


DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TRANSFRONTALIER

GUIDE PRATIQUE

LA CONSTRUCTION
DES PARTENARIATS

LE MONTAGE
DE PROJETS



Cet ouvrage a été rédigé par Adela Spulber, Jonathan Boudry et Lucie Da Silva Barra, chargés de mission à la MOT, sous la direction de Jean Peyrony, directeur général et Olivier Denert, secrétaire général. Ont également contribué à la production du document : Domitille Ayral, responsable de la communication et Jean Rubio, chargé de mission.

Une version électronique de ce document peut-être téléchargée sur le site de la MOT : <http://www.espaces-transfrontaliers.org/la-mot/publications-et-etudes/guides-pratiques-et-methodologiques/>

© Mission Opérationnelle Transfrontalière, tous droits réservés.

Parution : Septembre 2015

Mission Opérationnelle Transfrontalière

38 rue des Bourdonnais

75001 Paris – France

Tel: +33 (0)1 55 80 56 80 – mot@mot.asso.fr



Un constat ...

UN POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT TROP PEU UTILISÉ

En 2014-2015, la MOT a mené un travail sur le développement économique dans les territoires transfrontaliers, essentiellement focalisé sur les frontières que la France partage avec ses voisins.

La MOT est parti du constat que le potentiel du développement économique des territoires transfrontaliers n'est pas suffisamment utilisé.

Si au sein de l'Union européenne, les capitaux, les biens, les services et les personnes circulent librement, les États font évoluer leurs politiques en matière de fiscalité et de développement économique sans forcément se coordonner. Dans ce contexte, les territoires frontaliers sont les premiers confrontés aux divergences ou aux synergies que cela peut engendrer.

La question de l'emploi frontalier est vitale pour la France, pays de résidence de 40 % des travailleurs frontaliers de l'Union européenne : soit environ 380 000 travailleurs frontaliers sortants de la France en 2013.

Un guide pratique...

... POUR OPTIMISER LES PARTENARIATS

... POUR FACILITER L'ÉMERGENCE DE PROJETS

Suite à un important travail d'investigation, la MOT a élaboré ce guide pratique composé de deux parties, la première focalisée sur les partenariats stratégiques au service du développement économique, la seconde sur l'émergence des projets transfrontaliers économiques :

1. LA CONSTRUCTION DES PARTENARIATS

La première partie sur l'optimisation des partenariats aborde les enjeux d'un point de vue institutionnel et de stratégie territoriale de développement économique. L'objectif est de fournir des outils méthodologiques, de perception et d'analyse, afin d'aider les acteurs publics et parapublics à mieux structurer leurs actions de coopération en faveur du développement économique transfrontalier.

2. LE MONTAGE DE PROJETS

La seconde partie sur le montage de projets permet d'aider les structures intermédiaires à mieux accompagner les porteurs de projets de développement économique avec une dimension transfrontalière.

Ce guide pratique vise à :

- capitaliser les bonnes pratiques d'action publique et d'accompagnement des porteurs de projet en matière de développement économique transfrontalier,
- renforcer les échanges et les partenariats entre les acteurs de la coopération sur les territoires transfrontaliers.

Le développement économique transfrontalier regroupe de nombreuses réalités : partenariats entre entreprises, exports ou prestation de services de l'autre côté de la frontière, bilocalisation, relations de sous-traitance, interclustering, etc. Ces différentes dimensions ont en commun la notion de proximité, l'ancrage territorial, à la différence du développement économique à l'échelle internationale au sens large. Pour cette raison, le guide pratique contient des outils qui répondent aux différentes configurations de relations économiques transfrontalières (« je travaille avec le voisin / pour le voisin / chez le voisin »).

Le présent ouvrage s'applique à toutes les frontières de la France. Il contient des conseils méthodologiques déclinés en outils concrets, illustrés par des exemples de bonnes pratiques issues des différentes frontières et pouvant être transposables.

Le guide traite des principales questions en termes de partenariat stratégique et d'accompagnement des projets au service du développement économique transfrontalier. Il ne vise pas à être exhaustif et fait référence à d'autres travaux plus approfondis sur les différentes frontières. Enfin, il se concentre sur le « cycle de vie du partenariat » et sur le « cycle de vie du projet ». Toutefois, bien que la présentation soit faite étape par étape, de nombreuses itérations existent au cours du développement d'un partenariat stratégique ou du déroulement d'un projet, rendant possible une lecture non-linéaire du document.

Ce guide a été conçu en complémentarité avec l'« Introduction à la thématique ». Il se concentre sur les outils méthodologiques, alors que l'introduction revêt une approche descriptive (comprenant les états des lieux synthétiques pour neuf territoires transfrontaliers) et analytique (formulant une série de conclusions transversales), abordant l'évolution des conditions-cadres et du cadre législatif et administratif, ainsi que les orientations stratégiques en matière de développement économique en transfrontalier.

... DÉDIÉ AUX STRUCTURES D'ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET

Le guide est destiné aux structures, tant en France que dans les pays voisins, qui, en fonction de leurs compétences, forment ou sont susceptibles de faire partie de partenariats visant à favoriser le développement économique transfrontalier : les collectivités territoriales (y compris autorités de gestion et secrétariats techniques conjoints des programmes européens), les ministères (intérieur, économie, travail, finances, etc.) et les services des États (pour la France - les réseaux des DIRECCTE et des SGAR, le CGET), les chambres consulaires, les agences de développement économique, les services publics de l'emploi et les EURES-T, les institutions de financement et d'investissement (pour la France, la Caisse des Dépôts et Bpifrance, etc.), la Commission européenne (DG GROW, DG REGIO), les structures transfrontalières, etc.

Les porteurs de projets, qui peuvent être des entreprises (notamment PME et TPE), les universités, les centres de recherche, etc., ne représentent pas les destinataires directs de cet ouvrage, mais bien les bénéficiaires finaux des conseils pratiques.

Le guide est disponible en format papier et électronique sur le site de la MOT¹. Il a vocation à être diffusé et utilisé par différents réseaux (par exemple en France : CCI France, APCMA, CNER, ARF, ADF, AdCF, ACUF), par les directions générales des ministères, par le réseau d'ambassadeurs, par les réseaux européens (Interact, etc.).

¹ <http://www.espaces-transfrontaliers.org/la-mot/publications-et-etudes/guides-pratiques-et-methodologiques/>



LA CONSTRUCTION DES PARTENARIATS

Identifier et valoriser la dimension transfrontalière du développement économique auprès des acteurs institutionnels

6

Définir les périmètres optimaux des partenariats

9

Dépasser les logiques de concurrence entre les territoires frontaliers

13

Construire une vision stratégique du développement économique transfrontalier

15

Articuler les dispositifs de financement

17

Dépasser les barrières du développement économique transfrontalier

19

Abréviations

38

Remerciements

39

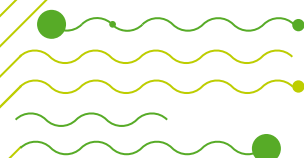



Identifier et valoriser la dimension transfrontalière du développement économique auprès des acteurs institutionnels



La création d'un partenariat stratégique autour du développement économique transfrontalier nécessite tout d'abord de connaître le tissu économique et d'identifier ce qui est ou pourrait être spécifiquement transfrontalier dans le développement économique d'un territoire donné.

Cette connaissance doit contribuer à la construction d'un argumentaire sur l'intérêt de développer des politiques de soutien du développement économique transfrontalier. Ce message peut ensuite être diffusé auprès des citoyens et des élus, via des colloques, des publications, des articles de presse, des vidéos de témoignages concrets, qui permettent d'incarner la réalité.



COMMENT PRODUIRE UNE MEILLEURE CONNAISSANCE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TRANSFRONTALIER ?

Comment produire une vision d'ensemble du tissu économique du territoire de part et d'autre de la frontière, à destination des acteurs publics, qui en général n'en disposent pas ?

Un état des lieux, régulièrement actualisé, devrait porter notamment sur : les secteurs et les filières économiques présents, les entreprises, les clusters, les pôles de compétitivité, les zones d'activités, les pépinières d'entreprises, les centres de recherche, les établissements d'enseignement supérieur, le marché de l'emploi, la formation professionnelle, etc. Établir un état des lieux permet ensuite d'identifier les grandes tendances des liens économiques transfrontaliers (filières transfrontalières, liens de sous-traitance, prestations de services transfrontaliers, échanges commerciaux, inter-clustering, coopération dans le domaine de la recherche, flux de l'emploi transfrontalier, etc.).

La réalisation de cet état des lieux peut passer par des études, la mise en place d'observatoires transfrontaliers, ou bien la réalisation de séminaires thématiques.



Les études permettent d'analyser un territoire ou une dimension du développement économique transfrontalier.

EXEMPLES :

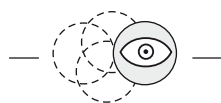
L'institut de recherche suisse BAK Basel Economics publie chaque année les « Perspectives Regio - Analyses et prévisions économiques pour l'Eurorégion du Rhin Supérieur ». Ce rapport annuel analyse la conjoncture économique

dans les trois versants du Rhin supérieur, ainsi celle de secteurs économiques importants du territoire. Il contient également des indicateurs macro-économiques conjoncturels, et traite de la situation économique du Rhin Supérieur dans son contexte national et international. Chaque année, des thèmes supplémentaires sont abordés (en 2010, le marché du travail ; en 2009, les forces et les faiblesses du Rhin supérieur).

<http://www.regioperspektiven.org>

Le Comité Économique et Social de la Grande Région publie régulièrement des rapports sur la situation économique et sociale de ce territoire. Ces rapports couvrent la population, l'économie, l'emploi et le marché du travail, l'éducation et les conditions de vie.

<http://www.granderegion.net/fr/documents-officiels/reso-doc-cesgr/index.html>



Les observatoires transfrontaliers sont chargés du suivi des évolutions d'un territoire transfrontalier, y compris celles du tissu économique. À long terme, ils peuvent identifier l'impact de l'intégration transfrontalière sur le développement économique d'un territoire. Les observatoires offrent ainsi une vision dynamique complémentaire des études réalisées à un instant précis.

Les observatoires doivent permettre d'orienter les politiques de développement

économique et d'aménagement du territoire et de guider les acteurs publics et privés dans leur prise de décision. Ils assurent également une meilleure visibilité du territoire transfrontalier pour le grand public et pour cette raison, il est prioritaire de financer des actions d'observation statistique à long terme dans le domaine du développement économique et de l'emploi. En ce sens, le Comité Stratégique Transfrontalier sur l'observation, initié par le CGET et la MOT en 2013 et qui regroupe une dizaine d'États européens, vise à promouvoir l'amélioration et l'enrichissement progressif et pragmatique du référentiel de données et d'indicateurs transfrontaliers.

Concernant les indicateurs, il faut veiller aux différences de définition et de perception culturelle de ceux-ci, afin de se mettre d'accord sur un système qui convienne à toutes les parties prenantes à la coopération.

EXEMPLES :

Le Système d'information géographique de la Grande Région (SIG-GR) représente une base de données transfrontalière dans plusieurs domaines dont le marché de l'emploi. Le SIG-GR permet de comparer les versants de la Grande Région, à partir de données harmonisées et de définitions communes.

<http://www.gis-gr.eu/portal/fr/themes/marche-du-travail.html>

L'Observatoire Interrégional de l'Emploi (OIE) est un système transfrontalier de diagnostic des évolutions socio-économiques de la Grande Région. Il produit des informations comparables et interprétables sur le marché de l'emploi notamment pour les autorités politiques de la Grande Région.

