (Chef de l'Autorité de Gestion, Interreg VA ITA-FRA "Maritime")
- M. Jean-Louis VALLS (Directeur de l'AG, Interreg VA POCTEFA, Espagne-France-Andorre)
- Mme. Véronique WEYLAND-AMMEUX (Directrice du Programme, Interreg VA 2 Mers)
- France Suisse VA: (SC du programme).
- Rhin-Supérieur VA ³

³ Après certains essais, il n'a pas été possible d'interviewer le programme Rhin-Supérieur. L'information relative à ce programme procède des documents officiels du programme, y compris l'évaluation, et des présentations dans des événements publics

LES PRINCIPAUX PROGRAMMES ANALYSES :

 Communauté de Travail des Pyrénées Comunidad de Trabajo de los Pirineos Comunitat de Treball dels Pirineus Pirinioetako Lan Elkartea	
 Fondo Europeo de Desarrollo Regional Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional	
	
	
	

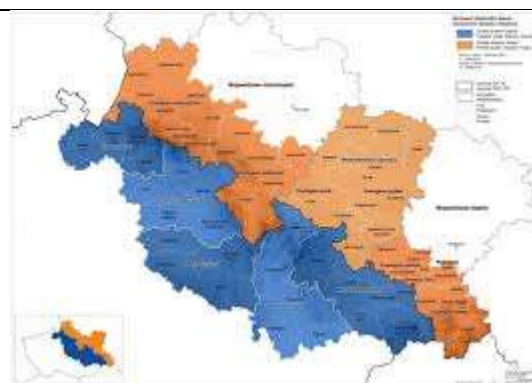




TABLEAU BENCHMARK : RECENSEMENT DES BONNES PRATIQUES OU EXPERIMENTATIONS

Les entretiens, les analyses documentaires et notre connaissance de certains programmes nous ont permis de réaliser le recensement suivant des bonnes pratiques et des expérimentations.

Volontairement le nombre de programmes étudiés a été limité à 12, appartenant au volet transfrontalier et transnational de la Coopération Territoriale Européenne.

Nous avons organisé les résultats à partir des items principaux qui constituaient la grille de l'analyse benchmark telle qu'elle avait été organisée à l'issue des travaux du volet 1 de cette étude (*voir grille en annexe du document*).

Item principaux	
Gouvernance et organisation générale du programme	
<u>ORGANISATION DE LA PRISE DE DECISIONS</u>	Le comité de suivi est l'organe supérieur de prise des décisions dans tous les programmes. Pour quelques programmes, le comité de suivi est l'instance unique d'approbation des projets. C'est le cas du programme France-Suisse, dont le comité de suivi agit parfois en 'mode programmation' pour approuver des projets. Ce double rôle simplifie les procédures et renforce les liens entre programme et projets. Pour d'autres programmes, un comité spécifique pour l'approbation des projets est prévu dans quelques programmes. Dans le cas de POCTEFA, un comité de programmation créé par le comité de suivi est le responsable de la sélection des projets. Il est composé par les régions espagnoles, les 2 régions françaises, les 2 Préfectures et les 5 Conseils départementaux, le Gouvernement d'Andorre, ainsi que le CGET et le Ministère espagnol des Finances, plus les membres à titre consultatifs (SC⁴, Commission Européenne, parmi d'autres). Les conflits d'intérêt qui puissent se produire sont gérés par le SC aux fins de s'assurer de la séparation des fonctions entre le service en charge du suivi du programme et celui qui bénéficie du FEDER. Le principe général du système de vote est le consensus, mais un système de majorité qualifiée (de deux tiers) est prévu également. Le vote est pondéré. Le programme transnational MED comporte également un comité de programmation pour la sélection des candidatures. Tant le comité de suivi que le comité de programmation, sont le plus souvent précédés par un ou plusieurs comités techniques et ceci autant que nécessaire pour parvenir à un consensus. Des réunions d'arbitrages sont organisés pour éviter les difficultés prégnantes et passer au stade suivant. Dans le cas de POCTEP, le programme de coopération prévoit la mise en place d'un comité de gestion avec la tâche spécifique l'approbation des projets et qui doit rendre compte au comité de suivi. En outre, des comités territoriaux analysent et envoient des propositions d'approbations des candidatures au comité de gestion. En ce qui concerne la composition des comités de suivi, il est à noter le cas du programme 2 Mers. Son comité est composé par des techniciens ; il y a très peu de politiciens impliqués dans le programme, et cela fait que les discussions soient plutôt techniques et moins politiques.

⁴ SC Secrétariat conjoint

	Le programme 2 Mers comme le programme MED ont parfois recours à des experts externes comme appui dans les réunions de comité concernant l'approbation des projets (par exemple projets stratégiques). Dans le cas 2 Mers, le support était demandé pour mieux comprendre certaines thématiques lors de l'approbation des projets. Dans le cas du programme MED, cette possibilité existe.
<u>ORGANISATION DE LA GESTION</u>	Stabilité des structures : Pour certains programmes, la stabilité des structures période après période comporte des bénéfices. Par exemple, le programme Espagne-Portugal (POCTEP) a une stabilité depuis 2007. La stabilité permet de bâtir de bonnes relations parmi les personnes clés qui gèrent le programme. Le rapport personnel entre les personnes qui travaillent auprès des structures stables est une des clés pour l'efficacité de la coopération. En outre, les relations au niveau Etat membre entre l'Espagne et le Portugal sont très bonnes, et cela permet d'avoir des bases d'accord, ce qui facilite la prise des décisions, et les orientations de travail avec les régions du programme sont aussi stabilisées. Dans le cas du programme IT-FR Maritime, et d'après l'entretien avec l'AG⁵, la stabilité pendant plusieurs périodes de programmation a eu deux avantages principaux : le maintien de l'acquis technique de l'équipe (si on réussit à éviter le <i>turn-over</i>) et la construction des rapports de confiance avec le partenariat du programme, notamment avec les membres du comité de suivi, de la task force, des groupes de travail, et aussi avec les bénéficiaires. Le rapport de confiance avec le comité de suivi s'établit si l'AG garde une approche neutre ('tiers') vis-à-vis des territoires, et aussi de la région que l'accueille. Avec les bénéficiaires, la confiance s'établit avec une attitude d'écoute et de réponse en temps utile. L'entretien avec Maritime évoque aussi le besoin de confirmer le mandat de l'AG, pas comme une obligation formelle, mais il faut mettre en discussion le rôle et obtenir une (ré)confirmation de ce mandat. Néanmoins, le programme 2 Mers, qui existe depuis 2007-13, a évoqué que la stabilité d'une AG pendant des périodes peut aussi avoir des inconconvénients : le changement d'AG permet de recommencer à nouveau et renouveler ce qui ne marche pas. A noter l'expérience du programme MED qui a procédé à une fusion entre le SC et une partie de l'autorité de gestion. Ce qui a donné la création d'un service d'appui fonctionnel (Unité d'appui et de coordination) dont les tâches sont différentes du suivi en continu des chargés de mission du SC. Le service intervient directement auprès des projets qui ont des problèmes lors de « visites sur place » qui ont pour objectif de faire des recommandations afin de résoudre les difficultés financières et/ou organisationnelles.
	Localisations différentes pour les organes du programme Plusieurs programmes transfrontaliers ont des structures à des endroits différents⁶. Dans la plupart des cas, ces localisations permettent de travailler en toute normalité, sauf pour certains aspects très concrets. L'Autorité de Gestion (AG) du POCTEP et l'Autorité d'Audit sont en Espagne, tandis que l'Autorité de Certification (AC⁷) est au Portugal. De l'avis du programme, le seul problème que cela pose est la connexion entre les systèmes informatiques AG-AC. Cela donne beaucoup de travail qui pourrait être évité si l'AC était au même Etat Membre que l'AG. En outre, il est possible que l'AG et l'AC soient unifiées dans l'avenir, ce qui permettrait de travailler plus facilement.

⁵ AG : Autorité de gestion

⁶ Au-delà du même programme ALCOTRA, on peut mentionner IT-GR, GR-CY, RO-BG, RO-HU, PL-SK, France-Wallonie-Flandres etc.

⁷ AC : Autorité de certification

	Pour le POCTEP, l'AG est le Ministère des Finances à Madrid et le SC se trouve à Badajoz, sur la frontière (à 400km). Le fait d'être proche physiquement est toujours un avantage, mais les technologies d'aujourd'hui permettent de trouver des solutions. Les réunions sur Skype et les appels téléphoniques sont très fréquents (la Directrice appelle l'AG au moins 5 fois par jour, en moyenne). Les responsables nationaux des deux pays se déplacent souvent à Badajoz aussi. En outre, la confiance est la clé pour établir des mécanismes de travail. Une confiance qui est née du professionnalisme des personnes impliquées. Le programme 2 Mers à une AG localisée en France et une AC localisée en Belgique (Province de Flandre Orientale). C'était une AC qui avait de l'expérience sur d'autres Programmes, et le résultat a été très satisfaisant. L'AC travaille très bien, elle est très impliquée dans le programme et la communication avec l'AG et SC est très fluide. L'AC est placée à Gand, donc une heure de route de Lille et très proche territorialement de l'AG. Cette proximité permet de se réunir physiquement très régulièrement. Comme clé de la réussite de cette coopération, le travail en commun a été souligné par l'AG. Ainsi, il a été recommandé de préparer le post-2020 ensemble entre les 3 autorités du Programme et éviter les défauts d'information entre eux. Le SC du programme Maritime a été transféré en 2014-20 de Livorno à Florence, auprès de l'AG. L'entretien confirme l'utilité d'avoir le SC très proche, mais les technologies d'aujourd'hui permettent de travailler à distance. Néanmoins, la distance oblige à rationaliser davantage le travail. Le vrai problème, de l'avis de l'AG, c'est la stabilité du personnel. Le décret italien ('decreto dignità') a été appliqué obligatoirement par la société <i>in house</i>⁸ qui gère le SC et qui prévoit la possibilité de faire des contrats de travail d'un an non renouvelables. Et cela rend difficile d'embaucher des personnes qualifiées, bien que pas impossible, vue l'expérience du SC du programme ADRION⁹.
Organisation de la gestion (suite)	Les contrats de travail des Secrétariats Conjoints Les modalités de contrats de travail du SC sont un des défis majeurs pour les AG qui sont des entités publiques. La spécialisation requise par ce type des postes est souvent confrontée aux statuts propres à ces entités. Plusieurs programmes ont trouvé des solutions à ce problème. Dans le cas du POCTEP, c'était une des difficultés majeures au moment d'établir les structures. L'AG (Ministère à Madrid) a signé une convention avec la Région Extremadura, qui à son tour a confié la signature des contrats du personnel du SC à une société publique. Cela a permis de signer des contrats à durée indéterminée, ce qui n'aurait pas été possible dans les structures administratives ni de l'Etat ni de la Région. Pour le programme 2 Mers, une des clés de la réussite du programme est le fait que le personnel du SC est employé par le GEIE GECOTTI¹⁰, et pas par l'AG directement. Ceci a permis qu'aucune pression ait pu être faite sur le SC pour les recrutements. En même temps, ceci a permis d'avoir une structure commune de droit privé qui emploie le SC (GECOTTI). La Région Hauts-de-France et GECOTTI ont signé des conventions qui indiquent ses missions, en particulier la coordination des Secrétariats Techniques. Le GECOTTI a comme unique objectif la gestion de l'activité des Secrétariats conjoints des Programmes pour lesquels la Région Hauts-de-France a le rôle d'AG (VB Nord-Ouest Europe, VA Deux-Mers, Interreg Europe et le programme UIA¹¹).

⁸ Les prestations intégrées dites « in-house » sont des accords-cadres et marchés conclus entre un pouvoir adjudicateur et un cocontractant sur lequel il exerce un contrôle comparable à celui qu'il exerce sur ses propres services et qui réalise l'essentiel de ses activités pour lui.

⁹ Programme Interreg ADRION: The Interreg V-B Adriatic-Ionian programme

¹⁰ GECOTTI : Groupement Européen pour la mise en œuvre de programmes de Coopération Transfrontalière, Transnationale et Interrégionale et d'autres Programmes Européens (Lille).

¹¹ Urban Innovative Actions : UIA

Organisation de la gestion (suite)	La région Hauts-de-France est l'AG de plusieurs programmes, la gestion par le GEIE GECOTTI permet de créer des synergies et éviter la duplication du travail par exemple sur certains marchés communs à tous les SC : informatique et communication, par exemple.
	Le GECT comme Autorité de Gestion Le programme transfrontalier Grande-Région est le seul dans Interreg géré par un GECT¹². Ce GECT a deux membres : le Conseil régional Grand Est et le Ministère de l'Energie et de l'Aménagement du territoire du Grand-Duché de Luxembourg. Pendant la programmation Interreg IV, le Programme Grande Région était géré par un GECT comprenant toutes les régions participantes et régis par la loi française, avec siège en Lorraine. Cependant, cette configuration à plusieurs membres a entraîné une confusion des rôles et la difficulté d'attribuer des responsabilités et compétences précises. Dans la programmation 2014-2020 il a été choisi d'introduire des changements, à savoir la loi applicable sera celle du Luxembourg. Les compétences du GECT sont l'organisation de l'AG (y compris la supervision des contrôleurs) et du SC. Suivant la loi luxembourgeoise applicable, il est possible de faire le choix du droit privé pour contracter le personnel AG et SC, et cela est effectivement ce qu'il a été fait (art.15). Le droit public régit au contraire les contrats des fonctionnaires désignés pour la gestion du même Groupement (la directrice et le temps de travail du personnel de la Lorraine/Grand Est pour les missions leurs confiés dans le cadre du GECT). Le problème principal – même s'il s'agit d'un problème mineur – c'est celui de la coordination des points de contact nationaux, qui représente une tâche qui n'était pas prévue initialement. Le montage du GECT est assez lourd, en particulier avec le droit français. Avec le droit luxembourgeois le processus a pris peu plus d'un an.
	L'organisation interne du SC Le SC est une structure unique, même si parfois des antennes sont créées. Une des préoccupations des programmes est la portée pas seulement géographique mais aussi culturelle des SC pour assurer que tout le territoire du programme est desservi convenablement. Pour cette raison, les SC ont du personnel international ou appartenant à deux ou plus Etats membres. Le programme Rhin Supérieur organise le personnel d'instruction de son SC par sous-espaces géographiques. Ces personnes sont aussi spécialisées thématiquement. L'évaluation du programme constate que la spécialisation thématique prédomine et a vocation à se renforcer, tandis que le rôle de référent territorial passe un peu au second plan et n'est pas complètement défini. Les partenaires institutionnels apprécient l'existence de 4 référents territoriaux et souhaitent renforcer cette présence sur le terrain. Le programme Italie-Autriche est géré par une AG à Bolzano, mais il est fortement décentralisé, dans un réseau de 6 unités de coordination régionale dans chacune des régions qui en font partie. 4 territoires transfrontaliers du programme ont défini des stratégies de façon autonome en utilisant l'instrument du CLLD¹³, après un long parcours de travail en commun tout en associant administrations, entreprises et associations de la société civile, sur des thèmes allant de l'économie à l'inclusion sociale, en passant par l'agriculture et le commerce.

¹² GECT : Groupement européen de coopération territoriale.

¹³ Développement Local Mené par les Acteurs Locaux. Le CLLD est un outil spécifique destiné à être utilisé au niveau sous-régional et venant compléter les autres formes de soutien au niveau local

Organisation de la gestion (suite)	Les points de contact nationaux Ce sont surtout les programmes transnationaux et interrégionaux qui comptent sur ce type de réseau, qui aide à la gestion de certaines tâches du programme. Le programme transnational MED, par exemple, compte sur les points de contact (NCP¹⁴) dans chaque Etat membre, qui sont organisés librement par chacun d'entre eux. Ils ont eu différents rôles dans l'histoire du programme. Ils ont par exemple été associé au processus de sélection des projets stratégiques au cours de la période 2007-2013, et sont chargés d'accompagner les candidats pour améliorer leurs documents de candidature. Dans le programme 2014-20, leurs fonctions sont de suivi et contrôle des activités dans le territoire propre, la coordination de la mise en œuvre du programme dans le territoire, la contribution à la dissémination du programme et le support au processus de <i>mainstreaming</i>.
<u>GOUVERNANCE ET IMPLICATION DU PARTENARIAT</u>	Implication dans l'approbation des projets La programmation des projets est une des tâches essentielles d'un programme et celle qui permet de définir la distribution territoriale des fonds d'un programme. Par conséquent, les programmes octroient un rôle au partenariat dans cette tâche, sous plusieurs formes. Dans le cas du programme Espagne-France-Andorre (POCTEFA), 3 coordinateurs territoriaux (Ouest, Centre, Est) ont des fonctions d'animation et appui aux porteurs. En outre, 3 comités territoriaux composés du partenariat et établis par le comité de suivi, analysent les projets à la suite de l'instruction du SC et priorisent les projets de la zone sur la base des propositions du SC. Une présentation de cette organisation est intégrée dans l'évaluation intermédiaire du programme (disponible uniquement en espagnol), sur la page 5. L'évaluation du programme POCTEFA reconnaît la bonne représentativité des territoires et des parties prenantes, ainsi que des tâches de programmation et de suivi des projets. D'après l'entretien avec l'AG, le système de gouvernance continuera tel quel en 2021-27. Le comité de suivi (avec la participation des régions et départements) fonctionne de façon satisfaisante et offre des éléments stratégiques. Il permet également de donner la priorité à des projets territoriaux plutôt que à ceux qui comptent uniquement avec l'appui politique. Le programme POCTEP prévoit que les comités territoriaux analysent et proposent des candidatures pour l'approbation, et les unités de coordination régionales et nationales les appuient sur cette tâche. Ces unités de coordination ont d'autres rôles aussi comme par exemple, l'accompagnement à la mise en œuvre des projets, le contrôle des dépenses, et l'animation du territoire. L'animation du territoire L'animation du territoire est une autre tâche clé dans laquelle le partenariat joue un rôle. Les différents programmes se sont organisés de plusieurs façons. L'AG du programme POCTEFA a signé des conventions bilatérales avec chaque coordinateur territorial pour définir les tâches d'animation de façon concrète. En outre, les règlements internes du comité de programmation et des comités territoriaux contiennent plus de détails sur les aspects techniques de leurs tâches. L'entretien avec l'AG confirme que l'organisation de l'animation territoriale est considérée un projet en soi. Chaque coordinateur territorial bénéficie d'une partie de l'AT¹⁵, qui a été définie de façon claire et équitable. Le système existait déjà en 2007-13, mais la clarté de la distribution de l'AT parmi les coordinateurs date de 2014-20.

