



Événement de clôture de la programmation 2007-2013

8 octobre 2013 - IMAGIX MONS

PHILIPPE SUINEN - Autorité de gestion

Allocution « Défis INTERREG V »

Monsieur le Ministre-Président de la Wallonie et de la Fédération Wallonie-Bruxelles,

Monsieur le Président du Conseil régional Champagne-Ardenne,

Madame la Députée honoraire de la Province de Flandre occidentale,

Mesdames, Mesdemoiselles, Messieurs,

En vos titres et qualités,

Merci d'avoir répondu si nombreux à l'invitation de cet événement de clôture INTERREG IV France-Wallonie-Vlaanderen. Cette journée est l'occasion de tirer les enseignements du passé, de mettre à profit les retours d'expérience des porteurs de projets, mais aussi de mettre en avant le potentiel de certaines filières de coopération porteuses d'avenir.

Les défis pour la période 2014-2020 sont nombreux :

- Contribuer à la Stratégie 2020 en faveur d'une croissance intelligente, durable et inclusive ;
- Stimuler la création d'emplois ;
- Mettre l'accent sur l'innovation. Une innovation, pivot stratégique des politiques de développement des zones transfrontalières, qui ne doit pas être cantonnée aux aspects techniques, à la technologie, mais doit aussi toucher les aspects sociaux et organisationnels de nos sociétés ;
- S'inscrire dans une logique de résultats dans laquelle prime l'obligation de résultats sur l'obligation de moyens ;
- Emboîter le pas de la concentration thématique en vue de fortifier l'effet de levier du programme France-Wallonie-Vlaanderen ;
- Renforcer les efforts et prendre les mesures permettant de réels progrès dans le champ de la simplification administrative ;
- Créer plus de synergies et de ponts entre les programmes européens et a fortiori, ceux émergeant aux Fonds structurels (FEDER).

Un autre défi se greffe à cette liste déjà conséquente : la capitalisation. C'est sur celui-ci que je m'attarderai aujourd'hui, car c'est l'exercice qui nous occupe en cette journée. Par ailleurs, le concept de capitalisation a été largement défendu par l'Autorité de Gestion, et ce au sein de divers cénacles : en Commission REGI du Parlement européen, lors d'un séminaire à la DATAR et lors de l'événement annuel 2012.

Mais au fond, qu'entend-on par « capitalisation » ?

Elle procède d'une logique **d'évaluation** et de remise en question de la stratégie développée. En **photographiant** la coopération transfrontalière de ces six dernières années, nous disposons d'éléments qualitatifs qui nous permettent de dresser le tableau des projets menés et des objectifs atteints. Cet instantané nous permet également d'identifier ce qui n'a pu être mis en œuvre : certains domaines d'actions ont été moins couverts et d'autres champs de compétences ont été négligés. La pierre angulaire de ce processus d'évaluation réside donc dans la capacité des acteurs à s'intéresser à la fois à ce qui a fonctionné et à ce qui n'a pas fonctionné. L'acceptation et l'intégration de l'échec sont importantes : l'échec est le fruit d'un cheminement, d'une construction et d'une expérience. Comme toute expérience, il y a des conclusions qui peuvent en être tirées.

La capitalisation doit s'effectuer à deux niveaux :

- Capitaliser au niveau des **programmes** : mettre en avant et exploiter les réussites des programmes afin de formuler des recommandations pour une mise en œuvre efficace de la prochaine programmation. La Wallonie, en sa qualité d'Autorité de gestion, a d'ailleurs participé à bon nombre de travaux menés par Interact afin de fédérer les bonnes pratiques au plan européen entre les différents programmes de coopération transfrontalière. ;
- Capitaliser au niveau des **projets** : d'une part, au travers de la valorisation des réalisations des opérateurs dans un esprit de partage et d'exploitation des livrables et, d'autre part, s'ouvrir au monde et glaner les expériences (démarche de benchmarking) permettant d'aller plus loin, de faire mieux, d'accroître les coopérations en évitant les écueils rencontrés par d'autres et de « gagner » du temps dans les processus de mise en œuvre. Cette capitalisation de projet voit son incarnation dans la production du compendium des projets Interreg IV France-Wallonie-Vlaanderen **ET** dans l'alimentation de la méga base de données KEEP (BD réalisée par INTERACT et reprenant l'ensemble des projets de tous les programmes INTERREG : 52 transfrontaliers et 13 transnationaux).