<http://www.iba-oie.eu>



Les séminaires thématiques permettent d'actualiser un état des lieux ou au contraire de diffuser les informations existantes aux acteurs concernés.

EXEMPLES :

Les Congrès tripartites du Rhin supérieur, qui ont lieu tous les deux ans depuis 1988, ont abordé régulièrement des thématiques en lien avec le développement économique. Ils s'adressent aux autorités publiques partenaires, mais aussi aux entreprises, au monde de la recherche, ainsi qu'à la société civile au sens large.

<http://www.rmtmo.eu/fr/region-metropolitaine/la-demarche-de-region-metropolitaine-trinationale-du-rhin-superieur/les-congres-tripartites.html>

COMMENT DÉFINIR LA VALEUR AJOUTÉE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TRANSFRONTALIER ?

La frontière est facteur de richesses qui méritent d'être exploitées.
C'est la vérification de cette hypothèse de départ sur un territoire donné
qui permet de fonder le développement de politiques publiques transfrontalières.



Pour déterminer la valeur ajoutée et l'impact de la dimension transfrontalière du développement économique, on peut **s'appuyer sur des indicateurs** comme :

- le nombre d'emplois créés de chaque côté de la frontière,
- le nombre d'emplois frontaliers,
- le nombre d'emplois indirects induits par l'emploi frontalier (**économie présentielle**),
- la croissance en termes de PIB,
- l'implantation d'entreprises,
- la création de filières,
- la création de liens de sous-traitance,
- etc.

EXEMPLE :

L'OCDE a publié en 2013 le rapport «Régions et innovation: collaborer à travers les frontières»

(titre original : «Regions and Innovation: Collaborating Across Borders»). Ce travail analyse pourquoi et dans quel contexte il est pertinent de développer une coopération transfrontalière dans le domaine de l'innovation. Il analyse par ailleurs les modèles de gouvernance transfrontalière de l'innovation, ainsi que les politiques publiques pour développer l'innovation transfrontalière. Enfin, le rapport étudie six études de cas de systèmes d'innovation transfrontaliers performants.

<http://www.oecd.org/fr/innovation/regions-and-innovation-collaborating-across-borders.htm>



Les études de ce type permettent de développer **des argumentaires en faveur d'une intégration transfrontalière** du développement économique, afin de sensibiliser les décideurs (élus, hauts fonctionnaires, etc.), ainsi que les citoyens et les entreprises, à la valeur ajoutée du développement économique transfrontalier, voire de les convaincre à agir en sa faveur.

EXEMPLE :

Sur le périmètre de l'Eurorégion Aquitaine-Euskadi

est notamment mise en avant l'idée que les partenariats transfrontaliers renforcent la capacité des territoires de chaque côté de la frontière à exporter et à être plus compétitifs à l'échelle mondiale.

Pour une analyse plus détaillée des différents argumentaires, voir l'«Introduction à la thématique».

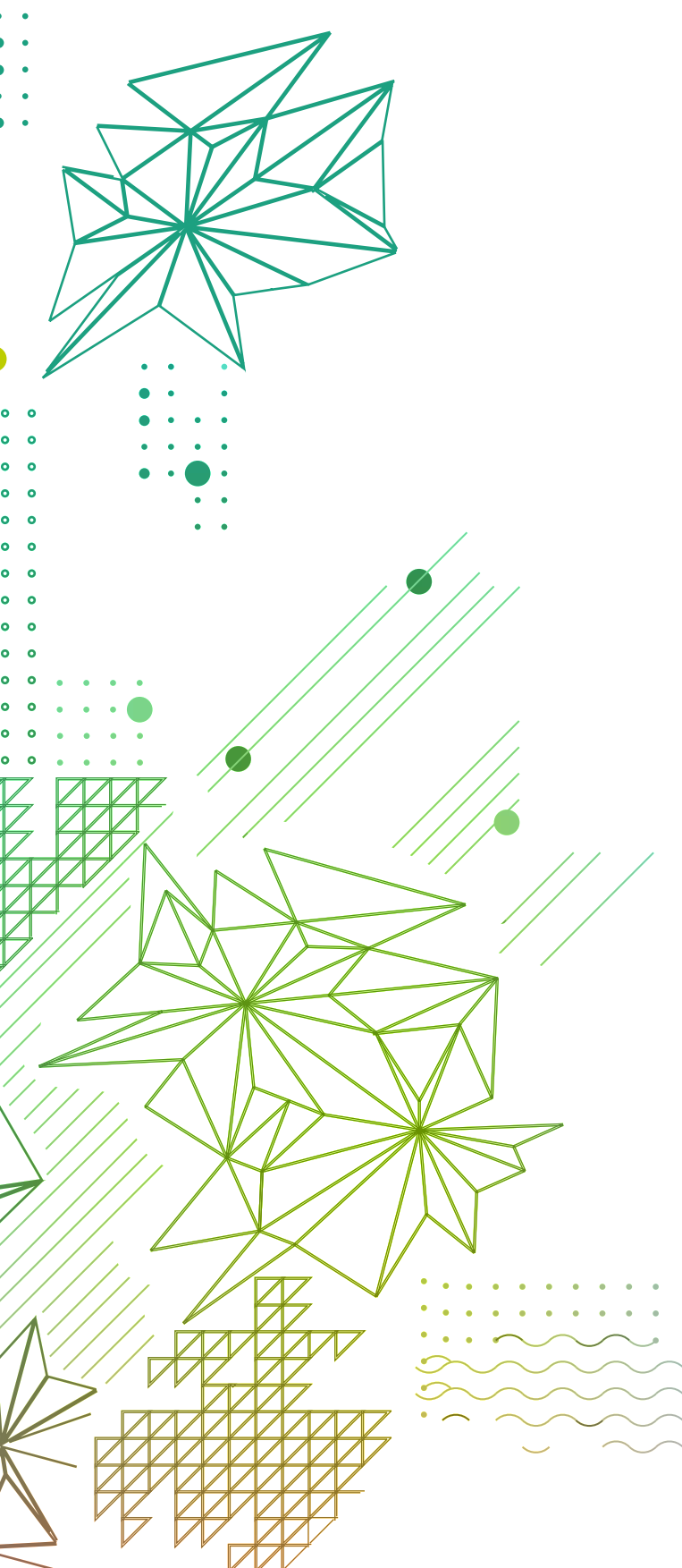
Définir les périmètres optimaux des partenariats

La complexité de l'action publique et des interactions public-privé en matière de développement économique est amplifiée dans un contexte transfrontalier du fait de la dissymétrie de part et d'autre des frontières. Ainsi, constituer une gouvernance efficiente du développement économique transfrontalier relève du défi.

Cela implique d'abord de définir les périmètres optimaux des partenariats au service du développement économique transfrontalier, en identifiant les acteurs et les compétences indispensables, les leviers d'actions, les complémentarités entre acteurs, les éléments fédérateurs, etc. Les thématiques concernées (accès à l'innovation, marché de l'emploi, etc.), peuvent nécessiter des actions à des échelles différentes. Ensuite, il est important d'améliorer l'articulation des échelles territoriales et des différentes dimensions thématiques du développement économique.

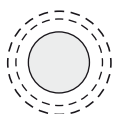
À chaque échelle d'autorité publique est rattaché un jeu de compétences et de thématiques ; à cet égard, la réforme territoriale en cours en France marque une évolution vers un rôle économique plus important des régions et des métropoles.

Enfin, il est nécessaire de pérenniser les partenariats. Pour obtenir un effet réel sur le territoire, l'action en faveur du développement économique doit être pensée à long terme, raison pour laquelle la pérennité de la gouvernance est l'une des clés du succès des politiques publiques dans ce domaine.



COMMENT CLARIFIER ET RATIONNALISER LA GOUVERNANCE AU SERVICE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?

Les configurations impliquant un nombre trop important d'acteurs peuvent se révéler une source d'inertie ou d'inefficacité. Pour cette raison, **distinguer plusieurs cercles de partenariat** permet de concilier efficacité et besoin de rassembler tous les acteurs pertinents.



Il est utile de distinguer **trois cercles** : un « noyau dur » d'autorités publiques, les partenaires associés et enfin les acteurs économiques privés.

- Le « noyau dur » est formé notamment par les autorités publiques ayant une compétence en matière de développement économique et une vision stratégique des priorités à poursuivre. Ce cercle d'acteurs a pour missions la définition des politiques en faveur du développement économique transfrontalier, le leadership, voire le financement de stratégies de développement¹.
- Les partenaires associés sont des structures comme les agences de développement, les chambres consulaires, les organisations patronales et salariales, les services publics pour l'emploi, etc. Ces acteurs détiennent une connaissance fine du terrain et ont un rôle clé d'accompagnement des acteurs économiques. Les partenaires associés doivent être consultés lors de l'élaboration des stratégies et politiques de développement et impliqués par la suite dans la mise en œuvre d'axes de travail concrets.
- Enfin, les acteurs économiques privés, dont l'activité est au cœur du développement des territoires

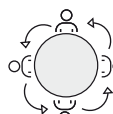
transfrontaliers, représentent les bénéficiaires finaux des stratégies et politiques. Pour cette raison, les mécanismes de consultation, de dialogue et de sensibilisation des acteurs économiques doivent être renforcés.

EXEMPLE :

Les acteurs de la Région Métropolitaine Trinationale (RMT) du Rhin supérieur

sont structurés en quatre piliers (politique, économique, scientifique et société civile), ayant chacun leur coordonnateur et chargés de mettre en œuvre une dimension de la stratégie de la RMT. Cette organisation vise une meilleure coordination entre les acteurs existants et la création de passerelles entre les quatre dimensions. Le pilier politique rassemble les autorités publiques regroupées dans les quatre instances de coopération institutionnelle (la Conférence du Rhin Supérieur, le Conseil Rhénan, les quatre Eurodistricts, et le Réseau des Villes). Le pilier économique est composé quant à lui des chambres de commerce des trois versants du Rhin supérieur (français, allemand et suisse). Le pilier scientifique regroupe des institutions d'enseignement supérieur, des organismes de recherche, des acteurs chargés de la promotion de l'innovation et du transfert technologique.

<http://www.rmtmo.eu/fr/home.html>



De nombreux cloisonnements entre les différents types d'acteurs subsistent et représentent un frein pour une approche plus intégrée du développement économique transfrontalier. Par conséquent, il est important de **renforcer les liens entre différents types de partenaires**, surtout lorsque leurs rôles sont complémentaires. Il faut développer notamment **les articulations entre les collectivités et les acteurs économiques, entre le monde de la recherche et les entreprises, entre les services publics de l'emploi et les entreprises.**

EXEMPLES :

Le Business Club transfrontalier PAMINA

est composé d'agences de développement, de collectivités territoriales et de chambres consulaires françaises et allemandes. Ce business club a comme objectif d'améliorer les activités de conseil de ses membres au niveau transfrontalier et d'organiser la remontée d'information des acteurs économiques.

<http://www.pamina-business.com>

En Europe, il existe plus de 20 partenariats transfrontaliers EURES,

qui ont comme mission de répondre aux besoins d'information et de coordination en matière de mobilité professionnelle transfrontalière. Les EURES-T constituent de précieux points de contact entre les administrations de l'emploi et les partenaires sociaux. Les périmètres des partenariats varient selon le territoire, mais rassemblent en général des services publics pour l'emploi et la formation professionnelle, des organisations patronales et syndicales, des autorités locales (collectivités ou services de l'État).