¹⁴ National Contact Point

¹⁵ AT : Animation Territoriale

Gouvernance et implication du partenariat (suite)	Déjà en 2007-13, le but était de renforcer l'accompagnement aux porteurs et bénéficiaires et de faire un lien plus clair avec les priorités territoriales. Le programme 2 Mers compte sur une série d'animateurs territoriaux qui travaillent auprès du partenariat. La gouvernance du programme ne voulait pas des animateurs payés et dépendants de l'AG ou SC, et donc ces animateurs ne sont pas dépendants du SC. Ils envoient leur comptes rendus et d'autres documents, mais ils dépendent directement du partenariat. A leur tour, les partenaires se font aider par les animateurs pour certaines tâches. Les partenaires sont organisés en comités nationaux, et ils sont très impliqués. Il est possible qu'à cette occasion, les partenaires demandent de l'aide aux animateurs au moment de l'évaluation des candidatures, mais ceci n'est pas officiel. Le rôle principal des animateurs est le support au montage des projets, tandis que le SC n'a aucun rôle concernant le montage. POCTEP prévoit ce rôle d'animation en organisant des unités de coordination.
	Type des partenaires Dans le cas du programme Maritime, la représentation du partenariat est au niveaux NUTS 3¹⁶ et municipalités. Dans le passé, la représentation des municipalités avait été problématique, même si ce sont les instances plus proches des territoires. Le problème est partiellement résolu avec la participation dans le comité de suivi des organisations 'ombrelle' (Union di Provinces de Toscane, et ANCI Liguria et Sardegna). En ce qui concerne les départements, le lien avec les régions est assuré, même si quelques régions ont un rôle très fort de coordination et contrôle (Région SUD ex-PACA¹⁷), et en Corse les conseils départementaux ont été supprimés.
	Influence du contexte territorial sur le type des projets Dans certains cas, la structure du partenariat territorial a conditionné les choix du programme en ce qui concerne le type de projets à financer, afin de s'adapter au mieux à cette réalité territoriale. Le programme transfrontalier République Tchèque-Pologne couvre une frontière d'environ 750 km et comporte 6 euro-régions. Ces 6 euro régions sont chefs de file de 6 projets intégrés, qui représentent la totalité du budget opérations. Chaque projet ombrelle finance des projets plus petits. Chaque euro région choisit les thèmes auxquelles elles sont intéressées et finance les projets en fonction de cela. Néanmoins, ce choix ne coïncide pas toujours les axes prioritaires et cela introduit de la complexité au moment de faire le suivi et les paiements. Ces euro régions sont des porteurs des projets et financent leurs activités par l'objectif thématique 11. En général, la Commission préférerait une structure différente pour ce programme, mais pour l'instant c'est la solution trouvée par le programme sur un territoire très large. Les euro régions sur cette frontière existent depuis 1999, elles sont très fortes dans le territoire et groupent les municipalités. Il y a eu des réflexions pour constituer un GECT de toutes les 6, mais les plus petites ne semblent pas convaincues. Le programme Italie-Autriche (IT-AT) réserve 13 millions d'euros (16% de la valeur du programme) à la mise en œuvre de CLLD¹⁸, attribués à ces 4 sous-régions CLLD, qui seront utilisés pour la réalisation de petits projets (c'est-à-dire d'un montant maximal de 50 000 euros) et de projets moyens (avec un montant compris entre 50 001 et 200 000€), ainsi que pour couvrir les coûts de gestion du CLLD. Ces territoires ne sont pas une nouvelle figure juridique, ils ne font que souscrire à une "stratégie locale" qui date depuis Interreg III.

¹⁶ NUTS 3 : Nomenclature des unités territoriales statistiques NUTS 3 niveau Département ou Province

¹⁷ PACA : Région Provence, Alpes, Côte d'Azur.

¹⁸ Développement Local Mené par les Acteurs Locaux. Le CLLD est un outil spécifique destiné à être utilisé au niveau sous-régional et venant compléter les autres formes de soutien au niveau local

<u>PROGRAMMATION</u> <u>ET MODALITES</u> <u>DES APPELS A</u> <u>PROJETS</u>	Appels en 1 phase Cette modalité d'appel classique consiste à soumettre l'ensemble de la candidature à un moment unique, et à l'évaluer dans son intégralité aussi en une seule phase. Plusieurs programmes utilisent cette modalité, dont le programme MED. L'architecture du programme consiste à un système modulaire qui permet à des acteurs locaux ayant des niveaux d'engagements différents de choisir un module adapté (voir section relative aux types de projets).
	Appels en 2 phases Les appels en 2 phases permettent de cibler mieux les candidatures qui sont en mesure de contribuer aux objectifs du programme. Ce sont des processus qui exigent des ressources additionnelles pour faire l'instruction en 2 phases, mais qui apportent d'autres bénéfices aux instances du programme. Les appels à projets du programme d'Europe Centrale ont suivi une procédure en 2 étapes il y a quelques années: la première consiste au dépôt d'une candidature allégée avec des objectifs et le partenariat. Le comité de suivi se prononce sur la première phase et la deuxième phase consiste à un appel restreint parmi les présélectionnés, qui doivent présenter un formulaire de candidature complet tout en respectant des éléments essentiels de la phase 1. Ce système a permis de diriger les propositions des projets vers les objectifs du programme. Néanmoins, ce système implique plus de travail et des connaissances des contenus. Dans le programme 2 Mers, le dépôt des candidatures se fait aussi en 2 étapes. Tout d'abord, le projet présente une note succincte, ce qui permet aux EM¹⁹ d'avoir une vision stratégique globale. Les EM formulent des recommandations aux porteurs à ce stade-là, mais ce ne sont pas des décisions. Ensuite, un formulaire de candidature complet est demandé aux porteurs. Le programme de la Mer Baltique applique également une sélection en 2 phases pour les projets classiques, et en 1 phase pour les projets de plateforme. La modalité de sélection en 2 phases est préférée par les EM, parce que cela leur permet de filtrer les projets et connaître les candidatures présentées. Néanmoins, c'est une procédure qui prend plus de temps du SC. Le défi est d'essayer de réduire ce temps d'instruction.
	Appels en continu²⁰ Le programme Rhin Supérieur organise la sélection des projets en continu comme règle générale. Le SC aide aux porteurs des projets, qui peuvent, à tout moment, présenter des versions – même monolingues – des pré-formulaires ou des demandes de cofinancement. Le Secrétariat conjoint leur fait ensuite parvenir, dans les meilleurs délais possibles, ses premières observations. Celles-ci portent tant sur la conformité avec les règles du programme ou sur des questions relatives à la structure et aux contenus des propositions de projets, que sur l'expérience acquise dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre d'opérations transfrontalières. La sélection continue des projets peut être interrompue par les instances du programme pour une durée déterminée ou indéterminée, pour un ou plusieurs objectif(s) spécifique(s) ou pour des aspects particuliers d'un objectif spécifique. Des critères supplémentaires pour la sélection des projets peuvent également être fixes. Après l'examen des pré-formulaires par le SC, le Groupe de Travail peut discuter également sur eux sur demande des partenaires du programme ou sur proposition du SC.

¹⁹ EM : Etat Membre

²⁰ Parfois nommé « Au fil de l'eau »

Programmation et modalités des appels à projets (suite)	Le programme Rhin-Supérieur peut également lancer des appels à projets thématiques ou territoriaux. Dans le cas des appels thématiques, des experts externes pourraient évaluer la qualité des propositions. Le programme France-Suisse utilise également un processus de candidature en continu sur les axes du programme, avec seulement une date butoir pour le dépôt. A ce jour (10/2019) 100 projets ont été sélectionnés pour la période 2014-2020. Il comprend les étapes suivantes : (1) Dépôt d'une fiche préprojet auprès du Secrétariat conjoint, afin d'une première analyse de l'éligibilité : Objectifs et actions principales, Partenariat et dates clés, Budget et plan de financement, Plus-value transfrontalière (2) Etape 2 : dépôt officiel du dossier ; le dépôt officiel de demande ne pourra intervenir que si le secrétariat conjoint a jugé la fiche préprojet éligible. (3) Etape 3 : instruction du dossier : Le délai moyen d'instruction d'un dossier est de 5 à 6 mois. Cette étape s'accompagne d'un accompagnement par les équipes françaises et Suisses en charge du programme. (4) Etape 4 : programmation : Une fois l'instruction achevée, le projet pourra être présenté en comité de suivi pour programmation. Un projet doit répondre aux 4 critères suivants avec l'originalité du point 3 : • Être défini en commun avec un(des) partenaire(s) de l'autre côté de la frontière ; • Être réalisé en commun ; • Bénéficier de moyens humains partagés ; Cet élément est très important car il définit une forme « d'obligation de coopération ». • Être financé conjointement (avec des budgets séparés). Les projets ajournés peuvent être représentés une deuxième fois au programme. Les « primo-déposants » doivent prendre rendez-vous avec le Secrétariat Conjoint FR/CH après envoi de la fiche préprojet ce qui crée dès le début un échange avec les porteurs de projets. Modalités d'appels expérimentaux Le programme Europe Centrale a lancé un appel à projets expérimental qui intègre et fait coopérer les résultats des projets transnationaux existants avec des projets financés par Horizon 2020 ou autres gérés par la Commission (LIFE, Culture). Les critères de sélection sont très restreints, surtout en ce qui concerne la composition du partenariat. L'idée était de limiter le nombre des propositions, faire augmenter leur qualité et accélérer la sélection. L'expérimentation sert à attirer de nouveaux partenaires, donner une dimension transnationale à des projets qui ne l'ont pas, augmenter la visibilité du programme et utiliser les fonds disponibles limités. La sélection finale finira en décembre 2019. Si les règlements le permettent, le programme souhaiterait continuer avec cette approche. La sur-programmation La sur-programmation est une technique qui permet aux programmes de s'assurer que tous les fonds du programme seront utilisés. Tenant compte du taux historique d'utilisation des projets, les programmes peuvent faire des projections sur les reliquats disponibles à un moment où il n'est plus possible de lancer un dernier appel (moment tardif dans la programmation et/ou des fonds disponibles très limités). Europe Centrale a utilisé la sur programmation depuis 2007-13, mais avec des modalités différentes. Vers la fin de 2007-13, les contrats prévoyaient un montant de ressources 'probablement disponibles', qui étaient confirmées au moment de la disponibilité au niveau programme. En 2014-20, l'AG a signé des contrats qui dépassent de 6M€ les ressources disponibles du programme ('théorie du risque', suivant un mandat du comité de suivi). Mais le risque est pratiquement zéro puisque le programme compte sur des données historiques
---	---

Programmation et modalités des appels à projets (suite)	sur le taux d'utilisation des projets et parce qu'une révision à mi-parcours des projets par le SC permet de vérifier la performance aussi financière des projets. Cette révision peut impliquer un avenant au contrat de subvention pour la réduction du FEDER en cas de sous-utilisation. Ce système permet une meilleure fiabilité aux projets. Si les règlements le permettent, cette approche continuera dans l'avenir. Le programme Maritime n'a pas utilisé la sur-programmation, mais en 2007-13 il a réussi à consommer tous les financements grâce aux « ressources additionnelles » (destinées aux projets performants qui ont pu demander des ressources additionnelles pour compléter de petits investissements pour atteindre mieux les résultats du projet) et la cohérence de la dépense. Dans certains cas, des partenaires qui avaient payé de leurs sources propres une partie des réalisations du projet elles ont été reprises par le programme.
--	--

MODALITE DE
SELECTION DES
CANDIDATURES

Instruction partagée

Chaque programme a établi son système d'instruction de projets en fonction de ses besoins et son contexte, dont un des éléments est l'implication du partenariat.

Dans le cas de **POCTEFA**, l'**instruction est conjointe** SC-partenariat : l'instruction technique est assurée par le SC, et ensuite, les comités territoriaux analysent et priorisent les candidatures.

L'évaluation intermédiaire du programme (page 14) contient un schéma visuel explicatif des étapes et des organismes responsables de l'instruction. L'évaluation considère que **l'instruction conjointe SC-comités territoriaux** permet une bonne participation du partenariat, et en même temps d'apporter une dimension locale à la priorisation des candidatures et à la compréhension des effets attendus sur le territoire. Néanmoins, les porteurs de projets constatent une charge bureaucratique très importante et les besoins de ressources humaines au sein du programme ont augmenté.

Le processus se déroule comme suit : une fois le contrôle de recevabilité est terminé par le SC, l'instruction commence. L'instruction est une tâche commune : le SC et les Etats instruisent l'ensemble des candidatures. Ensuite, les services instructeurs du partenariat (SI) instruisent les candidatures pour lesquelles du FEDER a été attribué à leur territoire.

L'instruction est organisée en 5 critères, avec de sous questions. Les critères 1 à 4 sont évalués par le SC et les services instructeurs du partenariat (SI), et le critère 5 (pertinence territoriale du projet) est argumenté par le SC uniquement (la note est octroyée par le Comité de Programmation).

Les 3 Comités Territoriaux et un Comité Territorial consacré à l'instruction débattent toutes les candidatures en vue du Comité de Programmation. Ces Comités envoient les notes des critères dans un délai fixé au préalable. Sur la base de ces notes, une réunion technique plénière prépare le Comité et priorise les candidatures en fonction des notes.

Dans le cas du **POCTEP**, un **rapport commun SC-Coordinateurs régionaux/nationaux** contient l'évaluation de chaque candidature. Ce rapport a une partie technique (couverte par le SC) et une élaborée par les coordinateurs, qui traite la cohérence du projet avec les stratégies communautaires, nationales et régionales. Ce rapport commun est communiqué aux Comités Territoriaux.

Le programme France-Suisse prévoit la consultation des services techniques des partenaires dans l'instruction des projets. Ils sont associés au comité en mode programmation au besoin et en fonction de l'ordre du jour. En outre, des **représentants des territoires extérieurs à la zone de coopération**, au titre de la flexibilité de 20% du FEDER peuvent également être associés au comité de programmation.

Le comité de programmation **France-Suisse** vérifie l'éligibilité et la conformité des projets déposés sur la base du programme de coopération et du document de mise en œuvre du programme approuvé par le comité de suivi, et des avis rendus par les pré-comités. Il propose à l'autorité de gestion et à la coordination régionale Interreg suisse le FEDER et les fonds fédéraux et vérifie l'engagement des contreparties. Il motive ses décisions de rejet ou d'ajournement. Cette méthode repose sur un travail très important des « pré-comité » qui doivent toujours être mixte France-Suisse du fait du double financement FEDER et financements publics Suisses Fédéral et Cantonal.

A chaque étape de l'instruction des échanges ont lieu entre le projet et le programme. Soit formellement pour assurer la complétude du dossier, soit dans le sens d'un accompagnement pour faire réussir le projet. **Ce système assure l'adéquation entre les attentes du programme et les projets sélectionnés.** Une qualité des projets améliorée et une atténuation forte du risque de conflit d'intérêt et des pressions diverses puisque le contenu du projet est accompagné puis examiné et sélectionné par les partenaires du programme selon une procédure « ouverte ».

**Modalité de
sélection des
candidatures
(suite)**

L'obligation d'un niveau de partage d'information très important entre les porteurs des projets et le programme implique une charge conséquente de travail pour l'ensemble de l'instruction.

Dans **le programme 2 Mers, le SC et les EM sont responsables de toute l'instruction**. La vérification de l'éligibilité et recevabilité des candidatures est aussi une tâche partagée, puisque les EM contrôlent tout ce qui est relatif aux aides d'Etat.

L'instruction technique se fait aussi par le SC et les EM, et ils utilisent les mêmes grilles. Tout se fait en ligne. Mais il est aussi vrai que les évaluations faites par les EM sont normalement plus légères. Ensuite, le comité de suivi a des discussions stratégiques sur la pertinence des candidatures. Le comité fonctionne avec la règle du **consensus uniquement**, pas de majorités sont prévues. Ceci permet de partager les décisions de façon plus claire.

Le comité a eu recours à des **experts externes** seulement une fois, puisque les différents EM avaient une compréhension différente du terme 'innovation sociale'. En outre, le programme a un contrat cadre avec les évaluateurs externes du programme. Ceci permet d'organiser des ateliers tout au long du programme pour discuter sur certains thèmes. Par exemple, ce qui est attendu des projets d'une certaine priorité.

Les **projets ombrelle** du **programme transfrontalier République Tchèque-Pologne** sont évalués par un panel commun d'experts nommés par les régions concernées. **L'instruction des projets comprend 3 parties : la qualité des projets, l'impact transfrontalier et la coopération transfrontalière**. L'évaluation de la qualité des projets est faite par un panel de 4 experts (2 experts des régions où sont placés les partenaires, 2 experts d'autres régions). L'évaluation de l'impact transfrontalier est faite par 2 experts des régions où sont placés les partenaires et 1 membre du SC. L'évaluation de la coopération transfrontalière se fait par 2 membres du SC. L'instruction de chaque projet prend des heures : les instructeurs se réunissent et doivent se mettre d'accord sur chaque critère d'évaluation. Si l'accord n'est pas possible, la moyenne est calculée. L'évaluation finale est l'addition de ces trois parties de l'évaluation.

Les microprojets du **programme transfrontalier République Tchèque-Pologne** ont une instruction plus allégée : elle est divisée en trois parties aussi, mais les experts ne se réunissent pas. 1 expert de chaque Etat membre évalue et la moyenne est calculée entre les trois parties de l'évaluation et les qualifications de chaque expert.

