



CONSULTATION DELPHI

Mainstreaming les projets de coopération Territoriale

Report Final

(Juillet 2013)

Glossaire

CTE – Coopération Territoriale Européenne

STC –Secretariat Technique Conjoint

AG –Autorité de Gestion

PCN –Point de Contact National

PON – Programmes Operationnel Nationaux

OP – Programme Operationnel

AP – Accord de Partenariat

POR – Programmes Opé rationnels Régionaux

FSM-Fonds Structurel de Mainstream

PCT- Projet de Coopération Territoriale

SOMMAIRE

CONTEXTE DE LA CONSULTATION	4
<u>1. FOCUS ET DESCRIPTION DE L'ANALYSE</u>	4
2. LES PRINCIPAUX OBSTACLES POUR RELIER LA COOPERATION TRANSNATIONALE ET LES PON/POR	5
(A) Manque de vision stratégique/intégrée à long terme	6
(B) Goulots d'étranglement institutionnels et opérationnels	7
(C) Faiblesses structurelles des Programmes de Coopération Territoriale Européenne (PCTE)....	8
3. CONDITIONS PERMETTANT DE SURMONTER LES OBSTACLES	9
4. POSSIBLES ACTIONS A METTRE EN OEUVRE	11
<u>ANNEX 1 - LA MÉTHODE DELPHI</u>	15

CONTEXTE DE LA CONSULTATION

Dans le cadre du processus de Capitalisation du Programme MED (2007-2013) mis en oeuvre par le CeSPI (Centro Studi di Politica Internazionale) et l'Institut de la Méditerranée (IM), une consultation a été lancée portant sur le Mainstreaming et en particulier sur **l'intégration des résultats des projets dans les programmes de *mainstream* des fonds structurels**.

La consultation a impliqué 21 représentants institutionnels (au niveau Européen, National, régional et local) et experts de 5 pays MED (France, Grèce, Italie, Slovaquie, Espagne), en utilisant la méthodologie DELPHI (voir ANNEX 1 pour plus de détails).

FOCUS ET DESCRIPTION DE L'ANALYSE

L'**intégration des résultats des projets transnationaux dans les programmes de *mainstream* des fonds structurels** recouvre une importance particulière dans le programme MED et en général dans la coopération territoriale. Dans les périodes de programmation précédentes, l'évaluation ex-post du programme MEDOCC a mis en évidence que «no evidence of coordination with mainstream Structural Funds support despite the programme area being strongly anchored within Objective 1» (Ex-post evaluation). En outre, l'évaluation ex-post de l'initiative Interreg III¹ a conclu que si bien que « les programmes transnationaux recouvrent des espaces territoriaux très larges et que pour leur nature, ils soient mis en interaction avec les programmes *mainstream* des fonds structurels (Obj.1-3) » la coordination entre ces programmes a eu lieu de manière « statique » et « passive ».

Sur la base de ces conclusions, le Programme MED a inséré la coordination entre le Programme MED et les **Programmes Opérationnels Régionaux (PORs)** parmi les critères de sélection des propositions de projets : « pour éviter de mettre en œuvre des projets similaires et pour promouvoir la capitalisation d'expériences et initiatives » ; comme source d'inspiration pour la définition et mise en œuvre des projets MED ; à support des actions initiées par le Programme MED.

Malgré cela, pendant la période de programmation en cours, cette question a été prise en considération par un nombre limité de projets. À ce sujet, les processus de capitalisation n'ont pas relevé de résultats concrets. Pendant les activités de consultation mises en œuvre dans le cadre de la capitalisation du PO MED (Peer reviews, Juin 2012), les représentants des projets ont souligné que les processus de *mainstreaming* ne peuvent pas avoir lieu dans la brève période et difficilement il pourra être réalisé pendant la durée d'un projet. Pour réaliser des résultats concrets, il faut prévoir une activité de forte sensibilisation et de coordination avec les acteurs clés, responsables de la programmation et de la gestion des programmes, à tous les niveaux. Il faut souligner que dans la majorité des cas, ces acteurs n'ont pas été impliqués ou informés de manière adéquate sur les activités du projet. Pour ce qui concerne les Programmes Opérationnels Régionaux, par exemple, le *mainstreaming* a été souvent compliqué par une faible coordination entre les départements qui font partie de la même autorité régionale.

Pour cette raison, le *mainstreaming* a besoin d'activités de *follow-up*, à réaliser au-delà de la durée d'un projet et la mise en œuvre desquelles dépend de la bonne volonté des personnes impliquées dans les projets.