EURES Transfrontalier PED (FR-BE-LUX)

<http://www.eureslux.org>

EURES-T Rhin supérieur (FR-DE-CH)

<http://www.eures-t-oberrhein.eu>

Eureschannel (FR-BE-UK)

<http://www.eureschannel.org>



Il est nécessaire de clarifier le partage des compétences, les équivalences des missions en transfrontalier et les interactions entre acteurs, par exemple à travers la **réalisation d'une cartographie dynamique des acteurs et de leurs compétences.**

Il s'agit d'identifier quels acteurs publics, parapublics ou privés, doivent dialoguer entre eux et sur quels sujets. L'objectif est de dépasser l'instabilité induite

¹ Pour une analyse complète du rôle des différents acteurs publics et parapublics impliqués dans le développement économique transfrontalier, consulter l'« Introduction à la thématique ».

par les fréquentes réformes des politiques publiques et de clarifier les rôles de chaque partenaire. Cela permet par ailleurs d'éviter la création de doublons au niveau des structures, des partenariats ou des projets transfrontaliers.

L'information sur le rôle de chaque acteur doit être renouvelée en permanence, d'une part parce que le turnover du personnel dans le domaine de la coopération transfrontalière est assez rapide et d'autre part parce que les partenariats transfrontaliers dépendent beaucoup de l'implication personnelle des responsables.

EXEMPLE :

L'Almanach Benelux 2011 donne un aperçu des acteurs publics, des initiatives et des structures de coopération transfrontalière sur plusieurs thématiques dont le développement économique. Le recueil explique par ailleurs la structure de l'administration publique et le partage des compétences en Belgique, Pays-Bas, Luxembourg, France et Allemagne.

http://www.benelux.int/files/4213/9177/0845/almanach_2011-2015.pdf



↳ Dans les configurations complexes de gouvernance comme celles au service du développement économique transfrontalier, il est utile **d'identifier un animateur ou un chef de file du partenariat**. Ainsi, deux grandes options se dessinent :

- Un modèle plus hiérarchique, dans lequel un type d'acteurs jouent un rôle de chef de file ou de coordination, notamment en ce qui concerne l'élaboration d'une stratégie de

développement économique transfrontalier. L'orientation donnée par les récentes réformes en France renforce le rôle de chef de file des régions ou d'un binôme région-métropole.

- Un modèle plus collégial, en réseau, dans lequel un acteur joue le rôle d'animateur neutre du partenariat, chargé notamment de faciliter le travail collectif des acteurs. Ce rôle se rapproche plus de celui des structures transfrontalières (eurorégions, eurodistricts, métropoles transfrontalières).

COMMENT ARTICULER LES ÉCHELLES TERRITORIALES ET LES THÈMES DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE ?



↳ Le travail d'identification de la valeur ajoutée du développement économique transfrontalier consiste également à **définir la bonne échelle territoriale en fonction des thématiques**, tout en gardant une part de flexibilité dans la définition des périmètres.

- **Le niveau des bassins d'emploi - agglomérations et métropoles transfrontalières**, Eurodistricts, parcs naturels transfrontaliers, etc. - est pertinent pour les enjeux d'aménagement : transports urbains, foncier, zones d'activités, services publics quotidiens.

- **Le niveau régional** - Eurorégions (Grande Région, Aquitaine-Euskadi) - est pertinent notamment pour l'innovation et la recherche, les clusters, les grandes infrastructures de transport (aéroports, transports

régionaux). Il peut donner lieu à l'élaboration de stratégies eurorégionales d'innovation ou de développement économique et territorial.

- **Le niveau national et européen** reste structurant en termes législatif, de cohésion, de redistribution etc. De point de vue transfrontalier, c'est la coordination interétatique qui est importante (coordination des législations en matière fiscale, de grandes infrastructures de transport, RTE-T, ou d'énergie, RTE-E, etc.).

L'échelle pertinente de coopération peut différer en fonction du secteur économique et de la réalité du territoire transfrontalier. De manière générale, dans les domaines à forte intensité technologique, l'échelle de coopération est plus grande (régionale à mondiale). En revanche, dans les secteurs d'activité rurale ou d'économie présentielle, qui caractérisent certaines frontières à accessibilité plus réduite (montagnes, etc.) où dominent souvent les petites PME, une

échelle plus localisée peut mieux convenir.



↳ Étant donné le nombre important de partenaires publics et privés potentiellement concernés par le développement économique, il est plus pragmatique de créer **des partenariats à géométrie variable**, pour éviter les configurations de gouvernance trop complexes.

Il est plus efficace de partir d'un périmètre large de coopération possible, avec une gouvernance informelle, à partir duquel former ensuite des partenariats plus restreints, par exemple lorsqu'il s'agit de définir des stratégies économiques sectorielles ou des plans d'actions sur un sujet en particulier.

EXEMPLE :

La région transfrontalière TTR-ELAt (Top Technology Region/ Eindhoven-Leuven-Aachen Triangle), est née en 2009 de la fusion de TTR et ELAt, deux projets à dimension économique dans une région considérée par l'OCDE comme « innovation leader ». Elle regroupe 3 pays (B/NL/D), 6 régions et 6 villes qui coopèrent pour développer des liens transfrontaliers dans trois secteurs : les matériaux innovants, les systèmes high-tech et les sciences de la vie. Il s'agit d'une coopération plus pragmatique que formelle, ce qui se traduit notamment par la création de sous-groupes ad-hoc ou de coopérations bilatérales sur des sujets précis. C'est une coopération « à la carte », basée sur le volontariat et la spécialisation intelligente.

<http://www.oecd.org/gov/regional-policy/publicationsdocuments/TTR-ELAt.pdf>

↳ Dans un contexte transfrontalier, les asymétries de compétences entre les partenaires de part et d'autre de la frontière peuvent représenter un défi pour la coopération. Par ailleurs, dans un pays comme la France, sur de nombreux sujets économiques importants (la fiscalité par exemple), le pouvoir décisionnaire est au niveau central, alors que la connaissance fine du terrain est

au niveau local. Par conséquent, il est utile de **renforcer les canaux d'information locaux – nationaux et la gouvernance multi-niveaux.**

EXEMPLES :

Plusieurs Commissions Intergouvernementales (CIG) sont chargées de faciliter l'étude et la résolution des problèmes de voisinage dans les régions transfrontalières

(franco-germano-luxembourgeoise, franco-luxembourgeoise, franco-germano-suisse, franco-suisse). Les CIG formulent des recommandations, des révisions de textes contractuels par exemple, à l'intention des gouvernements. Elles peuvent faire appel à des experts, tels que des représentants des ministères ou des collectivités locales.

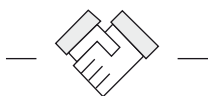
Les dialogues franco-suisse et franco-allemand sur la coopération transfrontalière ont des objectifs similaires aux CIG. Ils rassemblent des représentants ministériels, des services déconcentrés de l'État et des collectivités régionales et traitent des différentes questions transfrontalières, y compris de fiscalité et d'économie.



COMMENT PÉRENNISER LE PARTENARIAT ?

Une gouvernance efficiente du développement économique transfrontalier requiert la pérennité du partenariat stratégique. L'objectif est de s'engager dans la durée, voire d'évoluer vers des relations contractuelles, structurelles et d'allouer un financement pour la mise en œuvre de stratégies conjointes. Le défi est de dépasser l'implication personnelle des techniciens ou des élus, pour engager la structure dans son ensemble et à long terme.

Par ailleurs, pérenniser ne veut pas dire préserver le même partenariat inchangé pendant des années. Cela peut signifier faire évoluer la composition de la structure de gouvernance, en variant à la marge les partenaires impliqués, ou bien modifier les objectifs poursuivis.



La pérennisation du partenariat peut être influencée par plusieurs facteurs :

- Les calendriers des élections de part et d'autre des frontières et le turnover des personnes rendent complexe la mise en place d'une coopération continue et durable. En ce sens, la capacité à **surmonter les différences de calendrier** influe beaucoup sur la pérennité du partenariat.
- La **bonne connaissance mutuelle des partenaires** (en termes d'organisation territoriale, compétences, stratégies et politiques) est un gage de pérennité. Les almanachs, les annuaires, ainsi que les formations permettent de diffuser et d'actualiser cette connaissance.

- En plus du partenariat stratégique, qui rassemble le plus souvent les collectivités, les chambres de commerce, les agences de développement, il est utile de créer un **réseau d'experts** (appartenant par exemple à des clusters, centres de recherche, zones d'activité ou bien à la société civile), qui alimente la réflexion stratégique en informations précises et actualisées. Cela permet de créer un lien précieux entre le niveau décisionnaire et le terrain, ainsi que d'assurer la transmission de la connaissance et la capitalisation.
- Un **engagement pluriannuel contractuel** (convention de coopération, structure transfrontalière) permet de s'inscrire dans la durée en formalisant des axes de travail et, éventuellement, un apport financier.

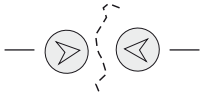
- **L'évaluation de l'impact des stratégies et des actions entreprises** peut encourager la structuration du partenariat dans la durée, mais aussi son évolution pour améliorer les politiques mises en œuvre. Il est important de définir des indicateurs pertinents qui peuvent être mesurés en transfrontalier (PIB, taux de chômage, taux d'activité, création d'entreprise, nombre d'emplois, etc.).
- Enfin, **renforcer la visibilité du partenariat pour les citoyens et les entreprises** peut avoir des retombées positives sur l'adhésion aux stratégies et leur mise en œuvre. Cela peut passer par une communication sur l'impact de la coopération ou des témoignages sur des projets concrets.



Dépasser les logiques de concurrence entre les territoires frontaliers

Bâtir un partenariat stratégique en faveur d'une vision commune du développement d'un territoire transfrontalier peut relever du défi dans un domaine intrinsèquement concurrentiel comme l'économie. En effet, non seulement les acteurs économiques, mais les territoires eux-mêmes sont en concurrence (différentiels fiscaux etc.).

Avant même d'œuvrer à la structuration d'une gouvernance dans ce domaine, il faut d'abord dépasser les logiques de concurrence qui peuvent exister entre les autorités publiques, les agences parapubliques. Ainsi, il est nécessaire de surmonter le réflexe de défendre uniquement son territoire (implantation de nouvelles entreprises et localisation des emplois, vision purement nationale des filières économiques présentes sur le territoire), puisque la coopération se révèle souvent « gagnant-gagnant ». Les acteurs publics doivent construire une philosophie commune de coopération en matière de politiques publiques de soutien du développement économique.



↳ Cela passe tout d'abord par la **recherche des complémentarités** entre les tissus économiques de part et d'autre de la frontière. En effet, au sein d'un espace européen où la libre circulation est censée être au bénéfice de tous, la concurrence, comme la coopération, doivent jouer à l'échelle transfrontalière. Plus la connaissance des tissus économiques de part et d'autre de la frontière est approfondie, plus il est facile de trouver, d'une part, des similitudes pouvant justifier une mutualisation (économies d'échelle) ou la création d'une économie d'agglomération et, d'autre part, des facteurs de différenciation et des complémentarités, et donc de potentiel à nouer des liens. Par exemple, la diversité (multiculturalisme, tissu économique hétérogène, différents niveaux de développement, etc.) d'un territoire transfrontalier peut représenter un potentiel d'innovation (effet « serendip », transfert de technologie ciblé, etc.).