<u>TYPES DE PROJETS</u>	Projets simples et projets stratégiques Certains programmes comptent sur cette typologie des projets classique : des projets classiques et des projets stratégiques. Chaque programme a sa propre définition de projet stratégique, mais la caractéristique commune c'est une demande des exigences additionnelles aux projets stratégiques par rapport aux simples. Le programme Maritime a organisé des appels à projets par 'lots' homogènes. Pour chaque lot, les typologies des projets (simples ou stratégiques) et des exemples d'actions sont détaillés, aussi que les caractéristiques des interventions éligibles et les indicateurs auxquels le projet doit faire référence. L'assignation des indicateurs par le programme a aidé beaucoup à 'clustériser' les projets et à concentrer les ressources sur des résultats concrets. D'ailleurs, l'architecture et la gouvernance des projets (simples et stratégiques) sont indiquées dans l'appel (projets stratégiques ombrelle pour la mise en œuvre des stratégies et plans communs transfrontaliers et projets simples pour les investissements et les réalisations concrètes). L'architecture modulaire du programme MED L'architecture du programme MED compte sur 3 types de projets (modules) : (1) Partenariat en constitution (<i>study</i>). (2) Le besoin d'expérimenter une bonne pratique au sein d'un partenariat constitué (<i>Pilot</i>). (3) Une démarche de dissémination et d'échange d'expériences pour des projets et des réseaux de partenaires ayant acquis des expériences nombreuses (<i>Capitalisation</i>). Cette architecture nouvelle est le résultat d'un très important travail de retour d'expérience sur les programmations antérieures en vue de la préparation de la période 2014-2020. Ce travail s'est basé sur 2 socles principaux : Les expériences acquises par l'AG le SC et le partenariat du programme et sur des travaux confiés à des experts externes tels que la capitalisation les évaluations et un travail de benchmarking. Le constat a été fait que demander aux projets de faire (1) des études préalables, (2) des expérimentations et (3) de la capitalisation dans un budget et un délai contraint était illusoire. Il convenait donc de prendre en compte une réalité. Tous les partenaires des projets ne sont pas en mesure de répondre à toutes ces attentes. Chaque partenariat doit pouvoir se concentrer sur un seul objectif commun (Study, Pilot, capitalisation) Néanmoins la possibilité de présenter un projet multinodulaire est possible (1+2 ou 2+3 ou 1+2+3). Cette catégorie de projet s'appelle les projets « modulaires » ou multinodulaire. Pour compléter le dispositif une catégorie a été créée : les projets « horizontaux » Leur objectif principal est, à partir notamment de l'expérience des projets stratégiques (2007-2013) de construire des communautés thématiques pour valoriser les travaux et les résultats des projets modulaires (voir paragraphe suivant sur la capitalisation). Parallèlement l'axe 4 du programme (Gouvernance) a été confié directement au partenariat du programme. Un cadre de travail a été créé sur un mode projet PANORAMED. L'objet du projet est de travailler sur la gouvernance. Les partenaires sont des personnes désignées par le partenariat du programme (venant des Régions et/ou des administrations centrales). A l'issu de 2 ans de travail le projet PANORAMED a organisé un appel à projets stratégiques sur 2 thèmes prioritaires qui ont été choisi par les membres de PANORAMED. Une des fonctions du projet est d'organiser des échanges avec les autres programmes de la zone MED et avec les grandes réseaux (ex : West Med²¹) intervenants sur cette même zone afin de créer des synergies.
--------------------------------	---

²¹ L'initiative West MED a été créée afin d'aider les institutions publiques, les institutions académiques, les communautés locales, les petites et moyennes entreprises et les entrepreneurs des deux côtes de la Méditerranée Occidentale à développer ensemble des projets maritimes locaux et régionaux.

Types de projets (suite)	Les projets de plate-forme de la Mer Baltique Le programme de la Mer Baltique a 4 types d'appels : appels classiques, appels pour les plateformes (pour permettre la collaboration des partenaires des projets avec d'autres acteurs dans le même domaine thématique, par exemple les coordinateurs de la Stratégie de l'UE pour la Mer Baltique (EUSBSR²²), des projets Horizon 2020 ou d'autres projets Interreg), appels sur l'extension (pour la dissémination des résultats dans des projets finalisés ou pour faire des investissements), appels pour le préfinancement ('seed money calls'). Les projets classiques ont une sélection en 2 phases (sauf dans le 3^e appel, par manque de temps), tandis que les plateformes ont une concurrence ouverte en 1 phase, mais il est nécessaire la consultation préalable avec le JS, et une lettre de support de la EUSBSR. Dans l'avenir, les projets de plateforme vont probablement continuer, et peut-être devenir projets-procédure pour permettre un meilleur lien avec la EUSBSR.
	Les micro-projets Plusieurs programmes comptent sur la figure des micro-projets. Dans certains cas (Rhin-Supérieur), c'est l'objectif visé qui exige cette structure simplifiée des projets ; dans d'autres, ce sont les projets ombrelle qui financent à leur tour les micro-projets. Le programme Rhin-Supérieur a retenu 1,2M€ FEDER pour des micro-projets. Ce sont des projets cofinancés au 60%, avec un montant qui peut aller de 3.000 à 40.000€, et d'un an maximum de durée. Les partenaires doivent être issus de la société civile pour permettre un réel échange entre les populations. D'après l'évaluation du programme, l'idée était de distribuer les fonds de manière égale entre les 4 euro districts concernés. Le formulaire de candidature de ces micro-projets est simplifié et la procédure de sélection est particulière. Néanmoins, l'évaluation souligne que les différents Etats membres et aussi les porteurs souhaitent une simplification accrue, surtout en vue de la prochaine période de programmation. D'une autre part, la contribution de ces micro-projets aux indicateurs de réalisation sont assez faibles. Le programme République Tchèque-Pologne est divisé en 6 projets ombrelle, chacun porté par une euro région. Ensuite chaque projet ombrelle peut financer trois types de microprojets : A : projet transfrontalier classique avec des activités transfrontalières B : projet avec 2 partenaires, avec des activités mises en œuvre surtout sur un côté de la frontière C : projets avec des activités sur un côté de la frontière, et avec un partenaire-observateur sur l'autre côté. Dans le cas Italie-Autriche, chacune des 4 CLLD reçoit des fonds pour assurer la gestion de la stratégie, lancer des appels d'offres internes et les évaluer. Chaque CLLD a trois options de projets à approuver : • projet d'appui à la gestion • petits projets (<50 KEUR) • projets moyens (50 - 200 KEUR) Les projets sont préparés par le comité interne de sélection des projets de chaque CLLD. Les projets de taille moyenne et les projets de gestion sont en outre validés par l'AG du programme, les autres sont immédiatement opérationnels.

²² European Strategy for the Baltic Sea Region (EUSBSR)

<u>COMMUNICATION EXTERNE ET INTERNE DU PROGRAMME</u>	Le programme POCTEP a renforcé la communication externe les dernières années. C'est un programme déjà très connu par les acteurs du territoire (frontière très longue, programme qui distribue beaucoup de fonds (environ 800M€ FEDER en 2000-2006)). Mais les bénéficiaires ont toujours augmenté. La bonne implication des EM, des régions, des universités, des acteurs locaux, des euro régions, des euro villes, des GECTs ont été des éléments clés, ainsi que le bon lien avec le reste du partenariat de coopération qui existaient et existent dans le même territoire. Tout cela fait que la communication est très dynamique. Les outils de communication renforcés sont : • Le site web conçu comme dynamiseur de l'info • Le focus sur les réseaux sociaux, qui sont plus actifs que le web • La visibilité du programme et des projets • Des évènements conçus comme formateurs plutôt que comme disséminateurs d'information • Des collaborations avec des agences de nouvelles en Espagne et Portugal pour raconter des histoires humaines de frontière (expériences des personnes concrètes, ce qui atteint les citoyens plus facilement) En outre, la communication a été renforcé du côté des projets aussi : il est exigé à tous les projets d'avoir un chargé de communication.
<u>MODALITÉS DE SUIVI DES REALISATIONS ET DES RESULTATS</u>	L'introduction de la concentration thématique en 2014-20, de la revue de performance et le renforcement du suivi télématique des projets ont produit de grands changements dans cette tâche centrale des SC. Et le résultat a été un suivi plus fin des indicateurs produits par les projets. Le programme MED fait le suiti des indicateurs de réalisation par 3 voies parallèles : sur la plateforme Synergie-CTE, sur le site web (les projets téléchargent leurs réalisations) et sur 'l'agrégateur' (l'information de Synergie s'utilise directement pour nourrir le rapport annuel de mise en œuvre). La vérification est double : la déclaration de la part des projets est croisée avec les preuves de production. Cela leur permet de valider les réalisations et éviter le double comptage. Le programme Maritime propose automatiquement des indicateurs aux candidatures au moment de la présentation, et offre une sélection des indicateurs plus opportuns par mesure. Le projet indique le montant qu'il s'engage à atteindre. Le programme Rhin Supérieur comporte un Plan pour la programmation stratégique. C'est un document cadre qui s'appuie sur des données suivies régulièrement (aspects financiers, indicateurs de réalisation, projets programmés et projections des projets en montage), et qui propose des actions pour orienter la programmation (plans d'action annuels et présentation régulière aux instances pour décision). Par exemple, des appels à projets peuvent être définies en fonction de ce suivi, ou des critères de sélection supplémentaires peuvent être inclus.
<u>LE SUIVI FINANCIER PAR LE PROGRAMME.</u>	Le suivi financier en 2014-20 a été également conditionné par la revue de performance et le renforcement du suivi télématique des projets. Pour le programme Maritime, le système en ligne de suivi et le fait d'introduire des documents comptables ont permis de réduire des erreurs et faciliter le contrôle bien que la plateforme digitale ne soit pas optimale. Or, les soucis de simplification de la charge bureaucratique concernent de façon très particulière la gestion des micro-projets. C'est le cas du programme Rhin-Supérieur, et aussi du programme République Tchèque-Pologne, qui réfléchit même aux modalités de simplification pour les microprojets dans la prochaine période. La réduction de la bureaucratie et l'utilisation plus répandue des coûts simplifiés sont ses objectifs.

Le suivi financier par le programme (suite)	Le programme MED a testé entre 2007-2013 puis poursuivi pour 2014-2020 un « système d'alerte » avec des indicateurs de gestion en vue d'agir le plus en amont possible dans les projets qui ont des problèmes. Lorsque qu'une difficulté est repérée une visite du projet est organisé par l'unité d'appui et de coordination qui analyse les causes des difficultés et propose au chef de file du projet des recommandations. Les problèmes examinés peuvent être le retard du projet vis-à-vis de son planning ou la défaillance de partenaire ou du chef de file. D'autres éléments plus réglementaires peuvent être étudié au cours de ces visites comme la piste d'audit ou la mise ne concurrence de prestataires etc. Ces interventions permettent de prévenir les défaillances et elles permettent aussi un ajustement des budgets pour le programme.
<u>LES CONTROLES DE PREMIER NIVEAU</u>	Contrôles faits par des auditeurs externes Le contrôle de premier niveau pour les partenaires du programme Maritime se fait par des experts externes pré sélectionnés d'une liste, sur le côté italien et par une structure publique sur le côté français. Chaque projet a un auditeur contracté par moyen d'un appel-invitation dirigé à trois sujets indiqués par l'AG après un tirage à sort sur la base d'une liste présélectionnée et offrant un prix qui ne peut pas dépasser le 3% du valeur à certifier. Cet appel suit la loi 165 (travaux professionnels, régime simplifié). De l'avis de l'AG, les contrôleurs externes ne sont pas toujours spécialisés au début, mais ils reçoivent une formation spécialisée. Les CLLD du programme Italie-Autriche suivent le circuit financier suivant : L'entité chargée de la mise en œuvre exécute le projet, supporte toutes les dépenses sur la base des factures adressées à celui-ci et présente le rapport au groupe d'action locale (GAL) de référence. Le GAL vérifie que les dépenses sont éligibles au financement et rend compte au contrôleur de premier niveau (des coûts supportés par l'entité chargée de la mise en œuvre, en joignant la documentation de référence. En cas de résultat positif et du respect des procédures prévues par le programme, l'autorité de certification transfère par virement le montant du prêt au GAL (égal à 85% du montant dépensé et indiqué par l'entité chargée de la mise en œuvre) qui il remet ensuite rapidement ce montant à la partie exécutante. En cas d'approbation partielle ou de non-approbation du rapport par le CPN, l'entité chargée de la mise en œuvre ne sera remboursée que pour la partie considéré éligible de la contribution octroyée ou ne sera pas remboursée du tout. Les deux autres catégories de projets (moyens et gestion) suivent le circuit financier standard prévu pour les projets ordinaires du programme. Contrôles faits par l'Autorité de Gestion Dans le cas du programme Rhin Supérieur, c'est l'AG qui effectue le contrôle de toutes les dépenses sur la base des demandes de versement transmises par les porteurs des projets, accompagnées des copies des pièces justificatives. Ce contrôle de premier niveau consiste à deux volets : la vérification des dépenses présentées et la vérification des livrables soumis par les projets. D'après l'évaluation du programme, 5 personnes à temps complet sont consacrées au contrôle, et la seule opinion émise sur leur charge de travail concerne le manque de temps pour réfléchir aux procédures et voir comment les simplifier.

<u>MODALITES DE CAPITALISATION</u>	La capitalisation fait l'objet de préoccupation de tous les programmes au cours de la période 2014-2020, mais il y a certains qui ont développé des stratégies et des actions renforcées qui peuvent servir d'inspiration. Un de ces programmes, c'est le programme MED, qui a conçu en 3 étapes la construction d'un système de capitalisation : • Avant 2007, pour MEDOCC²³ les activités de capitalisation reposaient sur une démarche plutôt « volontariste ». Elles étaient souhaitées et prévues dans les formulaires de candidatures mais pas réellement « obligatoires ». • Entre 2007 et 2013 sur la base d'un retour d'expérience de la période précédente une nouvelle démarche de capitalisation a été expérimentée : une mission de capitalisation a été confiée, par prestation externe, à une équipe universitaire. Des groupes thématiques ont été constitués et une organisation en workshop s'est mise en place. Un programme de travail a été construit afin de valoriser les travaux et résultats de chaque projet. Une des difficultés principales a été que les activités de « capitalisation » n'avaient le plus souvent pas été budgétée dans les projets. Ces travaux ont permis la production de livrables et un début de mise en réseau des partenaires appartenant à un même thème. Certains projets sont devenus « leader » dans leur thème de travail. La création d'une bibliothèque en ligne des livrables des projets a eu un impact important car elle a permis aux projets une mise en valeur de leurs travaux mais a imposé une exigence de qualité. Certains Etats Membres ont organisés des réunions thématiques, avec les programmes FEDER/FSE dans des régions afin de favoriser le transfert de bonnes pratiques dans le <i>mainstream</i>. • Pour 2014-2020 la démarche de capitalisation a été de fait, intégrée dans une organisation générale des projets entre projets « modulaires » et projets « horizontaux ». Les projets horizontaux ont pour objet de constituer des « communautés thématiques ». Ils ont été sélectionnés à partir d'un cahier des charges spécifiques selon des critères particuliers notamment la capacité d'organiser des travaux de synthèse entre les différents projets d'un même thème. Les évaluations d'impacts n'ont pas encore été réalisées mais le retour d'expérience des travaux par communautés montre que l'expérience constitue une plus-value importante : • (1) l'acquis principal est de sortir les projets du cloisonnement qui existe dans les programmes Interreg entre les différents projets même lorsqu'ils travaillent sur les mêmes objectifs. • (2) Le deuxième acquis est de constituer le début d'une base partagée de connaissances communes sur une zone géographique. Au contraire des programmes où de programmation en programmation les mêmes acteurs locaux produisent les mêmes projets sans aucune notion de « capitalisation » au profit des acteurs de la zone de coopération. • Les événements annuels du programme et des événements thématiques permettent la diffusion des expériences des projets modulaires. D'autres travaux de capitalisation, pilotés par le programme sont en cours mais ne sont pas évaluable à ce stade. Le programme Maritime a traité la capitalisation avec 2 approches et niveaux géographiques : au niveau national avec le CGET²⁴ (un exercice centré sur les réalisations), et à niveau interrégional avec un projet financé par Interreg Europe (Epicah), consacré au pôle thématique tourisme soutenable. Pour ce programme, les questionnements font référence au niveau géographique idéal (programme, national, transnational ou
---	--

²³ MEDOCC ancien nom du programme MED.

²⁴ Commissariat général à l'égalité des territoires (France)

Modalités de capitalisation (suite)	interrégionale ?), à la pertinence ou pas d'avoir des ressources pour des actions spécifiques, et au besoin d'avoir un suivi des projets qui soit le premier pas pour une bonne capitalisation. En ce qui concerne les actions spécifiques, l'AG se demande si un appel spécifique serait l'outil idéal, et à qui l'adresser (à des projets financés ou à des entités externes qui ont fait des projets ? un appel à experts externes avec des connaissances thématiques du programme ?). En tout cas, le comité de suivi n'a pas approuvé la proposition de l'AG d'avoir un appel capitalisation pour les projets approuvés. Le suivi comme étape préalable à la capitalisation devrait aussi comporter la spécialisation thématique du SC. La spécialisation thématique nécessite de longues périodes pour que le personnel développe et approfondisse la connaissance des sujets, mais la faible stabilité du personnel du Secrétariat ne le rend pas possible. Dans le programme Maritime, un groupe réduit de personnes constitue le SC. Le programme France-Suisse organise des séminaires de capitalisation, avec un double objectif : La valorisation des travaux des projets ; mais aussi pour utiliser le retour d'expériences des acteurs locaux afin de préfigurer le prochain programme, notamment concernant les orientations stratégiques. Les témoignages de porteurs donnent la possibilité aux acteurs et partenaires de se concerter et hiérarchiser les différentes priorités du futur programme. Un lien particulier est présent dans ce programme avec les autres programmes qui interviennent sur la zone de coopération. Beaucoup de bénéficiaires du programme sont souvent aussi engagés dans ces programmes ; Alpin Space, Nord West Europe etc. Dans le programme de la Mer Baltique, l'instrument de la capitalisation ce sont les plateformes. Il n'y a pas de possibilité d'extensions des projets en vue de faire de la capitalisation puisqu'on ne permet pas d'avoir d'autres partenaires ou liens avec d'autres programmes. La capitalisation en Mer Baltique est très liée à la EUSBSR²⁵.
---	--

²⁵ European Union Strategy for the Baltic Sea Region (EUSBSR)

ANALYSE ET CLASSEMENT DES BONNES PRATIQUES OU EXPERIMENTATIONS

Les bonnes pratiques et les expérimentations recensées dans les programmes que nous avons plus particulièrement analysées (voir liste en introduction du volet 2) comportent des **avantages** et des **inconvénients** qui ont, le plus souvent, été soulignés au cours des entretiens.