Au niveau de programme, une première réponse à ce besoin a été donnée à travers les projets de capitalisation. Le programme Interreg IV C a dédié une partie des ressources à la mise en œuvre de projets de capitalisation, ayant comme but l'intégration des résultats de projets dans les programmes

¹ http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/expost2006/interreg_final_report_23062010.pdf

de *mainstream* des fonds structurels. Le *mainstreaming* a été aussi inséré parmi les résultats attendus de l'appel à projets de capitalisation lancé par le Programme MED.

De toute façon, la réalisation de résultats concrets en ce secteur ne dépend pas seulement des programmes ou projets de coopération territoriale. Comme le Rapport Barca a reconnu : «Les possibilités offertes par les Programmes sont utilisées de manière inadéquate. Cela est aussi du fait que les programmes nationaux de *mainstream* ne font quasiment pas mention la coopération territoriale». **Les programmes de *mainstream* des fonds structurels ne prévoient pas des manières concrètes pour se coordonner avec les programmes de coopération territoriale ou pour intégrer les résultats des PCT.** Donc, pour avoir des résultats effectifs dans ce domaine, il y a besoin de plus de réciprocité. A ce propos, le PO MED a précisé que : «Les deux parties doivent contribuer à travers des échanges de know-how, de bonnes pratiques, d'actions innovantes. Il s'agit d'utiliser d'autres ressources pour promouvoir des nouvelles approches et éviter des duplications entre des programmes différentes».

Ce besoin a été reconnu aussi par le Parlement Européen, lequel dans un de ses rapport (Avril 2012) a souligné que «il y a besoin du *mainstreaming* entre l'objectif de coopération territoriale et les objectifs de «convergence» et compétitivité et emploi»; que la programmation soit mieux coordonnée que auparavant; il suggère que les programmes opérationnels définissent une approche territoriale dans l'allocation des fonds, prévoyant la possibilité de participer aux projets transfrontaliers, transnationaux et interrégionaux qui les intéressent [...] »².

Cet objectif va avoir une importance stratégique pour la prochaine période de programmation 2014-2020, pendant laquelle il faudra prévoir une coordination plus étroite entre la coopération territoriale d'un part et les programmes opérationnels Nationaux/ Régionaux des fonds structurels, d'autre part : dans le cadre de la mise en œuvre des stratégies macro-régionale; ou, plus en générale, pour répondre à un besoin croissant d'optimiser l'utilisation des ressources.

A ce but, les prochains mois seront cruciaux, vu que les règlements des fonds seront approuvés et que le processus de préparation des programmes de fonds structurels, y inclus ce de la coopération territoriale, sera officiellement lancé. De manière non officielle, la Task force du programme MED en charge de la préparation du programme pour la période 2014-2020 a reconnu l'importance stratégique d'avoir une coordination plus forte entre les différents programmes.

Mais, **quelles sont les conditions nécessaires et les critères opérationnelles pour une concrète intégration entre les programmes des fonds structurels et la coopération territoriale?** Le processus de capitalisation du programme MED contribuera à cette question à travers une consultation des stakeholders clés, en utilisant la méthode DELPHI comme outil méthodologique.

2. LES PRINCIPAUX OBSTACLES POUR RELIER LA COOPERATION TRANSNATIONALE ET LES PON/POR

Les programmes de coopération territoriale européenne (CTE) et les autres programmes financés par les fonds structurels représentent deux dimensions séparées – quelqu'un a parlé de **“deux mondes différents”** – de la politique régionale de l'Union Européenne (UE). Ce problème ne concerne pas seulement le lien entre les programmes de coopération territoriale et ceux des fonds structurels de *Mainstream* (FSM), mais aussi l'intégration des résultats des projets de Coopération Territoriale (PCT) dans les politiques nationales/régionales de développement en général. Les

²European Parliament, 2011, Report on “Objective 3. A challenge for territorial cooperation – the future agenda for cross-border, transnational and interregional cooperation”, Committee on Regional Development, Brussels, (2010/2155(INI)) (<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?type=REPORT&reference=A7-2011-0110&language=EN>)

experts qui ont participé à la consultation ont souligné le fait que les programmes de coopération transnationale sont considérés comme “quelque chose de différent” par rapport à l’activité de travail “normale” des administrations concernées.

Ceci implique **une discordance entre les programmes de coopération transnationale et les programmes de Mainstream des fonds structurels**, en termes d’objectifs poursuivis, de délais de mis en œuvre, et des acteurs responsables pour le cycle de programmation. Tous ces facteurs représentent autant d’obstacles pour un processus de Mainstream efficace.

Quelle est l’origine de cette discordance? Les parties prenantes qui ont participé à la consultation ont identifié trois obstacles principaux.

Le premier obstacle concerne une question profonde: **(A) un manque de vision stratégique/intégrée à long terme**. Le deuxième obstacle est donné par la présence de **(B) goulots d’étranglement** (absence de communication, coordination, capitalisation et évaluation, faibles capacités et ressources, ...). Le troisième concerne **(C) les faiblesses structurelles des programmes de coopérations territoriale**.