Ainsi, pour nouer des liens transfrontaliers, les acteurs d'un même secteur économique doivent identifier des partenaires complémentaires (sous-traitance, produits compatibles). En ce sens, les acteurs publics peuvent mettre en avant les avantages potentiels à travailler en commun, par la mise en place de groupes de travail sur les thématiques spécifiques, la réalisation d'études, etc.

EXEMPLE :

En perspective de la période de programmation 2014-2020, **la Région Nord-Pas de Calais et la Flandre occidentale ont comparé leurs stratégies d'innovation et de spécialisation intelligente (SRI-SI)** afin d'identifier les secteurs communs et les filières complémentaires. L'objectif à long terme est de favoriser les interactions entre les acteurs économiques de part et d'autre de la frontière.



↳ Il faut identifier des situations gagnant-gagnant.

En matière de développement économique transfrontalier, deux types d'intérêts antagoniques peuvent être soulignés : d'une part, les entreprises mobiles qui s'installent dans la région où elles ont le plus d'avantages et, d'autre part, les collectivités qui veulent attirer les entreprises et fixer les emplois sur leurs territoires, de part et d'autre de la frontière, surtout quand il y a des différentiels de développement. Dans ce contexte, il est plus constructif de se concentrer sur l'identification des situations gagnant-gagnant et favoriser ainsi le développement des liens économiques transfrontaliers.

EXEMPLE :

Pour une entreprise, une stratégie de bi-localisation peut consister à créer une filiale ou une succursale dans le pays voisin, pour bénéficier des avantages respectifs de deux pays frontaliers (par exemple à la frontière franco-suisse).



↳ **Le marketing territorial orienté vers l'extérieur** permet de promouvoir un territoire transfrontalier à des investisseurs tiers. En mettant ensemble les atouts des territoires de part et d'autre d'une frontière, la destination commune devient plus visible et attractive. La confiance mutuelle, qui peut requérir un processus de construction de plusieurs années, s'installe lorsque les partenaires acceptent que la localisation d'une entreprise de l'autre côté de la frontière peut avoir des retombées positives aussi pour eux.

EXEMPLES :

Le projet Upper Rhine Valley (2013 - 2015) a eu comme objectif la promotion touristique du Rhin supérieur sur les marchés internationaux, aux tour-opérateurs et à la presse. Selon la philosophie du projet, les trois versants du Rhin supérieur ont à gagner chacun en se présentant ensemble sous une marque commune.

<http://www.upperrhinevalley.com>

La plateforme web « Invest in Eurométropolis » met en avant les atouts de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai pour des investisseurs. Il cartographie les clusters, les sites d'excellence, les centres de recherche, la logistique, les parcs d'activités, les opérateurs de tourisme d'affaires. Dans le cadre de l'initiative « Invest in Eurométropolis », les partenaires ont également été présents au MIPIM sur un stand commun.

<http://www.investineurometropolis.fr>

Le projet « The Growth Centre - Success for the Danish-German Region »

a développé un marketing interrégional basé sur six atouts : tourisme, alimentation, technologies de la santé et du bien-être, énergies renouvelables, logistique, connaissance.

<http://www.dinregionsportal.eu/361>

Construire une vision stratégique du développement économique transfrontalier

La définition d'un partenariat solide et pertinent permet ensuite de développer conjointement une stratégie pour favoriser le développement économique d'un territoire transfrontalier. Le but est de fédérer les acteurs autour d'une vision commune du territoire, déclinée en objectifs partagés, et de passer du projet individuel à un programme de travail.

Cependant, au préalable, les différents acteurs doivent définir une dimension transfrontalière de leurs propres stratégies de développement économique.

C'est seulement après cette étape qu'une stratégie pleinement transfrontalière peut être développée.

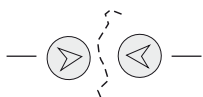
De manière générale, une stratégie de développement économique transfrontalier devrait être cohérente avec une vision d'ensemble de l'aménagement du territoire transfrontalier. Elle devrait aussi faire converger les logiques ascendantes et descendantes.

Les partenaires régionaux, souvent à l'initiative de stratégies transfrontalières, n'ont pas forcément la vision globale des potentialités. Il faut alors s'appuyer sur la connaissance fine du terrain des acteurs locaux et prendre en compte leurs besoins et attentes.

COMMENT IDENTIFIER LES SECTEURS ÉCONOMIQUES À POTENTIEL TRANSFRONTALIER ?

La première étape dans l'élaboration d'une stratégie de développement économique transfrontalier passe par l'identification des secteurs économiques à potentiel transfrontalier.

Il s'agit de déterminer dans quels domaines il peut y avoir une valeur ajoutée à la création de liens transfrontaliers (partenariats entre clusters, ou entre universités ou centres technologiques et entreprises de part et d'autre de la frontière, export ou prestation de services de l'autre côté de la frontière, etc.).



Le tissu économique est dynamique, évolutif, ce qui rend nécessaire le renouvellement régulier du travail de recherche des complémentarités. Ainsi, dans certains territoires transfrontaliers, des filières économiques à potentiel transfrontalier ont été identifiées, comme par exemple les matériaux et les procédés en Grande Région, les sciences de la vie dans le Rhin Supérieur.

EXEMPLES :

En amont de l'élaboration de sa Stratégie Eurorégionale

d'Innovation, l'Eurorégion Pyrénées-Méditerranée a commandé en 2013 un diagnostic de l'écosystème d'innovation du territoire. Le choix a été de se focaliser sur trois filières stratégiques (eau, e-santé, agroalimentaire). Pour identifier les complémentarités, des entretiens ont été réalisés avec des acteurs institutionnels et économiques représentatifs issus des quatre régions membres. Les Stratégies régionales d'innovation des quatre Régions ont été comparées notamment pour déterminer, pour les trois filières ciblées, les

domaines concurrentiels et complémentaires, les points forts et les points faibles et les pistes de collaborations.

http://www.euroregio.eu/sites/default/files/sei_fr.pdf

Plus d'infos dans la fiche projet (brochure « Introduction à la thématique »).

La GPEC transfrontalière des ports de Strasbourg et de Kehl fait la synthèse entre les enjeux de complémentarité du tissu économique (entreprises) et ceux de l'emploi/formation (salariés). La GPEC transfrontalière vise entre autres à mutualiser les emplois

et les compétences entre entreprises sœurs et à aider les entreprises à mieux prendre conscience de leurs propres enjeux d'évolution. Des entretiens ont été réalisés avec une trentaine d'acteurs « têtes de réseau » des ports de Strasbourg et de Kehl, aussi bien institutionnels que privés.

<http://www.maisonemploi-strasbourg.org/la-demarche-de-gpec-des-ports>

Plus d'infos dans la fiche projet (brochure « Introduction à la thématique »).

COMMENT ÉLABORER DES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TRANSFRONTALIER ?



Après avoir identifié les secteurs économiques à potentiel transfrontalier, il est possible de travailler à l'élaboration d'une stratégie transfrontalière de développement économique. Cela passe par des négociations politiques, des séminaires ou des ateliers de travail thématiques, des concertations avec les stakeholders (chambres consulaires, représentants patronaux et sociaux, clusters, universités etc.). Le plus souvent, pour cet exercice, il est nécessaire de trouver les points communs entre les stratégies économiques régionales et locales de part et d'autre de la frontière.

EXEMPLES :

Les acteurs institutionnels du Rhin Supérieur se sont dotés fin 2013 d'une Stratégie 2020 pour la Région Métropolitaine Trinationale. Cette stratégie est le résultat de concertations politiques entre les élus de ce territoire et de séminaires de travail thématiques entre les services techniques. Elle définit dix priorités pour les quatre dimensions de la coopération du Rhin Supérieur (sciences, économie, société civile, politique). Ainsi, le développement économique se retrouve imbriqué avec les autres aspects du développement territorial du Rhin Supérieur.

<http://www.rmtmo.eu/fr/economie/strategie.html>

Fin 2014, **l'Eurorégion Aquitaine- Euskadi** a finalisé son Plan Stratégique 2014-2020. Sur la base du diagnostic eurorégional, la stratégie se décline en quatre axes et une quarantaine d'actions à mener avec les acteurs de la coopération : citoyenneté eurorégionale ; économie de la connaissance, innovation, compétitivité des entreprises ; territoire durable ; gouvernance ouverte. Pour son élaboration, un appel à contributions écrites a été lancé auprès des acteurs de l'Eurorégion (collectivités, structures transfrontalières, chambres consulaires, clusters, etc.) qui ont pu définir leurs priorités et leurs projets de coopération.

Par ailleurs, des entretiens personnels, groupes de travail ont permis de canaliser leurs visions et attentes.

<http://www.aquitaine-euskadi.eu/blog/2014/12/18/plan-strategie-de-l-euroregion-aquitaine-euskadi-2014-2020.html>

Plus d'infos dans la fiche projet (brochure « Introduction à la thématique »).

Articuler les dispositifs de financement

Les outils de financement disponibles ne permettent pas toujours de mettre en œuvre les stratégies de développement économique transfrontalier ou de couvrir tous les besoins des acteurs locaux. Il revient aux partenariats stratégiques d'améliorer l'offre de financements disponibles et surtout d'optimiser les synergies entre les différents dispositifs, afin de s'assurer que tous les besoins des acteurs économiques puissent être couverts.

COMMENT METTRE À DISPOSITION DES FINANCEMENTS POUR DES INITIATIVES TRANSFRONTALIÈRES ?

Un des problèmes de la mise en œuvre des stratégies de développement économique transfrontalier est le nombre limité de dispositifs de financement réellement transfrontaliers. INTERREG, l'outil de référence, peut ne pas suffire, du fait de moyens limités ou orientés sur d'autres priorités. Or, il existe peu d'alternatives aux programmes INTERREG. En effet, les outils sont généralement conçus dans un cadre national, qu'il s'agisse d'aides publiques, d'incitations fiscales, de fonds d'investissement privés ou publics, etc.

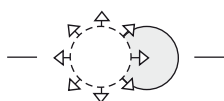
Il est nécessaire de développer l'offre de financement des projets transfrontaliers par la coordination de dispositifs nationaux, ou bien par la création de fonds transfrontaliers.



Les dispositifs nationaux (programmes régionaux FEDER-FSE), les banques d'investissement, etc. doivent pouvoir accorder des financements à des acteurs économiques ayant un projet transfrontalier.

EXEMPLE :

En Autriche, les programmes régionaux FEDER financent les entreprises pour développer des projets transfrontaliers.

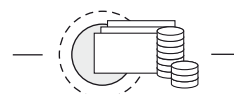


La coordination transfrontalière de dispositifs nationaux permet de financer de part et d'autre de la frontière les deux parties d'un même projet. Cela peut passer par l'articulation de programmes nationaux ou locaux de soutien à l'innovation ou aux PME, le financement en parallèle par des banques publiques, etc. Il est possible par ailleurs de coordonner les aides de droit commun pour l'export (par exemple, Bpifrance, Coface, aides régionales) avec les aides de droit commun pour investir sur le territoire de l'autre

côté de la frontière (en France par exemple, la prime à l'aménagement du territoire, aide à la réindustrialisation).

EXEMPLE :

Pour la période 2014-2020, les Régions partenaires de l'Eurorégion Pyrénées-Méditerranée ont donné leur accord de principe de financer des actions de l'Eurorégion par leurs programmes régionaux FEDER-FSE.



