

Bilan évaluatif du programme de coopération territoriale transfrontalière INTERREG V A France–Italie ALCOTRA 2014- 2020

Rapport final



21 Mai 2019

Sommaire

1.	Introduction.....	3
2.	Données collectées – note méthodologique	3
3.	Volet 1 - analyse des processus internes.....	6
3.1.	Préparation des appels à projets.....	6
	Conclusions et recommandations sur la préparation des appels à projet	8
3.2.	Communication et information aux porteurs de projets	9
	Conclusions et recommandations sur la communication aux porteurs de projet	12
3.3.	Instruction et sélection des projets simples	14
	Conclusions et recommandations sur le processus d’instruction des projets simples.....	17
3.4.	Instruction et sélection des PITER et PITEM	20
	Conclusions et recommandations sur le processus d’instruction des PITEM et PITER.....	21
3.5.	Suivi financier des projets sélectionnés et contrôles.....	24
	Conclusions et recommandations sur le suivi financier et les contrôles.....	27
3.6.	Suivi des réalisations et des résultats des projets sélectionnés.....	30
	Conclusions et recommandations sur le suivi des réalisations et des résultats.....	33
3.7.	La gouvernance du programme de la perspective « géographique »	35
	Conclusions et recommandations sur la gouvernance du programme.....	35
4.	Volet 2 - analyse des processus externes	36
4.1.	Caractéristiques des bénéficiaires ayant répondu à l’enquête.....	36
4.2.	Préparation du projet.....	38
4.3.	Instruction des projets	41
4.4.	De l’évaluation à la notification.....	43
4.5.	Mise en œuvre des projets	44
	Conclusions et recommandations sur les processus externes.....	48
5.	Volet 3 : Instruments spécifiques de mise en œuvre.....	50
5.1.	Répartition géographique des partenaires.....	51
5.2.	Typologie des partenaires.....	54
5.3.	Typologies d’actions.....	55
	Conclusions et recommandations sur les PITEM et PITER	59

1. Introduction

Ce document est le premier produit du bilan évaluatif du programme ALCOTRA.

Le bilan évaluatif porte en priorité sur la gouvernance, les modalités de sélection et de mise en œuvre des projets ainsi que sur les outils d'accompagnement mis en place pour aider les porteurs de projet.

Le bilan se décline en 3 volets et répond à la question générale suivante : « *Sur la base du niveau d'avancement du programme, quel bilan peut-on faire des modalités d'organisation et des processus de mise en œuvre, internes et externes, du programme ?* ».

Pour chacune des parties développées ci-dessous, le lecteur pourra retrouver une analyse de la thématique, avant de prendre connaissance des points de force, de faiblesse et de discussion relatifs à l'argument traité, enfin, en dernier lieu, le lecteur pourra prendre connaissance des recommandations proposées par t33 qui permettront d'améliorer ladite thématique tant dans le cadre de fin de programmation ALCOTRA 2014-2020, que pour d'éventuelles réflexions sur la constitution d'une future programmation pour le période 2021-2027.

2. Données collectées – note méthodologique

Ce chapitre présente les données utilisées pour développer l'analyse.

T33 a prévu d'organiser ses activités autour de trois sources principales : l'analyse des principaux documents du programme (voir Tableau 1), une série d'entretiens aux instances du programme et une enquête auprès des porteurs de projet et bénéficiaires.

Tableau 1 Analyse documentaire : liste de documents analysés

Document
Programme de coopération version 3, approuvée par la CE le 04/05/2018
Comptes rendus des comités de suivi
Document de Mise en Œuvre (DOMO)
Plan de communication
Formulaires de projets
Guide Dispositif Suivi Gestion Contrôle (DSGC)
Documents de communication disponibles sur le site internet
Exemples de demande de paiement
Exemples de rapport d'avancement intermédiaire
Exemples de certificat AG

En cohérence avec l'approche illustrée dans la note de cadrage, les personnes interviewées ont été sélectionnées afin d'assurer une représentation la plus fidèle possible du programme. En ce sens, comme, le montre le Tableau 2, t33 s'est concentré sur le respect de l'équilibre entre les administrations partenaires du Programme, les diverses instances mobilisées (i.e. AG, SC, AC, AA,

Autorités Nationales, AT, membres du CTI, membres du CS, et contrôleurs de premier niveau) ainsi que l'équilibre entre les membres non-élus du Programme et les élus participant aux Comité de Suivi afin d'y représenter l'intérêt de leur territoire.

Tableau 2 Liste des entretiens

Entretien	Organisme	Date
NATTA Fabio	Comité de Suivi	11/04/2019
BAREILLE Elisa	Comité de Suivi	07/02/2019
BENVEDUTI Andrea	Comité de Suivi	02/04/2019
CERTAN Chantale	Comité de Suivi	15/03/2019
VALMAGGIA Alberto	Comité de Suivi	27/03/2019
ROLANDI Marco	Comité de Suivi // CTI	15/03/2019
GUGLIELMETTI Elsa	Autorité Nationale Française	25/01/2019
GASTALDI Marie	Membre du CTI	05/02/2019
FERRARESI Franco	Membre du CTI	07/02/2019
FIORINI Tiziana	Membre du CTI	05/02/2019
FORTUNATO Stefania	Membre du CTI	25/03/2019
POZZAN Marco	Membre du CTI	27/03/2019
PARIS Céline	Membre du CTI	25/03/2019
COMBRISSEON Patrick	Membre du CTI	05/02/2019
VEYRAT Véronique	AG – Responsable du service	11/12/2018
FERRARIO Elena	AG – Chargée de mission suivi financier et évaluation	22/01/2018
SCANDOLIN Amandine	AG – Responsable SYNERGIE CTE	04/01/2019
BAPTISTE Florence	SC – Responsable	07/01/2019
RAVAGNAN Cecilia	SC – Instructrice et Responsable suivi financier	01/02/2019
GIOVINAZZO Alessandra	SC – Instructrice et Responsable SYNERGIE CTE	21/01/2019
PROUVOT Sandra	Animateur Territorial	28/01/2019
CAVALLERO Lara	Animatrice Territoriale	24/01/2019
COMELLO Elena	Animatrice Territoriale	04/02/2019
NALDI Catherine	Animatrice Territoriale	01/02/2019
BERNARDI Fiamma	Membre du groupe technique environnement	27/03/2019
BOCQUIN Marie Laure	Autorité de certification	11/02/2019
TACHEAU Martine	Autorité d'Audit	14/02/2019
PARIS Philippe	Contrôleur de premier niveau	06/03/2019
HOUBION Anthony	Contrôleur de premier niveau	07/03/2019
SAUDIN Laura	Contrôleur de premier niveau	04/04/2019

Entretien	Organisme	Date
GILARDI Angelo	Contrôleur de premier niveau	04/04/2019
BOUGEL Aurélie	Directrice des Fonds Européens – Région AURA	09/05/2019

Parallèlement aux entretiens, t33 a lancé une enquête auprès des porteurs de projet afin de comprendre comment ils ont pensé, créé et développé leur projet, mais aussi pour mettre en évidence les éventuels problèmes rencontrés par ces derniers, en particulier concernant leurs relations avec les autorités du Programme. L'enquête a été lancée le 14 janvier 2019 et fermée le 13 février 2019. Sur les 1030 questionnaires envoyés, 125 ont été complétés (soit 12% des questionnaires envoyés). Ce taux de réponse est équivalent à d'autres analyses développées dans des contextes d'évaluation similaires (voir enquête en ligne dans le contexte de l'évaluation des programmes de l'Europe du Nord-Ouest et des Deux Mers) et représente une proportion suffisante pour développer l'évaluation.

Les données recueillies ont été regroupées et analysées afin d'observer le ressenti des porteurs de projet sur leur expérience au sein du programme ALCOTRA. L'analyse complète des réponses est développée au sein de la section 4 du présent rapport intitulée « Volet 2 – analyse des processus externes : premiers résultats ».

3. Volet 1 - analyse des processus internes

Le premier volet se penche sur les modalités concrètes de travail adoptées par les instances qui gèrent le programme, les modalités de prise de décisions ainsi que les règles qui gouvernent l’instruction et le suivi des opérations. Les données recueillies ont permis de reconstruire les mécanismes opératoires adoptés par la structure de gestion et d’identifier un certain nombre de points forts et de points critiques liés aux opérations clés de mise en œuvre.

Dans le cadre du premier volet, les principales sources d’information sont l’analyse documentaire et les entretiens aux porteurs d’intérêt.

Le volet est divisé en cinq parties, correspondantes à chacune des activités clés suivantes :

- Préparation des appels à projet ;
- Communication et information aux porteurs de projets ;
- Instruction et sélection des projets simples ;
- Instruction et sélection des PITER et PITEM ;
- Suivi financier des projets sélectionnés et contrôles.

Chaque partie présente une reconstruction des mécanismes opératoires à partir des données collectées et une description des conclusions et des recommandations de l’évaluateur. Les opinions des personnes interviewées sont isolées du texte au sein de cases spécifiques, identifiées par l’infographie suivante :



3.1. Préparation des appels à projets

Depuis le début de la programmation, le programme ALCOTRA a mis en place trois appels à projets (appels 1, 2 et PITEM-PITER), un quatrième appel à projet est ouvert du 15/01/2019 au 16/04/2019 portant sur l’objectif spécifique 4.2 « Accroître l’offre éducative et de formation et les compétences professionnelles transfrontalières ».

Cette section se focalise sur les délais, les acteurs et le processus interne permettant de concevoir et de publier un appel à projets, jusqu’à l’approbation effective des premiers projets.

Les principales sources d’information sont les comptes rendus des CS et les entretiens aux porteurs d’intérêts.

Le tableau suivant résume les étapes d’élaboration de chaque appel à projet.

Tableau 3 Etapes d’élaboration de chaque appel à projet

	Idée de l’appel à projet	Définition du contenu de l’appel à projet	Date de publication	Date de clôture
1er appel	23/03/2015	15/06/2015	15/07/2015	16/09/2015
2ème appel	-	15/06/2015	19/10/2015	15/02/2016

	Idée de l'appel à projet	Définition du contenu de l'appel à projet	Date de publication	Date de clôture
PITER et PITEM phase 1	24/11/2015	5/10/2016	15/11/2016	31/01/2017
PITER et PITEM phase 2	-	05/07/2017	15/09/2017	15/01/2018
PITER et PITEM phase 3	-	-	12/07/2018	-

En ce qui concerne les deux premiers appels à projets simples, on peut observer un processus rapide d'élaboration des appels (totalement concentré dans l'année 2015). Par exemple, le premier appel a été évoqué pour la première fois lors du 15^{ème} CS ALCOTRA 2007-2013, soit le 23 mars 2015. Le contenu *in se* de l'appel a été défini lors du CS suivant (Marseille, 15/06/2015) pendant lequel le calendrier et le contenu du 2^{ème} appel à projet a également été approuvé.

Concernant les PITEM-PITER, le processus d'élaboration des appels à projet est plus chronophage car il requiert plus de passages au sein des instances.

Les PITEM-PITER sont évoqués pour la première fois de manière officielle lors du CS du 24/11/2015. Lors de ce dernier, il a été mentionné que le calendrier et le contenu seront définis lors de l'année 2016. Le CS du 05/10/2016 a permis d'entrer dans le mérite de la définition de l'appel à projet des PITEM-PITER.

La lecture des comptes rendus du CS met en exergue de plus amples débats sur la constitution de l'appel d'offre des PITEM-PITER. En résulte « *un lancement de la démarche PITEM-PITER sur les principes le lendemain de la séance et [une fixation de] la date du 11 novembre 2016 comme échéance pour la définition des versions finales de l'appel à projet et du formulaire* »¹.

Lors du CS de Digne-Les-Bains, du 05/07/2017 la phase 2 des PITEM et PITER est définie, alors que le lancement de la phase 3 est décidé pour 2018, cette dernière sera effectivement lancée lors du CS d'Imperia (11/07/2018).



Selon les interviewés, les modalités de définition et d'approbation des appels à projets ne posent pas de problèmes et assurent un bon équilibre entre la nécessité de discuter les contenus des appels et le respect d'un calendrier de mise en œuvre suffisamment rapide. En général les interviewés sont également conscients du fait que les PITEM et PITER représentent des instruments complexes qui demandent plus de temps mais imputent ces difficultés aux caractéristiques du processus de sélection/instruction plutôt qu'aux mécanismes de définition et d'approbation des appels à projet.

¹ Comité de Suivi de Chamonix, Compte-rendu, 05/10/2016, p.12

Conclusions et recommandations sur la préparation des appels à projet

Points de forces



- Selon les données analysées et les opinions des personnes interviewées les modalités de définition et d’approbation des appels à projets est globalement satisfaisante.

Points de faiblesse



Aucun commentaire

Questions ouvertes



- Les PITEM et PITER représentent des instruments demandant beaucoup de temps, mais les difficultés semblent liées au processus d’instruction et de sélection (voir analyse présentée au chapitre 3.4)

Recommandations



Aucun commentaire

3.2. Communication et information aux porteurs de projets

Ce paragraphe illustre les principales évidences récoltées relatives aux activités de communication destinées aux porteurs de projets.

Le Programme ALCOTRA, est tenu à des obligations de communication, comme précisé dans le DOMO². Ces dernières se divisent en deux catégories, à savoir les activités de communication menées par l'AG/SC au nom du Programme, et les actions locales principalement menées par les administrations partenaires et les AT (dans le cadre des activités d'animation). Notons également que la stratégie de communication du Programme INTERREG ALCOTRA a été détaillée dans le Plan de communication du Programme³.

Cette dernière souligne l'importance de l'information aux bénéficiaires potentielles, afin de leur donner les clés de compréhension du Programme, et les outils leur permettant de saisir les opportunités proposées par ALCOTRA. Dans ce but, la stratégie de communication souhaite « *élargir les bénéficiaires et engendrer de nouveaux partenariats* »⁴. Le plan de communication affirme également que « *leur interlocuteur est le Secrétariat conjoint, assisté du réseau des animateurs, qui met tout en œuvre pour accompagner les porteurs de projet en amont du dépôt, tout au long de leur réalisation et au moment de la clôture* ».

Le tableau suivant est basé sur les données disponibles au sein du Plan de Communication du Programme INTERREG ALCOTRA (voir les informations en vertes) ainsi que les activités de communication relevée lors des entretiens menés avec les acteurs du Programme ALCOTRA (voir les informations en noire).

Tableau 4 Activités de communication et moyens mis en œuvre

	Bénéficiaires potentiels	Bénéficiaires
SC – AG	<ul style="list-style-type: none"> - Site Internet - Contacts de proximité (AT) - Disponibilité via mail/téléphone pour aider les porteurs de projet intéressés - Mise en place d'une FAQ, Boite à Outils, Réseau d'animation⁵ - Formulaire de contact - Evènements annuels - Actions avec la Commission Européenne⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> - Site internet - Evènements - Objets promotionnels - Contacts de proximité (AT) - Documents clés téléchargeables - Réglementation européenne - Outil de communication - Contacts locaux - Disponibilité via mail/téléphone pour aider les porteurs de projet intéressés - Mise en place d'une FAQ, Boite à Outils⁷ - Formulaire de contact - Formation des bénéficiaires

² DOMO, Partie I, 5. Communication et publicité du programme, pp.32-36

³ Programme de Coopération INTERREG V-A France-Italie ALCOTRA

⁴ Idem, p.7

⁵ Comme précisé sur la page du site dédiée à l'accompagnement des bénéficiaires

⁶ Comme les jeunes volontaires européens

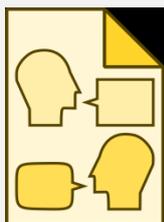
⁷ Idem

	Bénéficiaires potentiels	Bénéficiaires
Animateurs territoriaux	<ul style="list-style-type: none"> - Soutien à la création des partenariats - Organisation de rencontre sur le territoire pour soutenir la création des projets - Organisations d'évènements/réunions d'informations lors du lancement des projets - Création de guichets d'informations pour promouvoir les appels à projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Assistance à la mise en œuvre des projets - Réalise le lien entre le SC et les bénéficiaires

Notons que l'action des AT n'est pas clairement différenciée au sein du Plan de communication, mais est plutôt considérée comme **un instrument du SC**. Cependant, nous pouvons observer une définition plus précise de leur rôle au sein du DOMO. Ces derniers sont définis comme : « *Les cinq animateurs du programme sur le territoire sont, dès 2015, des relais territoriaux pour le programme. Véritables interfaces de proximité, les animateurs participent à l'animation territoriale et ont un regard global sur les différents fonds et programmes européens. Ils font connaître et valorisent également le programme auprès des acteurs socio-économiques et des élus locaux. Ils sont un appui essentiel lors du montage des projets et pour leur suivi* »⁸. Il est important de noter que selon le DOMO (voir par. 2.5.2 « Constitution et organisation ») les 5 animateurs sont recrutés sur les territoires du programme et « *sont fonctionnellement rattachés au SC* ». Toutefois, les informations collectées au cours des entretiens montrent que les AT sont restés, fonctionnellement, rattachés aux services régionaux ou départementaux.