(A) Manque de vision stratégique/intégrée à long terme

Les organismes régionaux et nationaux chargés des Programmes Opérationnels Nationaux et des Programmes Opérationnels Régionaux (PON/POR) ne semblent pas **croire** dans le potentiel d’intégration offert par la coopération territoriale. Cette condition peut être causée par de raisons différentes.

Tout d’abord, il y a un manque de vision stratégique/intégrée à long terme. Les programmes de Coopération Territoriale Européenne et de Mainstream des Fonds Structurels répondent à des *logiques et des objectifs différents*. Dans les PON/POR l’accent est mis sur les investissements qui offrent des résultats concrets/visibles qui seront mis en œuvre sur les territoires concernés pendant la période de sept ans prévue, tandis que dans la CTE on met en évidence la mise en réseau transnationale et la définition/élaboration/test de “*produits soft*” conjoints (analyses, master plans, nouvelles méthodes, petites expérimentations au niveau local, etc.) pour aborder de problèmes communs. Comme quelques experts l’ont souligné, il est difficile de convaincre les programmes de Mainstream à investir de ressources nationales/régionales (à travers les POR/PON) dans la mise en réseau transnationale et les “*actions soft*”.

Les autorités chargées de la gestion des PON/POR ne considèrent pas les Programmes de Coopération Territoriale comme ayant un impact réel au niveau territorial. Les Autorités de Gestion responsables des PON/POR ne sont pas conscientes de la valeur ajoutée offerte par les programmes de CTE pour le développement local.

En ce qui concerne les autorités régionales, les Programmes de Coopération Territoriale sont souvent considérés comme “une chose séparée” de l’activité de travail “normale” à l’intérieur de l’administration, et dans quelques cas de façon instrumentale: quelque chose qui n’apportera pas forcément de résultats considérables pour les administrations elles mêmes, mais qui peut être utile pour couvrir des dépenses.

Ainsi, le *manque de connaissances et de compréhension des produits et des résultats des PCT* représente un obstacle majeur dans l’intégration entre FSM et PCT. La consultation a permis d’identifier deux causes principales qui sont à l’origine de cet obstacle.

Tout d’abord, ceci est dû au fait que les Autorités de Gestion et/ou les organismes intermédiaires chargés de la gestion des PON/POR sont **surchargés** de questions liées au processus et à la gestion (utilisation des fonds, audit et contrôle). De plus, les programmes de Mainstream doivent respecter de **règles** qui peuvent rendre difficile le transfert de pratiques de la Coopération Territoriale

Européenne (e.g. même si une AG est intéressée dans une pratique de CTE particulière, elle ne peut pas s'y engager toute seule mais doit obtenir l'approbation de son Comité de Suivi).

La deuxième raison tient à un **manque de preuves des résultats obtenus et de visibilité** des produits des PCT. L'**incertitude du bénéfice offert par les projets des PCT en termes de développement local**, fait en sorte que les autorités nationales/régionales chargées des programmes de Mainstream ne s'appuient pas sur les programmes de coopération territoriale comme instrument pour les politiques de développement national/régional.

Une autre question soulevée, très souvent, par les parties prenantes responsables de la gestion des PON/POR au niveau national et régional est que **la différence de budget entre FSM et PCT** a un fort impact sur la manière dont la coopération territoriale est perçue. Selon les experts impliqués, cette question est sans aucun doute à l'origine de la sous-estimation des programmes de coopération territoriale par les parties prenantes du Mainstreaming. Les ressources à disposition pour les programmes CTE sont très faibles par rapport aux allocations financières des PON/POR individuels.

La sous-estimation de l'importance des programmes de coopération territoriale s'est traduite, d'une part, par un **faible intérêt politique et une faible participation de la part des responsables décisionnels** et, de l'autre, par un manque **d'impulsion politique** visant la coordination des PON/POR avec les PCT à tous les niveaux. Il n'y a pas de **conditionnalité** pour assurer une telle coordination dans les Règlements UE, ou au niveau national dans les Cadres de Référence Stratégique nationaux et par conséquent dans les OPN et OPR de la période de programmation courante.

Enfin, dans la poursuite de l'intégration entre ces programmes, le calendrier peut représenter un autre obstacle. Pour certains programmes de Mainstream, la plupart des fonds étaient déjà engagés en 2012, et par conséquent aucune pratique ne peut être transférée de la CTE aux programmes d'FSM.

(B) Goulots d'étranglement institutionnels et opérationnels

La faible intégration entre les programmes de CTE et de FSM est due aussi à une coordination insuffisante, voire, inexistante entre les acteurs compétents pendant la phase d'implémentation. Selon les experts qui ont participé à la consultation, la coordination est entravée par trois obstacles principaux.