La mise en place de fonds transfrontaliers (subventions, prêts, garanties de prêt, participation au capital, etc.), qui respectent des régimes d'aide d'État et n'entravent pas la concurrence, permet de répondre à la spécificité des projets transfrontaliers.

EXEMPLE :

Le fonds transfrontalier géré par l'Eurorégion Aquitaine-Euskadi a comme objectif d'octroyer de petites subventions pour lancer une initiative qui peut ensuite s'orienter vers d'autres formes de financement.

COMMENT COORDONNER LES SOURCES DE FINANCEMENT ?

Pour dépasser le défi posé par une structuration à plusieurs niveaux, avec des partenariats et des périmètres superposés partiellement, il convient d'identifier les points de synergie entre les différents dispositifs de financement.

Il est important d'identifier les complémentarités entre les programmes européens. Cela permet dans un deuxième temps d'orienter les différents projets vers l'outil de financement le plus pertinent.

EXEMPLE :

L'Eurorégion Aquitaine-Euskadi a réalisé une analyse comparative des programmes

régionaux (FEDER-FSE, FEADER et FEAMP) des deux Régions partenaires et des programmes de coopération (POCTEFA, SUDOIE, Espace Atlantique et INTERREG EUROPE).

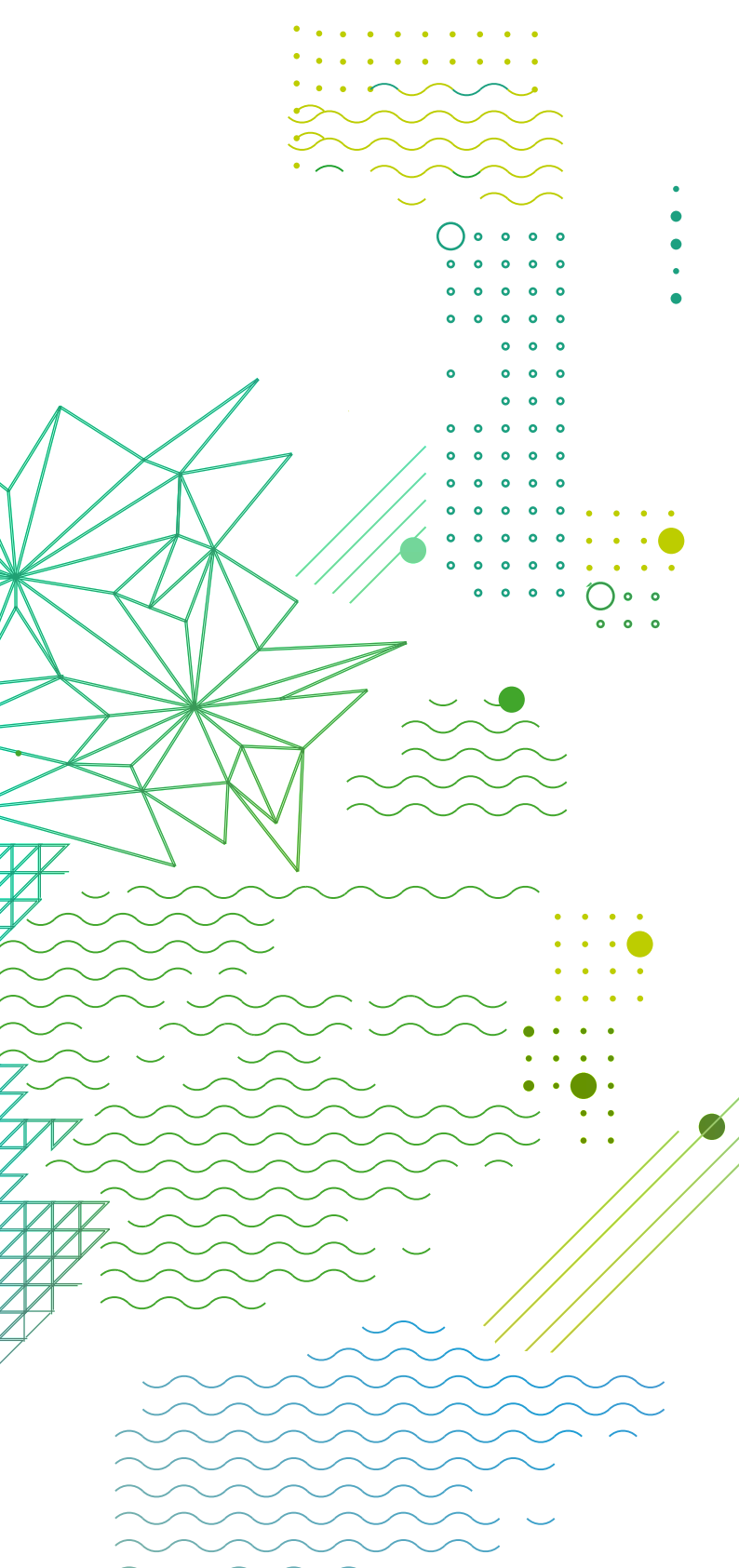
Pour aller plus loin, il faut engager des choix stratégiques coordonnés de financement des projets portés par les acteurs économiques.

EXEMPLE :

Dans le cadre du plan d'activités d'EURES-T Rhin Supérieur, la DIRECCTE Alsace a choisi de financer deux chargés de mission « Apprentissage transfrontalier », sous contrat avec la Direction régionale Bade-Wurtemberg de l'Agence fédérale pour l'emploi. Cela s'inscrit dans une logique gagnant-gagnant, car l'Alsace souhaite résoudre la

problématique du chômage des jeunes et le Bade-Wurtemberg a des places d'apprentissage disponibles et des besoins de main-d'œuvre.

Dépasser les barrières du développement économique transfrontalier



Le rôle d'un partenariat institutionnel autour du développement économique transfrontalier n'est pas seulement de définir et de mettre en œuvre des stratégies communes, mais aussi de contribuer au dépassement des barrières et obstacles qui s'opposent à une meilleure intégration économique transfrontalière en général, et aux projets concrets sur le territoire en particulier.

Ces barrières sont de nature très variée et leur résolution dépend de différents niveaux d'autorité. Ainsi les questions juridiques, administratives, fiscales relèvent plutôt des compétences des États ou des États fédérés, alors que les barrières culturelles, linguistiques, cognitives peuvent être levées aux niveaux local et régional. Par conséquent, le rôle des partenariats au service du développement économique transfrontalier peut varier en fonction de la nature des obstacles.

COMMENT IDENTIFIER LES OBSTACLES JURIDIQUES ET ADMINISTRATIFS ?

L'identification des obstacles est la première étape vers leur levée et elle ne doit pas être négligée. Elle peut être réalisée par le biais d'enquêtes, d'appels à contributions écrites, d'entretiens, de séminaires, de groupes de travail. Il est nécessaire d'interroger tant les collectivités régionales ou locales, que les chambres consulaires, les agences de développement, les organisations patronales et syndicales et enfin les entreprises elles-mêmes.

Il est important d'analyser le plus en détail possible la nature des problèmes, leurs conséquences (territoire et structures affectées) et leurs causes. Par ailleurs, l'identification des obstacles représente un processus itératif, voire continu. En effet, il est nécessaire de réaliser un suivi pour voir l'évolution dans le temps.

EXEMPLES :

Dans le Rapport final du 14^e Sommet de la Grande Région (2013-2014), son Comité économique et social a répertorié les obstacles administratifs à l'économie et au développement durable dans ce territoire. La liste des obstacles est alimentée et actualisée par le Centre européen et d'innovation de Trèves (EIC Trier GmbH).

<http://www.granderegion.net/fr/documents-officiels/reso-doc-cesgr/Rapport-final-2013-2014.pdf>

Dans le cadre des travaux du pilier Économie de la Région Métropolitaine Trinationale (RMT) une étude a été menée en 2013 auprès de plus de 350 entreprises du Rhin Supérieur, pour recenser les freins à leur développement.

Le groupe de travail parlementaire franco-belge (formé de six parlementaires de chaque côté de la frontière) a identifié en 2005-2007 les freins à la coopération sur cette frontière, l'économie étant une

des dimensions traitées. Près de 80 obstacles ont été répertoriés dans ce domaine suite à un appel à contributions (plus de 300 réponses), des séances thématiques de concertation technique et des séances plénières avec les parlementaires. Cette démarche a été actualisée en 2013-2014 à l'initiative de la Préfecture de la région Nord-Pas de Calais et avec l'appui de la MOT.

<http://www.espaces-transfrontaliers.org/bdd-territoires/territories/territory/show/groupe-de-travail-parlementaire-franco-belge/>

COMMENT RÉFLÉCHIR AUX SOLUTIONS ET CONTRIBUER À LA RÉOLUTION DES PROBLÈMES ?

Si les partenaires impliqués dans la gouvernance du développement économique d'un territoire transfrontalier ne sont en général pas compétents pour lever des obstacles d'ordre juridique, ils ont un rôle essentiel de proposition de solutions, de par leur connaissance fine du terrain. La remontée d'informations en continu et le lien avec le niveau national sont essentiels. En ce sens, les commissions intergouvernementales ou les groupes de travail parlementaires sont un bon vecteur de dialogue local-national.

L'identification de solutions possibles passe notamment par l'organisation de groupes de travail rassemblant à la fois les institutions compétentes (du local jusqu'au national et européen) et les stakeholders.

Avant de réfléchir aux solutions, il est essentiel de définir de manière conjointe la finalité, l'objectif escompté après la levée de l'obstacle. Cela permet non seulement de vérifier qu'il existe un consensus parmi les partenaires, mais

aussi de donner des indications sur le type de solution à développer et le caractère prioritaire ou non de la résolution du problème.

Pour assurer l'efficacité des réunions de ces groupes, il est nécessaire de consacrer les premières réunions à un balayage plus général des obstacles et de se focaliser dans les réunions suivantes sur un obstacle à la fois. En effet, avoir un ordre du jour restreint permet d'aller en détail sur la

définition de la solution. Il est utile de rappeler les avancées et les tentatives de résolution, comme base de réflexion. Il faut ensuite évaluer la pertinence, la faisabilité et l'efficacité des solutions proposées. Enfin, il est important de se mettre d'accord sur un calendrier précis pour la résolution du problème, d'allouer les moyens (humains ou financiers nécessaires) et de clarifier les tâches à réaliser par les différents partenaires.

EXEMPLE :

Dans le cadre du processus d'actualisation de la liste d'obstacles à la coopération franco-belge réalisé en 2013-2014, une série de neuf ateliers de travail d'identifications des solutions a été organisée avec l'appui de la MOT.

COMMENT DÉPASSER LES BARRIÈRES CULTURELLES ?

Les barrières d'ordre culturel (langue, culture managériale, manière de faire des affaires) peuvent être amoindries, mais il s'agit d'un travail continu, non d'une action ponctuelle.



Il faut **sensibiliser et former aux différences culturelles**. Cela peut se faire par le biais de formations (comme celles réalisées par l'Euroinstitut de Kehl sur la frontière franco-germano-suisse par exemple), ou de publications.