Les données collectées à travers l'analyse du site de programme, ainsi que les informations collectées à travers les entretiens indiquent que les **activités de communication aux bénéficiaires potentiels** ont été laissées principalement à l'initiative des territoires avec un rôle limité du SC. Les AT ont notamment organisé des réunions d'information auprès des personnes intéressées par les financements du Programme ALCOTRA, au moyen de réunions publiques, mais également par la mise en place de guichet d'information, par exemple au sein de la Région Piémont. Notons également, que les AT ont été proactifs dans la construction des partenariats, notamment des PITEM-PITER et ont joué un rôle de coordination, particulièrement des PITER, afin d'éviter une superposition des actions de ces derniers. Toutefois, les entretiens ont aussi montré que la continuité dans les activités des animateurs territoriaux a posé problèmes dans certains territoires, en particulier dans les départements français, où l'on a assisté à de fréquents changements des personnes chargées de la mission d'animateurs.

⁸ Plan de Communication du Programme INTERREG ALCOTRA, p.12



Selon les AT interviewés, lors de la publication des appels à projets il y a eu, dans la plupart des territoires, des rencontres finalisées à présenter les opportunités proposées par ALCOTRA à un ensemble de bénéficiaires potentiels. Selon eux, le rôle du SC dans cette phase a été limité, en particulier, par rapport aux activités de coordination qui lui étaient imputées, et n’a pas procédé à l’élaboration des outils de communication spécifiques pour assurer une information homogène sur l’ensemble du territoire.

Les résultats de l’enquête en ligne, présentés dans le chapitre 4, semblent confirmer la prévalence des initiatives des territoires : comme le montre le Tableau 15 en page 39, les animateurs territoriaux représentent les instances du programme contactées par la plupart des répondants (47%), alors que le SC a moins été contacté (18%) lors de la préparation des projets, cela souligne le rôle clé joué par les animateurs territoriaux.

En ce qui concerne les **activités d’information auprès des bénéficiaires (une fois les projets approuvés)**, les données disponibles sur le site du programme révèlent la présence d’initiatives de formation organisées directement par le SC. Comme montre le tableau suivant, ces initiatives ont démarré en 2017 et ont intéressé les bénéficiaires des projets approuvés dans le deuxième appel et les PITEM/PITER (par conséquent, les bénéficiaires du premier appel n’ont reçu aucune formation spécifique de la part du SC).

Notons ici que les formations des PITEM-PITER, étaient orientées sur la communication de ces plans, or les formations qui se sont tenues dans le cadre du 2ème appel à projet ont porté sur de plus amples problématiques (ex. gestion financières qui sera analysée plus en détail dans le paragraphe 3.5).

Ajoutons aux formations organisées par le SC, des formations organisées à l’initiative des AT sur leur territoire de référence.

Tableau 5 Liste des rencontres de formation pour les bénéficiaires organisés par le SC

Appel	Date	Lieu
1° Appel	n/c	n/c
2° Appel	25/07/2017	Gênes
	27/07/2017	Turin
	06/09/2017	Aoste
	22/09/2017	Cuneo
	27/09/2017	Nice
	04/10/2017	Annemasse
PITEM	27/02/2019	Turin
PITER	06/03/2019	Lyon

Conclusions et recommandations sur la communication aux porteurs de projet

Points de forces



- **De nombreuses activités de communication ont été réalisées**, tant au niveau du programme que des administrations partenaires.

Points de faiblesse



- **Manque d'activité de coordination de la part du SC** : notamment en ce qui concerne les activités de communication destinées aux bénéficiaires potentiels, l'initiative a été laissée aux territoires (avec le risque que, en raison de retards éventuels dans l'activation des AT, certains territoires n'aient pas pu bénéficier d'activités d'information sur les opportunités offertes par ALCOTRA).
- **Dans certains territoires, manque de continuité dans l'activité des AT** : en particulier dans les départements français, il y a eu de fréquents changements des personnes chargées de la mission d'animateurs. Cela comporte le risque d'interrompre les activités de soutien et de limiter la qualité du soutien fourni (les nouveaux AT ont besoin de temps pour acquérir toutes les connaissances nécessaires pour remplir efficacement leur rôle).

Questions ouvertes



- L'efficacité des activités de communication mises en place par les organismes du programme pour diffuser les opportunités ALCOTRA doivent être renforcées : l'enquête en ligne montre que seulement un tiers des répondants a pris connaissance des appels à projet ALCOTRA à travers les organismes du Programme (voir Tableau 13 page 38).
- **Rattachement fonctionnel des AT** : les opinions des interviewés divergent : une partie des interviewés considère que le rattachement au SC (tel que prévu par le DOMO) aurait facilité une majeure coordination des activités sur les territoires ; une autre partie des interviewés considère que le manque de coordination n'est pas imputable à cette question, mais serait plutôt lié à un aspect de coordination des activités. Il a été suggéré de renforcer les rencontres entre le SC et les AT, voir penser une organisation où les AT se rendraient régulièrement (il a été suggéré une fois par semaine) au SC afin de coordonner leurs actions sur le territoire et ainsi assurer l'homogénéité des actions menées par ces derniers.

Recommendations



En général, on recommande de renforcer les activités d'information et de soutien destinées aux bénéficiaires potentiels et aux bénéficiaires des projets (pour plus de détails voir « Conclusions et recommandations sur les processus externes » à page 48). En ce sens il est nécessaire, selon les évaluateurs :

- **De renforcer les activités de coordination mises en œuvre par le SC.** Les activités de coordination des AT réalisées par le SC semblent sporadiques et non systématiques. À cet égard, afin de faciliter le rôle de coordination joué par le SC, il serait important de suivre les indications fournies par le DOMO qui prévoient le rattachement fonctionnel des AT au SC. Il s'agit bien évidemment d'une recommandation qui n'est utile que pour la prochaine période de programmation. De notre point de vue, cela garantirait au SC l'autorité nécessaire pour mieux coordonner l'assistance technique. En outre, grâce à un rattachement fonctionnel au SC, on éviterait le risque de voir les AT absorbés par les activités de support aux organismes régionaux/départementaux (auxquels ils sont actuellement rattachés).

Assurer que les AT soient activés, dans tous les territoires, dès le début de la prochaine période de programmation.

3.3. Instruction et sélection des projets simples

Les données concernant les deux premiers appels montrent un temps d’approbation des dossiers de deux mois pour le premier appel et de presque neuf mois pour le deuxième appel. Comme indiqué dans le Tableau 6, l’augmentation du temps nécessaire à l’instruction est clairement liée au plus grand nombre de dossiers reçus.

Tableau 6 Temps d’instruction, de sélection et nombre des projets simples

Appel	Date finale de dépôt des dossiers	Nombre de dossiers	Date d’approbation par le CS	Nombre de projets approuvés
1	15/09/2015	24	24/11/2015	18
2	15/02/2016	109	05/11/2016	58

Les étapes d’instruction des projets simples sont stylisées dans la Figure 1 reportée ci-dessous.

En premier lieu, les projets sont déposés par les chefs de file sur la plateforme SYNERGIE-CTE ; par la suite ils sont examinés par le Secrétariat Conjoint qui se concentre sur l’analyse de la cohérence formelle du dossier déposé.

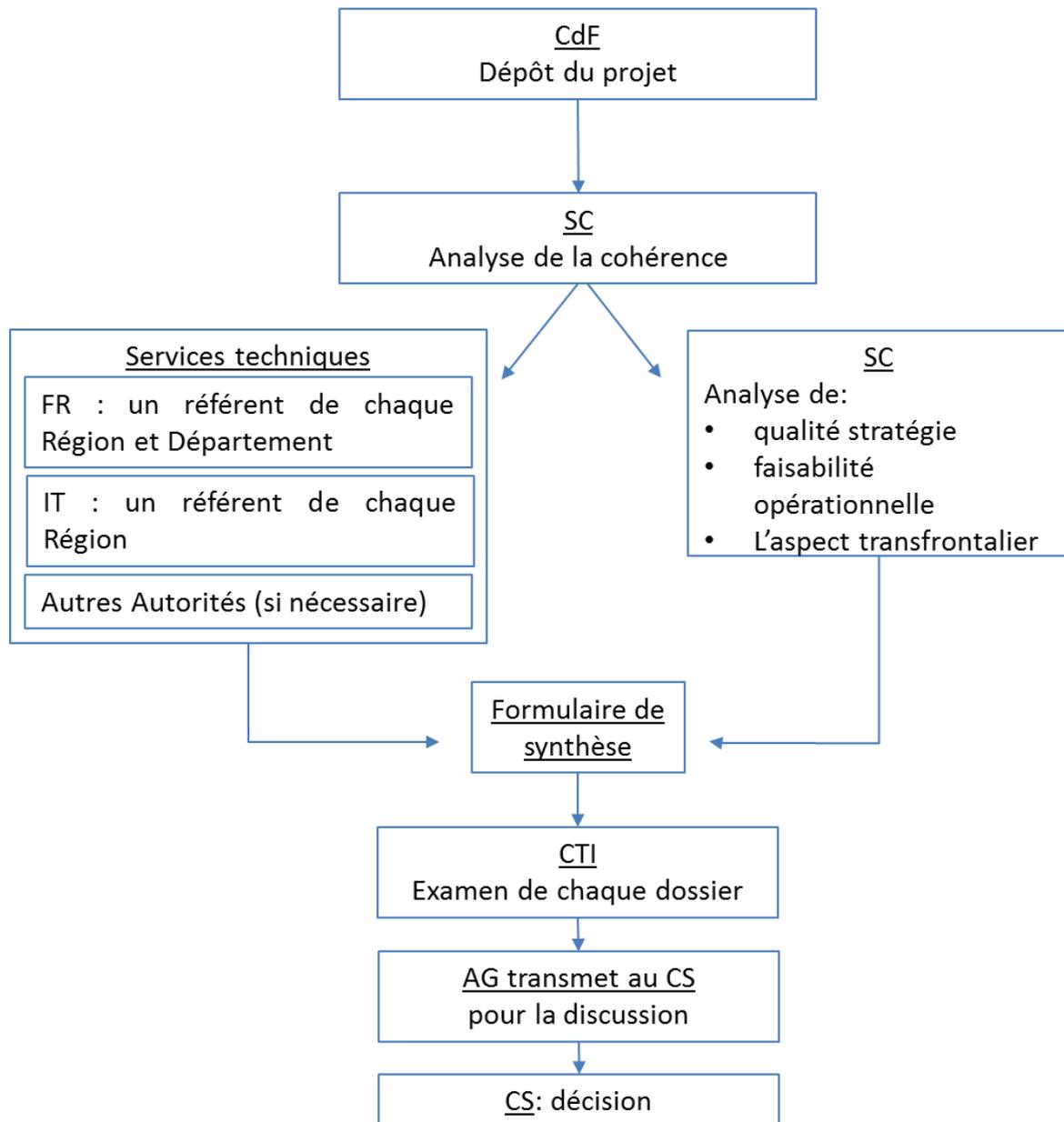


Les informations collectées à travers les entretiens ont permis de mieux saisir les caractéristiques du processus d’instruction. En particulier, il est intéressant de noter que l’ensemble des dossiers déposés passent l’analyse de cohérence administrative. Cela pourrait être dû à la bonne qualité des dossiers déposés ; toutefois, selon le secrétariat conjoint, cela est plutôt une conséquence du travail intense effectué par le secrétariat lui-même afin de rendre les dossiers recevables.

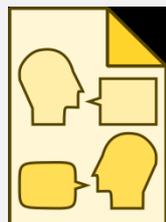
Notons que la difficulté majeure du processus d’instruction, ayant émergé lors de la réalisation des entretiens, réside dans la coordination des différents acteurs (instructeurs du SC, instructeurs territoriaux, autorités environnementales).

Une fois l’analyse de cohérence terminée, commence l’instruction proprement dite avec le SC et les services techniques des territoires qui analysent en parallèle chaque dossier. L’activation des services techniques des territoires nécessite un certain nombre de passages techniques : (a) les régions (en France avec la coordination de l’ANF) envoient au SC la liste des instructeurs ; (b) le SC envoie un e-mail à chaque instructeur pour l’habilitier sur le système SYNERGIE ; (c) l’instructeur complète l’habilitation sur SYNERGIE en cliquant sur le lien reçu par mail ; (d) une fois l’analyse complétée, chaque instructeur charge sur SYNERGIE le formulaire d’instruction.

Figure 1 Etapes d’instruction et de sélection des projets simples



Les deux instances (SC et services techniques) sont responsables de l’évaluation de critères spécifiques. La synthèse est faite par le SC à travers l’élaboration du formulaire de synthèse.



Selon le SC, l’élaboration du formulaire de synthèse est souvent rendue problématique par le fait que les territoires continuent de mettre à jour leurs formulaires même après la date limite fixée, ce qui oblige le SC à refaire les calculs et à modifier les formulaires de synthèse.

Dans le cas où les administrations partenaires l’estiment nécessaire le Programme peut convoquer la Cellule d’appui afin d’avoir un échange sur les dossiers sur lesquels il y a une divergence de notation et de trouver des solutions que qui seront soumises – dans l’étape suivante - au Comité Technique et d’Instruction. Ce dernier étudie les formulaires de synthèse et donne son avis sur la liste des projets

proposés au financement, qui sera par la suite objet de discussions lors du Comité de Suivi qui prend la décision définitive et à l'unanimité sur l'attribution des fonds.



Dans certain cas, les membres du CTI interviewés soulignent que la nécessité de parvenir à un consensus crée des situations dans lesquelles les représentants des territoires ont le sentiment d'être appelés à valider les décisions déjà prises (par l'AG/SC).

Il est intéressant de noter que, c'est seulement après la sélection, par le CS, que les instances du programme peuvent suggérer aux partenaires du projet des changements susceptibles d'améliorer la qualité de leur proposition. . En outre, le système de notation ne prévoit pas la définition d'un seuil minimal de points requis pour que le dossier soit approuvé.

Conclusions et recommandations sur le processus d'instruction des projets simples

Points de forces



- **Forte implication des territoires** : le processus d'instruction se caractérise par une forte implication des territoires en stricte conformité avec les principes du code de conduite du partenariat. L'esprit de collégialité qui anime le processus se manifeste dans la phase d'instruction technique (avec l'implication directe des territoires), via la présence d'organes collégiaux (cellule d'appui, CTI) dont le rôle est de préparer et de faciliter la réalisation d'un consensus au sein du CS ainsi qu'à travers la forte implication des élus au sein du CS

Points de faiblesse



- **Risques de délais** : le processus d'instruction des projets simples implique plusieurs passages et l'implication d'une pluralité d'instances. Dans le cas d'un nombre élevé de dossiers cela peut engendrer un ralentissement du processus de sélection (jusqu'à neuf mois nécessaires pour le deuxième appel). Les résultats du questionnaire en ligne semblent confirmer ce risque (voir Figure 11 et Figure 12 à page 43).
- **Absorption massive des ressources de l'AG/SC** : le personnel du secrétariat est fortement absorbé par les activités d'instruction et surtout de coordination des activités d'instruction des territoires. Or cela limite le temps à disposition pour les activités de support et de suivi des projets, ainsi que pour les activités de coordination des animateurs territoriaux.
- **Impossibilité d'améliorer les dossiers dans le cours de l'instruction** : le processus d'instruction ne prévoit pas d'étapes intermédiaires pendant lesquelles les instances du programme peuvent fournir des suggestions et des recommandations au chef de file en permettant d'améliorer la proposition initiale. Au contraire, seule la demande d'informations supplémentaires est possible. Les projets sont ensuite approuvés (ou rejetés) sans qu'aucun élément critique ne puisse être amélioré au cours de l'instruction et c'est seulement après la sélection que les prescriptions et recommandations du CS sont faites et notifiées aux bénéficiaires

Questions ouvertes



Opinions divergentes concernant :

- **Valeur ajoutée apportée par l'instruction réalisées par les services techniques des territoires** : les services territoriaux sont responsables de l'évaluation d'un grand nombre de critères. Néanmoins, les entretiens révèlent une certaine difficulté, de la part de ces services à disposer des ressources compétentes nécessaires pour effectuer une analyse approfondie. En outre, dans certains cas, les services manifestent une certaine difficulté à prendre en compte certains des critères qui leurs sont assignés (en particulier à évaluer les impacts sociaux-économiques des projets).
- **Prise de décisions par consensus** : l'approche consensuelle est d'une part appréciée comme garantie de « collégialité ». Cependant, certains répondants soulignent comment la recherche du consensus risque de nuire à la qualité des projets approuvés. En outre, dans certains cas, les personnes interviewées ont souligné que la nécessité de parvenir à un consensus engendre des situations dans lesquelles les représentants des territoires ont le sentiment d'être appelés à valider les propositions de l'AG/SC).