La plupart des experts ont identifié dans la **fragmentation des structures techniques impliquées** l'un des facteurs principaux qui ont porté à une coordination faible. Les Autorités de Gestion responsables des programmes de CTE et des PON/POR sont différentes du point de vue institutionnel et le **dialogue ou la communication structurelle** entre elles pendant toutes les phases de la programmation est d'habitude très faible.

En Italie, par exemple, les personnes chargées de la coopération territoriale ne sont pas habituées à travailler avec les responsables de l'élaboration et la gestion des programmes de Mainstream des fonds structurels, aussi bien au niveau régional qu'au niveau national. Quand un dialogue est entamé, il est souvent réservé aux départements/personnes qui ne sont pas responsables des thèmes spécifiques dont il est question, ainsi les activités de coordination sont reléguées à un niveau superficiel, qui n'est guère suffisant pour atteindre une intégration effective.

Cependant, en Italie, la consultation a permis d'identifier le cas particulier de la Région de la Toscane, où un mécanisme de coordination (*Cabina di regia*) pour la politique de cohésion a été mis en place il y a un an, et qui implique toutes les personnes responsables de la gestion de tous les programmes financés par les fonds structurels, soit les programmes opérationnels régionaux et le programme Maritime Italie-France. La *Cabina di regia* a été créée sous l'impulsion politique du

Président de la Région, qui a présidé plusieurs réunions, et son but est d'optimiser l'utilisation des ressources financières, surtout dans la crise financière courante. Ceci devrait être considéré comme un bond en avant afin d'assurer une approche plus intégrée dans la phase de mise en œuvre.

En *France* aussi, le dialogue entre les autorités responsables des programmes de coopération territoriale et de Mainstream des fonds structurels est insuffisant: et ceci malgré le fait que les PON/POR et les programmes de coopération territoriale soient suivis par la même institution, DATAR et ses filiales au niveau régional (SGAR). Les comités de suivi des POR n'ont presque jamais intégré les résultats des projets de coopération territoriale. Du moment que les autorités régionales vont gérer directement les POR il y aura plus de chances pour que les résultats des PCT soient intégrés aux POR dans la prochaine période de programmation. Dans cette perspective, le processus d'élaboration de l'Accord de Partenariat a déjà permis des progrès. La Région de la Bretagne, par exemple, a identifié tous les acteurs concernés qui sont actifs dans les différents programmes UE sur le territoire régional, afin de mettre en place de mécanismes de coordination entre eux, en vue de mener des expériences de capitalisation qui seront utilisées par le Conseil Régional dans le processus de négociation de l'AP avec le niveau central.

En *Grèce*, l'obstacle principal pour relier les résultats des PCT et les PON/POR est le manque d'un lien direct et systématique entre eux; ceci est principalement dû au fait que les Autorités de Gestion Spéciales Nationales – responsables de la gestion des PON – ne participent pas aux Programmes de Coopération Territoriale. Les Régions sont plus impliquées, mais les services régionaux responsables des POR ne le sont pas. Le niveau National a précisé que la coordination a été possible seulement pendant le processus de planification, et non pas pendant la phase de mise en œuvre. Ceci est considéré comme un problème et il a été causé essentiellement par une faible communication entre les départements responsables de la gestion des programmes de CTE et d'IFM, aussi bien que par un nombre de problèmes auxquels les programmes de CTE se sont heurtés en Grèce à cause des retards dans le lancement des appels à présenter des propositions et par conséquent dans l'allocation des ressources.

En outre, la fragmentation des structures s'accompagne d'une **fragmentation des capacités**: les experts consultés ont souligné que les personnes chargées de formuler les PON/POR n'ont pas souvent les connaissances et la sensibilité nécessaires pour gérer de façon adéquate les inputs provenant de projets de coopération spécifiques, qui sont normalement axés sur de secteurs/thèmes spécifiques.

Enfin, un troisième obstacle consiste dans le **manque de fonds** nécessaires pour intégrer les résultats des PCT dans les politiques de développement régional. Bien que l'art. 37.6 b (Rég. 1083/2006)³ prévoit la possibilité de distribuer de ressources pour la coopération interrégionale dans les POR, ces ressources n'ont guère été utilisées à cette fin. La consultation a souligné aussi que dans le cas de l'Italie ces ressources n'ont guère été utilisées, ce qui a permis de les utiliser pour d'autres POR afin de ne pas perdre d'argent.

(C) Faiblesses structurelles des Programmes de Coopération Territoriale Européenne (PCTE).