Cet exercice de capitalisation impose à ceux qui le pratiquent de faire « une pause ». En effet, il est essentiel de sortir de sa pratique professionnelle quotidienne afin de prendre le recul nécessaire dans cette démarche.

L'étape première et fondamentale est l'exploitation des informations disponibles pour une évaluation **juste et précise** de l'état des choses. Elle garantira la connaissance optimale des résultats obtenus et des actions menées. A contrario, cela permet également d'identifier ce qui n'a pas été fait, les domaines moins couverts voire les champs de compétences oubliés (sorte d'analyse contrefactuelle).

Ce n'est qu'à partir de ces constats et analyse factuelles que le processus de capitalisation pourra réellement porter ses fruits, à savoir :

- Définition de nouveaux projets (aller au-delà de ce qui a été réalisé et s'appuyer sur l'expérience engrangée) ;
- L'identification de potentialités de coopération dans une démarche TOP-DOWN à partir de la logique BOTTOM-UP qui a prévalu jusqu'à présent ;
- Mutualisation : s'approprier réellement ces réalisations, ces compétences développées et les savoir-faire acquis ;
- Valorisation des réalisations : avoir du savoir-faire et le faire savoir ;
- Réappropriation de bonnes pratiques entre programmes/projets afin de ne pas réinventer ce qui existe déjà par ailleurs.

A n'en pas douter, cette démarche s'inscrit pleinement dans la logique de « saut qualitatif » en termes d'impact des projets et de leur suivi afin de contribuer à atteindre les objectifs 2020.

Néanmoins, le processus de capitalisation devra faire face à certains freins :

- Toutes les bonnes idées/pratiques ne sont pas duplicables partout. Il se peut également que seule une partie puisse faire l'objet d'un transfert... Il est par conséquent impératif de poser le bon diagnostic *ab initio*.
- Les outils construits dans la démarche de capitalisation doivent intégrer une base d'informations évolutive (les tenir à jour). Cet état de fait a été intégré dans la réalisation du compendium du programme. En effet, même si l'ensemble des projets y figure, une part non-négligeable des actions n'est pas encore clôturée ; aussi un renvoi systématique vers le site internet est-il prévu afin de présenter les résultats atteints au terme du projet.
- Les indicateurs de projets doivent être formulés précisément afin que les évaluations ultérieures soient sûres et que les résultats potentiellement transférables et/ou exemplatifs reposent sur des données fondées. Il en va de même par rapport aux opérations de « reporting » qui doivent être aussi précises et régulières que possible.
- Le turn-over de gestionnaires de programmes et de projets est préjudiciable à une pérennisation optimale des résultats et des partenariats. Le départ de chargés de mission est généralement synonyme de « perte de mémoire ». Il y a dès lors lieu de s'interroger sur la nécessité/faisabilité d'intégrer la démarche de capitalisation in itinere.
- La temporalité de la capitalisation doit être choisie avec soin : il est impossible de disposer d'une évaluation pour un projet relevant du secteur de la recherche et de l'innovation dans le même délai que pour un projet de formation.

L'événement qui nous rassemble aujourd'hui est l'occasion de souscrire à cette démarche de capitalisation et de prendre le recul nécessaire pour poser un regard neuf sur les pratiques actuelles. Cette capitalisation doit se faire tant au niveau du programme que des projets.

La photographie du programme France-Wallonie-Vlaanderen est donc le point de départ d'une évaluation qui s'effectuera à deux niveaux interconnectés : au niveau des projets et du programme.

- Au niveau des projets : les comités d'accompagnement ont permis d'assister les porteurs de projets de manière régulière, les aidant notamment à surmonter les difficultés rencontrées. Cet examen en profondeur permettra de valoriser les réalisations et, en encourageant le « parangonnage », les écueils identifiés seront autant d'atouts qui renforceront la coopération territoriale et lui feront faire un saut qualitatif. Les autorités partenaires du programme France-Wallonie-Vlaanderen ont déjà fait un pas dans cette direction. Le compendium qui vous a été distribué aujourd'hui en est la preuve vivante.
- Au niveau plus global, j'entends par là au niveau de la gestion du programme à proprement parler – l'ensemble des autorités partenaires a pris l'initiative de mener une évaluation intermédiaire. Cette évaluation à mi-parcours est une possibilité que laisse la Commission européenne aux programmes de coopération territoriale, il ne s'agissait donc pas d'une obligation. Ce choix de réaliser l'évaluation *in itinere* traduit la volonté du programme France-Wallonie-Vlaanderen de se remettre en question de manière régulière et de s'orienter vers une amélioration constante des pratiques actuelles.