Recommandations 	Propositions opérationnelles	Capacité d'adresser les points de faiblesse			Notes additionnelles
		Risques de délais supplémentaires	Travail pour l'AG/SC	Possibilité d'améliorer les dossiers	
A. Rejeter tous les dossiers incomplets	Dans la phase d'analyse de la cohérence prévoir la possibilité pour le SC de rejeter tous les dossiers incomplets. Référence : approche utilisée dans le cadre de la plupart des programmes CTE considérés par les évaluateurs.			Aucun impact	
B. Introduire des étapes intermédiaires pouvant être utilisées par les instances de programme pour suggérer des améliorations à apporter aux propositions.	Option 1 : prévoir une sélection en deux étapes, où les porteurs de projet doivent passer une première phase dont l'objet est un formulaire simplifié et une deuxième phase dont l'objet est un formulaire complet. Référence : approche utilisée par de nombreux programmes CTE (Espace Alpin et Europe du Nord-Ouest entre autres),	Aucun impact	Aucun impact reste la nécessité d'accompagner les porteurs de projet en particulier pendant la phase 2		
	Option 2 : rester dans un processus de sélection en une étape tout en prévoyant une étape intermédiaire où, sur la base de l'analyse d'un formulaire synthétique, le programme fournit aux porteurs de projet un premier avis non contraignant et des recommandations sur la base desquelles les porteurs rédigent le formulaire complet Référence : approche utilisée dans le cadre du programme des Deux Mers.	Aucun impact	 Reste la nécessité d'accompagner les porteurs de projet ; aucune règle n'empêche les porteurs de projets des dossiers de mauvaise qualité de soumettre leur formulaire complet		Par rapport à une « vraie » sélection en deux étapes, les options 2 et 3 garantissent aux bénéficiaires une plus forte flexibilité
	Option 3 : rester dans un processus de sélection en une étape tout en prévoyant une manifestation d'intérêt initiale – avec présentation sur Synergie CTE de la part des porteurs de projet d'un formulaire spécifique - et la participation obligatoire des chefs de file à des séminaires de formation par thème (idée : encourager ou décourager les porteurs de projets, faciliter la constitution des partenariats, affiner l'idée projet derrière la proposition ébauchée) Référence : approche utilisée dans le cadre du	 Les formations s'ajoutent aux délais d'instruction			

	programme des Italie-Suisse				
C. Limiter le nombre de critères d'évaluation soumis aux services techniques territoriaux et redéfinir les compétences du SC dans la phase d'instruction/sélection	<p>Option 1 : attribuer uniquement au SC la responsabilité d'évaluer tous les critères et de concentrer son attention des territoires exclusivement sur l'analyse de la cohérence entre le projet et les politiques territoriales.</p> <p>Référence : cette approche est utilisée par exemple par le programme Espace Alpin.</p>	<p>Aucun impact</p> <p>La réduction des délais dus à la nécessité de collecter les évaluations de la part de tous les territoires est compensés par l'augmentation du temps nécessaire à l'instruction de la part de l'AG/SC (ou des évaluateurs externes)</p>	 <p>L'augmentation du nombre de critères sous la responsabilité de l'AG/SC serait amplement compensé par la réduction de la tâche de coordination</p>	<p>Aucun impact</p>	<p>En même temps il serait possible de garantir la possibilité aux territoires de bloquer un dossier dans le cas d'une incohérence entre le projet et les politiques territoriales. Dans ce cas on augmenterait le « pouvoir » de chaque territoire d'influencer le processus de sélection mais au détriment de l'esprit de collégialité</p>
	<p>Option 2 : attribuer à des évaluateurs externes la responsabilité d'évaluer tous les critères stratégiques et concentrer l'attention des territoires exclusivement sur l'analyse de la cohérence entre le projet et les politiques territoriales.</p> <p>Référence : évaluateurs externes ont été utilisés par plusieurs programmes CTE (voir par exemple Central Europe).</p>				
D - Après avoir limité le nombre de critères d'évaluation sous la responsabilité des territoires (voir recommandation C), réorganiser le rôle des instances en charge de la sélection	<p>Option 1 : prévoir la convocation d'un CTI en amont du CS (sans passage par la cellule d'appui) pour discuter les résultats de l'instruction du SC (ou des évaluateurs externes).</p> <p>Référence : cette approche est par exemple utilisée dans le Programme Italie-Suisse</p>	 <p>La réduction du nombre d'instances convoqués devrait réduire les risques de délais</p>	 <p>La réduction du nombre d'instances convoquées devrait réduire la charge de travail de l'AG/SC</p>	<p>Aucun impact</p>	
	<p>Option 2 : prévoir la convocation d'un CTI en amont du CS (sans passage par la cellule d'appui) mais diffuser les résultats de l'instruction fait par le SC, en amont du CTI afin de collecter par voie écrite les opinions des territoires avant la tenue de l'instance.</p> <p>Référence : cette approche est par exemple utilisée dans le Programme des 2Mers</p>				

3.4. Instruction et sélection des PITER et PITEM

En plus des projets simples, le Programme ALCOTRA inclue des plans intégrés thématiques et territoriaux. Chaque PITEM/PITER se compose d'une stratégie, d'un projet de coordination et de communication (PCC) et de cinq projets simples.

Le processus d'instruction et de sélection se déroule en trois phases. La première consiste en la présentation de la stratégie du plan. Une fois cette dernière acceptée, le processus passe à la seconde phase, c'est-à-dire à la présentation du plan de coordination et de communication ainsi que des deux premiers projets simples. Enfin, en cas d'acceptation de la seconde phase, les plans peuvent présenter les trois derniers projets simples lors d'un nouveau CS.

L'implication des différentes instances est similaire au processus d'instruction des projets simples ; en synthèse dans chacune des trois phases, le processus décrit dans la Figure 1 se répète. Seule exception lors de la phase 1 (analyse de la stratégie) pendant laquelle un cabinet extérieur intervient dans l'évaluation de la stratégie, en soutien au SC. A la différence des projets simples, l'instruction et sélection des PITEM/PITER prévoit la référence à un seuil minimal de 60 points, ce dernier est requis pour que le projet soit par la suite transmis aux services instructeurs.

Le Tableau 7 suivant met en lumière deux caractéristiques du processus d'instruction et de sélection des PITEM/PITER :

1. **La durée du processus** : actuellement, les PITER/PITEM ne sont que partiellement approuvés (phase 2) et ce malgré la phase de sélection de la stratégie démarrée il y a presque deux ans.
2. **Le taux élevé d'approbation** : soit dans la phase 1 que dans la phase 2, la totalité des dossiers a été approuvée. Cela pourrait être une indication du haut niveau de qualité des propositions. Toutefois, cela pourrait aussi dériver de la forte présence des instances territoriales responsables de l'instruction dans les mêmes partenariats PITER/PITEM.



Les informations collectées à travers les entretiens semblent confirmer un potentiel risque de partialité dans le processus d'instruction des PITER/PITEM lié au fait que les instances responsables de l'instruction sont également souvent impliquées dans les partenariats des projets.

Tableau 7 Temps d'instruction et de sélection et nombre des PITER/PITEM

Appel	Date finale de dépôt des dossiers	Nombre de dossiers	Date d'approbation par le CS	Nombre de projets approuvés
Phase 1	30/03/2017	13	05/11/2017	13
Phase 2	15/02/2018	48	11/07/2018 et 08/11/2018	48
Phase 3 Stratégies approuvées le 11/07/2018	12/07/2019	-	Non définis	-
Phase 3 Stratégies approuvées le 8/11/2018	9/11/2019	-	Non définis	-

Conclusions et recommandations sur le processus d'instruction des PITEM et PITER

Points de forces



- **Forte implication des territoires** : même en ce qui concerne les PITEM et PITER, le processus d'instruction se caractérise par une forte implication des territoires dans toutes les phases, en stricte conformité avec les principes du code de conduite du partenariat.
- **L'approche territoriale ALCOTRA est appréciée par la Commission Européenne et a suscité l'intérêt d'autres programmes**

Points de faiblesse



- **Approche par appel à projets** : dans le cas des PITER et PITEM le choix d'opter pour un processus de sélection par appel à projet apparaît discutable. Ce choix a :
 - Créé une situation de conflit d'intérêt potentiel entre le rôle de bénéficiaire et celui d'instructeur
 - Chargé le programme (AG et SC en particulier) de toutes les charges administratives attenantes à la mise en œuvre d'un appel à projet
- **Processus de sélection en trois phases** : aux points de faiblesses énumérés ci-dessus, s'ajoute le choix d'avoir opté pour un processus de sélection en trois phases qui, comme montre clairement le Tableau 7, est extrêmement complexe et chronophage.
- Selon la perspective d'analyse présentée dans le volet 3, la potentielle valeur ajoutée des PITEM et PITER ne réside pas dans la capacité d'assurer la mise en œuvre d'actions qui ne pourraient l'être par des projets simples.

Questions ouvertes *Aucun commentaire*



Recommandations 	Propositions opérationnelles	Capacité d'adresser les points de faiblesse		Notes additionnelles
		Délais dans le processus de sélection	Evidence de la valeur ajoutée par rapport aux projets simples	
A. Repenser le processus de sélection.	Option 1 : opter pour un processus de sélection en une étape. Concrètement, le dossier initial devra comprendre à la fois la stratégie et la liste des projets simples		Aucun impact	Cette option implique un fort soutien de la part des autorités de programme dans la phase de préparation des dossiers ; implique également que les territoires et administrations soient déjà bien avancés dans la constitution de leur dossier
	Option 2 : présélectionner, au niveau du programme opérationnel, les partenaires dépositaires des compétences institutionnelles spécifiques auxquels assurer une partie du budget du programme. Concrètement, dans ce cas, les PITEM/PITER, le budget et les partenaires sont définis dans le programme.		Aucun impact (Dépend de la qualité de la programmation)	Cette option implique une forte capacité, dans la phase de programmation, de définir les besoins spécifiques qui caractérisent les territoires, les thématiques clefs et les actions nécessaires ; l'avantage est la forte cohérence avec les priorités du programme, assurée en amont
	Option 3 : opter pour des instruments spécifiques tels que ITI/CLLD Reference : ITI GECT GO (Italie-Slovénie) ; CLLD financés dans le cadre du programme Italie-Autriche	Aucun impact Le processus de sélection de ITI/CLLD pourrait être long		Formation nécessaires des autorités du programmes à ces instruments ; capacité et expériences du territoires dans la programmation intégrée
B. Investiguer davantage, à travers l'évaluation d'impact la valeur ajoutée réelle des PITER et PITEM.	Se concentrer en particulier sur : <ul style="list-style-type: none"> • La localisation géographique des activités des projets ; • L'effective capacité du programme d'impliquer des partenaires localisés dans les zones proches de la frontière et plus généralement les zones situées en dehors des centres urbains ; • L'effective capacité du programme 	Aucun impact		

	d'impliquer des nouveaux partenaires.			
B. Repenser les outils de suivi pour mieux saisir la valeur ajoutée.	Développer des outils de suivi (par exemple les rapports d'avancement) avec des sections spécifiques permettant de collecter des informations sur la localisation au niveau LAU des activités des projets.	Aucun impact		Charge administrative (reporting) majeure pour les bénéficiaires.

3.5. Suivi financier des projets sélectionnés et contrôles

Les projets financés par le Programme ALCOTRA doivent rendre compte de leurs dépenses auprès des autorités du Programme. Ce processus complexe implique de nombreux acteurs (bénéficiaires, SC, AG, AC), mais également le système SYNERGIE-CTE, du fait de la dématérialisation intégrale du processus initié lors de cette programmation. Les précédentes programmations avaient opté pour un système papier, qui incluait les animateurs territoriaux, ces derniers étaient chargés de récolter l'ensemble des documents avant de les transmettre au SC. De ce fait, le présent rapport souhaite faire une analyse de l'utilisation de ce système dématérialisé afin d'en comprendre les avantages, et les éventuels inconvénients, particulièrement par rapport aux précédentes programmations.



Relativement à la dématérialisation, les entretiens aux autorités de programme révèlent des opinions divergentes. D'une part, les interviewés soulignent comment la dématérialisation a permis de fluidifier les échanges et cela malgré des problèmes techniques ayant ralenti le système. D'autre part, ces derniers soulignent comment la dématérialisation a limité le rôle de filtre réalisé de manière informelle lorsque ces derniers étaient en charge de transmettre la version papier des dossiers au SC. La dématérialisation a, par conséquent, enlevé ce « premier filtre » informel. D'un autre côté, tous concordent sur le caractère inévitable d'un tel processus.

Comme montre la Figure 2 le Programme prévoit deux fenêtres de certification (le 15 mars et le 15 septembre). Avant cette date, les chefs de file doivent charger sur le système SYNERGIE-CTE la demande de paiement (ou de certification) qui doit contenir des informations exhaustives sur les contrôles de premier niveau effectués à l'échelle de tous les partenaires.

Il est important de souligner que le Programme autorise seulement les projets ayant certifié plus de 20% de leurs dépenses à réaliser une demande de paiement ; si ce seuil n'est pas atteint, alors le projet se limite à envoyer une demande de certification.



Relativement à la présence du seuil des 20%, les entretiens avec les autorités du programme révèlent des opinions divergentes. D'une part, il est souligné que ce seuil peut représenter un problème pour les petites administrations locales ou pour les partenaires privés qui ne bénéficient pas nécessairement de l'avance de trésorerie nécessaire. D'autre part, il est souligné que la présence du seuil a permis d'éviter de réaliser une série de paiement de moindre ampleur en incitant les projets à avancer dans leurs réalisations.

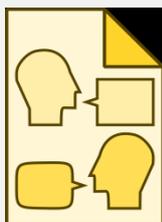
La perspective de retirer ce seuil serait possible mais nécessiterait une réorganisation de la charge de travail, notamment pour le SC, qui devrait alors suivre de manière plus régulière la remontée des dépenses.

En ce qui concerne le système de contrôle de premier niveau, le programme prévoit un système externalisé pour les bénéficiaires français et internalisé pour les bénéficiaires italiens (voir Tableau

8). Les informations collectées montrent que même l'activité de formation et de support aux contrôleurs est organisée d'une façon différente : côté italien, les contrôleurs de premier niveau interagissent directement avec le SC qui est aussi le sujet responsable de toutes les activités d'information et de support ; côté français, l'interlocuteur des contrôleurs est l'ANF qui organise les activités d'information et de support impliquant le SC.

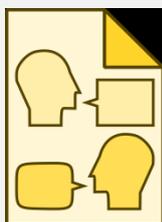
Tableau 8 Contrôleurs de premier niveau : systèmes Français et Italien

CPN France	CPN Italie
<ul style="list-style-type: none"> • Externes, sélectionnés par les bénéficiaires ; • L'Autorité nationale française (ANF) valide le choix du bénéficiaire (i.e. vérifie la qualité des CPN sélectionnés) ; • L'ANF (en accord avec le SC) coordonne et supporte le travail des CPN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Internes, nommés par les administrations régionales partenaires du programme ; • Le SC coordonne et supporte le travail des CPN.