Les experts qui ont participé à la consultation ont mis en évidence qu' **il n' y a pas de mécanismes adéquats pour encourager l'intégration pendant le cycle du projet:**

1. Au début les atteintes des projets sont souvent surestimées par rapport au budget à disposition et les délais prévus;

³ "A l'initiative de l'Etat membre, les programmes opérationnels financés par les FEDR peuvent aussi contenir des objectifs de Compétitivité régionale et Convergence et d'Emploi: [...] (b) actions pour la coopération interregionale avec au moins une autorité régionale ou locale d'un autre Etat membre.

2. Pendant la phase de sélection et le suivi, l'on ne prête pas assez d'attention à **l'évaluation de la capacité du projet de soutenir le Mainstreaming**;
3. Les activités de suivi concernent principalement les aspects administratifs/financiers et non pas les résultats. Il convient de noter qu'il y a quelques signaux d'amélioration de la situation, grâce aux activités de capitalisation ou l'évaluation continue ou d'autres activités orientées aux résultats qui ont été mises en place par certains programmes de CTE, comme INTERREG IVC qui produit chaque année une analyse qualitative incluse dans le Rapport Annuel présenté à la CE.
4. **Faible visibilité** donnée aux résultats des projets de CTE;
5. Enfin, la quantité énorme et la diversité des PCT approuvés rend difficile l'intégration des résultats dans les politiques régionales/nationales. Ceci est dû à la **faible concentration des objectifs et des priorités définies dans les PO** qui se traduit par une fragmentation des projets dans une myriade de thèmes.

3. CONDITIONS PERMETTANT DE SURMONTER LES OBSTACLES

(A) Conditions permettant de surmonter le manque de vision stratégique/intégrée à long terme

La consultation a souligné que l'amélioration de l'intégration des résultats des PCT et des PON/POR demande l'adoption d'une vision stratégique/intégrée à long terme, afin d'assurer une cohérence entre les opérations financées par les programmes de Mainstream et les programmes de coopération territoriale ; et il faudrait aussi établir un lien formel entre ces programmes, en prévoyant des activités de coordination et en octroyant des fonds à cette fin.

La plupart des experts concernés estiment qu'il ne sera pas possible de faire de progrès dans cette direction sans une forte **poussée politique**. Selon eux la cohérence et la coordination ne seront pas atteintes spontanément. Les experts semblent être d'accord sur le fait que cette *poussée politique* devrait venir en premier lieu du niveau de l'UE, par une référence expresse dans les règlements des fonds structurels. Mais ceci ne serait qu'un "bon départ": l'intégration entre les différents programmes est un processus qui devrait être développé au niveau national, à partir des accords de Partenariat, en reconnaissant formellement l'importance des Programmes Opérationnels pour l'intégration des résultats provenant des programmes de coopération territoriale. De plus, les programmes opérationnels eux-mêmes représentent d'autres canaux importants pour atteindre de résultats concrets. Afin de permettre une intégration entre les programmes, la cohérence et la coordination devraient être accompagnées de la possibilité pour les PON/POR d'inclure un petit pourcentage de **fonds** dédiés à l'implémentation des pratiques provenant des programmes de CTE.

C'est le bon moment pour encourager une approche plus intégrée dans les nouveaux programmes, afin d'améliorer la coordination et les synergies entre les différentes sources de financement pour la période 2014-2020. A présent, le processus de planification pour la prochaine période de programmation a déjà été lancé. Les accords de partenariat sont en préparation et l'élaboration des programmes opérationnels a commencé presque partout.

(C) Conditions permettant de surmonter les goulots d'étranglement institutionnels et opérationnels

La création d'une "familiarité de travail" entre les différentes personnes chargées de la gestion des différents programmes, et la mise en place de mécanismes et/ou structures de coordination devraient être poursuivies.

Indépendamment de l'élément de développement régional retenu, un seul organisme ne peut atteindre l'intégration dans une région que très rarement. Il est donc nécessaire que les mécanismes de coordination soient mis en place, en impliquant les AG et les membres du Comité de Suivi des PO, comme aussi les fonctionnaires en charge de la coopération territoriale.

La consultation a montré également qu'afin de mettre en place une coordination, il faut un **mandat clair et un soutien de la part des niveaux plus élevés** et des responsables politiques pour coopérer et coordonner tous les différents programmes. Il est apparu tout à fait évident que l'input politique est essentiel pour promouvoir la coordination. Comme il a été le cas de la Région Toscane, par exemple, où le Président de la Région a mis en place une "cabina di regia" pour la Politique de Cohésion. Ceci a été le cas aussi dans d'autres zones où une stratégie macro régionale ou de bassin maritime a été mise en place. Dans le dernier cas, l'input politique vient directement du niveau UE, dès la phase de programmation. Le règlement préliminaire qui établit des dispositions communes pour les fonds structurels pour la prochaine période de programmation (2014-2020) prévoit à l'art. 14 (c) que l'accord de Partenariat devra fixer "les zones de priorités principales pour la coopération, en tenant compte, en l'occurrence, des stratégies macro régionales et de bassin maritime" et à l'art. 87.3 (e) que "les Programmes Opérationnels devront décrire, [...] où les Etats membres et les régions participent aux stratégies macro régionales et de bassin maritime [...] la contribution des actions envisagées à ces stratégies".