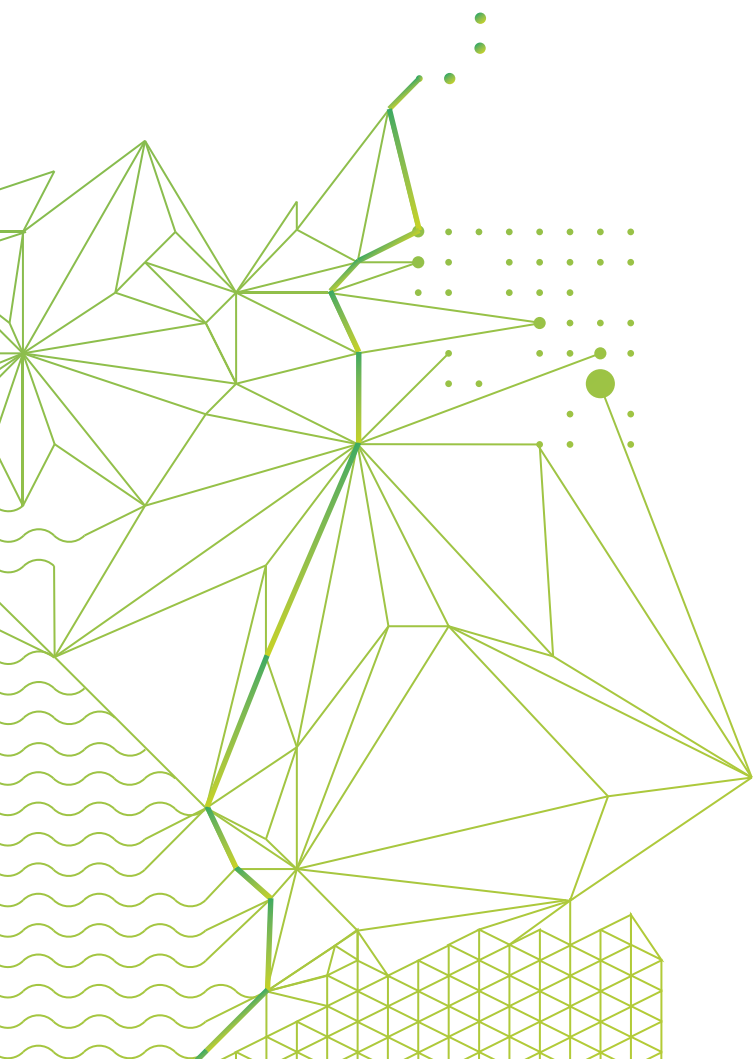
Il est nécessaire de **renforcer les compétences linguistiques**, au niveau des acteurs institutionnels, mais aussi des acteurs économiques et des travailleurs.

EXEMPLES :

La «**Stratégie France**» du Land de Sarre a l'objectif ambitieux de faire de cette région un espace plurilingue à part entière d'ici à 2043 et de former tous les Sarrois au français. L'intérêt de cette stratégie est notamment de profiter pleinement des opportunités de coopération économique avec la France et de la position à l'interface entre deux des plus grands marchés de l'Union Européenne.
<http://www.saarland.de/110783.htm>

Les membres de la **Conférence du Rhin Supérieur** ont signé en juin 2013 une Charte pour le plurilinguisme du Rhin Supérieur. Celle-ci fait des préconisations pour l'enseignement linguistique depuis la maternelle jusqu'au lycée et le CFA. Par ailleurs, elle fait des recommandations sur la formation des enseignants et le financement de cette politique de plurilinguisme.

<http://www.conference-rhin-sup.org/fr/education-et-formation/apercu/actualite/items/charte-pour-la-promotion-du-plurilinguisme.html>





LE MONTAGE DE PROJETS

Sensibiliser les acteurs économiques
aux avantages des actions
transfrontalières

24

Créer un cadre favorable à la recherche
des bons partenaires économiques

26

Mieux accompagner les porteurs
au moment du montage de projet

29

Apporter des aides financières
aux porteurs de projets

32

Pérenniser la dimension transfrontalière
des activités économiques

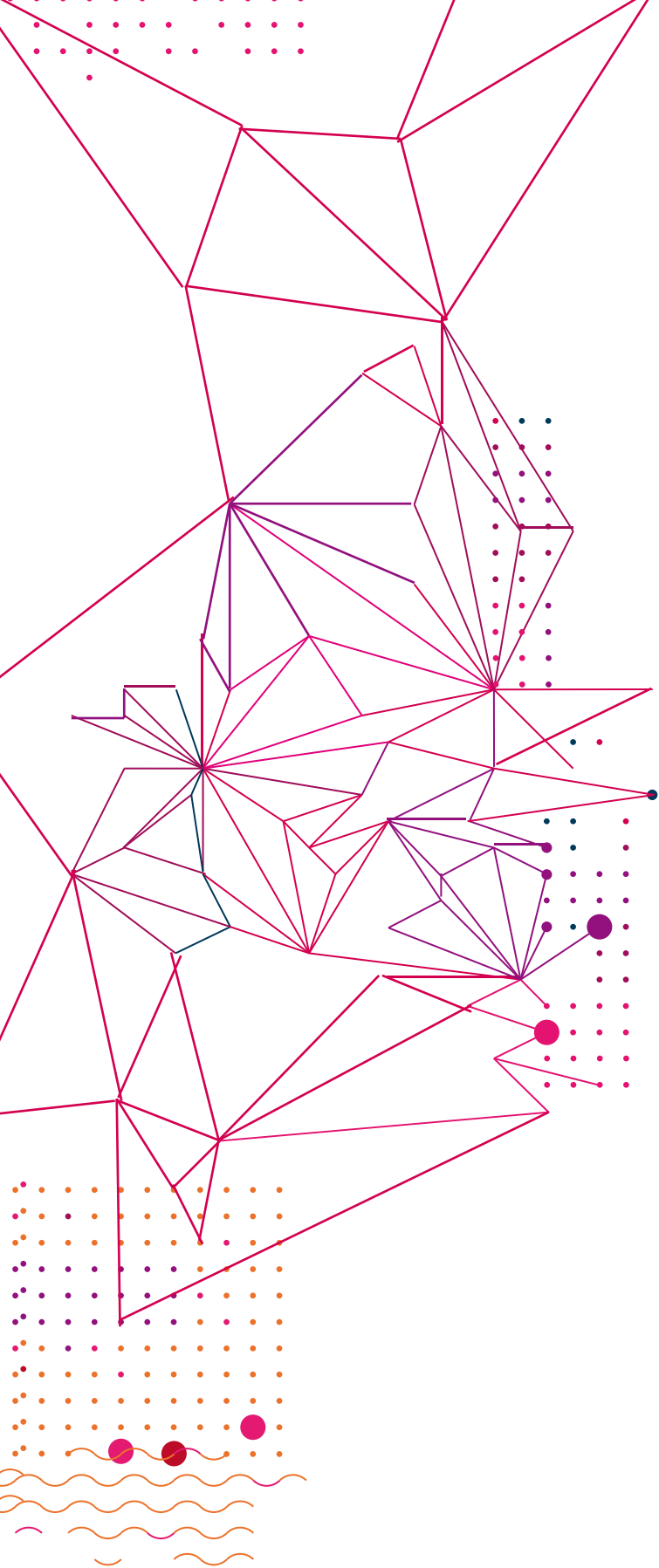
36

Abréviations

38

Remerciements

39



Sensibiliser les acteurs économiques aux avantages des actions transfrontalières

Souvent, les porteurs de projets potentiels (entreprises, universités, centres de recherche, etc.) situés d'un côté de la frontière ne disposent pas de suffisamment d'informations sur les avantages à développer une dimension transfrontalière dans leur activité. Ils n'ont pas les éléments nécessaires pour évaluer les risques, les coûts et les bénéfices que peut leur apporter le fait de se lancer dans un projet transfrontalier.

Pour cette raison, sensibiliser les acteurs économiques aux avantages des actions transfrontalières est un pré-requis pour favoriser l'émergence de projets. Cette mission de sensibilisation est partagée par un grand nombre d'acteurs (collectivités territoriales, agences de développement, chambres consulaires, structures transfrontalières), chacun à son niveau territorial et selon son champ de compétences.

Le premier point que les structures d'accompagnement doivent traiter consiste à identifier le type d'informations dont les porteurs de projet ont besoin pour évaluer l'intérêt de développer une action transfrontalière. Dans un deuxième temps, il est nécessaire de choisir les outils de sensibilisation des acteurs économiques.

QUELS TYPES D'INFORMATIONS METTRE À DISPOSITION DES ACTEURS ÉCONOMIQUES ?

Les structures d'accompagnement ont un rôle important de diffusion d'informations de base sur les activités économiques transfrontalières :

- les principes de l'accès au marché voisin, au marché européen ou de l'internationalisation en général ;
- les caractéristiques du tissu économique de chaque côté de la frontière (filières, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, pôles de compétitivité, clusters) ;
- les arguments sur les avantages d'une activité transfrontalière (export ou prestation de services, sous-traitance, bi-localisation, etc.) ;
- les spécificités et avantages de chaque côté de la frontière sur une série de critères (fiscalité, droit du travail, aides aux entreprises, foncier, main-d'œuvre et compétences, tissu économique, etc.) ;
- les démarches pour l'export ou la prestation de services (TVA, concurrence) ;
- les modalités d'implantation dans l'autre pays.



POINT DE VIGILANCE

Il faut veiller à :

- Mettre en lumière les avantages de chaque partie et s'assurer qu'il n'existe pas de déséquilibre flagrant, pour créer un climat de confiance et de situation gagnant-gagnant.
- Actualiser régulièrement les informations pour ne pas diffuser des données anciennes ou erronées.

PAR QUELS MOYENS SENSIBILISER LES ACTEURS ÉCONOMIQUES ?

La sensibilisation des porteurs de projets peut passer par des portails web généralistes ou spécialisés, des guides pratiques, des événements dédiés à la capitalisation des expériences précédentes (témoignages de porteurs de projets), par des vidéos, etc., l'essentiel étant de combiner plusieurs outils et s'assurer qu'ils sont accessibles au public cible.

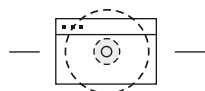


Les portails web d'informations générales

EXEMPLE :

Le portail de la Commission européenne «L'Europe est à vous» pour les entreprises (Your Europe - Business) s'adresse aux entreprises qui veulent se développer au sein du marché intérieur de l'Union Européenne. Ce portail contient des informations générales sur le développement d'une activité, la TVA, le commerce à l'étranger, les ressources humaines, les types de financement, les règles des marchés publics.

http://europa.eu/youreurope/business/index_fr.htm



Les sites web dédiés à la promotion d'un territoire transfrontalier

EXEMPLE :

Le site «Invest in Eurométropolis» met en avant les atouts du territoire de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai pour des investisseurs (clusters, sites d'excellence, centres de recherche, logistique, parcs d'activités, tourisme d'affaires). Il permet aussi de localiser ces structures.

<http://investineurometropolis.fr/>



Les guides pratiques

EXEMPLE :

Le guide «La pratique des affaires en Allemagne à l'usage des entreprises françaises pour faire des affaires en Allemagne» (et le guide équivalent pour les entreprises allemandes) présente : le tissu économique, le cadre légal des activités des entreprises, les incitations à l'investissement, le droit des affaires, les ressources humaines, la fiscalité, les règles et le contrôle comptable.

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pratique_des_affaires_en_Allemagne/\\$FILE/La-pratique-des-affaires-en-Allemagne-FR.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Pratique_des_affaires_en_Allemagne/$FILE/La-pratique-des-affaires-en-Allemagne-FR.pdf)



Créer un cadre favorable à la recherche des bons partenaires économiques

L'émergence des projets transfrontaliers de développement économique dépend beaucoup de la capacité des porteurs de projets potentiels à identifier des partenaires pertinents, notamment ceux situés de l'autre côté de la frontière.