En ce qui concerne l'organisation des contrôles de premier niveau, les interviewés observent la difficulté pour les bénéficiaires français d'assurer la sélection des CPN. Plusieurs d'entre eux soulignent comment une liste préalable des CPN fournie par l'ANF aurait évité le risque de sélectionner des CPN n'ayant pas l'expérience suffisante pour réaliser cette mission. D'autre part, côté italien les interviewés soulignent que la mission des CPN requiert de nombreuses compétences variées (ex. marchés publics, aspects comptables, ...), or les fonctionnaires internes aux régions ne possèdent parfois pas toutes ces compétences.

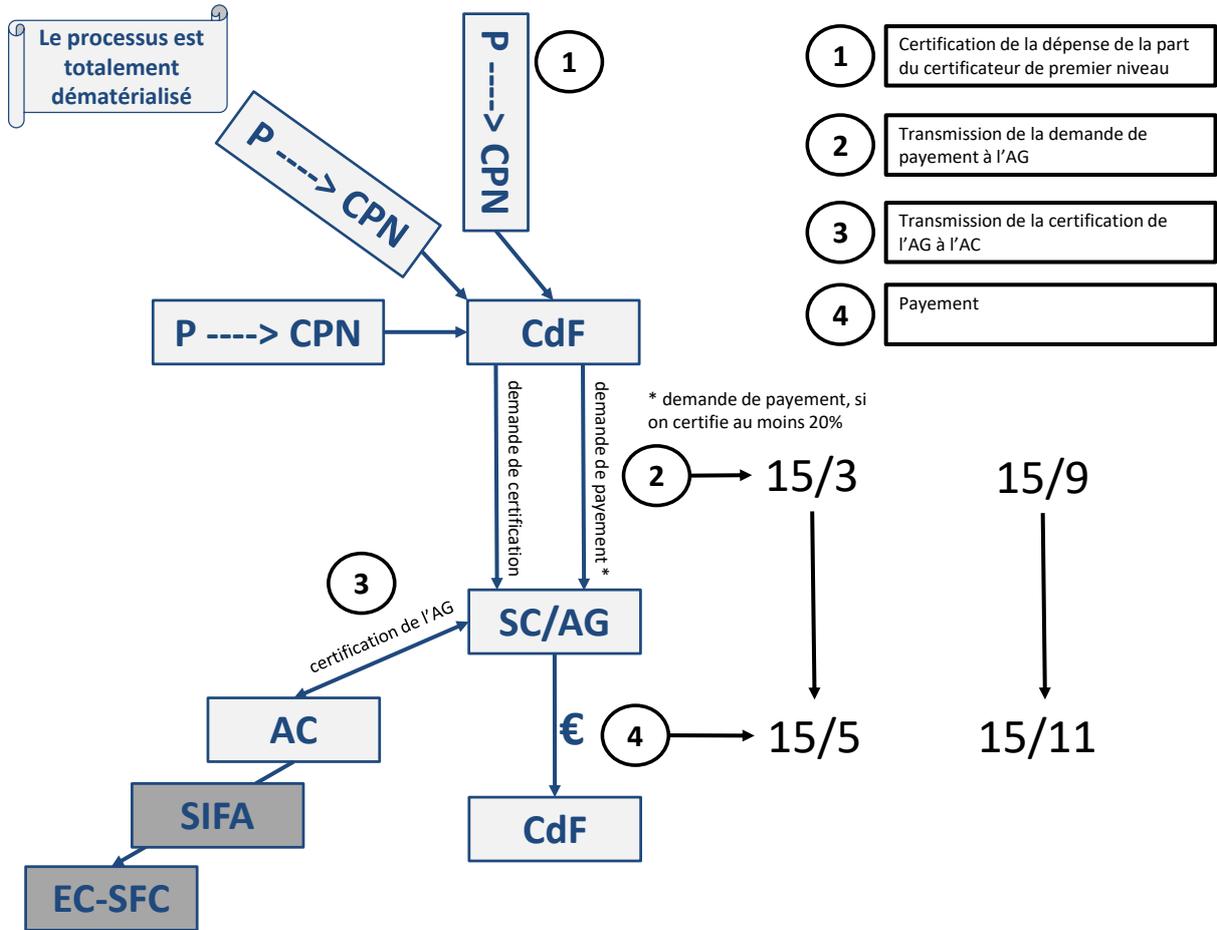
Une fois la demande de paiement chargée sur le système SYNERGIE le programme dispose de deux mois pour réaliser les contrôles (certificat AG), certifier la dépense (AC) et effectuer le paiement.



En ce qui concerne le système SYNERGIE-CTE, les membres de l'AG et du SC interviewé soulignent les nombreux problèmes rencontrés dans l'élaboration des certificats AG. En outre il existe un problème de compatibilité entre SYNERGIE-CTE et le système SIFA qui a posé des difficultés dans la transmission des données à l'AC.

Au cours de la mise en œuvre du programme tous les problèmes sont remontés à l'assistance technique du système SYNERGIE-CTE. Une grande partie de ces derniers a été résolue (voir par ex. l'adaptation de SYNERGIE-CTE au système ALCOTRA qui prévoit à la fois des demandes de paiement et des demandes de certification). Toutefois les interviewés soulignent comment le système montre encore de nombreux problèmes et notent également la complexité pour l'assistance technique en charge de la gestion des anomalies des programmes utilisant SYNERGIE-CTE, de réagir rapidement lorsque des problèmes conséquents surviennent.

Figure 2 Processus du suivi financier



Conclusions et recommandations sur le suivi financier et les contrôles

Points de forces



- **Dématérialisation** : le programme est complètement dématérialisé, via une plate-forme unique, les échanges d'informations officielles entre les bénéficiaires et le programme se réalisent via Synergie CTE. Ce processus répond efficacement aux indications de la Commission européenne qui considère la gouvernance électronique comme l'un des principaux outils permettant de réduire les charges administratives des bénéficiaires des fonds.

Points de faiblesse



- **Seuil des 20%** : même si la présence de ce critère a certainement permis de limiter les dépenses de moindre ampleur (avantage du point de vue du SC), du point de vue de l'évaluateur ce seuil complique le processus de certification des bénéficiaires.
- **Soutien aux bénéficiaires et aux contrôleurs de premier niveau** :
 - En premier lieu on observe le manque d'un manuel spécifique sur les dépenses éligibles à destination des bénéficiaires et des contrôleurs de premier niveau.
 - En deuxième lieu, il semble nécessaire de renforcer le rôle du SC en tant que responsable des actions de soutien des contrôleurs de premier niveau. De notre point de vue, le rôle de l'ANF côté français risque d'ajouter un filtre entre le SC et les contrôleurs, ce qui peut se révéler problématique pour une bonne transmission des informations.

Questions ouvertes



- **Opinions divergentes sur SYNERGIE CTE** :
 - Point de vue des bénéficiaires : la majorité des bénéficiaires impliqués dans le questionnaire en ligne a rencontré des problèmes soit dans la phase de dépôt des candidatures, soit dans la phase de mise en œuvre. Parmi les aspects plus critiques mentionnés, les fréquents changements apportés au système. Le soutien fourni par le Programme dans l'utilisation de SYNERGIE pendant la phase de mise en œuvre des projets, est considéré efficace par la moitié des répondants (et inefficace par l'autre moitié).
 - Point de vue de l'AG/SC : le personnel a investi des ressources considérables (en termes de temps de travail) pour améliorer le système et résoudre les divers problèmes signalés (par ex. l'AG a prévu un agent 100% dédié à la gestion de SYNERGIE CTE) Parfois, il a été difficile d'obtenir des réponses rapides et décisives de l'assistance technique nationale. Bien que le système se caractérise toujours par la présence de problèmes qui compliquent encore son utilisation, ce dernier s'est en général révélé fiable et a permis une mise en œuvre régulière du programme.
 - Du point de vue des évaluateurs les problèmes rencontrés par les bénéficiaires sont principalement dus à la phase de construction du système SYNERGIE CTE. A l'état actuel la plupart des problèmes ont été pris en charge par les structures du programme qui a investi des ressources considérables pour répondre aux difficultés

rencontrés par les bénéficiaires.

- Opinions divergentes sur **l'approche** plus efficace **pour sélectionner les CPN** : selon les interviewés les deux systèmes (externalisé pour les bénéficiaires français et internalisé pour les bénéficiaires italiens) présentent des points de faiblesse (par ex. difficulté à assurer la sélection des CPN côté français ; risques de manque de compétences techniques et de temps coté CPN italiens, difficultés à assurer des formations homogènes des deux côtés de la frontière).

Recommandations 	Propositions opérationnelles	Capacité d'adresser les points de faiblesse			Notes additionnelles
		Soutien aux bénéficiaires	Coordination aux contrôleurs de premier niveau	Complexité du processus de certification	
A. Réorganiser le processus de certification	Eliminer le seuil des 20% Référence : la plupart des programmes considérés par les évaluateurs ne prévoient pas de seuil.	Aucun impact	Aucun impact		Le retrait nécessiterait une réorganisation des activités de contrôle de la part du SC, mais éliminerait une contrainte qui complique la vie des bénéficiaires
B. Améliorer les manuels/documents à disposition	Développer un manuel spécifique sur les dépenses éligibles Référence : la plupart des programmes considérés par les évaluateurs ont des manuels spécifiques pour guider la certification des dépenses.			Aucun impact	
C. Réorganiser les activités de soutien aux porteurs de projet/bénéficiaires.	Confier au SC la responsabilité de la coordination des activités de soutien (tant en Italie qu'en France)			Aucun impact	Afin de s'assurer d'une certaine homogénéité dans le soutien fourni, il est préférable qu'un seul organe (le SC) soit responsable des activités de soutien et de formation
Recommandation additionnelle liés aux questions ouvertes		Avantages		Risques	
D. Réorganiser le processus de sélection des CPN	Option 1 : contrôleurs internes aux services régionaux (côté FR et IT)	<ul style="list-style-type: none"> Les bénéficiaires ne sont pas impliqués dans la gestion des contrôles ; contrôles effectués par des organes expérimentés 		<ul style="list-style-type: none"> Risques de délais dus à la charge de travail qui pèse sur les autorités en charge des contrôles ; avec risque de goulets d'étranglement et de délais supplémentaires 	
	Option 2 : tous les contrôleurs (soit coté FR que IT) sont externes et choisis par les bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité d'utiliser du personnel spécialisé en matière de révision et d'audit ; personnel qui a dans certain cas aussi une bonne connaissance de l'organisation pour laquelle ils travaillent. 		<ul style="list-style-type: none"> Procédures de sélection et gestion des contrôleurs qui pèsent totalement sur les bénéficiaires (avec coûts supplémentaires). 	
	Option 3 : uniquement des contrôleurs (soit coté FR que IT) externes mais présélectionnés par les autorités nationales/régionales	<ul style="list-style-type: none"> Possibilité d'utiliser du personnel spécialisé en matière de révision et d'audit 		<ul style="list-style-type: none"> La gestion des contrôleurs qui pèsent totalement sur les bénéficiaires (avec coûts supplémentaires) ; Les contrôleurs pourraient ne pas connaître bien la structure et la typologie d'activité qu'ils sont chargés de contrôler. 	
	Option 4 : CPN internes à l'AG/SC	<ul style="list-style-type: none"> Forte cohérence dans l'approche à la certification 		<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la charge de travail pour l'AG/SC Risque d'incohérence avec les réglementations nationales 	

3.6. Suivi des réalisations et des résultats des projets sélectionnés

Les projets financés par le Programme ALCOTRA doivent rendre compte de leurs résultats et réalisations auprès des autorités du Programme. Le travail de suivi est principalement réalisé par le SC.

Les projets transmettent des rapports d'avancement, en décrivant d'une façon détaillée les réalisations, correspondantes à chaque demande de paiement, donc seulement lorsque le seuil de 20% est atteint. Comme le montre la figure suivante, outre ces rapports délivrés lors des demandes de paiement, les projets sont soumis à la remise d'un rapport annuel (le 1^{er} février de chaque année).

Figure 3 Rapports d'avancement



En ce qui concerne les indicateurs utilisés, l'analyse du système de suivi montre que, conformément au cadre réglementaire 2014-2020, le programme s'est doté d'indicateurs de réalisation et d'indicateurs de résultats du programme.

A propos des indicateurs de réalisation, il est important de souligner que les objectifs (*target*) de réalisations fixés par les projets en début de programmation ont été revu au cours de l'année 2018, afin de les rendre plus réalisables mais également pour créer une meilleure cohérence entre les objectifs fixés pour le Programme et ceux fixés pour les projets.

En ce qui concerne les indicateurs de résultats du programme, ALCOTRA a mis en place un système de suivi des indicateurs de résultats du programme dont la source des données est le relevé final des projets (voir les indicateurs en gras dans le tableau suivant) en incluant, dans le rapport final de chaque projet, une annexe finalisée au suivi de l'indicateur de résultat. Dans le cas de l'indicateur « satisfaction des touristes » le programme a fait appel à un consultant externe pour assurer la collecte de données et la cohérence avec la méthodologie utilisée pour définir les valeurs de référence.

Tableau 9 Indicateurs de résultat de programme

Axe prioritaire	Objectif spécifique	Indicateur de résultat	Source des données
I. Innovation appliquée	(PI 1B) Accroître les projets d'innovation et développer services innovants au niveau transfrontalier	Nombre d'innovations / de services innovants créés	Relevé final des projets
	(PI 4C) Développer des modèles innovants dans l'écoconstruction des bâtiments publics pour améliorer la performance énergétique	Nombre de commandes publiques qui comprennent l'utilisation d'éco matériaux sur le territoire ALCOTRA dans les deux ans à partir de la fin des projets pilotes	Enquête auprès des collectivités
II. Environnement mieux maîtrisé	(PI 5A) Améliorer la planification territoriale des institutions publiques pour l'adaptation au changement climatique	Nombre d'institutions publiques disposant d'outils de planification territoriale qui se dotent des stratégies d'adaptation au changement climatique	Enquête spécifique
	(PI 5B) Augmenter la résilience des territoires ALCOTRA les plus exposés aux risques	Nombre de personnes activement mobilisées dans les mesures de prévention des risques	Relevé final des projets
III. Attractivité du territoire	(PI 6C) Accroître le tourisme durable sur le territoire ALCOTRA	Nombre des communes intéressées par les projets de protection et valorisation du patrimoine	Relevé final des projets
		Satisfaction des touristes	Relevé final des projets
	(PI 6D) Améliorer la gestion des habitats et des espèces protégées de la zone transfrontalière	Nombre des plans d'action partagés à l'échelle transfrontalière pour la connaissance et la gestion de la biodiversité	Relevé final des projets
	(PI 4E) Accroître les actions stratégiques et les plans pour une mobilité dans la zone transfrontalière plus efficace diversifiée et respectueuse de l'environnement	Nombre de stratégies locales de mobilité durable mises en œuvre et destinées à des groupes cibles spécifiques	Relevé final des projets
IV. Inclusion sociale et citoyenneté européenne	(OT 9 CTE) Favoriser les services socio-sanitaires pour lutter contre le dépeuplement en zones de montagne et rurales	Niveau de capacité des opérateurs fournissant des services sanitaires, sociaux et d'aide à la personne expérimentés dans la zone transfrontalière	Enquête spécifique
	(OT 10 CTE) Accroître l'offre éducative et formative et les compétences professionnelles transfrontalières	Nombre de cours de formation et de parcours « professionnalisant d'enseignement »	Relevé final des projets

		transfrontaliers	
--	--	------------------	--

La version actuelle des textes des règlements de la prochaine période de programmation prévoit l'utilisation d'indicateurs de résultats directs à savoir d'indicateurs permettant de mesurer les résultats directs des projets financés (en ce sens différents des indicateurs de résultats actuels qui mesurent les changements au niveau de la zone de coopération). Bien que non prévu par le règlement, d'autres programmes CTE ont d'ores et déjà décidé de s'équiper, au cours de l'actuelle période, d'un système de suivi d'indicateurs de résultats directs de projet (c'est le cas entre autres du programme des Deux Mers), ce n'est pas le cas du programme ALCOTRA.