S'il y a une thématique sur laquelle il convient de capitaliser et que j'épinglerai. C'est la Recherche & Développement. En effet, dans le cadre du programme France-Wallonie-Vlaanderen, les projets transfrontaliers en R&D foisonnent. Il faut continuer à exploiter les résultats obtenus dans des niches sectorielles mûres : TIC, textiles, design, polymères...

De façon plus générale, les **ateliers** de ce matin ont permis de jeter un coup d'œil dans le rétroviseur de la période 2007-2013, de faire la lumière sur les chemins empruntés et de s'interroger sur les pannes rencontrées. Les échanges issus de ces ateliers sont de nature à mettre en exergue ces réussites et ces échecs. Cette démarche de « parangonnage » est donc indissociable de la diffusion des bonnes pratiques récoltées lors de cette matinée.

Rupture dans la continuité

Dès lors, nous devons aujourd'hui nous interroger sur les marges de progression qui s'offrent à nous afin que la capitalisation fasse partie de notre ADN. Qu'est-ce qui pourrait nous mettre sur la voie du sacro-saint « saut qualitatif » que tout le monde appelle de ses vœux ?

- Sur proposition de l’Autorité de Gestion, le programme envisage par exemple la possibilité d’instaurer le concept de pré-projet, en amont du dépôt officiel d’un projet. Cette étape permettra au travers d’un formulaire abrégé, concis et précis d’avoir une idée très tôt sur l’adéquation entre le projet et les objectifs du programme, de pouvoir ainsi rapidement fixer les opérateurs sur leur sort (stop ou encore) et d’éviter de détailler inutilement leurs actions si l’on sait déjà que les objectifs ne rencontrent pas les attentes du programme.
- La simplification administrative, fortement encouragée par la Commission, est en passe de devenir une réalité. Bien que les règlements soient toujours en cours de négociation, nous pouvons d’ores et déjà affirmer que, dès la prochaine programmation, les autorités partenaires appliqueront le principe des coûts forfaitaires liés aux dépenses de personnel et de structure par exemple.
- S’agissant de la couverture géographique, l’ensemble de la zone de coopération devient éligible, mettant ainsi fin à la dichotomie entre zones éligibles et adjacentes.

Cette démarche de valorisation des résultats dépasse également le cadre de notre programme. Il convient en effet de s’interroger sur la « transférabilité » de nos bonnes pratiques à d’autres régions ou programmes. La Wallonie, en sa qualité d’AG, a d’ailleurs participé à bon nombre de travaux menés par Interact afin de fédérer ces bonnes pratiques au plan européen entre les différents programmes de coopération transfrontalière.

A cet effet, je souhaite aujourd’hui remercier nos partenaires pour avoir réitéré leur confiance envers la Wallonie, qui assumera, jusqu’en 2020, le rôle d’Autorité de gestion. Cette nouvelle aventure ne pourrait se concrétiser sans l’aide précieuse du Secrétariat Conjoint de l’Autorité de gestion et de l’Equipe Technique. Je me saisis donc de l’occasion pour leur adresser mes plus chaleureux remerciements et en particulier à Eric Delecasse et son équipe, sans qui cet événement de clôture n’aurait pu aboutir.

L’Autorité de gestion a toujours essayé d’agir en bon père de famille, afin de faire émerger le consensus et de faire perdurer le partenariat entre les versants français, flamand et wallon.

Dans cet état d’esprit, certains fondamentaux guident notre action en tant qu’Autorité de gestion :

- * Une conception positive de la frontière : la frontière n’est pas à concevoir comme un élément de coupure mais comme un élément de couture – supprimant ainsi l’effet-obstacle et au mieux de commutation, augmentant l’offre de services pour les citoyens et faisant de l’espace transfrontalier un tremplin pour l’action commune vers une meilleure attractivité à l’investissement et un meilleur accès aux marchés extérieurs.

- * L'importance de cultiver la confiance entre les partenaires, car elle est le socle d'une gouvernance multiniveaux et d'un pilotage efficace : la confiance est importante en vue d'une bonne gouvernance territoriale, et ce à plusieurs égards. En effet, elle permet la reconnaissance réciproque des acteurs tout en brisant les peurs de chacun (les uns envers les autres). La confiance permet également de contribuer à la solidification des relations tout en étant une source de créativité.

Je vous remercie pour votre attention.



Philippe SUIEN
Administrateur général de Wallonie-Bruxelles International
Autorité de gestion