L'importance de l'input politique pour progresser dans l'intégration entre les programmes est confirmée par ce qui se passe dans le cadre des stratégies macro régionales. Dans la **Macrorégion Adriatique Ionienne**, le processus d'élaboration d'une stratégie représente une occasion pour les parties prenantes de se rencontrer (plusieurs réunions ont été organisées avec la Commission Européenne et les autorités responsables pour la préparation des accords de partenariat) en vue d'assurer une plus forte coordination et complémentarité de la programmation future dès l'accord de partenariat. La Commission Européenne examinera les accords de partenariat afin de contrôler leur complémentarité et leur cohérence avec la CTE et en particulier avec les stratégies macro régionales.

De toute façon, il faut tenir compte du fait que dans la zone Méditerranéenne Occidentale, l'intégration entre les programmes spécifiques de CTE et de Mainstream des fonds structurels n'est pas considérée comme une priorité immédiate par la Commission Européenne, du moment qu'il n'existe aucune stratégie macro régionale ou de bassin. Cependant, pendant la consultation, les parties prenantes ont souligné le besoin pour le niveau de l'UE d'entreprendre des actions concrètes en promouvant activement de synergies entre ces deux dimensions; dans la prochaine période de programmation **ce sera principalement aux niveaux régional et national que l'on devra encourager le lien entre la Coopération Territoriale et les PON/POR.**

(C) Conditions permettant de surmonter les faiblesses structurelles des Programmes de Coopération Territoriale Européenne

La consultation a montré également qu'il ne serait pas possible d'améliorer la situation sans un **changement de mentalité** de la part des parties prenantes responsables de la gestion des PON/POR, aux niveaux national et régional. Afin d'encourager l'intégration entre ces programmes, il faut changer la façon dont la coopération territoriale est perçue par les acteurs principaux, en surmontant certaines de ses faiblesses structurelles. A ce propos, **les programmes de coopération territoriale** ont un rôle important à jouer, par le renforcement de la capacité des projets d'atteindre une intégration effective, en contribuant à donner les preuves des résultats obtenus par les projets CTE, en mettant en œuvre des activités de communication ciblées vis-à-vis des autorités responsables de la gestion des programmes d'FSM.

4. POSSIBLES ACTIONS A METTRE EN OEUVRE

La consultation a identifié des actions pour surmonter trois obstacles principaux qui empêchent l'intégration entre les Programmes CTE et FSM :

OBSTACLES	(A) Manque de vision stratégique/intégrée à long terme (B) Goulots d'étranglement institutionnels et opérationnels
CONDITIONS SOUHAITEES	<p>Un mandat clair et un soutien de la part des niveaux plus élevés et des responsables politiques pour coopérer et coordonner tous les différents programmes.</p> <p>La création d'une "familiarité de travail" entre les autorités compétentes, en assurant une implication forte et directe des gens des PON/POR et AG à travers de mécanismes de coordination appropriés et permanents (intersectoriels et intragouvernementaux) avec leurs homologues des programmes de CTE.</p>
ACTIONS	
<i>Forte contribution de la part de l'UE</i>	La CE pourrait imposer plus strictement (conditionnalité) que chaque programme d'intégration comprenne une section consacrée aux synergies avec les programmes CTE relatifs.
	DG REGIO et en particulier les unités géographiques devraient être plus proactives dans la promotion des programmes de CTE vis-à-vis les programmes d'intégration
<i>Liens formels entre les programmes</i>	Les PON/POR pourraient contenir des références claires aux programmes CTE et des activités spécifiques pour renforcer leur coordination.
	Chaque PON/POR pourrait inclure un petit pourcentage de fonds dédiés à l'implémentation des pratiques tirées des programmes de CTE
	Le Programme MED devrait participer/observer le processus de définition de la Stratégie Macro régionale Adriatique Ionienne, en capitalisant l'expérience des projets MED et en identifiant de modalités d'intégration pour la prochaine période de programmation.
<i>Assurer de mécanismes de coordination effectifs et à plusieurs niveaux dans chaque pays participant.</i>	Conseils/plates-formes/ task force permanentes de coordination (intersectorielles et intra gouvernementales) pourraient être créées, avec les représentants et les personnes chargées des programmes opérationnels nationaux et régionaux et de CTE.
	Il serait opportun de permettre la participation des personnes responsables de la coopération territoriale à l'intérieur d'une autorité régionale aux réunions du Comité de Suivi du POR.
	Les activités de coordination entre les programmes devraient être réalisées en suivant aussi une approche sectorielle (géographique et thématique), en impliquant les structures/personnes directement chargées des thèmes spécifiques