Certains de ces éléments sont issus de **documents d'évaluation** de ces programmes. Nous avons aussi mobilisé notre propre connaissance de ces programmes pour compléter l'analyse.

Les **commentaires** (colonne 3) font ici référence à des éléments spécifiques qui doivent être mis en parallèle des avantages et des inconvénients et répondent à l'expérience propre des experts. Ils donnent des éléments additionnels pour déterminer la transférabilité.

Définitions utilisées :

Bonnes Pratiques : Sont considérés comme « bonnes pratiques » les outils et méthodes que des programmes ont adoptés et qui ont démontré un progrès en termes d'efficacité de la mise en œuvre et d'atteinte des objectifs pour la CTE.

Expérimentations : Sont considérés comme « expérimentations » les outils et méthodes que les programmes ont adoptés mais dont les évaluations ne sont pas (ou pas encore) disponibles pour en mesurer complètement la plus-value.

Classement par « niveau de transférabilité » vis-à-vis du programme ALCOTRA :

Nous proposons, dans la quatrième colonne du tableau suivant le classement des bonnes pratiques en 4 catégories :

- 1/ Celles qui sont « **Facilement transférable** » c'est-à-dire qu'elles sont transposables sans exiger des réorganisations importantes, ni un délai important de mise en œuvre
- 2/ Celles qui ont un niveau de « **Transférabilité moyenne** ». C'est-à-dire que leurs adaptations nécessiteront des tâches préalables plus importantes.
- 3/ Celles qui ont un niveau de « **Transférabilité difficile** ». C'est à dire que leurs mises en œuvre nécessiteront un processus de transformation plus long avec plusieurs étapes.
- 4/ Celles qui sont « **Non transférables** » car elles sont les résultats d'une adaptation à un contexte spécifique éloigné des conditions du programme ALCOTRA.

Dans tous les cas d'adaptation de bonnes pratiques, une démarche spécifique est nécessaire. Cette démarche doit être collaborative pour assurer des bonnes conditions de réussite.

Les bonnes pratiques sont rarement transférables en totalité. Une partie seulement peut être adaptée au programme.

Les bonnes pratiques ne sont pas spécifiques à un type de programmes « transfrontalier » ou « transnational » seuls les contextes sont différents ; les enjeux eux sont les mêmes

Bonnes pratiques ou expérimentations	Avantages	Inconvénients	Commentaires	Niveau de Transférabilité
<u>GOUVERNANCE ET ORGANISATION GENERALE DU PROGRAMME : Organisation de la prise de décisions</u>				
<i>Comité de suivi comme instance unique de prise de décisions</i>	Simplification des procédures. Proximité entre les instances du programme et les projets.	Combinaison des sujets stratégiques et techniques lors des réunions du comité de suivi. Difficultés à trouver des représentants qui couvrent les deux approches (stratégique et technique) et donc multiplicité des représentants avec des profils différents.	Le choix entre instance unique ou différenciée est parfois conditionné par des raisons historiques ou de culture administrative du programme. Il n'est pas nécessairement plus efficient d'avoir une instance unique s'il y a beaucoup de projets à traiter en comité, et si le programme a l'habitude de discuter les technicités des projets en réunion.	Non transférable
<i>Comité de programmation différencié pour traiter et approuver les projets</i>	Spécialisation technique lors des réunions pour l'approbation des projets. Cette option peut être favorable pour éviter des conflits d'intérêts si la communication des informations techniques est favorisée	Multiplicité de réunions et image de complexité de la prise de décisions vis-à-vis des bénéficiaires. Les aspects politiques du programme s'expriment seulement à la fin du processus, ce qui peut engendrer un' image négative du processus de sélection de projets.	La spécialisation technique des comités peut effectivement rendre les réunions plus fluides. Or il y a d'autres raisons qui peuvent avoir une influence sur cette fluidité. Par exemple, le profil des membres du comité de suivi peut aussi déterminer le type de discussions eues dans les réunions. Des membres plutôt techniques et moins politiques donnent une dimension technique aux discussions.	Déjà pratiqué dans ALCOTRA et son Comité Technique

ORGANISATION DE LA GESTION				
<i>Des structures stables depuis plusieurs périodes de programmation</i>	Stabilité et création des liens de confiance parmi les personnes impliquées dans la gestion, et dans le partenariat. Préservation de l'acquis technique du personnel de gestion.	Le changement d'AG permet de changer et renouveler des procédures jugées inefficaces.	La localisation ou le changement des structures d'un programme n'est pas normalement un choix technique, mais plutôt politique ou de gouvernance. En tout cas, la stabilité n'est pas nécessairement une garantie d'efficacité ou de bon fonctionnement. C'est plutôt l'effort pour créer des liens de confiance entre les différents acteurs la clé du bon fonctionnement. L'AG du programme Maritime, stable pendant des périodes, souhaite aussi avoir une confirmation de son mandat de temps en temps. Et pour ce faire, elle met en discussion son propre rôle pour obtenir une confirmation de son mandat.	Facilement transférable Nécessite : 1/ l'accord sur la stabilité des structures tel qu'en 2014-20 2/ un travail actif sur la création des liens de confiance entre toutes les structures (par exemple, aussi au moyen des séminaires de formation ou échange réguliers entre toutes les parties prenantes 3/ la stabilité du personnel des structures, notamment auprès du SC

Des localisations différentes pour les structures de gestion	Compatibiliser l'efficacité de la gestion avec les demandes de proximité aux différents territoires.	Problèmes de connexion des systèmes informatiques AG-AC. Perte de proximité physique parmi les organes de gestion.	La localisation dans différents territoires peut entraîner des difficultés de communication, mais cela peut être résolu par moyen du contact téléphonique ou des réunions fréquentes, avec l'objectif de la création de rapports de confiance. Le professionnalisme et la communication fluides sont les facteurs clés.	Déjà pratiqué dans ALCOTRA Pour renforcer l'approche, cela nécessiterait : 1/ un travail actif sur la création des liens de confiance entre toutes les structures (<i>par exemple, au moyen des séminaires de formation ou d'échanges organisés</i>) 2/ des contacts fréquents entre les structures en présentiel ou autre 3/ un représentant du SC qui ait un rapport privilégié avec toutes les structures et une reconnaissance de toutes 4/ une représentation équilibrée des territoires, préférable par rapport à des critères uniquement basés sur les compétences techniques.
Les contrats de travail des SC signés par une entité différente à l'AG (GEIE, société publique, GECT)	Adaptation aux besoins des SC : personnel international non-fonctionnaire, contrats à durée indéterminée.	Dans certains pays-les entités publiques font face à de fortes limitations juridiques pour gérer les programmes et souvent préfèrent passer par un système de contrats de statut privé.	GECOTTI en France et la société de la commune de Vienne sont des bons exemples de combinaison d'efficience, répondant aux besoins des programmes en préservant la neutralité au sein du SC. Le personnel contracté a la stabilité requise par ce type de programmes. Or, la création d'un GEIE nécessite du temps et surtout une vision stratégique.	Facilement transférable 1/ Nécessite l'identification de l'organisation ou société publique existante qui permette de signer des contrats avec les caractéristiques liées au personnel international 2/ des contrats adaptés aux tâches propres à un SC international. 3/ une perspective de stabilité pour attirer du personnel qualifié international. 4/ une clarté des rapports professionnels entre la région qui accueille le SC, le SC même et l'AG

<i>GECT en tant que AG</i>	Implication dans la gestion des différents territoires, tout en assurant l'efficience.	Nécessité de définir très clairement les rôles de cette AG. Procédure longue de montage.	Dans le cas du GECT Grande Région, la loi applicable a une influence clé dans l'efficience de la gestion : la loi du Luxembourg permet de faire un contrat de droit privé au personnel du SC, par exemple. Ce mode pérenne de gestion est un facteur de stabilité du programme pour le partenariat.	Difficilement transférable 1/Nécessite une très forte et claire orientation politique 2/ Le GECT pourrait avoir simplement un rôle purement de service technique pour contracter les services communs du programme (SC, appui supplémentaire à l'AG, contrôle premier niveau externe unifié, communication, événements)
<i>Spécialisation thématique et/ou territorial des membres du SC</i>	Meilleure réponse aux besoins thématiques et/ou territoriaux des projets.	Coûts plus élevés et nécessité d'investir sur contrats longue-durée	La spécialisation du personnel du SC a deux conditions préalables : des équipes suffisamment grandes et stables. La montée en compétence des équipes a toujours été bénéfique pour l'efficacité des programmes.	Facilement transférable Nécessite : 1/ un nombre de personnes au SC suffisant pour couvrir toutes les thématiques et/ou territoires 2/ de la formation spécifique thématique. 3/ une perspective de stabilité du personnel
<i>Décentralisation de certaines tâches du SC</i>	Meilleure réponse aux besoins territoriaux des projets.	Risque de manque de coordination dans les tâches de gestion du programme.	La décentralisation du SC est une exception, il s'agit plutôt de renforcement des rôles des Antennes. Puisque la bonne coordination avec l'AG et l'AC au sein du SC est un point clé pour le fonctionnement du programme, les programmes qui comptent avec des antennes locales solides leur donnent un rôle secondaire.	Difficilement transférable Nécessite : 1/ un SC stable et avec des rapports professionnels clairement établis parmi toutes les structures 2/ accord parmi tous les partenaires sur la meilleure distribution géographique 3/ une forte capacité de coordination de la part de l'AG

<i>Réseau de points de contact nationaux</i>	Meilleure réponse aux besoins territoriaux des projets. Meilleure efficacité de la politique de communication.	Puisque ce ne sont pas de structures obligatoires, il y a un risque que chaque EM s'organise différemment et que chaque territoire reçoive une assistance différente.	Ce type de réseau est une figure fréquente dans les programmes transnationaux et interrégionaux où la décentralisation des structures n'est pas possible.	Niveau de transférabilité moyenne Nécessite : 1/ accord entre toutes les parties prenantes sur la pertinence de cette solution 2/ coordination avec les tâches des partenaires
GOUVERNANCE ET IMPLICATION DU PARTENARIAT				
<i>Les fonctions d'animation des coordinateurs territoriaux considérées comme un projet</i>	Proximité des territoires, des porteurs de projets et au public en général.	Augmentation des risques de conflits d'intérêts	POCTEFA par exemple considère l'animation territoriale comme un projet et la gère en tant que tel. Cette bonne pratique permet d'une part l'équilibre entre les différents territoires, et l'efficacité de l'animation, puisque les coordinateurs rendent compte de leurs activités.	Facilement transférable Nécessite : 1/ un accord sur ce type d'organisation 2/ la préparation des procédures dans la gestion de l'AT
<i>Des comités territoriaux pour analyser les candidatures à projets</i>	Proximité des territoires et bonne connaissance des priorités.	Besoin de cadrage sur le fonctionnement d'Interreg. Ressources humaines additionnelles aussi de la part du SC. Risque de privilégier les priorités locales en perdant le cadre général du programme.	Ces comités proposent des candidatures pour l'approbation du comité de programmation. Ce n'est pas uniquement un besoin du partenariat, mais surtout cela assure que les projets choisis correspondent aux priorités territoriales et ne sont pas uniquement des élaborations techniques éloignées des besoins réels.	Niveau de transférabilité moyenne Nécessite : 1/ un accord sur ce type d'organisation 2/ du personnel au SC pour assurer le lien en continu avec ces comités 3/ la formation spécifique des membres de ces comités
<i>Représentation des niveaux NUTS 3 et des municipalités</i>	Représentativité de tous les niveaux territoriaux dans la prise des décisions.	Multiplicité des représentants dans les réunions.	Maritime et d'autre programmes ont eu recours à des organisations 'ombrelle'	Déjà pratiqué dans ALCOTRA

Bonnes pratiques ou expérimentations	Avantages	Inconvénients	Commentaires	Niveau de Transférabilité
<i>Projets ombrelle (Interreg CZ-PL)</i>	Réponse aux besoins des territoires préalablement organisés d'une façon transfrontalière et possibilité de rapprocher le financement des acteurs locaux (microprojets).	Complexité pour la gestion au niveau programme si les thèmes choisis par chaque projet ne coïncident pas toujours avec les (ou combine différents) axes prioritaires.	Ces 6 projets ombrelle consomment tous les fonds des opérations du programme, et cela a été mis en question par la Commission. Probablement, cette décentralisation n'a pas des structures suffisantes (organismes intermédiaires, par exemple) et ne permet pas d'avoir un contrôle sur tout le système de gestion.	Non transférable
<i>CLLD qui couvre toute la frontière avec 4 sous-régions (Interreg IT-AT)</i>	Réponse aux besoins des territoires et possibilité de rapprocher le financement aux citoyens (microprojets et projets moyens).	Procédure longue de montage, il s'agit de capitaliser un processus Bottom-up (là où il existe)	L'approche privilégiant les modalités du développement local (CLLD, ITI ²⁶ , euro-régions etc.) favorise la consolidation de communautés soutenables transfrontalières.	Difficilement transférable C'est un processus au niveau local qui prend beaucoup de temps et le programme pourrait simplement le favoriser l'émergence de gouvernance locale transfrontalière.

²⁶ L'ITI est un outil de financement qui mobilise des fonds FEDER (Fonds Européen de Développement Régional) et FSE (Fonds Social Européen). Il facilite la mise en place de projets adaptés à la stratégie du Contrat de Ville afin de soutenir les zones prioritaires du territoire.

PROGRAMMATION, MODALITES DES APPELS A PROJETS				
<i>Appels en 1 phase</i>	Procédure plus simple pour les instances de gestion du programme	Les porteurs des projets doivent rédiger le projet complet, sans savoir s'il est adapté aux besoins du programme. Les membres du Comité de suivi ne sont normalement pas au courant des candidatures déposées. Le temps perdu dans la préparation des propositions échouées est plus importante	Le choix entre 1 phase ou 2 doit être fait tenant compte du contexte du programme. Par exemple, dans le cas du programme MED, la typologie des projets est assez complexe et les termes de références précis filtre les porteurs de projets en amont. Donc 1 phase est convenable pour ce programme. Dans d'autres cas, les 2 phases permettent d'orienter les porteurs vers les objectifs du programme ou de les filtrer.	Déjà pratiqué dans ALCOTRA
<i>Appels en 2 phases</i>	Meilleur ciblage des candidatures vis-à-vis des objectifs du programme. Meilleure connaissance du comité de suivi sur les candidatures. Procédure plus adaptée aux porteurs qui ne sont pas sûrs de leur adaptation au programme. Reduction de temps dédié à l'élaboration de candidatures.	Procédure plus longue pour les instances de gestion du programme, et plus exigeante en termes de ressources humaines. Procédure plus longue aussi pour les bénéficiaires : temps d'instruction et d'approbation plus élargi.	En fonction de l'investissement de temps porté par le CS et le SC, le système 2 phases peut orienter la composition optimale du partenariat et permettre une concentration de ressources du programme. De fait ce système est une aide pour les programmes qui ont une idée précise du type de projets qu'ils souhaitent financer.	Niveau de transférabilité moyenne Nécessite : 1/ Constat du besoin des 2 phases pour aider les porteurs des projets à s'orienter vers les attentes du programme. 2/ Un bon niveau de capacité technique au SC pour l'instruction, 3/ Eventuellement, le partenariat du programme peut être associé dans le processus, notamment dans l'instruction (avec les mêmes objectifs d'orienter les projets vers les besoins du territoire)

Bonnes pratiques ou expérimentations	Avantages	Inconvénients	Commentaires	Niveau de Transférabilité
<i>Appels en continu</i>	Adaptation aux besoins des porteurs de projets. Instruction plus fluide au long de la programmation (sans surcharges de travail).	Adaptation de ces candidatures aux réunions du comité de suivi/programmation. Incertitude pour l'organisation du travail au sein du SC. Incertitude sur la consommation des fonds vers la fin de la programmation.	Cette méthode est la plus performante pour avoir des projets en totale conformité avec les objectifs du programme et les besoins des territoires. Les appels en continu doivent être accompagnés d'une certaine organisation interne pour assurer le travail d'instruction. Dans le cas de Rhin-Supérieur, la procédure en 1 phase et les appels en continu sont combinés. Ce système impose une relative polyvalence des personnels en charge du programme et une bonne formation aux enjeux des territoires.	Niveau de transférabilité moyenne Nécessite : 1/ Constat du besoin de ce type d'appels pour attirer davantage les porteurs 2/ Adaptation des procédures internes au SC, et aussi des réunions des comités
<i>Appels expérimentaux</i>	Exploration des connexions d'Interreg avec d'autres programmes. Donner une dimension transnationale à des projets qui ne l'ont pas. Attraction de nouveaux partenaires. Augmentation de la visibilité du programme. Utilisation des fonds disponibles limités.	Complexité de la formulation des projets et de leur mise en œuvre. Incertitude sur leurs contributions au cadre de performance.	Le lancement des appels expérimentaux comme celui de Central Europe a besoin d'une vision stratégique. Ce n'est pas le premier choix à faire si l'objectif est uniquement de consommer des reliquats.	Niveau de transférabilité moyenne Nécessite : 1/ Constat du besoin de ce type d'appels pour renforcer le lien avec d'autres programmes ou pour répondre à d'autres objectifs stratégiques du programme. 2/ Cette méthode peut servir d'expérimentation pour « tester » des thèmes, ou des publics cibles qui pourraient faire partie de la programmation suivante.