Les acteurs publics et parapublics ont le rôle de faciliter la mise en réseau et la création de partenariats entre les entreprises.

QUELS TYPES DE MISE EN RELATION DES PARTENAIRES ÉCONOMIQUES ?

Afin de répondre aux besoins très variés des porteurs de projets, il est important de s'assurer que plusieurs types de mise en relation des partenaires sont accessibles sur le territoire. Les outils de recherche individuelle de partenaires potentiels permettent aux acteurs économiques de se focaliser assez rapidement sur ce qui les intéresse. Les événements de mise en réseau peuvent ouvrir plus de perspectives et donner de la visibilité aux acteurs au niveau du territoire transfrontalier. Enfin, le matchmaking permet le rapprochement de deux ou plusieurs acteurs économiques pour amorcer un partenariat.



OUTILS DE RECHERCHE INDIVIDUELLE DE PARTENAIRES POTENTIELS

Cette catégorie d'outils peut être considérée comme le service le plus basique, qui consiste à offrir de manière efficace et rapide des informations sur un vivier transfrontalier de partenaires.



POINT DE VIGILANCE

La réelle utilité de ces outils dépend de la mise à jour des données de manière très régulière, ce qui implique la mise en place d'une modalité d'actualisation et la recherche de leur financement permanent.



L'**annuaire** est l'outil le plus répandu, pouvant être décliné en format électronique (site web) ou papier. Il contient les informations essentielles sur les acteurs économiques (raison sociale, localisation, contacts, taille, activités, etc.). Des fonctions additionnelles, comme la recherche multicritère (secteur d'activité, localisation, etc.) ou un glossaire sont très utiles.

Si l'annuaire transfrontalier est préférable, il ne faut pas exclure d'autres options moins intégrées, comme la mise en cohérence des annuaires présents dans chaque pays (parfois très complets et à jour) ou l'accessibilité de ceux-ci de l'autre côté de la frontière (promotion auprès du public cible, traduction dans la langue du pays voisin, etc.).

EXEMPLES :

Dans le cadre du projet Innov'Mugabe (porté par l'Agglomération sud Pays Basque et Bidassoa Activa), a été réalisé en 2012 un annuaire en ligne des entreprises présentes sur cette partie de la frontière franco-espagnole.

<http://www.bidasoa-sudpaysbasque.com/fr/annuaire-entreprises.html>

La Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur publie régulièrement un annuaire en format Excel des acteurs de l'innovation (quatrième édition en 2012) réalisé par l'Agence de développement économique du Bas-Rhin (ADIRA).

<http://www.conference-rhin-sup.org/fr/economie/telechargements.html>



Un autre outil intéressant est la **cartographie**, qui permet de visualiser la localisation des acteurs économiques.

EXEMPLE :

Le projet Innov'Mugabe a compris aussi la réalisation d'un outil de localisation des entreprises répertoriées dans l'annuaire web.

<http://www.bidasoa-sudpaysbasque.com/fr/localisation-entreprises.html>



La recherche des partenaires passe enfin par l'**accompagnement individuel des entreprises**.

EXEMPLE :

Bihartean, structure transfrontalière rassemblant la CCI Bayonne Pays Basque et la Camara de Comercio de Gipuzkoa, est spécialisée dans la recherche et mise en relation avec des fournisseurs et des prestataires de services, ainsi que dans l'identification de nouveaux clients/nouveaux segments de marché.

<http://www.bihartean.com/secciones/bihartean/index.php>

Plus d'infos dans la fiche projet (brochure « Introduction à la thématique »).



OUTILS DE MISE EN RÉSEAU DES ACTEURS ÉCONOMIQUES

En complément de la recherche individuelle de partenaires, il est également nécessaire de créer pour les acteurs économiques d'un territoire transfrontalier des occasions de s'intégrer dans des réseaux plus larges, grâce à des salons professionnels, forums, séminaires thématiques, ateliers de travail, visites d'entreprises, etc.



L'**interclustering transfrontalier** permet de mettre en relation ou de regrouper les clusters de part et d'autre des frontières. Les clusters s'ouvrent ainsi à leur environnement grâce aux différents liens tissés.

EXEMPLES

Bihartean organise des rencontres entre les clusters équivalents d'Aquitaine et Pays Basque. Des tables-rondes thématiques visent à faire travailler ensemble des clusters des deux territoires afin qu'ils puissent imaginer et impulser ensemble de nouveaux projets transfrontaliers.

<http://www.bihartean.com/secciones/actualidad/noticias/noticias.php>

Plus d'infos dans la fiche projet (brochure « Introduction à la thématique »).

Le projet Tandem, porté par POM West-Vlaanderen (agence de développement économique de la Province de Flandre occidentale) et NFID (Nord France Innovation Développement), a visé la création et le développement de « tandems » entre clusters français et flamands par la mise en place d'activités communes, notamment en matière de recherche et de prestations de service.

** Plus d'infos dans la fiche projet (brochure « Introduction à la thématique »).*



Les séminaires thématiques permettent d'approfondir un sujet, de comparer les approches de part et d'autre de la frontière, d'identifier les similitudes et les avantages de chaque système et de trouver des solutions aux incompatibilités.

EXEMPLE :

Des séminaires intitulés « Cafés à Projets transfrontaliers » ont été initiés par Start Hop (coopérative française de conseil à la création d'entreprise installée à Strasbourg et Offenbourg), réunissant des entrepreneurs en devenir et des chefs d'entreprise. Parmi les thématiques abordées :

financement ; développement de la clientèle ; implantation ; webmarketing et réseaux sociaux ; créativité et innovation ; entrepreneuriat étudiant.

<http://starthop.blogspot.fr/p/uber-uns.html>

** Plus d'infos dans la fiche projet (brochure « Introduction à la thématique »).*

Dans le cadre du projet « TTC Top Technology Clusters » (financé par le programme Euregio Meuse Rhin), ont été organisés des événements de networking, mono-sectoriels ou interdisciplinaires entre des chefs d'entreprise, des universités et des centres de recherche.

<http://www.ttc-innovation.eu/>

** Plus d'infos dans la fiche projet (brochure « Introduction à la thématique »).*



Les tables rondes sont des événements qui donnent l'occasion à une compagnie, une institution de recherche, etc. de présenter ses missions, ses activités et ses compétences devant un auditoire.

EXEMPLE :

Le cluster franco-germano-suisse BioValley organise des tables rondes (Stammtisch) de deux heures plusieurs fois par an pour des groupes entre 20 et 70 personnes.

http://www.biovalley.com/industry/biovalley-services-2#news_id

OUTILS DE MATCHMAKING

Les actions de matchmaking (rapprochement de deux ou plusieurs acteurs économiques pour amorcer un partenariat) sont complémentaires avec les démarches précédentes, surtout pour les acteurs économiques qui souhaitent concrétiser leurs idées de projets transfrontaliers.



Le mentorat vise à créer des binômes entre acteurs économiques, dans une logique de transmission des connaissances. Il est possible d'organiser par exemple des binômes entre une entreprise ayant déjà eu une expérience transfrontalière et une autre qui souhaite se lancer ; entre un jeune entrepreneur d'un côté de la frontière et un chef d'entreprise expérimenté de l'autre côté de la frontière, etc.



Les rencontres B2B (business to business) ont pour objectif de mettre en relation deux entreprises, visant in fine l'échange de biens ou services en transfrontalier.

EXEMPLES

Le Centre Transfrontalier des Entreprises (CTE GO-KMO) sur la frontière franco-belge organise des journées de rencontres professionnelles à destination des entreprises de Flandre, de Wallonie, de Bruxelles et du Nord de la

France, sous forme d'événements « business speed-dating » d'une durée de 20 à 30 mn chacun (dernière édition en octobre 2014 - SYNERGY DAY).

<http://www.centre-transfrontalier.org/>

Dans le cadre du projet « TTC Top Technology Clusters » ont été organisées des rencontres entre entreprises (B2B matchmakings) ou ateliers dédiés à la recherche de partenaires (brokerage workshops).

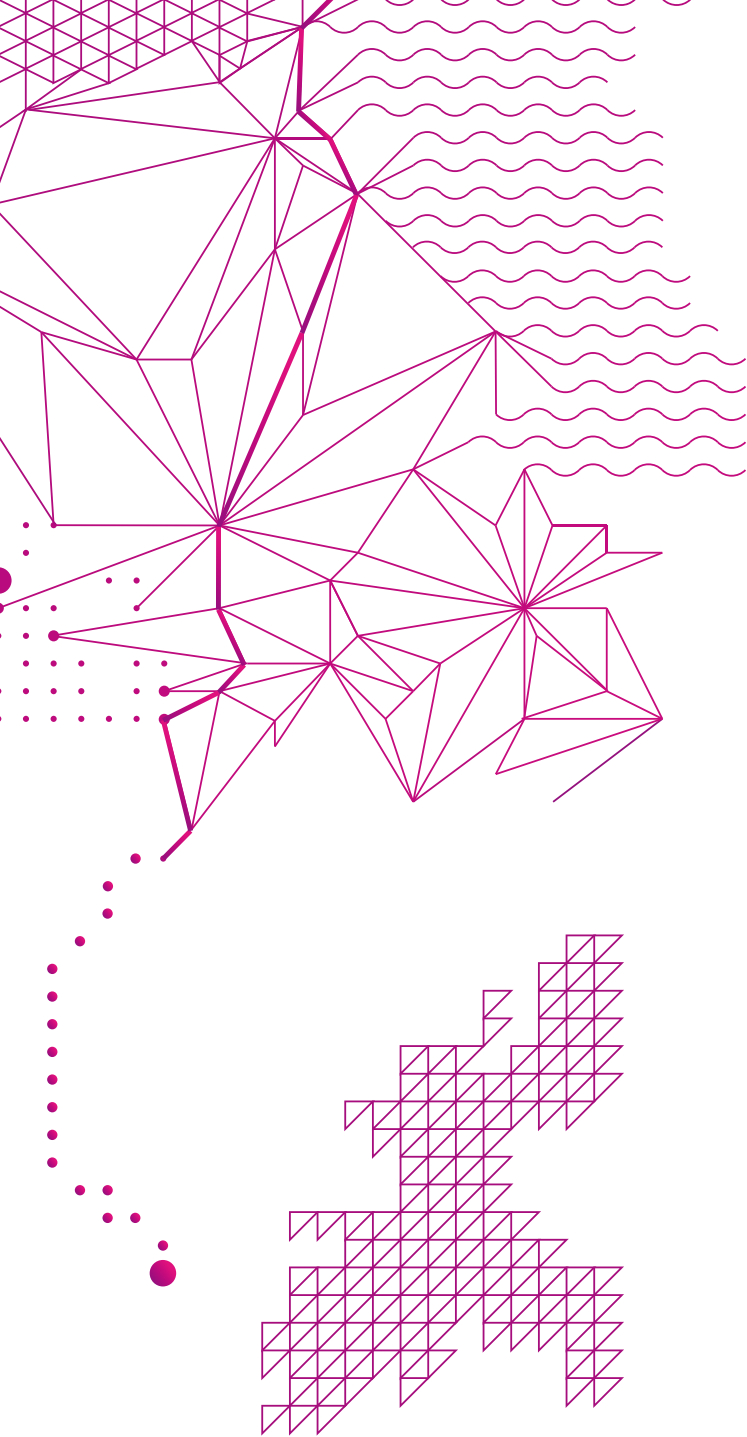
<http://www.ttc-innovation.eu/>

** Plus d'infos dans la fiche projet (brochure « Introduction à la thématique »).*

Bihartean organise régulièrement des rencontres B2B dans différents domaines : tourisme, innovation, hightech, etc.