Conclusions et recommandations sur le suivi des réalisations et des résultats

Points de forces



- **Le programme dispose d'un système de suivi conforme au cadre réglementaire 2014-2020 et s'est montré conscient de l'importance de disposer d'un système de suivi efficace en adoptant au préalable les mesures de correction nécessaires.** Voir à cet égard, la mise à jour des valeurs cible des indicateurs de réalisation (menées en 2018) et l'activité spécifique pour réaliser le suivi de l'indicateur de résultat de programme « satisfaction des touristes ».

Points de faiblesse



- **Calendrier de remise des rapports d'avancement :**
 - Dans certains cas la remise d'un rapport annuel (le 1er février de chaque année) peut être considéré comme redondant car si un projet réalise une demande de paiement (généralement au mois de novembre) ce dernier se voit dans l'obligation de rédiger un rapport d'avancement en novembre, puis un second pour le mois de février.
 - En outre, si le seuil de 20% n'est pas atteint, les informations demandées au bénéficiaire (en termes de suivi des réalisations) sont très limitées

Questions ouvertes

Aucun commentaire



Recommandations



- Du point de vue de l'évaluateur il serait plus efficace **d'organiser un rapport d'avancement semestriel** afin de créer une plus grande proximité entre le programme et les bénéficiaires. La création de ce rapport semestriel se substituerait par conséquent au Rapport annuel d'avancement. Cette mesure serait également l'occasion d'accroître les activités de suivi de la part du Programme, pour pouvoir mieux comprendre comment les projets se mettent en œuvre sur le terrain.
- La présence du seuil de 20% semble limiter la fréquence de remise d'informations détaillés sur l'état d'avancement des projets. **C'est un élément supplémentaire à l'appui de l'hypothèse de l'abolition de ce seuil** (étant entendu que le retrait nécessiterait une réorganisation des activités de contrôle de la part du SC). Du point de vue de l'évaluateur, un système dans lequel le programme procède au paiement à chaque remontée des dépenses (par ex. deux fois par an) peu importe le montant serait préférable ; les bénéficiaires incluent à chaque demande de paiement un rapport détaillé sur l'avancement des activités, des réalisations et des résultats.
- Utiliser les activités d'évaluation d'impact pour :
 - Analyser les types de résultats directs que les projets ALCOTRA ont pu atteindre ;
 - Définir des hypothèses d'indicateurs de résultats directs en vue de la prochaine période de programmation (en spécifiant les types d'indicateurs et les méthodes de collecte des informations)

3.7. La gouvernance du programme de la perspective « géographique »

Du point de vue « géographique » la gouvernance du Programme ALCOTRA 2014-2020 se caractérise par deux éléments :

- AG et SC ne sont pas localisés dans la même ville et se trouvent éloignés (AG à Lyon et SC à Turin)
- Le siège de l'AG se trouve à l'extérieur du territoire de coopération

Dans les deux cas, ce ne sont pas des caractéristiques uniques au programme ALCOTRA ; elles se rencontrent aussi dans d'autres contextes de coopération. Ainsi, les programmes Espace Alpin ou Italie-Grèce, par exemple, présentent eux aussi une localisation différente pour l'AG et le SC. De même que pour le programme Maritime, l'AG se trouve aussi à l'extérieur du territoire de coopération (son siège est à Florence).



Les opinions collectées par le biais des entretiens divergent à ce propos. Selon une partie des interviewés l'éloignement entre AG et SC pose un problème réel, dans le sens où la distance crée des difficultés supplémentaires en termes de coordination entre les deux structures. D'autres considèrent que le problème n'est pas tant la distance que le manque de définition des tâches/compétences entre les deux structures. L'externalité à l'espace de coopération n'est pas mentionnée comme difficulté particulière.

Conclusions et recommandations sur la gouvernance du programme

Sur la base des opinions exprimées, et considérant la praxis en cours dans les autres programmes de coopération, il est difficile de conclure que la localisation de l'AG et du SC limite l'efficacité de la mise en œuvre du programme.

Dans une perspective future, les réflexions sur l'efficacité dans la gouvernance du programme devraient prendre en compte les éléments suivants.

	Points de force	Faiblesses	Recommandation
AG et SC dans la même ville	Coordination facilitée par la proximité	Risque de déséquilibre en termes de présence des structures du programme au niveau territorial.	Assurer dans AG/SC la présence de personnel bilingue en mesure paritaire. Assurer la continuité des activités de soutien aux porteurs d'intérêt dans chaque état membre.
AG et SC éloignés (dans deux Etats membres différents)	Equilibre dans la représentation des territoires transfrontaliers (c.à.d. dans chaque pays il existe au moins une structure de programme)	Coordination rendue plus difficile par la distance physique.	Définir clairement les responsabilités et les tâches de chaque structure ainsi que les modalités de coordination au quotidien (prévoir des rencontres fréquentes)

4. Volet 2 - analyse des processus externes

Dans le cadre de l'analyse des processus externes, nous avons recueillis l'avis des porteurs de projets, à la fois celui de ceux ayant vu leur projet approuvé ; qu'auprès des projets refusés. Au total 1030 personnes ont été contactées, parmi lesquelles :

- 222 chefs de file ou partenaires du premier appel à projet
- 108 chefs de file de projets approuvés au second appel
- 323 partenaires du second appel
- 83 bénéficiaires des PITEM-PITER
- 294 référents dont le projet n'a pas été approuvé.

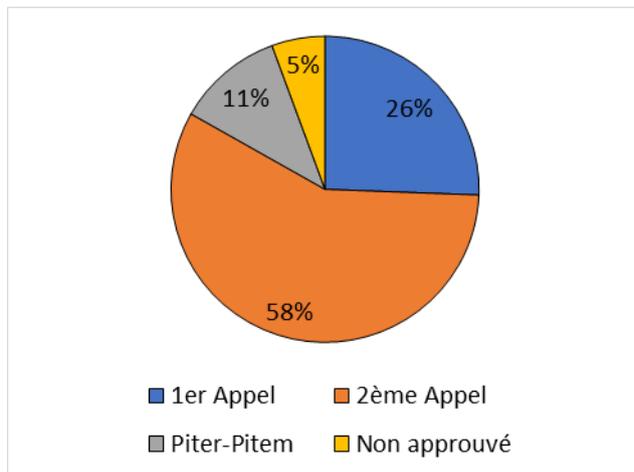
Sur l'ensemble de ces questionnaires 125 ont été complétés et transmis à t33, soit 12% du total des questionnaires envoyés.

L'analyse conduite est reportée dans les cinq sections suivantes : la première présente les caractéristiques principales des répondants, la seconde reporte les opinions concernant la phase d'élaboration du projet, la troisième se concentre sur la phase d'instruction des projets, tandis que la quatrième concerne les modalités d'évaluation des projets ; la dernière section, enfin, aborde les problématiques relatives à la mise en œuvre des projets.

4.1. Caractéristiques des bénéficiaires ayant répondu à l'enquête

Parmi les 125 réponses reçues, 32 questionnaires concernent des chefs de file et/ou partenaires du premier appel, 72 du second appel, 14 sont des PITEM-PITER et 7 des projets non-approuvés (voir figure 3).

Figure 4 Répartition des réponses reçues en fonction des appels à projet

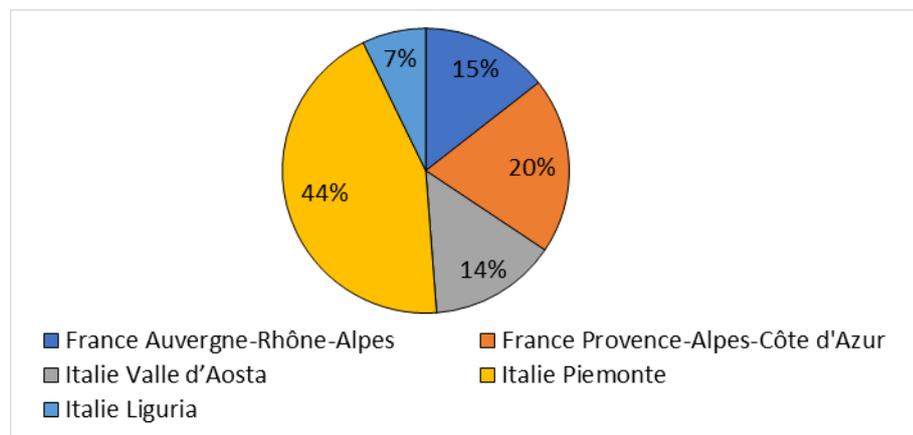


Source : web-survey

Parmi l'ensemble de ces questionnaires, 48 ont été complétés par des chefs de file, soit 40% des réponses reçues.

A noter que 70% des réponses reçues proviennent de bénéficiaires italiens ; majoritairement de la Région Piémont qui représentent à eux seuls 44% des questionnaires du panel analysé (figure 4 sur la répartition géographique des bénéficiaires).

Figure 5 Répartition des réponses reçues en fonction de la localisation des bénéficiaires



Source : web-survey

Les bénéficiaires ayant répondu aux questionnaires sont majoritairement des organismes de droit public régionaux et locaux (figure 5). Au total, si l'on y ajoute les organismes de droit public intermédiaires - c'est-à-dire les administrations départementales, les Provinces et les Villes Métropolitaines - 57% des répondants proviennent d'organisations de droit public. Ce chiffre s'explique en grande partie par la forte présence de cette catégorie au sein du Programme ALCOTRA.

Tableau 10 Typologie des bénéficiaires ayant répondu au panel

Type d'organisation	Pourcentage
Municipalités/Communautés de Commune/Organismes publics locaux	33%
Régions/Organismes Régionaux	18%
Universités/Écoles	7%
Autres	7%
Départements/Province/Città metropolitana	6%
ONG/Associations	6%
PME	6%
Centres de recherches	6%
Fondations	6%
Parcs	4%

Source : web-survey

Enfin les tableaux suivants montrent la proportion du panel ayant pris part à la précédente programmation (Tableau 11) et la proportion des répondants ayant participé à un autre Programme CTE (Tableau 12).

Tableau 11 Répondants ayant pris part au programme ALCOTRA 2007-2013

Répondants	Ayant pris part à Alcotra 2007-2013
Total	55%
Répondants italiens	62%
Répondants françaises	43%

Source : web-survey

Tableau 12 Répondants ayant pris part à d'autres programmes CTE

Répondants	Ayant pris part à d'autres CTE
Total	39%
Répondants italiens	42%
Répondants françaises	34%

Source : web-survey

4.2. Préparation du projet

Le questionnaire a souhaité comprendre, dans un premier temps, comment les porteurs de projet prennent connaissance des appels à projets, ainsi que les étapes clés traversées par ces derniers pour construire leur partenariat et définir leur projet.

Le questionnaire s'est plus particulièrement focalisé sur les relations entre les organismes du Programme et les porteurs de projets ; allant de l'accompagnement dans leurs démarches jusqu'au dépôt sur la plateforme SYNERGIE-CTE, dépôt qui marque le passage à la phase d'instruction.

Les analyses présentées dans cette section mettent également en exergue les éventuelles problématiques rencontrées et, le cas échéant, les solutions apportées par les instances ALCOTRA.

Principales sources d'information des appels à projets lancés par le Programme ALCOTRA

Les données présentées dans le tableau 13 ci-dessous montre que de nombreux bénéficiaires ont pris connaissance des appels à projet ALCOTRA à travers leur réseau professionnel ; c'est-à-dire soit par le biais de partenaires existant, soit sur la base d'expériences passées au sein du Programme ALCOTRA, ou au sein d'autres Programmes similaires (France-Suisse, Italie-Suisse, MED, Interreg Europe, Espace Alpin, Interreg Maritime-Marittimo). Nous pouvons également noter le rôle joué dans l'information aux porteurs de projets par les organismes du Programme ALCOTRA, soit via des contacts directs avec les instances soit via le site internet du Programme.

Tableau 13 - Information sur les appels à projets ALCOTRA

Biais de la prise de contact	Total
Réseau professionnel	32%
Programme ALCOTRA (site, autorités responsables, animateurs)	32%
Administrations locales	14%
Mailing List	13%
Rencontres de formation	5%
Sites internet des régions partenaires	2%
Réseaux sociaux	2%
Organes de presse/radio/télévision	1%

Source : web-survey

Les instruments utilisés par les bénéficiaires afin de mettre en place leur projet

Près de 40% des répondants ont participé à un évènement de formation organisé par le Programme ; un pourcentage légèrement supérieur pour les répondants français.

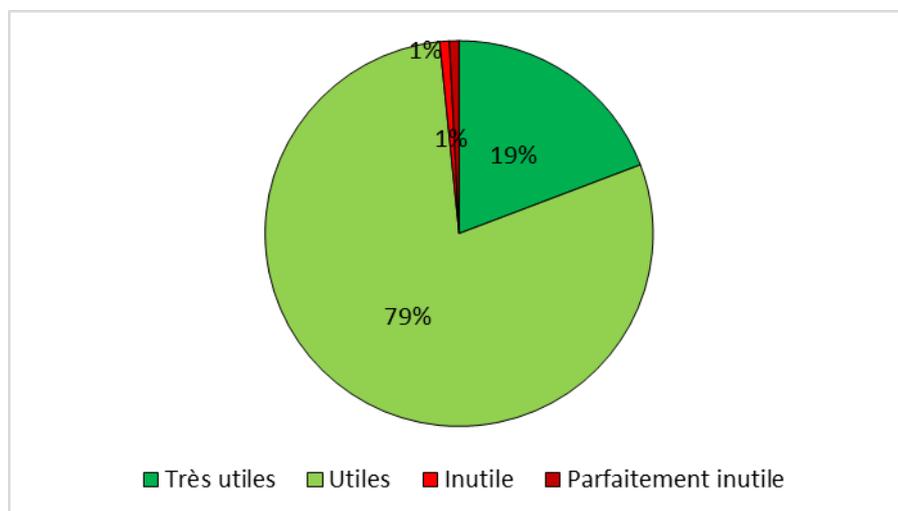
Tableau 14 Répondants ayant participé à un évènement de formation

	France	Italie	Total
A participé à un évènement de formation	45%	37%	40%

Source : web-survey

Outre les formations, les bénéficiaires ont eu accès, durant cette première phase, à divers manuels présents sur le site internet du Programme ALCOTRA. Ces informations semblent avoir constitué une aide précieuse lors de l'élaboration des projets, dans la mesure où la quasi-totalité du panel a déclaré que les informations mises à disposition sur le site internet du programme et/ou les manuels ALCOTRA leurs avaient été « utiles » ou « très utiles ».

Figure 6 Satisfaction concernant les informations mises à disposition sur le site internet et à travers les manuels ALCOTRA



Source : web-survey

En ce qui concerne les instances du programme contactées lors de la préparation des projets, notons le rôle clé joué par les animateurs territoriaux. Ce qui est logique dans la mesure où il s'agit d'un passage obligatoire, pour les chefs de file, dans leur quête d'information.

Tableau 15 Référents contactés lors de la première phase

Type de référents	Total	CdF	Partenaire
Animateurs territoriaux	47%	55%	42%
Secrétariat Conjoint	18%	27%	12%
Autorité de Gestion	8%	2%	12%
Autre	4%	6%	3%
Aucun	24%	12%	32%

Source : web-survey

A noter que moins du 30% des répondants ont sollicité l'assistance du Programme pour les aider dans la recherche de partenaires. Dans l'ensemble les partenaires français ont eu moins besoin du soutien du Programme (20%) que les partenaires italiens (32%).

Tableau 16 Soutien reçu par les bénéficiaires lors de la constitution des partenariats

	France	Italie	Total
Oui	20%	32%	28%
Non	80%	68%	72%

Source : web-survey

L'utilisation de la plateforme SYNERGIE-CTE

Une fois leur projet rédigé, les chefs de files ont dû déposer leur dossier sur la plateforme SYNERGIE-CTE ; ce qui a été la source de difficultés supplémentaires pour 67% d'entre eux (voir tableau 12).