<i>La sur programmation</i>	Assurance pour le programme que tous les fonds seront consommés par les projets. Possibilité pour les projets performants d'avoir plus de ressources pour compléter leur coopération.	Risque que les projets consomment plus de ce que le taux déterminé.	Une révision à mi-parcours des projets peut permettre de cibler mieux le risque et savoir quel sera le taux de consommation probable de chacun. Les programmes qui ont une gestion financière précise et qui procèdent à un suivi des projets permanent n'ont pas ce type de problème. Le choix est stratégique soit le programme intervient rarement dans les projets (par ex pour des raisons souvent politique), soit avec accord du partenariat il est plus interventionniste.	Facilement transférable Nécessite : 1/ Constat du besoin de ce type de solution pour consommer tous les reliquats 2/ Calcul en continu du taux de consommation des projets pour connaître le risque réel. 3/ Une révision à mi-parcours à tous les projets pour éventuellement modifier leurs contrats 4/ La prévision de ce type de solution dans le DOMO
MODALITE DE SELECTION DES CANDIDATURES				
<i>Instruction partagée SC- partenariat</i>	Implication des territoires dans l'instruction, qui ont une bonne connaissance des besoins territoriaux. Dimension locale au moment de prioriser les candidatures et à la compréhension des effets attendus sur le territoire.	Charge bureaucratique pour les porteurs des projets. Ressources humaines additionnelles du SC nécessaire.	POCTEFA et POCTEP utilisent cette modalité. Elle entraîne une certaine complexité d'organisation, mais assure deux éléments clés dans la coopération transfrontalière : l'implication du partenariat et la sélection des projets bien ancrés dans le territoire.	Niveau de transférabilité moyenne Nécessite : 1/ Une organisation homogène entre tous les partenaires 2/ De la formation spécifique aux partenaires 3/ Une coordination et un suivi spécifique au sein du SC

<i>Instruction partagée SC-EM</i>	Appropriation du processus d'instruction par les instances principales du programme.	Manque d'implication par les territoires et les instances représentatives des collectivités directement au sein du territoire du programme. Risque d'éloignement entre programmes et bénéficiaires finaux.	Utilisée dans les cas des programmes où l'implication des EM dans la gestion est plus importante ou dans des cas de programmes plus réduits géographiquement (2 Mers). Elle est aussi utilisée en CZ-PL.	Déjà pratiqué dans ALCOTRA Pour améliorer la pratique, il serait nécessaire de : 1/ assurer une homogénéité de l'implication des territoires dans les deux Etats membres 2/ lier cette approche avec celle de la bonne pratique précédente (instruction partagée avec les territoires)
<i>Consultation des territoires extérieurs à la zone</i>	Participation dans l'instruction des territoires dans les cas de l'application de la règle de flexibilité de 20%.		Certaines institutions ont des sièges dans des villes et des territoires non inclus dans la zone de coopération. Si leur participation est jugée nécessaire cette option est incontournable.	Facilement transférable. 1/ cette méthode permet la construction de réseaux de partenaires au sein des projets en cohérence avec certains besoins du territoire (<i>ex dans le domaine de la recherche</i>)
TYPES DE PROJETS				
<i>Projets simples vs stratégiques</i>	Adaptation aux besoins thématiques ou de gouvernance du programme.	Lorsqu'il y a une trop grande proportion de projets « préprogrammés » avec souvent une forte participation institutionnelle, cela contribue à éloigner la participation de la société civile	Chaque programme est libre pour configurer la structure de ses projets. A mesure que les programmations avancent, les élaborations des projets stratégiques sont plus sophistiquées. Organiser des auditions des candidats aux projets stratégiques permet (1) d'en améliorer la qualité et (2) diminue considérablement les problèmes de conflits d'intérêts	Niveau de transférabilité moyenne Nécessite : 1/ Une clarté des objectives prioritaires partagés 2/ Une définition propre de 'projets stratégiques' sur la base des objectifs à atteindre avec ce type des projets 2/ l'organisation des procédures d'instruction et suivi adaptées à ces objectifs

Bonnes pratiques ou expérimentations	Avantages	Inconvénients	Commentaires	Niveau de Transférabilité
<i>Architecture modulaire</i>	Adaptation aux besoins de coopération des partenaires. Adaptation aux besoins thématiques ou de gouvernance du programme.	Complexité de l'architecture, et de la gestion.	Le programme MED a évolué dans sa structuration des projets pour arriver à l'architecture peut-être la plus innovante de tout Interreg. Les acteurs du territoire et les instances du programme approuvent cette évolution, qui répond aux besoins d'un territoire aussi complexe que vaste. Un des acquis de cette méthode est de favoriser une grande adéquation entre les enjeux du territoire et les projets. Une partie seulement de cette méthode peut être transférable.	Niveau de transférabilité moyenne 1/ Constat du besoin de ce type d'organisation pour permettre de différents niveaux de coopération parmi les bénéficiaires ALCOTRA 2/ Stratégie de communication pour faire passer le message aux acteurs du territoire tout en évitant l'image de complexité 3/ Remarquable capacité de contrôler le processus, bien distinguer les différentes options, bonne gestion des temps d'implémentation du programme
<i>Projets de plate-forme</i>	Adaptation aux besoins de lien avec les stratégies macro-régionales		Cas particulier de la Mer Baltique. Néanmoins, ce sont des plateformes à portée limitée puisque de nouveaux partenaires hors programme ne sont pas permis.	Non transférable

Bonnes pratiques ou expérimentations	Avantages	Inconvénients	Commentaires	Niveau de Transférabilité
<i>Micro-projets</i>	Rapprochement du programme vers les citoyens et des petites structures. Adaptation aux besoins thématiques. Possibilité de jeter les bases de projets futurs plus importantes	Impact faible sur le cadre de performance du programme²⁷. Système de gestion trop lourd pour les petites structures.	Plusieurs programmes transfrontaliers les ont prévus : Rhin-Supérieur²⁸, CZ-PL, IT-AT, chacun avec un objectif et un contexte différent. Cette option favorise le renouvellement des publics cibles des programmes.	Niveau de transférabilité moyenne Nécessite : 1/ Constat du besoin de ce type de projets pour se rapprocher de la société civile (ou autre objectif) 2/ L'organisation des procédures d'instruction et suivi adaptées à ce type de projets 3/ Application des systèmes des coûts simplifiés pour alléger la charge aux porteurs
<u>COMMUNICATION EXTERNE ET INTERNE DU PROGRAMME</u>				
<i>Lien étroit avec tous les acteurs du territoire</i>	Dynamisme dans la communication. Elargissement des porteurs de projets potentiels.	Risque d'oublier la stratégie de communication et les objectifs transfrontaliers du programme	Le programme POCTEP a renforcé sa communication en 2014-20.	Facilement transférable Nécessite : 1/ Un travail actif de renforcement des liens avec tous les acteurs dans le territoire qui ne sont pas bénéficiaires et qui font de la communication (universités, organisations économiques et civiques etc.)

²⁷ Selon les documents disponibles à ce jour, la réserve de performance doit disparaître pour 2021/2027. Le cadre de performance lui reste.

²⁸ Dans le cas de Rhin Supérieur, les microprojets ont un financement de 3 000€ à 40 000€, et une durée maximale d'un an. Les partenaires doivent être issus de la société civile.

Bonnes pratiques ou expérimentations	Avantages	Inconvénients	Commentaires	Niveau de Transférabilité
<i>Evènements conçus comme formateurs plutôt que comme disséminateurs d'information</i>	Contribution au développement des thématiques dans le programme. Opportunité pour introduire des contenus techniques, rapporteurs et institutions nouvelles dans le programme	Besoin des ressources thématiques pour l'organisation des évènements.	POCTEP. Tenant compte que la communication évolue aussi, les publics cibles sont de plus en plus exigeants avec les contenus des évènements. D'une autre part, des évènements plus formateurs attirent un type de public plus informé et qui peut élaborer des projets d'une meilleure qualité.	Facilement transférable Nécessite : 1/ Un changement dans la conception des évènements du programme et un focus sur les thématiques que le programme juge prioritaires. 2/ Des ressources humaines capacités
<i>Obligation d'un chargé de communication par projet</i>	Meilleur suivi de la communication d'un projet.	Ressources humaines additionnelles nécessaires.	Quelques programmes dont POCTEP ont choisi cette option.	Niveau de transférabilité moyenne Nécessite : 1/ Prévision dans le DOMO. 2/ Une redéfinition des objectifs de la communication dans les projets qui ne doit pas se limiter à une diffusion d'information mais participer à un processus de partage et de capitalisation. 3/ Allocation des fonds supplémentaires aux projets, voir si besoin utilisation des reliquats.

Bonnes pratiques ou expérimentations	Avantages	Inconvénients	Commentaires	Niveau de Transférabilité
<u>MODALITÉS DE SUIVI DES REALISATIONS ET DES RESULTATS</u>				
<i>Suivi des indicateurs par 3 voies parallèles</i>	Croisement des données, assurance et comptage unique.	Vraisemblablement la nouvelle programmation va introduire des changements importants sur les indicateurs.	Avec ce système, le programme MED expérimente les exigences du suivi qui sera vraisemblablement plus immédiat à l'avenir. Il y aura aussi besoin d'une vérification immédiate (au lieu d'un contrôle ex-post).	Facilement transférable Nécessite : 1/ Des ressources humaines au SC pour renforcer le suivi
<i>Proposition automatique d'indicateurs aux porteurs</i>	Facilitation de la tâche de sélection d'indicateurs.	La programmation doit être bien faite parce que ça devient impossible adapter les indicateurs au cours du programme.	Maritime est dans ce cas.	Facilement transférable Nécessite : 1/ une bonne programmation 2/ l'adaptation du système de gestion
<i>Plan pour la programmation stratégique</i>	Suivi de tous les aspects concernant les projets et possibilité de prendre des actions en cas de besoin.		Rhin-Supérieur est dans ce cas.	Niveau de transférabilité moyenne Nécessite : 1/ D'une étude des risques qui risquent affecter la performance du programme 2/ De la rédaction d'un plan avec ses actions

Bonnes pratiques ou expérimentations	Avantages	Inconvénients	Commentaires	Niveau de Transférabilité
<u>LE SUIVI FINANCIER</u>				
<i>Utiliser un système d'alerte pour le suivi financier et organiser une procédure d'intervention</i>	Cette méthode est simple à mettre en place si accord des partenaires du programme. Elle rend le suivi des projets et la gestion financière du programme plus efficace	Il y a une nécessité d'avoir un personnel formé dans les organes de gestion.	Cette option permet une adaptation à la réalité des projets et des partenariats qui peuvent pendant leur mise en œuvre rencontrer des problèmes non prévisibles (échange d'orientation politique). Cette méthode n'est efficace que si les recommandations proposées au cours de la visite du projet sont importantes (<i>ex-modification du partenariat, changement de chef de file, recomposition / réduction du budget etc.</i>)	Facilement transférable : Nécessite : 1/ Un travail de retour d'expériences sur les principales difficultés existantes dans les projets. 2/ Etablir un système d'alerte avec des points de vigilances. 3/ Organiser un protocole d'intervention, visite + recommandations.
<u>LES CONTROLES DE PREMIER NIVEAU</u>				
<i>Contrôles faits par des experts externes</i>	Flexibilité et rapidité dans la tâche de contrôle. Possibilité de construire une communauté 'auditeurs externes professionnalisés sur les critères Interreg	Risque de manque de spécialisation des contrôleurs, qu'il faut prévenir avec une formation spécifique	Cette méthode est plus efficace que si tous les projets sont au même régime. Si plusieurs systèmes différents cohabitent les freins redeviennent importants. L'expérience a montré que cette option favorise l'établissement d'un dialogue direct avec les contrôleurs qui doit être géré avec des mesures limitatives (rotation des contrôleurs).	Facilement transférable (c'est la pratique sur le côté FR ALCOTRA et sur le côté IT du programme IT-FR Maritime)

Bonnes pratiques ou expérimentations	Avantages	Inconvénients	Commentaires	Niveau de Transférabilité
<i>Contrôles faits par l'Autorité de Gestion</i>	Assurance de la qualité des contrôles. Qualité homogène dans tous les projets.	Charge de travail accrue à l'AG. Risque de contrôle plus lent. Risque plus élevé d'introduction d'erreurs de système.	Option choisie par Rhin-Supérieur. C'est la qualité du service qui assure l'efficacité du système. Donc la formation des équipes en charge de cette mission.	Niveau de transférabilité difficile Nécessite : 1/ une augmentation importante des ressources humaines au sein de l'AG 2/ une connaissance en profondeur des contextes juridiques en France et en Italie de la part de ce personnel
<u>MODALITES DE CAPITALISATION</u>				
<i>Système de capitalisation organisé à partir d'une typologie de projets spécifique (ex-MED)</i>	Effectivité de la capitalisation. Implication des projets dans la capitalisation, et appropriation de la démarche. Indice de maturité du programme.	La démarche de capitalisation impose des exigences d'efficacité et de collaboration Les projets qui ne s'intègre pas ou s'intègre mal dans le système font de fait la preuve de leur peu de pertinence dans le programme. Des ressources additionnelles sont nécessaires pour cette tâche.	En parallèle avec la typologie des projets, le système de capitalisation MED est un de plus sophistiqués dans Interreg, et répond à une histoire et dynamique de travail bien établie. La portée stratégique de ce système implique des ressources additionnelles, disponibles plus facilement pour des AT plus élevées.	Niveau de transférabilité moyenne Nécessite : 1/ Donner à des projets thématiques (ex : type PITEM) le rôle de fédérer tous les projets travaillant dans la même thématique. 2/ Prévoir un financement dans ces projets pour cette tâche. 3/ Ouvrir la possibilité d'associer des projets CTE participants à d'autres programmes intervenant sur la zone de coopération.

Bonnes pratiques ou expérimentations	Avantages	Inconvénients	Commentaires	Niveau de Transférabilité
<i>Capitalisation séparée géographiquement (ex-Programme Maritime)</i>	Adaptation aux besoins de territoires : chaque région/institution peut choisir les politiques à capitaliser Possibilité de réfléchir au niveau adapté pour faire de la capitalisation.	Capitalisation pas homogène dans le programme. Ressources humaines dédiés au SC.	Cette option est pertinente si une évaluation de sa plus-value est réalisée.	Niveau de transférabilité moyenne Nécessite : 1/ Un accord avec les partenaires sur leur niveau de capitalisation 2/ Un suivi de la part du SC
<i>Organisation de séminaires de capitalisation (ex : France Suisse)</i>	Adaptation aux besoins du programme.	Cette méthode ne fonctionne que si une collaboration est effective entre les projets et le programme. Niveau de capitalisation limité.	Niveau de capitalisation basique, mais nécessaire pour bâtir des systèmes plus complexes. Sa plus-value est de s'appuyer sur l'expérience des projets pour bâtir la capitalisation et la future programmation. C'est-à-dire considérer les projets comme des partenaires et pas seulement des bénéficiaires.	Facilement transférable : Nécessite : 1/ Adopter une démarche collaborative avec les projets en donnant un rôle de retour d'expérience à tous et pas seulement à ceux considérés comme « exemplaires » 2/ Organiser un groupe de travail associé à la <i>task force</i> de préparation de la future programmation.
<i>Création de plateforme de capitalisation (ex : Mer Baltique)</i>	Adaptation aux besoins du programme.	Niveau de capitalisation limité à ce cadre. Pas de possibilité de faire le lien avec d'autres partenaires ou programmes.	Ce système nécessitera une évaluation des retombées pour l'ensemble de la zone de coopération. C'est-à-dire comment et pourquoi faire les acteurs de la zone se sont appropriés (ou pas) les éléments contenus dans la plateforme.	Non transférable

TABLEAU SYNTHÈSE : QUELQUES BONNES PRATIQUES RECENSEES

A l'issue de cette phase, une sélection des principales bonnes pratiques observées :

Les thématiques	Bonne pratique 1	Bonne pratique 2	Bonne pratique 3
La gouvernance	Comité de programmation différencié pour l'approbation des projets	Contrats de travail signés par une entité indépendante à l'AG	Création des liens de confiance parmi les autorités placées à des endroits différents
L'instruction des projets	Combinaison des appels en 1 ou 2 phases avec des appels en continu	Instruction partagée SC-partenariat/EM	Appels expérimentaux
Le suivi des projets	Plan pour la programmation stratégique	Suivi des indicateurs par 3 voies parallèles	Proposition automatique des indicateurs aux porteurs de projets
L'animation du programme	Animation territoriale gérée comme un projet	Indépendance des animateurs de l'AG/SC	Définition des tâches des animateurs dans des conventions
La capitalisation	Capitalisation comme typologie des projets	Capitalisation différente selon les nécessités spécifiques de territoires / institutions	Capitalisation par moyen des séminaires
Communication	Lien étroit avec tous les acteurs du territoire	Evènements conçus comme formateurs plutôt que comme disséminateurs d'information	Obligation d'un work package et d'un chargé de communication par projet

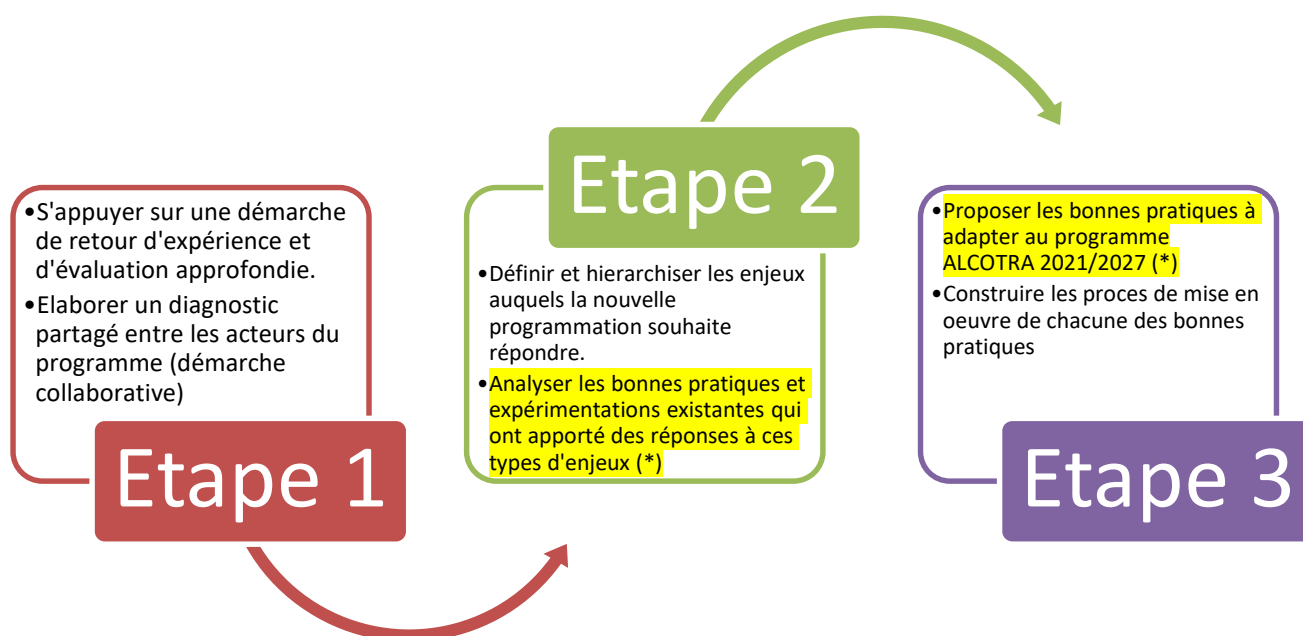
ELEMENTS DE RECOMMANDATIONS POUR LE CHOIX DES BONNES PRATIQUES

A l'issu du recensement et de l'analyse des bonnes pratiques et expérimentations que des programmes CTE ont utilisés au cours des dernières périodes de programmation, il faut faire des choix.