	dont il est question. E.g. transport dans la mer Baltique, GIZC et MSP, etc.
<i>Encourager les contacts entre les personnes.</i>	Il faut renforcer le rôle central des PCN pour le transfert aux ou la mobilisation des experts, et la création de liens entre les départements
	Des coordinateurs techniques des PCT au niveau national pourraient être nommés, qui opéreraient en parallèle avec les autorités de gestion des PON/POR. Ils devraient avoir la responsabilité de collecter les rapports de synthèse des partenaires de projet avec l'indication des autorités qui pourraient être concernées. De plus, les Coordinateurs Techniques des PCT devraient avoir la responsabilité d'informer les autorités concernées comme indiqué dans les rapports.
	Les STC du programme MED (à travers leurs officiers de liaisons, fonctionnaires de projets, ...) devraient assurer constamment la dissémination des informations sur les résultats des projets au près des Programmes d'Intégration
	Il serait utile de dresser une liste des personnes de contact pour chaque programme/sujet; encourager un dialogue informel, partager les documents juridiques, les procès verbaux et les invitations aux réunions
	L'on pourrait organiser des conférences/événements , dont le but serait d'établir des contacts personnels entre les autorités responsables pour les programmes de coopération territoriale et les PON/POR
<i>Promouvoir une approche du bas vers le haut et participative</i>	Une meilleure capacité d'introduire les résultats des PCT dans les PON/POR peut être atteinte par le renforcement des compétences des parties prenantes de la CTE dans la planification local.
	Dès le début (de l'élaboration de l' Accord de Partenariat à la définition des Programmes Opérationnels) une approche participative et du bas vers le haut (approche basée sur le lieu) devrait être assurée afin de mieux représenter les instances des parties prenantes de la CTE concernées et mieux identifier les opportunités d'intégration
	Il faut mettre en place un mécanisme de consultation effectif et l'implication appropriée de toutes les capacités nécessaires dans chaque phase du processus de formulation de plans ou programmes opérationnels, à l'intérieur des administrations concernées, avec une attention particulière aux capacités et aux expériences provenant des PCT.
<i>Assurer des mécanismes de coordination effectifs au niveau transnational</i>	L'on pourrait établir de plateformes transnationales (supportées par la plateforme nationale), qui comprennent de différentes catégories de parties prenantes (sectorielles, régionales, nationales, non gouvernementales, le secteur privé); de cette façon l'on pourrait entamer de discussions dans de domaines différents et entre eux, de façon à identifier des sujets transversaux qui pourraient être mieux traités par les programmes de CTE et contribuer à obtenir de meilleures performances des programmes d'intégration

<i>Promouvoir le dialogue et l'interaction entre les programmes</i>	Les liens entre les programmes de CTE devraient être promus aussi par les structures existantes telles que INTERACT , en impliquant les programmes d'intégration régionaux et nationaux d'un point de vue technique
	Des ressources et des activités spécifiques pour le lien entre les programmes et pour la clusterisation des PCT devraient être incluses dans les programmes transnationaux, régionaux et nationaux.
	La participation conjointe aux réunions d'autres programmes (MC) devrait être permise, afin d'augmenter les connaissances et comparer les défis, les problèmes, les solutions, les mécanismes de coordination.

<i>OBSTACLE</i>	(C) Faiblesses structurelles des programmes de CTE
<i>CONDITIONS SOUHAITEES</i>	Améliorer l'évaluation, la capitalisation et la dissémination de la valeur ajoutée de la CTE pour le développement local
<i>ACTIONS</i>	
<i>Appel à propositions</i>	Le formulaire pourrait être adapté afin de poser des questions spécifiques concernant le processus d'intégration dans chaque région (e.g. est-ce que le partenaire impliqué est l'AG du programme de Mainstream? Dans le cas contraire a-t-on fourni une lettre de soutien de la part de l'AG ou de l'organisme compétent?) Si le partenaire n'est pas une AG ou un organisme intermédiaire, quel est le rôle de ce partenaire dans la réalisation du PO? Quelle priorité et quelle mesure du PO est traitée par le projet de CTE?)
	Lettres de support de la part des acteurs des Programmes de Mainstream (e.g. AG) ou la participation directe de ces acteurs devraient être encouragées de façon plus systématique dans les programmes CTE
	Les lignes directrices des programmes devraient spécifier beaucoup plus clairement les atteintes du programme en termes de mainstreaming. Les atteintes devraient être clarifiées par des indicateurs
	Il faut renforcer le système d' incitations au mainstreaming dans l'appel à propositions
<i>Processus de sélection</i>	Les activités de projet peuvent être classées selon leur capacité de soutenir le mainstreaming. Il est possible de classer les activités en évaluant leur probabilité de soutenir le mainstreaming. Par exemple, une conférence finale avec des objectifs flous, qui impliquerait des acteurs clés seulement dans la phase finale du projet, et avec de faibles liens entre activités-ressources-résultats attendus devrait avoir un faible score.
	Avant d'approuver un PCT, l'on devrait idéalement contrôler si le projet se situe bien dans les stratégies régionales des régions participantes et en particulier dans leur Programme Opérationnel.
<i>Capitalisation,</i>	La Capitalisation devrait être promue dès le début de chaque période de programmation (en soutenant la vision à long terme et en octroyant des fonds à