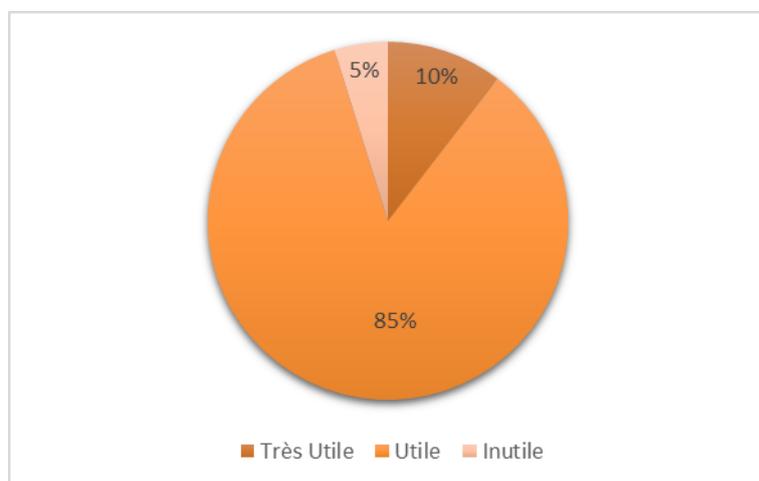
Tableau 17 Chefs de file ayant rencontré des difficultés lors de l'utilisation de SYNERGIE-CTE

	CdF
Oui	67%
Non	33%

Source : web-survey

Toutefois, l'enquête révèle également que le soutien fourni par le Programme à ce stade leur a permis le plus souvent de résoudre les problèmes rencontrés. En effet, 95% des chefs de file présents dans le panel ont déclaré que les informations fournies leurs avaient été « utiles » ou « très utiles » (voir figure 6).

Figure 7 Utilité des informations fournies par le programme sur la plateforme SYNERGIE-CTE



Source : web-survey

Possibles améliorations à apporter à la gouvernance du programme lors de la phase de préparation du projet

Les répondants ont majoritairement souligné l'importance de renforcer les actions de soutien en amont du dépôt de dossier. Notamment en proposant des journées d'information et de formation plus tôt dans le cycle de projet, particulièrement en ce qui concerne les modalités de rédaction des propositions. En ce sens, un besoin de contacts plus réguliers avec les organes du Programme a été souligné, ce qui pourrait notamment se concrétiser via mail ou téléphone, mais aussi à travers

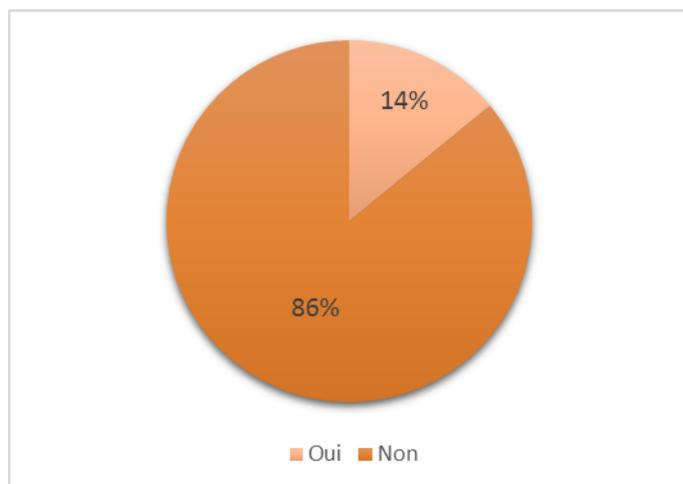
l'organisation de rencontres avec les instructeurs, ou tout autre référent du programme compétent. Enfin, un accès à des manuels (plus) simplifiés, particulièrement au regard de la terminologie utilisée, a été demandé.

Le panel de répondants souhaiterait également un soutien renforcé de la part des instances du programme dans la recherche de partenaires potentiels et ainsi accélérer le processus de constitution des partenariats. Plusieurs commentaires suggèrent, par exemple, la création d'une banque de données recensant l'ensemble des partenaires disponibles afin d'en faciliter l'identification.

Concernant le système SYNERGIE-CTE, de nombreux commentaires ont souligné les difficultés rencontrées au cours de son utilisation. Le besoin d'une formation spécialement dédiée à la plateforme, ainsi que la mise à disposition de manuels d'utilisation plus détaillés, ont été soulignés à plusieurs reprises par les bénéficiaires dans leurs commentaires.

Enfin, la frontière linguistique séparant les deux versants des Alpes est un aspect essentiel du Programme Interreg ALCOTRA, étant donné sa nature transfrontalière. Cette divergence peut-être à la source de problèmes de communication au sein d'un partenariat, bien que, comme l'indique l'enquête, cette dichotomie linguistique ne semble pas impacter outre mesure la collaboration transfrontalière.

Figure 8 Problèmes linguistiques rencontrés lors de l'élaboration du projet



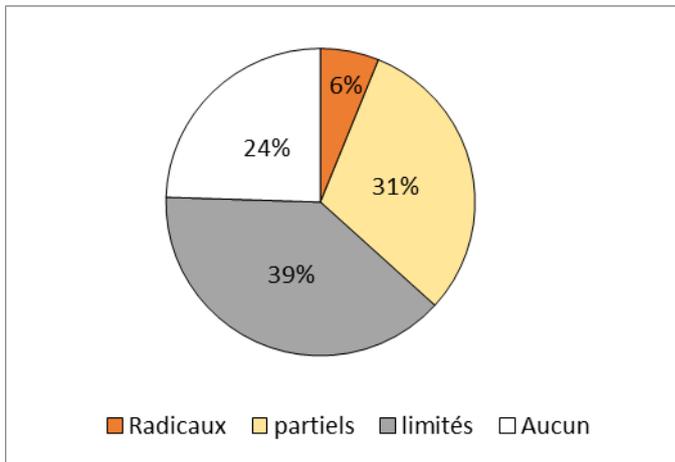
Source : web-survey

Afin de fluidifier le processus de préparation des propositions, l'une des propositions proposées par les répondants serait de rédiger le projet dans la seule langue du chef de file, et de procéder à sa traduction une fois celui-ci approuvé. En effet, outre la complexité des termes utilisés dans le contexte des projets européens, les temps de traduction sont parfois chronophages et engagent des retards dans la production des documents.

4.3. Instruction des projets

Dans la phase d'instruction, les instances du Programme peuvent demander aux porteurs de projet de modifier la version déposée afin de la rendre plus conforme – ou admissible - aux exigences du Programme. Le graphique ci-dessous retranscrit l'ampleur des changements demandés par le Programme aux chefs de file du premier et du second appel.

Figure 9 Ampleur des modifications demandées par le Programme



Source : web-survey

Il apparaît ici que la majorité des proposant (76%) ait été obligée d’apporter des modifications à leur projet ; il s’agit toutefois dans la majorité des cas de changements partiels ou limités (70%). Notons aussi que la majeure partie des chefs de file du panel concerné par ces changements estiment avoir eu suffisamment de temps pour apporter les modifications demandées au projet original (tableau 13).

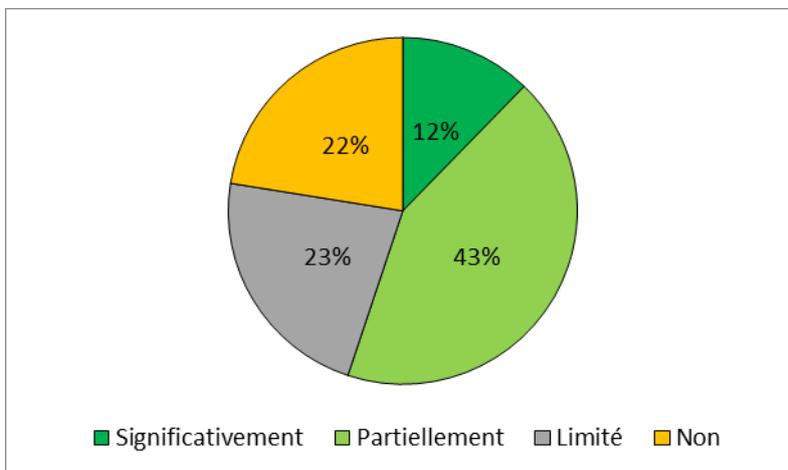
Tableau 18 Le temps laissé aux chefs de file pour apporter les modifications était-il suffisant ?

	Total
Suffisant	88%
Insuffisant	12%

Source : web-survey

Il a également été demandé aux chefs de file d’évaluer en quoi les recommandations proposées par le Programme ont impacté leur projet. La figure 9 laisse apparaître un impact relativement positif des recommandations sur la qualité des projets, dans la mesure où 55% des chefs de file interrogés estiment que les recommandations ont amélioré leur projet de manière partielle ou significative.

Figure 10 Impact des recommandations sur la qualité du projet



Source : web-survey

4.4. De l'évaluation à la notification

L'analyse des procédures d'évaluation du Programme ALCOTRA se penche dans un premier temps sur les délais s'écoulant entre le dépôt du dossier sur la plateforme SYNERGIE-CTE et la notification de financement (positive ou négative) communiquée par les instances du Programme. Dans un second temps, nous mettons la procédure ALCOTRA 2014-2020 en miroir avec celle adoptée par la précédente programmation, ainsi que celles suivies par d'autres programmes de coopération auxquels participent certains bénéficiaires ALCOTRA. Dans cette section, afin de rendre l'analyse plus pertinente, le panel a été réduit aux seuls chefs de file, en charge de réaliser les démarches et en tant qu'interlocuteur privilégié avec les instances du Programme.

Délais d'instruction

La majorité des porteurs de projets attendent entre 6 mois et un an avant d'obtenir la notification de la part des instances, tandis que 22% déclarent avoir attendus moins de 6 mois et 27% avoir attendu plus d'une année (Figure 10). Les chefs de file interrogés dans le cadre de ce panel, ont majoritairement déclaré que ce laps de temps était trop important, comme l'illustre la figure ci-dessous (Figure 11).

Figure 11 Temps entre le dépôt sur SYNERGIE et la notification

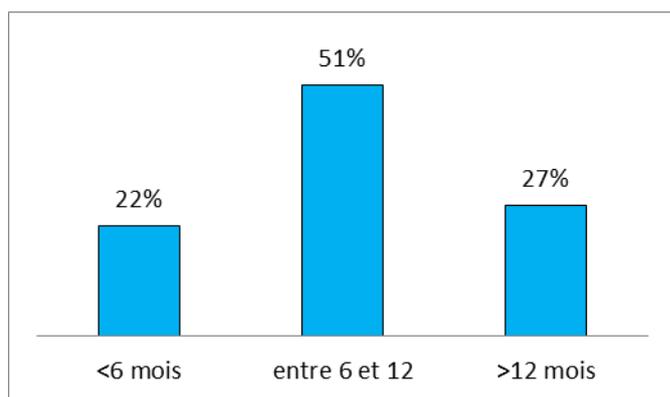
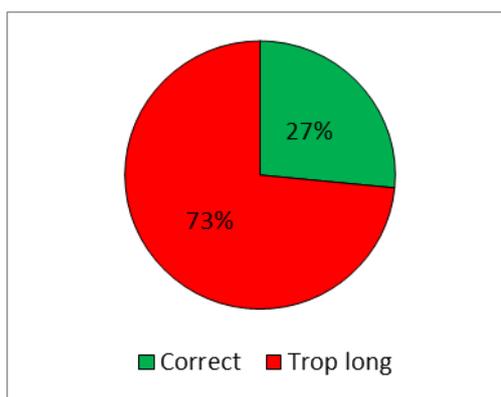


Figure 12 Satisfaction des bénéficiaires par rapport au temps d'attente



Source : web-survey

Les caractéristiques des répondants (voir Tableau 11 et Tableau 12) nous permettent de vérifier si les problématiques rencontrées au sein du Programme ALCOTRA 2014-2020 lui sont inhérentes ou si ces dernières sont partagées tant avec des programmes de coopération similaires qu'avec la précédente programmation.

Nous avons demandé aux bénéficiaires de comparer les processus ALCOTRA 2014-2020 avec ceux d'ALCOTRA 2007-2013 et d'autres programmes CTE (les répondants déclarent avoir une expérience sur un ou plusieurs des Programmes suivants : France-Suisse, Italie-Suisse, Med, Interreg Europe, Espace Alpin, France-Italie Maritime).

Tableau 19 Comparaison avec la programmation Alcotra 2007-2013 et d'autres CTE

	Alcotra 2007-2013	Autres CTE
Plus efficace	6%	4%
Similaire	78%	76%
Moins efficace	16%	20%

Source : web-survey

Le Tableau 14 montre que deux tiers des répondants ayant eu d'autres expériences considèrent la programmation ALCOTRA 2014-2020 comme similairement efficace.

En ce qui concerne les bénéficiaires ayant participé à la précédente programmation Alcotra 2007-2013, les remarques principales portent a) sur la durée des instructions, qui, pour de nombreux bénéficiaires, semble avoir été plus longue au cours du présent Programme 2014-20, b) le manque de contacts avec le SC et les services instructeurs en général, ainsi que c) les difficultés émanant de la plateforme SYNERGIE-CTE.

Toutefois, les répondants ont noté une plus grande intégration des territoires au sein de l'actuelle programmation, et une plus grande rapidité dans les versements des aides.

Selon les bénéficiaires ayant eu des expériences au sein d'autres programme de coopération transfrontaliers, en particulièrement Interreg France-Suisse et Espace Alpin, les procédures mises en place ailleurs sont jugées comme plus simple. A noter également que le système iOLF (utilisé au sein du Programme Interreg EUROPE) leur paraît plus simple d'utilisation que la plateforme SYNERGIE-CTE.

De manière globale, le Programme ALCOTRA 2014-2020 semble reporter des lenteurs dans son processus d'instruction et de sélection des projets, couplées à une plateforme SYNERGIE-CTE qui dans certains cas représente une source de difficultés pour les bénéficiaires.

4.5. Mise en œuvre des projets

Pour des raisons de cohérence, cette partie se concentrera sur les projets simples, financés au cours du premier et du second appel, dont la phase de mise en œuvre est à présent close ou en cours. Les PITEM-PITER étant actuellement au début de leur mise en œuvre, il semble peu pertinent de les intégrer à l'analyse.

Les tableaux suivants résument pour les projets simples (du premier et deuxième appel) la proportion de bénéficiaires ayant rencontré des difficultés au cours de la phase de mise en œuvre, sur des points précis (listés dans le tableau).

Tableau 20 Problèmes rencontrés lors de la phase de mise en œuvre

Activités	Non	Oui, dans une certaine mesure	Oui, significativement
a) Demande de l'avance	85%	11%	4%
b) Sélection des contrôleurs de premier niveau	78%	20%	3%
c) Gestion du partenariat et coopération interne	76%	24%	0%
d) Vérification des justificatifs des dépenses et demandes de remboursement	65%	24%	10%
e) Procédure de marché public	65%	28%	7%
f) Reporting sur l'avancement du projet	77%	23%	0%
g) Suivi des indicateurs de réalisation	71%	26%	3%
h) Utilisation de SYNERGIE CTE	38%	42%	20%

Source : web survey

Nous pouvons observer que, pour la plupart des activités ci-dessus évoquées, la majorité des bénéficiaires n'a pas rencontré de problèmes spécifiques. Exception faite de l'utilisation SYNERGIE-CTE, où 62% des bénéficiaires déclarent avoir rencontré des problèmes lors de son utilisation au cours de la phase de mise en œuvre. Il est aussi important de souligner qu'environ un tiers des bénéficiaires a rencontré des problèmes dans la vérification des justificatifs de dépense et des demandes de remboursement ainsi que sur les procédures attenantes aux marchés publics.

Aucune différence majeure n'est observée entre bénéficiaires français et italiens. Exception faite de la sélection des contrôleurs de premier niveau, où plus de 40% des bénéficiaires français ont rencontré des difficultés dans la sélection des CPN (mais ceci est largement due à la différence dans les procédures adoptées de part et d'autre de la frontière).

Au regard de l'aide apportée par les organes du programme dans la phase de mise en œuvre, les bénéficiaires ont tendance à se diviser en deux groupes presque homogènes : environ 50% des

répondants considèrent que le soutien des autorités du programme est efficace ou très efficace et environ 50% pensent plutôt que le soutien est peu efficace ou totalement inefficace (Tableau 21).

Tableau 21 Qualité de l'aide apportée aux bénéficiaires des projets simples

Activités	Très efficace	Efficace	Peu efficace	Totalement inefficace
d) Vérification des justificatifs de dépense et demandes de remboursement	5%	51%	32%	11%
e) Procédure de marché public	5%	44%	44%	8%
h) Utilisation de Synergie-CTE	7%	41%	50%	2%

Source : web survey

En ce qui concerne les problèmes rencontrés par les bénéficiaires français pour la sélection des contrôleurs de premier niveau, 88% des répondants juge « efficace » ou « très efficace » le soutien apporté par les autorités de programme.