Ces choix sont, selon l'expérience des programmes étudiés, principalement de 2 niveaux différents :

- Les **enjeux principaux** auxquels le programme souhaite apporter des réponses.
- La liste des **outils et méthodes disponibles** (les Bonnes Pratiques) pour chaque enjeu.
- La mise en œuvre des choix réalisés.

Ce qui s'inscrit dans le processus suivant en 3 grandes étapes :



(**) *ce sont ces deux points qui sont l'objet de ce présent travail de benchmark*

Les autres points sont à compléter après les différentes réunions (comité technique et de suivi) afin de compiler la totalité de ces motivations

QUELLES TRANSFORMATIONS POUR QUELS OBJECTIFS ?

Les transformations opérées par les programmes CTE répondent toutes à quelques enjeux majeurs. Un choix entre ces enjeux est une étape préalable qui doit permettre d'orienter la sélection de bonnes pratiques.

Tous les programmes qui ont procédé à des améliorations / transformations importantes ont réalisé ce type d'analyse, ce qui nous a été confirmé lors des entretiens.

Nous en avons listé quelques-uns pour une aide à la décision concernant ces choix (tableau page suivante) :

Motivations principales : Enjeux principaux	Objectif global	Exemple de types de bonnes pratiques concernées.
Recherche d'un équilibre entre l'allocation des moyens destinés à la gestion et ceux destinés à l'animation et l'atteinte des objectifs du programme dans les équipes en charge du programme.	Sortir les programmes CTE des situations de « surcharges » permanentes ou occasionnelles de gestion qui se font au détriment de l'animation et de l'amélioration des projets et du programme.	• La mise en place de pratiques collaboratives entre les équipes. • Formations ciblées • Réorganisation en plusieurs pôles distincts. • Organisation de système de suivi/accompagnement des projets (voir BP²⁹ : <i>Suivi financier</i>)
Recherche d'une meilleure adéquation entre le programme et les besoins actuels du territoire	Organiser le programme pour qu'il soit un facilitateur d'innovations au niveau territorial et que les acquis deviennent des politiques intégrées dans le <i>mainstreaming</i> ,	• Favoriser le développement local, la gouvernance locale (CLLD ou autre) et les démarche bottom-up • Recherche de synergie plus étroites avec FEDER • Modification des types d'appel à projet dont recours à des appels expérimentaux, ou modulaires. • Processus de capitalisation en continu. • Plus importante implication des élus • Implication dans les politiques macro régionales / transnationales
Recherche d'une efficacité, efficience, globale du programme	Utilisation optimale des ressources pour atteindre les objectifs du programme	• Répartition flexible des rôles au sein des organismes de gestion • Diminution des moyens (financier et RH) pour les tâches simplement technique/administratives n'ayant pas une valeur ajoutée pour le programme. • Intégrer les questions financières dans le suivi des projets (voir BP <i>suivi financier</i>) • Augmentation des moyens pour le suivi, les évaluations et la capitalisation.
Recherche d'une amélioration des projets en perspective des enjeux futurs du territoire	Favoriser la construction de réseau de partenaires sur quelques thématiques clés pour le territoire (environnement, risques etc.). Consolider une vision de développement partagé sur le territoire du programme.	• Ouvrir les partenariats des projets (dans la possibilité offerte par les règlements) à des participants extérieurs et à des coopérations CTE ou autres intervenant sur les mêmes territoires. • Modifier la communication en associant les autres programmes pour favoriser les échanges et la capitalisation.

²⁹ PB = Bonnes pratiques citées dans les chapitres précédents.

AUTRE ELEMENT A PRENDRE EN COMPTE CONCERNANT LA TEMPORALITE : LES TRANSFORMATIONS STRUCTURELLES ET FONCTIONNELLES DES PROGRAMMES

A l'issue de cette analyse des bonnes pratiques et des conditions dans lesquelles elles ont été mises en œuvre dans les programmes CTE au cours des deux dernières programmations (2007-2013 et 2014-2020) nous pouvons constater qu'elles peuvent être regroupées en deux catégories principales : les transformations « **structurelles** » et les transformations « **fonctionnelles** ».

Les **transformations structurelles** sont celles qui relèvent de la gouvernance et plus particulièrement de la répartition du processus de décision dans le programme : la création d'une structure autonome comme les GECT par exemple.

Ces changements ont le plus souvent été mis en place après une ou plusieurs périodes de programmation. Ce sont des modifications assez longues qui nécessitent des choix et consensus « politiques » de la part du partenariat. Ces choix ont des conséquences importantes et ils s'inscrivent dans une démarche qui a vocation à se pérenniser.

Toutes les autres modifications dans l'organisation des programmes relèvent de **changements fonctionnels** : l'organisation de la programmation, des appels à projets, du suivi, des organes de gestion du programme, la capitalisation etc. Elles ont en commun d'avoir été assez rapidement organisées d'une programmation à l'autre.

Un élément clé est présent dans toutes les situations qui ont généré ces évolutions : **un travail important et partenarial de retour d'expérience des équipes en charge des programmes**. Cette démarche a souvent été accompagnée par des expertises externes.

Dans tous les cas étudiés les transformations ont eu pour conséquence une **montée en capacité des équipes**, après que des choix soient clairement fait entre ce qui relève de la « gestion » du programme et ce qui relève de son animation et son développement.

Les transformations qui ont généré les bonnes pratiques présentées dans ce document sont indissociables du contexte dans lesquelles elles ont été mises en œuvre. Cet élément sera important pour organiser le volet 3 de cette étude et la recherche des conditions de transférabilité.

ANNEXES

2. Grille d'entretien benchmark.

Voir page suivante

Programmes plus particulièrement ciblé	Item principaux qui peuvent être déclinés en détails				Hors questionnaire : réalisé par l'équipe d'étude
Grande Région, POCTEFA	Gouvernance et organisation générale du programme	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Quelles améliorations et quels défis en termes de timing ? Quelles difficultés ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	<i>Analyse des conditions de transférabilité.</i> <i>En quoi cette innovation répond ou pas à des voies de progrès possibles pour ALCOTRA</i>
2 Mers, ES-PT	Gouvernance et organisation générale du programme	Quels sont les avantages de la stabilité de l'AG pendant plusieurs périodes ? Vous-a-t-elle permis d'avancer plus vite de période en période ?	Est-ce que le fait d'avoir des autorités placées à des pays différents pose un défi spécial dans la gestion du programme ?	Avez-vous réfléchi au nouveau mécanisme transfrontalier proposé par la CE ? Comment pourrait-il être utilisé dans votre territoire ?	Prise de connaissance du contexte et des avantages de la stabilité des structures de gestion Quels apprentissages du fait d'avoir les autorités du programme à des pays différents ? Y a-t-il des réflexions sur la potentielle utilisation du nouveau mécanisme transfrontalier ?
Rhin Supérieur, Italie-France Maritime	Gouvernance et organisation générale du programme	Quels sont les avantages de la stabilité de l'AG pendant plusieurs périodes ? Vous-a-t-elle permis d'avancer plus vite de période en période ?		Avez-vous réfléchi au nouveau mécanisme transfrontalier proposé par la CE ? Comment pourrait-il être utilisé dans votre territoire ?	
MED, Baltic Sea	Programmation, modalités des appels à projets et de sélection des candidatures	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	<i>Analyse des conditions de transférabilité.</i> <i>En quoi cette innovation répond ou pas à des voies de progrès possibles pour ALCOTRA</i>
Central Europe, CZ-PL	Différenciation entre projets « simples », « stratégiques », "de capitalisation" ou "intégrés avec outre programmes UE / régionaux" (voir Central Europe), Microprojets (CZ_PL)	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	<i>Analyse des conditions de transférabilité.</i> <i>En quoi cette innovation répond ou pas à des voies de progrès possibles pour ALCOTRA</i>
Rhin Supérieur, Italie-France Maritime	Modalités de suivi des réalisations et des résultats	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	<i>Analyse des conditions de transférabilité.</i> <i>En quoi cette innovation répond ou pas à des voies de progrès possibles pour ALCOTRA</i>
France-Suisse, Rhin Supérieur, ES-PT	Communication externe et interne du programme et des projets	Eléments clés pour la réussite de la communication dans le territoire ; groupes cibles et acteurs de la communication ; description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi les innovations ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	<i>Prise de connaissance des éléments clés dans la communication interne et externe.</i> <i>Analyse des conditions de transférabilité.</i> <i>En quoi l'innovation répond ou pas à des voies de progrès possibles pour ALCOTRA</i>

Baltic Sea, MED	Modalités d'évaluation et de capitalisation	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	<i>Analyse des conditions de transférabilité.</i> <i>En quoi cette innovation répond ou pas à des voies de progrès possibles pour ALCOTRA</i>
Rhin Supérieur, France-Suisse, Italie-France Maritime	Suivi financier et contrôles de premier niveau	Description des procédures innovantes mises en œuvre	Pourquoi ont-elles été mises en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	<i>Analyse des conditions de transférabilité.</i> <i>En quoi cette innovation répond ou pas à des voies de progrès possibles pour ALCOTRA</i>
Grande Région, Rhin Supérieur, POCTEFA, France-Suisse	Animation territoriale	Eléments clés pour la réussite de l'animation territoriale ; description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mises en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	<i>Prise de connaissance des éléments clés dans l'animation territoriale.</i> <i>Analyse des conditions de transférabilité.</i> <i>En quoi cette innovation répond ou pas à des voies de progrès possibles pour ALCOTRA</i>

Distribution des questions principales en fonction du programme

Programme	Item principaux	Questions			
Grande Région	Gouvernance et organisation générale du programme	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Quelles améliorations et quels défis en termes de timing ? Quelles difficultés ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	
	Animation territoriale	Eléments clés pour la réussite de l'animation territoriale ; description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mises en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	
POCTEFA	Gouvernance et organisation générale du programme	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Quelles améliorations et quels défis en termes de timing ? Quelles difficultés ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	
	Animation territoriale	Eléments clés pour la réussite de l'animation territoriale ; description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mises en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	
2 Mers	Gouvernance et organisation générale du programme	Quels sont les avantages de la stabilité de l'AG pendant plusieurs périodes ? Vous-a-t-elle permis d'avancer plus vite de période en période ?	Est-ce que le fait d'avoir des autorités placées à des pays différents pose un défi spécial dans la gestion du programme ?	Avez-vous réfléchi au nouveau mécanisme transfrontalier proposé par la CE ? Comment pourrait-il être utilisé dans votre territoire ?	
POCTEP	Gouvernance et organisation générale du programme	Quels sont les avantages de la stabilité de l'AG pendant plusieurs périodes ? Vous-a-t-elle permis d'avancer plus vite de période en période ?	Est-ce que le fait d'avoir des autorités placées à des pays différents pose un défi spécial dans la gestion du programme ?	Avez-vous réfléchi au nouveau mécanisme transfrontalier proposé par la CE ? Comment pourrait-il être utilisé dans votre territoire ?	
	Communication externe et interne du programme et des projets	Eléments clés pour la réussite de la communication dans le territoire ; groupes cibles et acteurs de la communication ; description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi les innovations ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	
Rhin Supérieur	Gouvernance et organisation générale du programme	Quels sont les avantages de la stabilité de l'AG pendant plusieurs périodes ? Vous-a-t-elle permis d'avancer plus vite de période en période ?		Avez-vous réfléchi au nouveau mécanisme transfrontalier proposé par la CE ? Comment pourrait-il être utilisé dans votre territoire ?	
	Modalités de suivi des réalisations et des résultats	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?	

	Communication externe et interne du programme et des projets	Eléments clés pour la réussite de la communication dans le territoire ; groupes cibles et acteurs de la communication ; description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi les innovations ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?
	Suivi financier et contrôles de premier niveau	Description des procédures innovantes mises en œuvre	Pourquoi ont-elles été mises en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?
	Animation territoriale	Eléments clés pour la réussite de l'animation territoriale ; description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mises en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?
Italie-France Maritime	Gouvernance et organisation générale du programme	Quels sont les avantages de la stabilité de l'AG pendant plusieurs périodes ? Vous-a-t-elle permis d'avancer plus vite de période en période ?		Avez-vous réfléchi au nouveau mécanisme transfrontalier proposé par la CE ? Comment pourrait-il être utilisé dans votre territoire ?
	Modalités de suivi des réalisations et des résultats	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?
	Suivi financier et contrôles de premier niveau	Description des procédures innovantes mises en œuvre	Pourquoi ont-elles été mises en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?
MED	Programmation, modalités des appels à projets et de sélection des candidatures	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?
	Modalités d'évaluation et de capitalisation	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?
Baltic Sea	Programmation, modalités des appels à projets et de sélection des candidatures	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?
	Modalités d'évaluation et de capitalisation	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?
Central Europe	Différenciation entre projets « simples », « stratégiques », "de capitalisation" ou "intégrés avec outre programmes UE / régionaux" (voir Central Europe), Microprojets (CZ_PL)	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?
CZ-PL	Différenciation entre projets « simples », « stratégiques », "de capitalisation" ou "intégrés avec outre programmes UE / régionaux" (voir Central Europe), Microprojets (CZ_PL)	Description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?
France-Suisse	Communication externe et interne du programme et des projets	Eléments clés pour la réussite de la communication dans le territoire ; groupes cibles et acteurs de la communication ; description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi les innovations ont-elles été mise en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?
	Suivi financier et contrôles de premier niveau	Description des procédures innovantes mises en œuvre	Pourquoi ont-elles été mises en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?
	Animation territoriale	Eléments clés pour la réussite de l'animation territoriale ; description des innovations mises en œuvre ou expérimentées	Pourquoi ont-elles été mises en œuvre ? A partir de quels constats de quelles analyses ?	Quels en sont les résultats ? Comptez-vous poursuivre et/ou développer dans cette direction dans la prochaine programmation ?

*Etude sur la structuration du programme de coopération
territoriale transfrontalière INTERREG France-Italie
ALCOTRA 2021-2027*

PROPOSITIONS

Volet 3

Version Finale

Février 2020

Daniel Poulenard, *coordinateur mission*

Amparo Montán Montesinos, *consultante senior*

Etincelle : 2 rue d'Austerlitz

31000 Toulouse

www.reseau-parcourir.eu



Andrea Gaifami, *consultant senior*

Marta Ferrero, *consultante senior*

Mariangela Romanazzi, *consultante confirmée*

Corso Trapani 16

10139 Torino

www.sogesnetwork.eu



Sommaire

PRESENTATION DU VOLET 3	3
METHODE ET ORGANISATION DES TACHES DU VOLET 3	3
RESITUER LES PROPOSITIONS BENCHMARKING DANS LE PROCESSUS D'ELABORATION GENERAL DU PROGRAMME 2021/2027	3
TABLEAUX DES PROPOSITIONS	4
APPELS A PROJETS	4
TYPLOGIE DE PROJETS	6
SELECTION ET NOTATION DES PROJETS - MODALITES DE SELECTION ET ORGANISATION DES INSTANCES DE PRISE DE DECISIONS	8
INSTRUCTION (PARTENARIAL, DU SC, AVEC LA MOBILISATION DES SERVICES REGIONAUX OU DEPARTEMENTAUX)..	10
CONTROLE DE PREMIER NIVEAU (INTERNALISATION OU EXTERNALISATION)	12
LES INDICATEURS	15
CAPITALISATION.	18
ANIMATION.	20
PRINCIPES GENERAUX D'ADAPTATION DES PROPOSITIONS AU PROGRAMME	22

Volet 3 :

PRESENTATION DU VOLET 3

METHODE ET ORGANISATION DES TACHES DU VOLET 3

Au comité de suivi du 16 décembre 2019 les administrations partenaires ont identifié, à partir des travaux réalisés dans le volet 2, les orientations pour le volet 3, les propositions concernent :

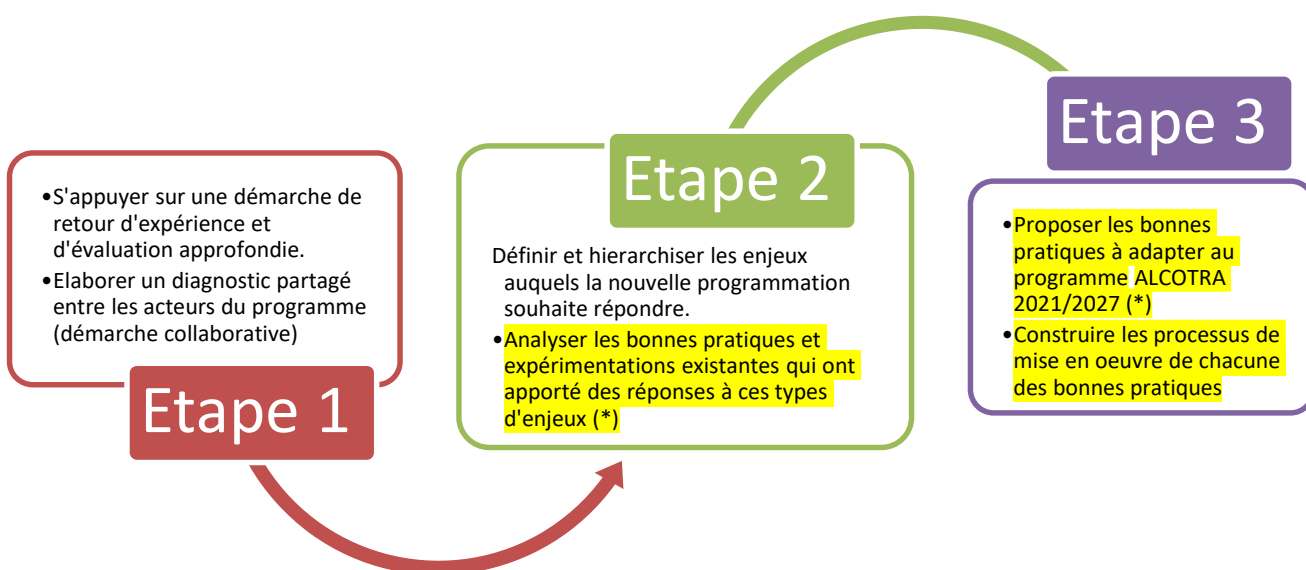
- Des points d'amélioration des processus existants sur la programmation actuelle ALCOTRA ;
- Des proposition concrètes pour de nouvelles modalités de travail, de gestion ou d'organisation. Les conditions de réussite de la mise en œuvre ; notamment sur les étapes suivantes de la vie d'un projet :

1. Appels à projets (1 ou plusieurs phases, en continu)
2. Typologie de projets (simples, complexes, microprojets, expérimentaux, pilotes)
3. Sélection et notation des projets (modalités de sélection, organisation des instances pour la prise de décision)
4. Instruction (partenarial, du SC, avec la mobilisation des services régionaux ou départementaux)
5. Indicateurs
6. Contrôle de premier niveau (internalisation ou externalisation).
7. Capitalisation
8. Animation.