<i>visibilité et dissémination</i>	cette fin)
	Au niveau du programme un système de données ouvertes devrait être obligatoire
	Un mécanisme permanent pour suivre/collecter/traiter les résultats des PCT devrait être créé, afin que les PON/POR soient informés et aient accès à ces résultats.
	Les programmes de CTE devraient mieux communiquer pour démontrer ce qu'ils peuvent apporter aux programmes de Mainstream. Des activités de communication ad hoc sont nécessaires, spécifiquement ciblées sur les autorités responsables pour la gestion des PON/POR.
	Donner des exemples concrets avec les activités de dissémination (articles, vidéos, témoignages, etc.) axées sur les bénéfices obtenus par les programmes de Mainstream grâce aux programmes de CTE- Le fait de démontrer comme un PO a bénéficié de l'input d'un programme de CTE pourrait aider le "monde du Mainstream" à mieux comprendre la valeur ajoutée de la CTE.
Il faudrait créer de groupes de travail (clusters) sur la base des priorités thématiques. Ces groupes devraient comprendre des acteurs locaux aux représentants de la DG UE correspondante (Regi, Climate, etc.), mais aussi et notamment les représentants du projets. Ils travailleraient seulement à travers les résultats des projets sélectionnés par le Programme, et seulement sur les priorités pour lesquelles quelque chose de concret a été développé.	
<i>Processus d'évaluation</i>	Les activités d'évaluation (quantitative et qualitative) devraient se concentrer sur les résultats (contribution des PCT à la planification territoriale) et non seulement sur leur capacité de dépenser les ressources)
	Le système d'évaluation devrait englober de nouveaux indicateurs et de nouvelles méthodes pour évaluer les objectifs des projets et les liens avec les politiques locales/nationales à travers des colloques ou d'autres outils nouveaux.
	La capacité d'évaluation d'un programme devrait être augmentée en impliquant des personnes hautement qualifiées et avec une expertise prouvée dans le domaine du Mainstreaming.

ANNEX 1 – LA MÉTHODE DELPHI

La méthode Delphi est un échange d'idées interactive et systématique aussi bien que un méthode pour faire des prévision, à travers la consultation d'experts et/ou stakeholders sur un sujet précis.

Les Experts/stakeholders impliqués devront répondre à un questionnaire en deux tours. Après le premier tour, un facilitateur préparera un synthèse anonyme des idées exprimées et des explications données. Les experts sont ainsi encouragés à reconsidérer et, si approprié, à changer leur réponse précédente à la lumière des réponses des autres membres du groupe.

La méthode Delphi est basée sur le principe que les idées et prévisions qui émergent de l'échange qui a lieu parmi un group d'experts et plus soigné de ces qui sortent de groups non structure d'individus.

Les caractéristiques principales de la méthode DELPHI sont les suivantes:

- *La structure du flux d'information:* Les contributions initiales des experts sont collecté sous forme de questions et commentaires aux questionnaires. Le directeur du panel contrôle l'interaction du groupe, élaborant les informations et en filtrant le contenu de manière à garder seulement les informations pertinentes. Ceci contribue à éviter les effets négatifs des discussions vis-à-vis et à résoudre les problèmes classiques des dynamiques de group ;
- *Feedback régulier:* les participants font des commentaires sur les prévisions, sur les réponses des autres et sur le progrès du panel. A tout moment, ils peuvent réviser leur déclarations précédentes ;
- *Anonymat des participants :* l'identité des participants restera anonyme jusqu'à la préparation du rapport final;
- *Role du facilitateur:* la personne qui coordonne la méthode Delphi est connu comme facilitateur. Les experts sont sélectionnés selon leur connaissance de l'objet de la consultation. Le facilitateur envoie le questionnaire au groupe d'expert, qui devra suivre les instructions et répondre aux questions en donnant son opinion.