Concernant d'éventuelles améliorations à apporter au support offert par les organismes du Programme lors de la phase de mise en œuvre des projets, de nombreux commentaires se recoupent ; et la question de l'accompagnement apparaît comme centrale. De nombreux répondants soulignent l'importance de renforcer les liens avec les organismes du programme, notamment à travers la mise en place de formations spécifiques – juste après l'acceptation du projet par les instances du Programme – et portant en particulier sur les aspects financiers des projets européens.

Relativement au système SYNERGIE-CTE, les bénéficiaires mettent l'accent sur la complexité de cette plateforme, notamment en ce qui concerne la saisie des dépenses. Enfin, les bénéficiaires se sont déclarés gênés par les modifications apportées à la plateforme SYNERGIE au cours de la période de mise en œuvre de leur projet.

Enfin, le panel français a mis l'accent sur les difficultés liées au choix des contrôleurs de premier niveau. Les bénéficiaires français souhaiteraient voir la sélection du CPN simplifiée, notamment via la mise à disposition d'une liste préétablie, qui permettrait également de réaliser un meilleur encadrement des CPN et de créer une plus grande homogénéité dans leurs contrôles.

Pour conclure, l'enquête a souhaité savoir si les bénéficiaires de la programmation ALCOTRA 2014-2020 seraient prêt à participer à la prochaine programmation 2021-2027.

Figure 13 Souhait d'une participation à une future programmation ALCOTRA

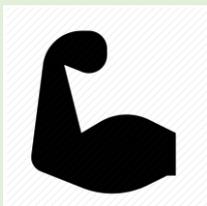


Source : web survey

Comme il émerge de la précédente Figure 12, la très grande majorité des bénéficiaires (95%) est désireuse de prendre part à une nouvelle programmation Interreg ALCOTRA. Les bénéficiaires ne souhaitant pas participer à une nouvelle programmation ALCOTRA motivent leur décision par diverses raisons. Celles principalement avancées sont les lourdeurs administratives impliquées par la gestion des projets ALCOTRA, ou bien le manque de personnel qualifié pour la gestion des projets européens.

Conclusions et recommandations sur les processus externes

Points de forces



- **Support des autorités de Programme dans la phase de préparation des projets** : les manuels et les informations disponibles sur le site représentent une aide précieuse lors de l'élaboration des projets. En outre, presque la totalité des chefs de file déclarent que les informations fournies par le Programme leur ont été utiles pour résoudre les problèmes rencontrés dans l'utilisation de SYNERGIE CTE dans la phase de dépôt des candidatures.
- La majorité des bénéficiaires n'a pas rencontré de problèmes spécifiques dans la mise en œuvre des projets (exception faite de l'utilisation de SYNERGIE-CTE).

Points de faiblesse



- **Durée du processus d'instruction** : la majorité des chefs de file interrogés déclarent que les délais d'instruction est trop important
- Questions spécifiques liées à la mise en œuvre des projets : un tiers des bénéficiaires a rencontré des problèmes dans la **vérification des justificatifs de dépense et des demandes de remboursement** ainsi que sur les **procédures attenantes aux marchés publics**.

Questions ouvertes



- **Communication aux bénéficiaires potentiels** : l'efficacité des activités de communication mises en place par les organismes de programme pour diffuser les opportunités ALCOTRA semble peu convaincante : seulement un tiers des répondants a pris connaissance des appels à projet ALCOTRA à travers les organismes du Programme.
- **SYNERGIE CTE** : voir *Conclusions et recommandations sur le suivi financier et les contrôles* à p. 27
- **Sélection des CPN côté français** : d'un côté 40% de bénéficiaires français ont rencontré des difficultés dans la sélection des CPN ; de l'autre l'88% des répondants français souligne l'efficacité du soutien apporté par les autorités de Programme dans la phase de sélection des CPN.

Recommendations



- Conformément aux suggestions des répondants, il est recommandé de renforcer les activités d'information et de soutien destinées aux bénéficiaires potentiels et aux bénéficiaires des projets. En particulier nous recommandons de :
 - **Renforcer les actions de soutien en amont du dépôt de dossier** : plus de journées d'information et de formation particulièrement en ce qui concerne les modalités de rédaction des propositions ; soutien renforcé dans la recherche de partenaires ; plus d'occasions de contacts avec les organes du Programme (soit via mail ou par téléphone, mais aussi à travers l'organisation de rencontres avec les instructeurs, ou tout autre référent du programme compétent).
 - **Renforcer les actions de soutien pendant la mise en œuvre des projets** en particulier à travers **des** formations spécifiques dédiées aux aspects financiers, au système de suivi et à la plateforme SYNERGIE CTE.

5. Volet 3 : Instruments spécifiques de mise en œuvre

Les plans intégrés thématiques (PITEM) et territoriaux (PITER) sont des projets développés par le Programme INTERREG ALCOTRA afin de créer une coopération transfrontalière renforcée soit sur l'ensemble de la zone de coopération autour d'une thématique, soit de renforcer la coopération territoriale des territoires transfrontaliers à travers divers objectif spécifiques.

Box 1 Définitions des PITEM et PITER du DOMO

« Les plans intégrés thématiques (PITEM) sont constitués d'un ensemble de projets de coopération simples organisés sur une seule thématique faisant référence à un seul objectif spécifique du programme. Sur la base de la définition préalable d'une stratégie d'échanges et de mise en réseau des pratiques à l'échelle du territoire ALCOTRA, l'objectif principal des plans intégrés thématiques est d'aboutir à une standardisation des approches et à une mutualisation des outils entre les différents acteurs d'un secteur ou d'un domaine déterminé, dans la perspective d'une action coordonnée et efficace sur le long terme. Les plans intégrés thématiques ont vocation à interagir avec les réflexions eurorégionales et macrorégionales. »

« Les plans intégrés territoriaux (PITER) sont constitués d'un ensemble de projets simples organisés autour de plusieurs thématiques dans le cadre d'un territoire transfrontalier spécifique. Sur la base de la définition préalable d'une stratégie commune, l'objectif principal des PITER est le développement économique, social et environnemental d'un territoire transfrontalier. Il a pour but également d'accroître l'efficacité des interventions, ainsi que l'intensité et la qualité de la coopération à travers l'élargissement du dialogue et la création de réseaux stables entre différents acteurs. »

Une évaluation de la **valeur ajoutée réelle** des PITEM et PITER ne sera possible qu'après la mise en œuvre de tous les projets simples les composants. Lorsque ces projets seront mis en œuvre, il sera alors possible de comparer les résultats obtenus par ces typologies spécifiques avec les projets simples.

L'objectif de cette analyse est donc de fournir une première série d'indications sur la **valeur ajoutée potentielle** des PITEM et PITER. Plus précisément, à travers l'analyse des formulaires (des PITEM, des PITER et des projets simples) on vise à confronter comment les PITEM-PITER d'un côté et les projets simples de l'autre, sont censés agir sur le territoire de coopération. Cette analyse se repose sur :

- Les formulaires des projets simples approuvés lors des deux premiers appels à projets ALCOTRA,
- Les formulaires des PITEM-PITER approuvés jusqu'au Comité de Suivi de Chambéry du 08 novembre 2018
- Les formulaires des projets simples non-approuvés des PITEM-PITER, mais dont la stratégie a été adoptée, ont été ajoutée à l'étude.⁹

En outre, à l'intégration des résultats de l'analyse documentaire, le texte reporte les commentaires sur les PITEM et PITER collectés lors des entretiens avec les porteurs de projets.

⁹ Aucune données ne sont actuellement disponibles pour les projets ALPIMED CLIMA et PARCOURS Château

L'analyse vise à vérifier la valeur ajoutée potentielle des PITEM et PITER en se concentrant sur trois dimensions :

1. La répartition géographique (NUTS III) des bénéficiaires des différents types de projet et plans, l'objectif étant celui de vérifier si, à travers les PITEM et PITER, le programme ALCOTRA parvient à inclure des portions de territoire non impliquées par le biais des projets simples ;
2. La typologie d'acteurs agissants au sein des partenariats, l'objectif étant celui de vérifier si, à travers les PITEM et PITER, le programme ALCOTRA parvient à inclure des typologies d'acteurs non impliquées par le biais des projets simples ;
3. Les typologies d'actions couvertes, avec l'objectif de vérifier si, à travers les PITEM et PITER, le programme ALCOTRA parvient à mettre en œuvre des types d'actions spécifiques par rapport à celles mises en œuvre par les projets simples.

5.1. Répartition géographique des partenaires

Ce paragraphe vise à vérifier si à travers les PITEM et PITER le programme ALCOTRA a impliqué des portions de territoires ayant été exclues par les projets simples.

L'analyse se base sur les informations contenues dans les formulaires, plus précisément sur les données qui concernent la localisation au niveau des unités administratives locales (voir *LAU, local administrative units*¹⁰) des partenaires impliqués dans les projets simples et dans les PITEM et PITER. Il est important que cette analyse soit basée sur les données relatives à la localisation des partenaires, et non à la localisation des activités des projets (pouvant être différentes de la localisation du siège administratif du partenaire).

Le tableau montre, pour chaque type de projet, le pourcentage de partenaires situés dans les capitales (régionales et départementales). Le poids des capitales est évident, en particulier dans le cas des PITEM (86% des partenaires localisés dans les capitales) mais aussi dans le cas des projets simples (44%) et des PITER (43%).

Tableau 22 Pourcentages de partenaires ALCOTRA localisés dans les capitales régionales ou départementales

Localisation	Simple	PITEM	PITER	Total
Capitale régionale	23%	59%	13%	30%
Capitale provinciale / départementale	21%	27%	30%	23%
Autres	57%	14%	57%	47%

Afin de faciliter la confrontation, les données sont aussi présentées à travers des cartes qui illustrent, pour chaque typologie de projet, la distribution des partenaires (l'intensité de la couleur est liée au nombre de partenaires présents dans cette unité locale).

La première carte illustre la répartition géographique des partenaires des projets simples. La confrontation avec les deux cartes suivantes permet de mettre en lumière les caractéristiques spécifiques des PITEM et des PITER.

¹⁰ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/nuts/local-administrative-units>

Dans le cas des PITEM, la confrontation entre Figure 14 et Figure 15 met en lumière l'ambition des PITEM d'impliquer les sujets dépositaires de compétences stratégiques. En l'état actuel du processus d'approbation des PITEM, nous pouvons recenser un total de 140 partenaires impliqués¹¹. Comme le montre la carte, la quasi-totalité des partenaires sont localisés dans les capitales régionales ou départementales (raison pour laquelle un nombre important de partenaires sont localisés en dehors du territoire de coopération - voir en particulier Gênes, Lyon et Marseille). Si l'on analyse la composition des partenariats de chaque PITEM (voir tableau ci-dessous) on observe une autre caractéristique spécifique des PITEM, à savoir l'implication, dans chaque projet, de toutes les régions du territoire ALCOTRA. La seule exception est PRO SOL qui ne possède pas de partenaires au sein de la Région AURA, ce qui semble constituer une limite potentielle à la capacité du projet à assurer un impact stratégique sur l'ensemble du territoire de la coopération.

Tableau 23 Composition des partenariats PITEM : implication des régions ALCOTRA

Région	BIODIVALP	CLIP	MITO	PACE	PRO SOL	RISK
Auvergne-Rhône-Alpes	●	●	●	●		●
Ligurie	●	●	●	●	●	●
Piémont	●	●	●	●	●	●
Provence-Alpes-Côte d'Azur	●	●	●	●	●	●
Vallée d'Aoste	●	●	●	●	●	●

Dans le cas des PITER, la Figure 16 montre la localisation des 79 partenaires¹² impliqués dans les PITER approuvés jusqu'à maintenant. La figure montre l'implication de nombreux partenaires situés hors des principaux centres urbains (particulièrement dans le cas de la Vallée d'Aoste et de la Haute Savoie). Toutefois, si nous confrontons cette répartition avec celle des partenaires des projets simples (voir Figure 14), il semble complexe d'affirmer que les PITER aient une plus grande capacité d'implication des zones frontalières, et plus généralement des zones extra-urbaines de la zone de coopération.