RESITUER LES PROPOSITIONS BENCHMARKING DANS LE PROCESSUS D'ELABORATION GENERAL DU PROGRAMME 2021/2027

Pour rappel l'exercice de propositions à partir d'un travail de benchmark s'inscrit dans une démarche plus large d'élaboration du programme 2020 / 2027. Seuls les 3 points surlignés en jaunes font partie de cette mission.

Chaque proposition devra être adaptée en fonction des choix qui seront fait en matière d'orientation stratégiques.



TABLEAUX DES PROPOSITIONS

Principes retenus pour les propositions :

1. La liste des propositions correspond à la sélection faite lors du Comité de Suivi du 16 décembre 2019.
2. Toutes les améliorations du programme et les moyens pour y parvenir décrits ici, ont été expérimentées par d'autres programmes INTERREG. En conséquence nous proposons une rubrique avantages et inconvénients en fonction des retours d'expériences.
3. Pour chaque changement proposé, il faut obligatoirement définir en amont l'objectif d'amélioration souhaité.
4. Le niveau de précision des propositions est parfois limité du fait qu'à ce stade nous ne disposons pas des axes et objectifs du futur programme.

APPELS A PROJETS

Appels en 1 phase	Avantages	Inconvénients
Système pratiqué dans le programme ALCOTRA.	Procédure plus simple pour les instances de gestion du programme Le temps entre le lancement de l'appel et le démarrage de projets est plus bref par rapport à celui de l'appel en 2 phases	Les porteurs des projets doivent rédiger le projet complet, sans savoir s'il est adapté aux besoins du programme. Les membres du Comité de suivi ne sont normalement pas au courant des candidatures déposées. Le temps perdu dans la construction des partenariats (y compris le fait que certains partenaires sont obligés à faire un choix entre propositions pareilles) et la préparation des propositions échoués est plus importante Coûts liés à l'évaluation plus importants (toutes les propositions doivent être jugées)
Appels en 2 phases	Avantages	Inconvénients
58% des répondants aux entretiens volet 1 se déclarent en faveur de cette option.	Amélioration attendue : Meilleur ciblage des candidatures vis-à-vis des objectifs du programme. Meilleure connaissance du comité de suivi sur les candidatures. Procédure plus adaptée aux porteurs qui ne sont pas sûrs de leur adaptation au programme.	Procédure plus longue pour les instances de gestion du programme, et plus exigeante en termes de ressources humaines. Procédure plus longue aussi pour les bénéficiaires : temps d'instruction et d'approbation plus élargi.

	Réduction du temps dédié à l'élaboration de candidatures. Possibilité d'intervenir sur la composition du partenariat	
Les conditions de réussite de la mise en œuvre		
Action à entreprendre 1	Réorganisation voire augmentation des connaissances technique et des priorités territoriaux auprès des ressources humaines auprès du SC : en fonction du nombre de candidatures estimées et de la taille des budgets, les actuels 6 chargés de mission instruction devraient être renforcés, dont une personne à mi-temps pour assurer la coordination de l'instruction avec le partenariat. Il serait préférable de créer une unité instruction pour assurer la cohérence et l'efficacité de tous les travaux d'instruction : la coordination, la formation et le travail technique d'évaluation.	
Action à entreprendre 2	Organisation d'un groupe de travail mixte (IT/FR) pour partager les informations à transmettre aux bénéficiaires.	
Action à entreprendre 3	Réorganisation des instances qui interviennent à l'instruction et une meilleure définition des rôles des territoires à propos de l'instruction pour mieux respecter les délais et assurer une instruction efficace.	
Action à entreprendre 4	Formulaires (Ière – IIème phases) équilibrés entre simplicité et contenus clés, pour permettre aux porteurs de s'exprimer convenablement et aux instructeurs de faire leur travail rapidement.	
Action à entreprendre 5	Le partenariat du programme pourrait être associé dans l'instruction pour mieux cibler les projets vers les besoins du territoire.	
Action à entreprendre 6	Définir le type de projets qui pourraient passer par la procédure en deux phases : les micro-projets ou projets à budget réduit (par exemple, inférieur à 500 000 €) devraient avoir une instruction en 1 phase uniquement.	
Appels en continu	Avantages	Inconvénients
	Amélioration attendue : Flexibilité et adaptation aux besoins des porteurs de projets. Instruction plus fluide au long de la programmation (sans surcharges de travail).	Adaptation de ces candidatures aux réunions du comité de suivi/programmation. Incertitude pour l'organisation du travail au sein du SC. Incertitude sur la consommation des fonds vers la fin de la programmation.
Les conditions de réussite de la mise en œuvre		
Action à entreprendre 1	Réorganisation de l'instruction et les procédures de sélection et suivi en fonction de ce travail en continu.	
Action à entreprendre 2	Le personnel du programme doit être polyvalent et avoir une bonne formation aux enjeux des territoires	
Action à entreprendre 3	Combinaison de ce type d'appel avec des appels à échéances marquées (1 ou 2 phases) pour avoir un certain contrôle sur la remise des candidatures	

Action à entreprendre 4	Réflexion sur la possibilité de réserver ce type d'appels pour les micro-projets	
TYPOLOGIE DE PROJETS		
Projets simples	Avantages	Inconvénients
Déjà pratiqués par ALCOTRA	Procédures d'instruction et suivi connues et pratiquées. Facile compréhension pour les porteurs des projets.	Le ciblage aux objectifs du programme n'est pas assuré.
Projets complexes	Avantages	Inconvénients
Dans cette catégorie on groupe tous ces types de projets qui définissent en amont certaines conditions pour diriger les candidatures vers les objectifs du programme. Ces conditions peuvent être thématiques, relatives au partenariat ou à leur montage. Normalement connus comme <i>projets stratégiques, projets structurants, projets intégrés...</i>	Amélioration attendue : Meilleur ciblage aux objectifs du programme. Meilleure adaptation aux besoins de gouvernance du programme. Dans certains cas, les projets à grandes dimensions ou composés des partenaires institutionnels, pourraient absorber les fonds plus vite.	Lorsqu'il y a une trop grande proportion de projets « préprogrammés » avec souvent une forte participation institutionnelle, cela contribue à éloigner la participation de la société civile
Les conditions de réussite de la mise en œuvre		
Action à entreprendre 1	Claire définition des objectifs prioritaires partagés.	
Action à entreprendre 2	Définition propre de 'projets stratégiques' sur la base des objectifs à atteindre avec ce type des projets : thématiques, type de partenariat, type d'actions, budget.	
Action à entreprendre 3	Organisation des procédures d'instruction et suivi adaptées à ces objectifs, avec plus d'attention sur la composition du partenariat, par rapport à la "compétition" – qui en soit comporte au même temps la compétition pour la composition des partenariats et affaiblie les projets qui seront soumis	
Microprojets	Avantages	Inconvénients
	Amélioration attendue : rapprochement avec la société civile et les petites structures Adaptation aux besoins thématiques.	Impact faible sur le cadre de performance du programme. Système de gestion trop lourd pour les petites structures.

	Possibilité de jeter les bases de projets futurs plus importantes	
Les conditions de réussite de la mise en œuvre		
Action à entreprendre 1	Organisation des procédures d'instruction et suivi adaptées à ce type de projets, y compris un accompagnement renforcé aux projets	
Action à entreprendre 2	Application des systèmes des coûts simplifiés pour alléger la charge aux porteurs	
Action à entreprendre 3	Définition des objectifs spécifiques et des types d'action qui pourraient être abordés par moyen des microprojets	
Projets expérimentaux ou pilote¹	Avantages	Inconvénients
Les projets expérimentaux connus en 2014-20 concernent le rapprochement entre Interreg et d'autres programmes, mais chaque programme pourrait identifier quel type d'expérimentation est plus adapté à ses besoins d'innovation.	Amélioration attendue : meilleur accomplissement des démarches innovantes du programme. Par exemple, - Exploration des connexions d'Interreg avec d'autres programmes. Donner une dimension transnationale à des projets qui ne l'ont pas ; - Attraction de nouveaux partenaires ; - Augmentation de la visibilité du programme ; - Utilisation des fonds disponibles limités.	Complexité de la formulation des projets et de leur mise en œuvre. Incertitude sur leurs contributions au cadre de performance.
Les conditions de réussite de la mise en œuvre		
Action à entreprendre 1	Définition du type d'innovation recherché et de l'objectif de l'appel expérimental	
Action à entreprendre 2	Analyse des risques quant au taux des réponses de la part des porteurs et au taux d'absorption des fonds de ce type de projets	
Action à entreprendre 3	Ecriture de l'appel tout en associant une variété des points de vue (partenaires du programme, experts thématiques, Comité de Suivi)	

¹ Les projets « expérimentaux » ont parfois été utilisés pour tester la réceptivité des acteurs locaux à des thèmes qui n'étaient pas présent dans les orientations initiale du programme. Ce test peut servir afin de préparer de futures orientations sans avoir à s'engager sur une durée de 6 ans.

SELECTION ET NOTATION DES PROJETS - MODALITES DE SELECTION ET ORGANISATION DES INSTANCES DE PRISE DE DECISIONS ²		
Comité de programmation qui intègre les territoires aussi	Avantages	Inconvénients
	Amélioration attendue : intégration du point de vue des territoires dans l'analyse et notation des candidatures. Inclusion rapide et fluide du point de vue des territoires dans l'analyse et notation.	Comités de programmation avec plus de participants et donc complexité accrue dans l'organisation des réunions.
Les conditions de réussite de la mise en œuvre		
Action à entreprendre 1	Identification des représentants territoriaux tenant compte des spécificités administratives de chaque Etat membre, ainsi qu'un équilibre entre eux.	
Action à entreprendre 2	Identification des risques de conflit d'intérêt et prévision dans les règles de fonctionnement du Comité.	
Action à entreprendre 3	Réflexion sur le système de vote : ou bien consensus uniquement ou consensus avec possibilité de vote à majorité si le consensus n'est pas possible. En cas de vote, réflexion sur la possibilité d'avoir un vote par membre du comité ou bien un système de vote pondéré.	
Comités territoriaux créés à part pour l'analyse et notation des candidatures	Avantages	Inconvénients
	Amélioration attendue : intégration du point de vue des territoires dans l'analyse et notation des candidatures sans alourdir les réunions du comité de programmation. Indépendance entre le comité de programmation et les comités territoriaux.	Procédure d'instruction plus longue : étapes additionnelles d'envoi des candidatures à prévoir, et éventuellement des formations à organiser pour ces comités territoriaux séparés. Risque que les membres de ces comités territoriaux ne se sentent pas très impliqués (perception d'éloignement des instances du programme)

² Puisque le rapport volet 2 déclarait non transférable le Comité de Suivi comme instance unique de décision et puisque ALCOTRA a déjà un Comité de Programmation, ces deux options ne sont pas reprises dans le rapport volet 3.

Les conditions de réussite de la mise en œuvre	
Action à entreprendre 1	Création de ces comités de façon équilibrée dans tout l'espace du programme, tenant compte des spécificités administratives de chaque Etat membre.
Action à entreprendre 2	Prévoir les modalités d'information et formation vers les membres de ces comités pour assurer la bonne compréhension du programme et les enjeux de l'analyse des candidatures
Action à entreprendre 3	Prévoir si les comités analysent la totalité de la candidature ou uniquement la pertinence sur le territoire (dans ce cas seulement une section de la proposition doit être envoyée, pour prévenir que l'évaluation soit influencée par question qui ne sont pas pertinentes avec le rôle du représentant territorial).
Action à entreprendre 4	Prévoir les modalités de remise des candidatures et de l'influence de la notation de ces comités dans l'analyse globale des candidatures : ou bien influence déterminante sur l'analyse d'une candidature (proposition des candidatures pour approbation : oui/non) ou bien influence non-déterminante (notation qui pourrait uniquement donner de l'information sur la pertinence territoriale d'une candidature, et pas déterminer si elle est proposée pour approbation).
Action à entreprendre 5	Identification des risques de conflit d'intérêt et prévision dans les règles de fonctionnement du Comité.

INSTRUCTION (PARTENARIAL, DU SC, AVEC LA MOBILISATION DES SERVICES REGIONAUX OU DEPARTEMENTAUX)

Instruction partagée SC-partenariat	Avantages	Inconvénients
	Amélioration attendue : meilleure intégration de la pertinence territoriale dans l'instruction Implication dans l'instruction des territoires, qui ont une bonne connaissance des besoins territoriaux. Dimension locale au moment de prioriser les candidatures et à la compréhension des effets attendus sur le territoire.	Charge bureaucratique et temporaire pour les porteurs des projets. Ressources humaines additionnelles du SC nécessaires, surtout pour la formation aux partenaires et pour la coordination de toute l'instruction.
Les conditions de réussite de la mise en œuvre		
Action à entreprendre 1	Organisation homogène entre tous les partenaires	
Action à entreprendre 2	Coordination et suivi spécifique au sein du SC	
Action à entreprendre 3	Formation aux partenaires sur l'instruction des candidatures ALCOTRA	
Instruction uniquement du SC	Avantages	Inconvénients
	Amélioration attendue : rapidité ; Exactitude technique dans l'instruction des candidatures par rapport aux priorités du programme	Manque de vision territoriale approfondie Risque de basse appropriation de l'instruction par les territoires
Les conditions de réussite de la mise en œuvre		
Action à entreprendre 1	Organisation interne au SC pour assurer les ressources humaines nécessaires qui permettent une instruction la plus rapide possible	
Action à entreprendre 2	Formation du SC sur les enjeux territoriaux du programme	
Action à entreprendre 3	Distribution territoriale et thématique des candidatures pour promouvoir la spécialisation et l'efficacité au sein du SC	

Implication des services régionaux ou départementaux dans l'instruction	Avantages	Inconvénients
	Amélioration attendue : meilleure intégration des enjeux régionaux dans l'instruction et meilleure appropriation du processus par les Etats membres et régions	Manque d'implication par les territoires et les instances représentatives des collectivités directement au sein du territoire du programme. Risque d'éloignement entre programmes et bénéficiaires finaux.
Les conditions de réussite de la mise en œuvre		
Action à entreprendre 1	Organisation homogène entre tous les partenaires	
Action à entreprendre 2	Coordination et suivi spécifique au sein du SC	
Action à entreprendre 3	Combinaison avec l'intégration du point de vue des partenaires dans l'instruction pour équilibrer la participation de tous.	

CONTROLE DE PREMIER NIVEAU (INTERNALISATION OU EXTERNALISATION)

Entre les quatre systèmes adoptés, nous pensons que la première approche offre les plus grands avantages. Les **procédures publiques constituent l'obstacle plus grand**, et présentent une grande variabilité. Un contrôle supplémentaire échantillonné et confié à un pool d'experts nationaux qualifiés et mobilisés par l'AG sur la base de l'analyse du risque, serait nécessaire.

Contrôleurs externes contractés par le projet	Avantages	Inconvénients
Système pratiqué soit en Italie, soit en France (<i>dans le programme ALCOTRA sur le côté français et sur le côté italien dans le programme "Maritime"</i>)	Procédure simplifiée pour les instances de gestion du programme Chaque projet doit contracter deux contrôleurs (coté IT / FR) pour prévenir les problèmes de langue et optimiser la connaissance des procédures administratives différents sur les deux pays. Le programme peut créer, établir et former une communauté d'auditeurs fiables. Les contrôleurs rentrent dans la communauté sur la base de critères préétablis, mais ils ont la possibilité de former les moins expérimentés en les emmenant dans les visites sur place.	Les contrôleurs, bien que travaillant sur les deux cotés Partenaires FR et IT) du même projet, ne seront pas nécessairement coordonnés entre eux. La relation directe entre le contrôleur et son client/payeur peut faciliter la création de liens du type corruptif qu'il faut prévenir en garantissant la rotation des contrôleurs et l'enregistrement de la qualité des prestations au moment où il y aura un audit. Les contrôleurs pourront réaliser des contrôles sur place, sinon ils n'auront qu'une vision des projets limitée aux aspects administratifs.
Contrôleur public	Avantages	Inconvénients
Système pratiqué soit en Italie, soit en France (<i>dans le programme ALCOTRA sur le côté italien et sur le côté français dans le programme "Maritime"</i>)	Coûts internalisés au sein de l'Administration publique, peut-être la solution la plus avantageuses pour le programme, si fait sur la base de coûts réels. La qualité et la consistance des résultats du CPN sera de haute qualité lorsque que les mêmes structures en charge des contrôles FEDER sont impliquées.	Diminution de la transparence de gestion du programme et plus grande difficulté pour les activités de contrôle de la part de l'AA³. Resistance de la part des équipes internes surchargés pour prendre en charge du travail non-routinier tel qu'un projet transfrontalier. Les contrôleurs publics peuvent être peu familiarisés avec les procédures en place au sein de chaque institution privée et pas motivés à l'apprendre.