¹¹ Les partenaires participant à différents projets sont comptés plusieurs fois

¹² Les partenaires participant à différents projets sont comptés plusieurs fois

Figure 14 Localisation des partenaires des projets simples

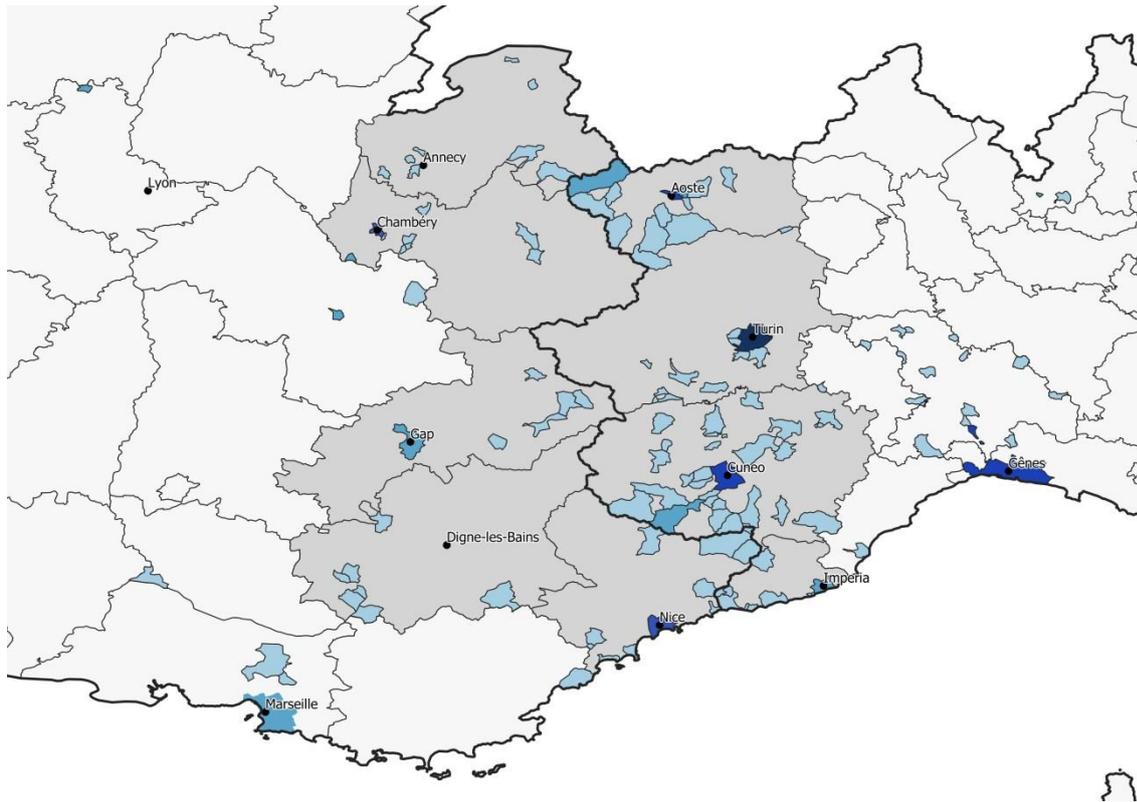


Figure 15 Localisation des partenaires des PITEM

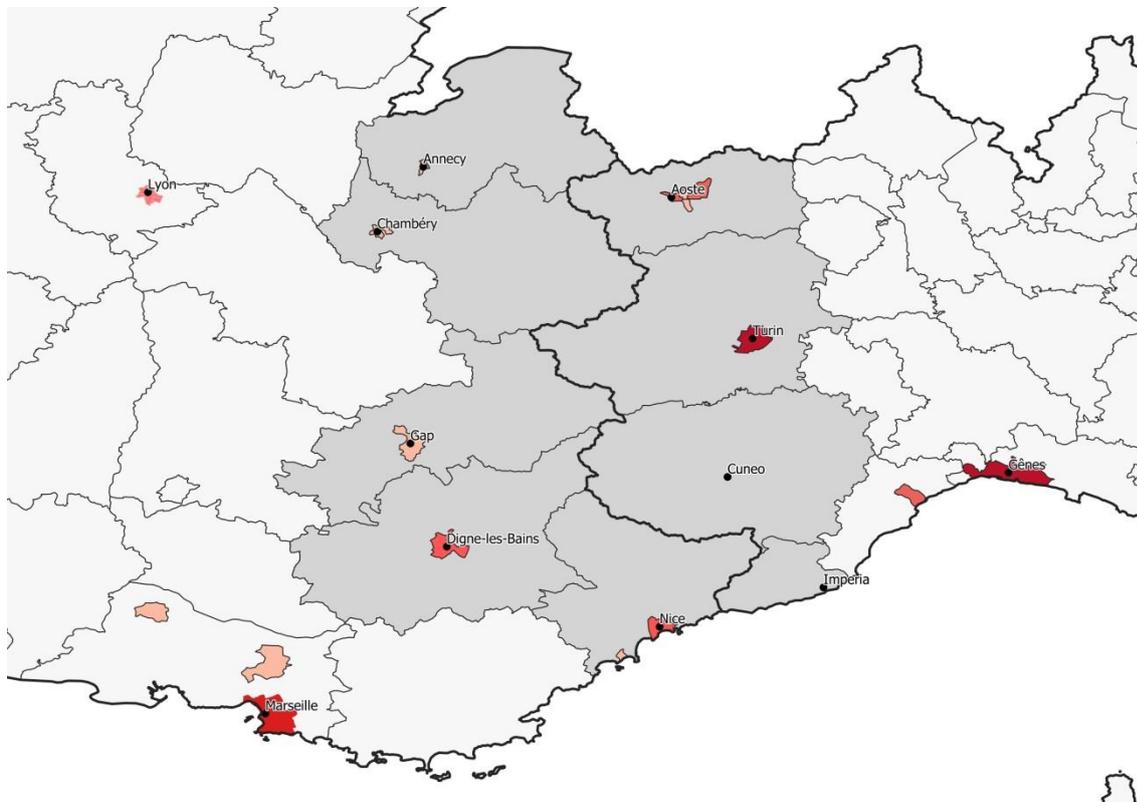
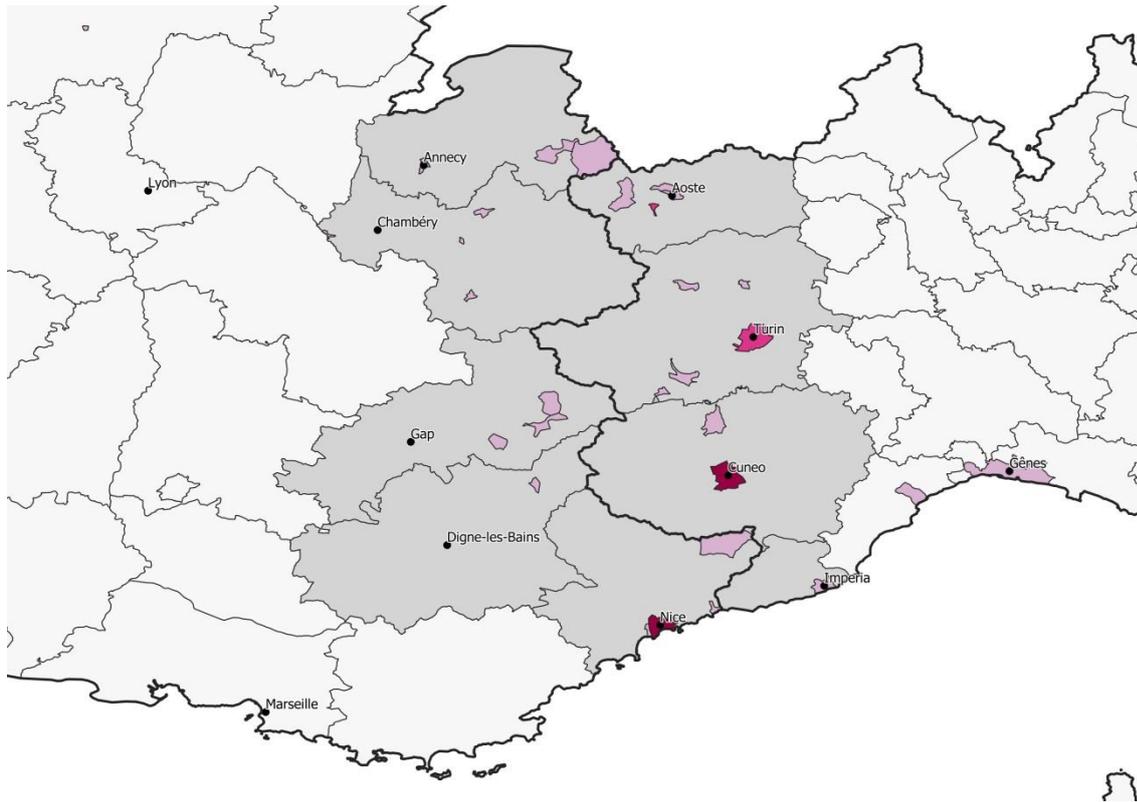


Figure 16 Localisation des partenaires des PITER



5.2. Typologie des partenaires

Ce paragraphe vise à vérifier si, à travers les PITEM et PITER, le programme ALCOTRA a su mobiliser des typologies de partenaires, et donc des compétences, non couvertes par les projets simples.

Encore une fois, l'analyse se base sur les informations contenues dans les formulaires, plus précisément sur les données qui concernent la typologie de partenaires impliqués dans les projets simples et dans les PITEM et PITER.

Le Tableau 24 montre des différences significatives entre projets simples d'un côté et PITEM ou PITER de l'autre. Dans le cas des PITEM, les données présentées dans le tableau confirment les résultats de l'analyse de la répartition géographique, à savoir la capacité des PITEM de mobiliser (en pourcentage beaucoup plus que les projets simples) les compétences administratives des organismes publics régionaux et départementaux (71% des partenaires des PITEM sont des organismes régionaux ou des provinces / départements / métropoles).

Dans le cas des PITER, le Tableau 24 permet de saisir l'une des caractéristiques clés de cet instrument, voir la forte implication des organismes public locaux, qui comme le montre le tableau, dans le cas de PITER est encore plus élevé que dans le cas des projets simples (51% des partenaires dans le cas des PITER, 31% dans le cas des projets simples).

En général l'analyse de la typologie de partenaire permet de caractériser les trois instruments :

- Les projets simples semblent capables de mobiliser une pluralité de partenaires différents, tant privés, que publiques, que des organismes agissant comme un lien entre les deux secteurs (voir par. ex. organismes de soutien aux entreprises ou instituts de recherche) ;

- Les PITEM presque exclusivement des entités publiques ayant des responsabilités administratives de nature « stratégiques » ;
- Les PITER représentent les instruments privilégiés pour impliquer les organismes publics locaux.

Tableau 24 Typologie de partenaires impliqué (% sur le total des partenaires impliqués dans chaque type de projet)

Type	Simple	PITEM	PITER
Organisme public national	5%	6%	0%
Organisme public régional	16%	52%	6%
Provinces / départements / métropoles	4%	19%	11%
Organisme public local	31%	9%	53%
EGCC	0%	0%	3%
Agence sectorielle	5%	4%	5%
Organisme de soutien aux entreprises	5%	1%	19%
Fournisseur d'infrastructures et de services (public)	4%	4%	0%
Institut de l'enseignement supérieur et de la recherche	10%	4%	0%
Centre d'éducation et de formation et école	5%	0%	0%
Fondation	0%	0%	0%
Groupes d'intérêts, y compris les ONG	9%	1%	3%
PME	4%	0%	0%
Autres entreprises, sauf PME	2%	0%	0%

5.3. Typologies d'actions

Ce paragraphe vise à vérifier si les PITEM et PITER ont permis de mettre en œuvre des typologies d'actions autres que celles prévues dans le contexte des projets simples.

Il est encore une fois important de souligner que dans le cadre de cette analyse l'objectif n'est pas d'observer les actions réellement menées par les projets (et donc pas leurs résultats), mais plutôt d'observer ce que nous pouvons attendre de ces diverses typologies de projet. Pour effectuer cette dernière, nous avons pris en compte le contenu du programme de coopération, que nous avons croisé avec les informations contenues dans les formulaires de projet. Plus précisément :

- En premier lieu nous nous sommes concentrés sur la description des « actions à soutenir au titre de » chaque priorité d'investissement en créant une base de données avec une liste exhaustive des actions « attendues » par le programme ALCOTRA ;
- Deuxièmement, en partant de cette liste, nous avons analysé tous les formulaires des projets afin de vérifier les typologies d'actions que chaque projet financé est censé mettre en œuvre ;
- Enfin nous avons procédé à la confrontation des typologies d'actions financés par les projets simples, confrontées aux typologies d'actions financés à travers les PITEM et les PITER.

La figure ci-dessous montre la structure de la base de données développée pour l'analyse des typologies d'actions financées.

Figure 17 Structure base de données pour l'analyse des actions

Axe	PI	OS	Typologies d'action (section 2.A.6 du CP)	Formulaires des projets												
				Projet simples				PITEM				PITER				
				1	2	3	...	1	2	3	...	1	2	3	...	
I	1b	I.1	1.A. Aide à la création de formes de coopération avancée (pôles, clusters) dans les filières prioritaires transfrontalières	x			x		x			x	x			
			1.B Accompagnement de la structuration d'échanges entre le secteur de la recherche et les entreprises pour leur permettre de développer de processus et des produits innovants		x	x				x				x		
			1.C Echanges de bonnes pratiques dans le cadre des services de support à la création d'entreprises innovantes, des incubateurs d'entreprise, des entreprises start-up et des spin off.		x				x				x	x		
			2.A Expérimentation de modèles partagés et des technologies innovantes destinés à satisfaire les besoins des communautés transfrontalières (...)					x						x	x	

La comparaison des types d'actions financées a seulement été développée pour les objectifs spécifiques « I.1 Accroître les projets d'innovation et développer services innovants au niveau transfrontalier » et « III.1 Accroître le tourisme durable sur le territoire ALCOTRA », car ces derniers bénéficient d'un nombre suffisant de formulaires PITEM et PITER disponibles.

Encore une fois, il est important de souligner que l'analyse qui suit n'offre pas une confrontation entre les réalisations ou les résultats obtenus à travers les trois différents mécanismes (voir projets simples, PITEM et PITER) mais représente une analyse *ex-ante* de ces derniers, et des typologies d'actions qu'ils sont censés mettre en œuvre.

En premier lieu, le tableau met en lumière un élément prévisible, à savoir que le nombre d'actions mises en œuvre dans le cadre des projets simples devrait être supérieur/prépondérant par rapport au nombre d'actions mises en œuvre à travers les PITEM et PITER. Cela apparaît logique si nous tenons compte du fait du nombre total de projets simples financés.

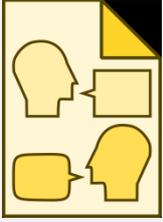
En deuxième lieu, le tableau montre que, pour ces deux objectifs spécifiques, les projets simples semblent garantir la couverture de tous les types d'actions envisagés par le programme de coopération. En ce sens, si nous prenons en compte cette perspective d'analyse, la valeur ajoutée des PITEM et PITER ne se trouve pas dans la capacité à assurer la mise en œuvre d'actions qui ne pourraient pas autrement être financées par de simples projets.

Tableau 25 Confrontation des types d'action attendues/financés pour les OS I.1 et III.1

OS	Type d'action (source : programme de coopération)	Simple	PITEM	PITER
I.1	1.A. Aide à la création de formes de coopération avancée (pôles, clusters) dans les filières prioritaires transfrontalières	●●	●	●
	1.B Accompagnement de la structuration d'échanges entre le secteur de la recherche et les entreprises pour leur permettre de développer de processus et des produits innovants	●	●	●●
	1.C Echanges de bonnes pratiques dans le cadre des services de support à la création d'entreprises innovantes, des incubateurs d'entreprise, des entreprises start-up et des spin off.	●	●	●
	2.A Expérimentation de modèles partagés et des technologies innovantes destinés à satisfaire les besoins des communautés transfrontalières (...)	●●	●	●
III.1	1.A. Réhabilitation et valorisation des zones et sites d'intérêt historique, paysager et environnemental	●●●	●	●
	1.B. Réhabilitation, adéquation et modernisation des structures/infrastructures d'intérêt historique, traditionnel, touristique et muséal	●●●	●	●
	2.A. Création et développement de réseaux, systèmes et services d'information communs pour le patrimoine naturel et culturel, également à travers l'utilisation des TIC	●●●	●	●●
	2.B. Définition de protocoles communs, projets et interventions partagés pour la protection et la gestion intégrée du paysage, du patrimoine naturel et culturel et du territoire	●●	●●	●
	3.A. Actions pour la promotion d'une utilisation touristique durable des ressources culturelles, environnementales et paysagères du territoire transfrontalier	●●●	●●	●
	3.B. Sensibiliser les jeunes à la montagne et leur redonner une image attractive de ces territoires	●●●	●	-
	4.A. Actions destinées à développer les compétences des opérateurs actifs dans la gestion, conservation et interprétation du patrimoine naturel, culturel et paysager	●●●	●	●●

Légende :

●●●	Plus de 10 actions attendues/financées
●●	De 4 à 10 actions attendues/financées
●	De 1 à 3 actions attendues/financées
-	Aucune actions attendue/financée



En ce qui concerne la valeur ajoutée des PITER, les personnes interrogées semblent partager l'opinion selon laquelle il s'agit d'un outil à même de mobiliser les acteurs locaux de manière beaucoup plus efficace que les projets simples. Il est en particulier souligné que pour pouvoir avoir un impact sur les territoires, il est nécessaire d'impliquer les autorités locales. Par contre, il est extrêmement difficile pour les autorités locales (en particulier dans les zones de montagne) de participer aux projets CTE. En ce sens, selon l'avis des personnes interrogées, les PITER représentent un outil permettant « d'impacter » davantage les territoires de coopération grâce à la forte implication des autorités locales.

Dans le cas des PITEM l'opinion des interviewés est plus hétérogène. L'idée de la nécessité d'actions stratégiques et donc de l'importance d'impliquer des sujets ayant des compétences stratégiques est partagée par la majorité des répondants. Cependant, les avis divergent quant à la valeur ajoutée potentielle des actions qui seront financées. Certaines personnes interrogées craignent d'être "trop éloignées" des groupes cibles finaux, en particulier des citoyens vivant dans des zones transfrontalières. Une minorité des répondants craignent que les PITEM, en privilégiant les partenaires dotés de compétences politiques stratégiques (en particulier les autorités régionales), ne finissent par limiter l'accès au programme à de nouveaux partenaires.

Conclusions et recommandations sur les PITEM et PITER

Points de forces



Les trois instruments sont fortement caractérisés du point de vue de la typologie de partenaires impliqués :

- Les projets simples mobilisent une pluralité de partenaires différents, tant privés que publiques, que d'organismes agissant comme un lien entre les deux secteurs (voir par. ex. organismes de soutien aux entreprises ou instituts de recherche) ;
- Les PITEM assurent la mobilisation des entités publiques ayant des responsabilités administratives de nature « stratégiques » (voir régions et départements en particulier) ;
- Les PITER représentent les instruments privilégiés pour impliquer les organismes publics locaux.

Points de faiblesse



- La comparaison de la répartition géographique des partenaires des projets simples et des partenaires PITER ne semble pas - pour le moment - mettre en évidence une plus grande capacité (des PITER par rapport aux projets simples) d'impliquer les zones proches de la frontière et plus généralement les zones extra-urbaines.
- Selon la perspective d'analyse utilisée, la valeur potentielle ajoutée des PITEM et PITER ne réside pas dans la capacité d'assurer la mise en œuvre d'actions ne pouvant pas être financées par des projets simples.

Questions ouvertes



- Les partenaires localisés dans les capitales (régionales et départementales) absorbent une partie significative des ressources du programme (voir Tableau 22). Cela pourrait être le symptôme d'une difficulté à impliquer efficacement les zones proches de la frontière et plus généralement les zones extra-urbaines.
- La valeur ajoutée réelle des PITER et PITEM ne pourra être analysée que lorsque des informations/données concernant les réalisations et les résultats effectifs seront disponibles.

Recommendations



Voir recommandations Ch. 3.4