³ AA = Autorité d'Audit

Contrôle fait par l'AG	Avantages	Inconvénients
Une équipe de contrôleurs est contractée directement par l'AG	Contrôle total et exclusif de la gestion administrative. Elimination d'emblée des erreurs systémiques (et vice-versa) Les contrôles sur place seront faits par la même équipe, étant donné que ceux-ci travaillent dans l'AG, ils ont une vision du projet au-delà des aspects simplement administratifs	Nécessité de contracter du personnel spécialisé, ressortissant de deux pays partenaires. Toute la documentation administrative doit être téléchargée dans le système de gestion (exigence incontournable, pour prévenir des coûts de déplacement) Introduction facilitée des erreurs systémiques (et vice-versa) Diminution de la transparence de gestion du programme et majeure difficulté pour les activités des contrôle de la part de l'AA
Contrôleur unique externe	Avantages	Inconvénients
CPN réalisé par un prestataire (voir, un consortium de prestataires) de contrôle externe sélectionnée par une procédure de type marché, appuyé par un pool d'experts nationaux sur les procédures publiques	Les coûts seront centralisés au niveau de l'AG et probablement peuvent être les plus bas (en considérant le coût total pour le programme) Possibilité de construire un cahier de charges très précis, avec des exigences soit par rapport aux temps de contrôle, soit pour les CV des opérateurs en charge	La qualité de chaque contrôle souffrira une très grande variabilité car souvent il s'agit de personnels avec une expérience limitée à qui sont confiés ces tâches et leur niveau de préparation sera aussi fortement variable. Le contrôle sur la qualité de la performance de l'équipe de contrôleurs demande un haut niveau de professionnalisme. Tendance à introduire des erreurs systémiques Temps de réalisation des contrôles impossible à négocier (voir l'expérience négative en Italie dans la période 2000-2008 lorsque que cette approche a été utilisée)
Les conditions de réussite de la mise en œuvre (Contrôleurs externes contractés par le projet)		
Action à entreprendre 1	Préparation d'une check-list minimale à implémenter par les contrôleurs (voir par exemple celle du programme Maritime)	
Action à entreprendre 2	Ouverture d'une liste d'inscription chez l'AG avec quelques exigences minimales d'expériences exigées aux candidats ; mise en place d'un système pour le tirage à sort de la short-list à proposer à chaque partenariat IT et FR du projet ; actualisation de la liste sur la base de (mauvaises) performances des contrôleurs identifiées par les contrôles successifs.	
Action à entreprendre 3	Organisation d'un système de formation de la communauté des contrôleurs, validé par l'AG (et partager peut-être avec les AG d'autres programmes) avec un système commun de formation.	

Action à entreprendre 4	Etablissement d'une check-list indicative pour assister le CPN, mise à point d'un contrat-modèle entre les partenariats et le contrôleur.
Action à entreprendre 5	Etablissement d'une check-list pour les visites sur place (au-delà du CPN), en comprenant les aspects non strictement administratifs du projet (avancement physique, existence et consistance des résultats et des livrables)
RECOMMANDATION	Organiser le système de contrôle en ligne pour permettre le téléchargement de la documentation administratives nécessaire pour le CPN, ça permettrait une importante réduction des termes du contrôle et une augmentation significative de la transparence du programme.
RECOMMANDATION	Création d'une liste d'experts nationaux par l'AG pour la performance de contrôle spécialisé - à la demande de l'AG - concernant les procédures publiques, à voir la ligne plus faible, risquée et sujet à une grosse variabilité issue par les nombreux règlements internes propre à chaque institution

LES INDICATEURS		
Les propositions concernant les indicateurs sont centrées sur ceux qui relèvent du suivi des projets. Nous ne traitons pas ici les indicateurs de programmes IR imposés dans le cadre du règlement. 2 tâches spécifiques : • Le choix des indicateurs (méthode et outils) • Le suivi de ces indicateurs (méthodes et outils)		
	Avantages	Inconvénients
Le choix des indicateurs : Option 1 : Des indicateurs de réalisations communs pour toutes les mesures du programme.	Option plus facile pour le suivi global des résultats et donc pour le programme	Plus de difficultés pour analyser les résultats et en conséquence plus difficile pour les travaux de capitalisation.
Option 2 : Le programme propose automatiquement des indicateurs aux candidatures au moment de la présentation, et offre une sélection des indicateurs plus opportuns par mesure. Le projet indique le montant qu'il s'engage à atteindre ⁴.	Responsabilisation des projets qui affichent leurs objectifs opérationnels et donc l'évaluation des résultats sera facilitée. Un lien étroit se crée entre suivi des projets/évaluation/capitalisation	Des correctifs doivent être possibles à mi-parcours. Ceci doit être fait en accord entre le projet et les gestionnaires du programme.
Les conditions de réussite de la mise en œuvre (Option 2)		
Action à entreprendre 1	Une condition préalable à la réalisation de l'option 2 c'est que le Programme définisse avec précision en phase de programmation les indicateurs : il serait en fait laborieux de les adapter au cours du programme. D'ailleurs la définition d'indicateurs en phase de programmation devrait s'inscrire dans un cadre de planification stratégique où l'assignation d'indicateurs par mesure aide à clustériser les projets. En particulier, il est important de définir des indicateurs ayant un lien étroit avec les résultats objet du suivi et de l'évaluation – et donc - adaptés à les mesurer : - Spécifiques par rapport à l/es objectif/s à mesurer - Mesurables, quantitativement/qualitativement	

⁴ La lecture du règlement indique que pour le 2021-27, les indicateurs (réalisations et résultats) seront plutôt harmonisés au niveau règlement pour faciliter le traitement des données. Probablement, il y aura moins de possibilité de proposer des indicateurs spécifiques du programme, et probablement les programmes pourront simplifier et répercuter ces mêmes indicateurs aux projets. Des évolutions sur ce sujet sont attendues pendant 2020.

	- Accessibles, c'est-à-dire tels que les informations nécessaires soient facilement identifiables et à un cout raisonnable - Pertinents par rapport aux besoins informatifs - Définis dans le temps	
Action à entreprendre 2	Construire un système d'indicateurs sur la base de l'approche « cadre logique » : - Identification des résultats – ces-derniers liés à des objectifs spécifiques et définis au niveau des priorités et des objectifs stratégiques – qu'on entend mesurer et construction d'un ensemble d'indicateurs - Construction d'un ensemble d'indicateurs de réalisation qui doivent découler de la logique d'intervention (programme) et doivent exprimer/décrire les actions cofinancées (indicateurs de résultats des projets)	
Action à entreprendre 3	Renforcer la communication sur les attendus de l'évaluation et ses apports pour les opérateurs indépendamment de leur participation au programme	
Action à entreprendre 4	Attente identification des besoins d'information résultant des choix effectués dans la définition du système d'indicateurs afin d'alimenter correctement la procédure de suivi (monitorage).	
Action à entreprendre 5	Introduire une règle plus rigide qui bloque l'approbation des projets si ces-derniers n'ont pas prévu un système d'indicateurs adéquat (conditionnalité entre évaluation et approbation du financement)	
	Avantages	Inconvénients
Le suivi des indicateurs organisé avec des modalités spécifiques : Exemple du programme Med : le suivi des indicateurs de réalisation a 3 voies parallèles : sur la plateforme Synergie-CTE, sur le site web (les projets téléchargent leurs réalisations) et sur 'l'agrégateur' (l'information de Synergie s'utilise directement pour nourrir le rapport annuel de mise en œuvre). La vérification est double : la déclaration de la part des projets est croisée avec les preuves de production	Une organisation de ce type contribue à la construction logique entre les tâches de gestion (charges bureaucratiques) et les activités d'évaluation et de capitalisation. Un processus de démarche de qualité en continu. Les projets enregistrent le niveau d'avancement par rapport aux indicateurs automatiquement sur Synergie, ce qui réduit la possibilité d'erreurs et interprétations Possibilité de prendre des mesures en cas de besoin ; possibilité d'apprécier le processus global, en assurer la qualité et de tirer des évaluations sur l'efficacité des outils programmés...	Demande de temps plus long pour la programmation Difficulté d'adaptation de l'outil Synergie Ils pourront être nécessaire des ressources humaines supplémentaires au sein du SC pour assurer la modalité de suivi identifiée.

Les conditions de réussite de la mise en œuvre	
Action à entreprendre 1	Définir les besoins de suivi pris en compte dans la stratégie de communication du programme et dans les activités internes de chaque projet
Action à entreprendre 2	Définir les modalités de suivi des indicateurs capables de répondre aux besoins identifiés. Attention à la périodicité du suivi : les indicateurs doivent être pris en compte dans chaque rapport d'avancement
Action à entreprendre 3	Adapter le système de gestion pour intégrer ces indicateurs, les rattacher aux différentes mesures et les proposer automatiquement aux porteurs en fonction de la typologie de projet.

CAPITALISATION. ⁵		
	Avantages	Inconvénients
Capitalisation en interne. Organisation en interne d'un processus de capitalisation en vue d'obtenir une amélioration en continu du programme	Le système doit être assimilé à une veille stratégique ou à un processus de démarche qualité en continu : Il s'agit de construire les outils et méthodes qui permettent une réelle mesure de la plus-value transfrontalière des actions du programme mais aussi la mutualisation des bonnes pratiques.	Les actions de capitalisation si elles sont réalisées en interne cours le risque d'être confondu avec des tâches courantes de gestion. Dans ce cas la capitalisation perd sa capacité d'être force de proposition pour tous les acteurs du programme
Les conditions de réussite de la mise en œuvre		
Action à entreprendre 1	Définir un profil de poste « capitalisation » au sein des instances du programme	
Action à entreprendre 2	Définir des objectifs pour la capitalisation, un cahier des charges ou d'une feuille de route avec des étapes progressives et chronologiques.	
Action à entreprendre 3	Organiser une communication permanente avec les autres programmes de coopérations intervenant sur les mêmes territoires. Faciliter la mise en œuvre d'événements conjoints.	
	Avantages	Inconvénients
Capitalisation externalisée 2 modalités sont possibles : • Soit classiquement le recours à des prestataires externes par un marché. • Soit confier cette mission à un (ou des) projet « horizontal » dont l'objectif sera de capitaliser les résultats des projets classiques sur un même thème.	L'avantage de l'option 1 est la faciliter de la procédure et la possibilité d'avoir des résultats correspondants à un cahier des charges défini a priori. L'option 2 est plus innovante : Elle permet de s'appuyer sur des partenaires experts (ex des universités, ou organismes reconnus de la zone de coopération) afin d'organiser la capitalisation des bonnes pratiques et de tous les résultats des projets sur un même thème. Le partenariat retenu peut être sélectionné par un appel à projet. Le, ou les projets retenus auront la tâche d'organiser une dynamique de travail	Le risque principal de l'option 1 c'est que cette démarche soit banalisée car trop « externe » au programme (comme parfois les évaluations) Pour l'option 2, elle nécessite un encadrement par les organes du programme et particulièrement par un chargé de mission capitalisation.

⁵ Les propositions pour « indicateurs » et « capitalisation » doivent avoir des éléments de correspondances importants car un processus de Capitalisation ou d'Evaluation ne sera pertinent que s'il repose sur des critères de suivi dont des indicateurs efficaces et mobilisables.

	collaborative entre des acteurs locaux travaillant sur un même thème	
Les conditions de réussite de la mise en œuvre		
Action à entreprendre 1	Définir un profil de poste « capitalisation » au sein des instances du programme	
Action à entreprendre 2	Définir les objectifs de la capitalisation et un appel à projet « horizontal ». Pour une bonne efficacité le budget de ces projets devrait être entre 1,5 et 2 M€ maximum pour une durée de 4 ans (par exemple 2022/25)	
Action à entreprendre 3	Organiser une journée de communication pour les candidats potentiels à cet appel à projet spécifique, afin de faire partager les objectifs des futurs projets et de définir les modalités d'organisations possibles pour les « communautés thématiques » qui seront créées entre ces projets et les porteurs de projets « classiques »	
Action à entreprendre 4	Définir une communication permanente entre le programme et les projets « horizontaux »	
Action à entreprendre 5	Construire un calendrier spécifique pour ces projets horizontaux. Par exemple en dédiant la première année du programme à la définition des objectifs et de ne lancer les appels qu'en année 2	

ANIMATION.

Les propositions exposées concernent l'animation territoriale du programme et l'appui aux projets mais pas des éléments concernant la communication, qui pourraient aussi être intégrés au sein des activités confiées à l'AT⁶

	Avantages	Inconvénients
Option 1 : Réseau d'AT totalement décentralisée, financé par l'AG et déléguée aux territoires (NUTS 2) Ex : POCTEFA par exemple considère l'animation comme un projet et la gère tant que tel (1 coordinateur territoriale sur chaque zone du Programme qui est le chef de file du travail collaboratif des membres du partenariat et assure les fonctions d'AT)	Equilibre entre les différents territoires Meilleure efficacité de l'animation puisque les coordinateurs rendent compte de leur activité directement à leurs propres administrations. Connaissance des territoires, des politiques et de leurs besoins, adaptation des méthodes d'animation aux besoins spécifiques du territoire Souplesse organisationnelle et rapidité d'adaptation Niveau de charge organisationnelle réduit pour les administrations partenaires en termes de coordination fonctionnelle entre Administrations et AG-SC	Communication en amont de la part des autorités du programme l'AG pour la définition du cadre de coordination et de gestion afin de clarifier les rôles pour les acteurs locaux. Besoin de définition de mécanismes spécifiques pour éviter les conflits d'intérêt (<i>pour des organismes porteurs de projet et qui font aussi partie du partenariat</i>) là où les tâches de l'AT comprennent l'aide au montage de candidatures Variabilité de l'efficacité et de la mise en place des activités d'AT sur les territoires. Les priorités locales peuvent avoir la prévalence sur les priorités de l'ensemble du territoire. Risque que le tache d'AT soit utilisé pour couvrir les dépenses de staff interne qui n'est pas particulièrement qualifié
Les conditions de réussite de la mise en œuvre		
Action à entreprendre 1	Adapter des modalités d'interaction réciproques (entre AT/Administration et entre Administrations/AG) ; adaptation du cahier des charges ou protocole AG/Administrations partenaires pour prendre en compte et gouverner la décentralisation	
Action à entreprendre 2	Adopter un système de financement de l'AT pour permettre une décentralisation financière.	
Action à entreprendre 3	Elaborer et définir conjointement des règles de sélection des AT par les territoires, tenant en compte la question des conflits d'intérêts	
Action à entreprendre 4 (souhaitable)	Réglementer les activités d'appui au montage de candidatures et d'accompagnement des projets sur le territoire à travers.	

⁶ AT= Animation Territoriale

	- Une définition précise des situations avec risque de conflits d'intérêts - Des formations spécifiques des AT - Des synergies renforcées avec le personnel du SC	
	Avantages	Inconvénients
Option 2 : Réseau d'AT liée directement à l'AG (voire le SC), composée par membres issus de chaque territoire NUTS2 et sélectionnés officiellement par le CS	Activité d'AT uniformisé sur le territoire couvert par le programme Pouvoir d'orientation et de coordination de l'animation par l'AG Impartialité et transparence dans le choix des AT. Prise en compte de la problématique du conflit d'intérêt. Confiance réciproque Administration/AT/AG	Nécessité d'un haut niveau de professionnalisme dans le SC pour gérer la coordination du réseau AT Surcharge de travail pour l'AG dans ce qui concerne la gestion des contrats avec des experts détachés. Responsabilisation du CS pour la sélection des AT Un réseau AT géré par le SC/AG est moins réactif aux changements de priorités au niveau territoire.
Les conditions de réussite de la mise en œuvre		
Action à entreprendre 1	Définir d'un cahier de charges de la part de l'AG, partagé avec les Administrations partenaires au sein du CS	
Action à entreprendre 2	Définir clairement des limites dans les activités d'appui au montage de candidature	
Action à entreprendre 3	Qualification d'un/e cadre du SC pour orienter et assurer le lien en continu avec les AT	
Action à entreprendre 4 (souhaitable)	Renforcer les activités d'appui au montage de candidatures et d'accompagnement des projets sur le territoire à travers - Une définition précise des situations en conflit d'intérêts - Des formations spécifiques des AT - Des synergies renforcées avec le personnel du SC	

PRINCIPES GENERAUX D'ADAPTATION DES PROPOSITIONS AU PROGRAMME

Les recommandations proposées dans ce rapport du volet 3 constituent la conclusion de tout le travail mené dans l'Étude pour la structuration du programme Alcotra 2021-27. Pour la rédaction de ces recommandations, l'équipe d'experts a suivi les principes suivants :

- Appropriation des éléments disponibles dans les travaux d'évaluation précédents
- Inclusion des demandes des acteurs du programme exprimées lors de l'atelier de mai 2019
- Inclusion des besoins exprimés par l'AG lors des différents échanges, et par le Comité de Suivi
- Inspiration des bonnes pratiques contenues dans le rapport volet 2 et qui ont été jugées 'transposables au programme Alcotra.
- Analyse critique de la part des experts sur les solutions plus adaptées au contexte du programme
- Précaution sur certains éléments contenus dans les propositions réglementaires pour 2021-27 qui ne sont pas définitifs à date de février 2020.

Ces principes nous ont permis de proposer une série de solutions qui pourraient être adaptées dans les mois à venir en fonction du déroulement de la programmation et de l'évolution de la réglementation.