<http://www.bihartean.com/secciones/actualidad/noticias/noticias.php>

** Plus d'infos dans la fiche projet (brochure « Introduction à la thématique »).*



Mieux accompagner les porteurs au moment du montage de projet

Un grand nombre de structures publiques, parapubliques ou privées offrent des services d'accompagnement aux porteurs de projets intéressés à développer leurs activités de l'autre côté de la frontière, en général, et aux entreprises, en particulier. Différentes formes d'accompagnement sont nécessaires à toutes les étapes d'un projet, mais notamment au moment du montage du projet, lorsque les porteurs doivent définir l'ensemble des paramètres de travail (réglementation, partenaires éventuels, business plan ou budget, calendrier, etc.). Ces services d'accompagnement sont complémentaires, mais un certain manque de transparence sur leur périmètre exact d'intervention subsiste parfois. Ainsi, il est important de clarifier et d'optimiser les canaux d'accompagnement, ainsi que de renforcer le travail en réseau.

QUELS TYPES D'ACTEURS ÉCONOMIQUES ACCOMPAGNER ?

Avant de pouvoir optimiser l'offre d'accompagnement, il est important de bien définir le public cible.

Les acteurs ayant le plus besoin d'un appui sont les PME et les TPE, car elles sont moins mobiles, donc plus intéressées par l'échelle de proximité du transfrontalier. Par ailleurs, elles ont moins de ressources internes en matière d'expertise que les entreprises multinationales. A celles-ci peuvent s'ajouter d'autres structures, comme les universités, les centres de recherche, les clusters, etc.

COMMENT IDENTIFIER LES BESOINS EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT ?

Il est essentiel d'identifier les besoins des porteurs de projets économiques afin de s'assurer que les services d'accompagnement proposés sont pertinents et utiles et d'adapter les offres d'appui. Cela peut passer par exemple par la réalisation d'enquêtes auprès des entreprises pour identifier leurs besoins. Concrètement, une méthodologie commune pourrait être établie au niveau du réseau et ensuite appliquée par chaque structure aux porteurs qu'elle accompagne.

QUELS MODALITÉS ET SUPPORTS D'ACCOMPAGNEMENT UTILISER ?

Il est important d'adapter au public cible les modalités d'accompagnement et d'utiliser plusieurs types de supports sur un même territoire transfrontalier.



Les **fiches comparatives** mettent en avant la situation de part et d'autre de la frontière sur des aspects comme les formalités à l'implantation, l'import/export, les aides publiques, la création et la reprise d'entreprise, la fiscalité, le droit du travail, le foncier, la législation pour les brevets, etc.

Chaque structure d'accompagnement (publique ou privée) peut rédiger des fiches en fonction de son expertise, mettre à disposition une partie des informations à titre gratuit et l'autre, le cas échéant, à titre payant (surtout pour les structures privées).

EXEMPLE :

L'Union Lémanique de l'Artisanat et des Métiers (ULAM) a rédigé des fiches pratiques pour conseiller les artisans qui veulent travailler dans le pays voisin (en France et en Suisse). Elles couvrent de nombreux sujets selon quatre catégories : autorisations, commerce, douanes, présentation, TVA.

<http://www.ulam.info/>

Le Conseil Interrégional des Chambres des Métiers (CICM) de la Grande Région a rédigé des fiches pratiques à destination des artisans qui veulent étendre leurs activités sur l'autre versant de la frontière.

<http://www.cdm.lu/about-us/cicm>

Plus d'infos dans la fiche projet (brochure «Introduction à la thématique»).



Le **conseil en localisation** vise à aider les entreprises à créer des implantations de part et d'autre d'une frontière.

EXEMPLE :

EUREX, groupe d'experts-comptables, de conseils et de commissaires aux comptes, met en avant les avantages d'une localisation en France et/ou en Suisse (explication de l'offre de services et exemples d'avantages de chaque côté).

<http://www.eurexfrance.com/>



Les **formations** permettent d'approfondir l'explication des spécificités de chaque pays et les modalités d'adaptation. Elles peuvent porter sur les différences culturelles appliquées au monde des affaires, les spécificités de management.

COMMENT OPTIMISER L'ACCOMPAGNEMENT DES PORTEURS DE PROJET POTENTIELS?

Renforcer la cohérence des services d'accompagnement

Le point de départ est de donner de la cohérence aux nombreux services d'accompagnement. Pour ce faire, il est nécessaire de **clarifier le champ d'expertise et d'intervention de chaque type de structure** qui peut accompagner les porteurs de projet. Concrètement, il s'agit de définir un « parcours d'accompagnement » qui identifie pour chaque aspect à quelles structures d'appui devraient faire appel les porteurs de projets.

EXEMPLES :

Un schéma fonctionnel des services d'accompagnement

proposés par les différents acteurs permet de comprendre la cohérence entre leurs offres d'appui.

Un annuaire d'experts contient des informations détaillées sur l'offre de services de chaque structure d'accompagnement, ainsi que les contacts utiles.

Le guide «**Les aides et les services supports dédiés aux entreprises**», réalisé en septembre 2011 en Nord-Pas de Calais.

Cette clarification peut aider à la création d'un véritable **réseau de compétences et d'experts**, voire à la création d'un label délivré aux structures d'accompagnement publiques ou privées sur la base d'une liste de critères élaborée conjointement. Ce modèle est utilisé par exemple par le Réseau Entreprise Europe (European Enterprise Network), qui fédère les structures d'accompagnement des PME afin de développer leur potentiel d'innovation et de les sensibiliser aux politiques mises en place par la Commission.

Afin de **rendre l'offre de services d'accompagnement globale plus transparente**, il est possible de passer par des portails web d'information générale par exemple, mais une manière efficace est de cibler l'information. Concrètement, quand un porteur de projet potentiel s'adresse à une structure d'accompagnement, celle-ci, après avoir offert au porteur les conseils qui relèvent de son expertise, devrait lui indiquer à quelles autres structures s'adresser par la suite afin de trouver des réponses à ses autres questions. L'avantage de ce fonctionnement en réseau est de s'assurer que le porteur de projet reçoit des réponses à toutes ses questions et qu'il fasse cela de manière efficace.

Renforcer l'animation globale du réseau d'accompagnement

La mise en place d'un réseau d'accompagnement repose aussi sur l'identification d'une structure chargée de l'animation du réseau, ayant le rôle de :

- ↳ veiller à la cohérence du parcours d'accompagnement ;
- ↳ avoir une vision d'ensemble du réseau et du territoire ;
- ↳ rassembler les informations sur les offres d'accompagnement de chaque structure ;
- ↳ initier la formalisation du parcours d'accompagnement (schéma fonctionnel, annuaire, etc.).

Ce facilitateur ou ensemble serait uniquement en charge de l'animation. En raison de la grande diversité de structures d'accompagnement (collectivités territoriales, acteurs publics, privés, parapublics), il semble contreproductif, voire impossible, de désigner un coordinateur ou de mettre en place une relation hiérarchique. Par ailleurs, le facilitateur devrait avoir une posture neutre et une vision territoriale.

Propositions d'animation globale :

- ↳ La mission d'animation du réseau d'accompagnement peut être confiée aux **structures de coopération transfrontalière** existantes sur un territoire donné.

EXEMPLES :

Le GEIE EURO 3 associe les chambres de commerce du Grand Lille, de Flandre occidentale, de Wallonie Picarde. Son outil opérationnel, le Centre Transfrontalier des Entreprises (CTE GO-KMO) est spécialisé dans l'accompagnement concret, collectif et individuel, des entreprises souhaitant se développer de l'autre côté de la frontière.

<http://euro3-lille-kortrijk-tournai.webnode.com/>

Plus d'infos dans la fiche projet (brochure « Introduction à la thématique »).

Bihartean réunit la CCI Bayonne-Pays Basque et la Cámara de Comercio de Gipuzkoa. Ce GEIE vise notamment à accompagner les entreprises dans leurs projets transfrontaliers et offre des conseils ciblés.

<http://www.bihartean.com/>

Plus d'infos dans la fiche projet (brochure « Introduction à la thématique »).



Les centres de ressources mutualisées peuvent jouer un rôle d'animation ou de guichet unique.

EXEMPLES :

Le réseau franco-germano-suisse Infobest offre des informations et des conseils aux particuliers, administrations, associations, entreprises et élus pour toutes les questions d'ordre transfrontalier.

<http://www.infobest.eu/>

Le Réseau Transfrontalier d'Information pour l'Artisanat (TransInfoNet)

franco-allemand propose des informations et des conseils (domaines administratif, social, fiscal) aux entreprises artisanales (chantiers et prestations de service). TransInfoNet offre également un appui technique aux entreprises (aide à l'accomplissement des formalités transfrontalières et à la résolution de problèmes spécifiques), organise des réunions d'information et des formations, et peut intervenir auprès des pouvoirs publics et des Institutions européennes.

<http://www.ulam.info>



POINT DE VIGILANCE

L'efficacité du réseau d'accompagnement repose sur :

- L'actualisation des informations : dans un contexte évolutif (réformes, offre privée d'accompagnement), il est essentiel d'actualiser régulièrement le schéma fonctionnel ou l'annuaire de l'offre de services.
- Le partage mutuel d'informations au sein du réseau : le réseau ne peut fonctionner que si chaque structure membre informe les autres membres de son évolution. Ainsi, chaque maillon du réseau doit se sentir responsable de sa contribution à la cohésion d'ensemble.



Apporter des aides financières aux porteurs de projets

L'émergence des projets dépend beaucoup des ressources financières disponibles pour mettre en œuvre une initiative transfrontalière. Si de nombreux types de financement public ou privé des projets transfrontaliers économiques existent, l'accès à certains d'entre eux (comme les programmes européens) mérite d'être facilité. Certains types de financement, comme les prêts classiques et les prêts d'honneur, les participations au capital, etc. nécessitent d'être développés davantage. Pour de nombreux acteurs économiques, les procédures et le calendrier des programmes européens, qui impliquent souvent un remboursement des dépenses engagées un an, voire deux ans après leur engagement, sont peu compatibles avec leur cycle de vie. Cette différence explique en partie le recours très limité des acteurs privés aux financements européens et notamment aux programmes de la Politique de cohésion. Ainsi, afin d'améliorer l'accessibilité des financements européens pour les acteurs privés, il est nécessaire d'optimiser le plus possible les procédures des programmes. Cela se traduit par exemple par un raccourcissement des processus d'attribution des aides financières et du délai de traitement des dossiers (par exemple, le remboursement des dépenses dans le cadre de projets INTERREG).

COMMENT AMÉLIORER LES MOYENS D'ORIENTATION DES PORTEURS DE PROJET VERS LE BON OUTIL DE FINANCEMENT ?

L'identification de l'outil de financement pertinent pour chaque projet peut passer par des guides pratiques, des portails web, des plateformes d'assistance, etc.



Les guides pratiques permettent d'expliquer les spécificités des différents programmes européens (INTERREG, Horizon 2020, Cosme, Life) et des aides aux niveaux nationaux et infranationaux.

EXEMPLE :

La Conférence franco-germano-suisse du Rhin supérieur a publié en juin 2014 le « **Guide des sources de financement des projets transfrontaliers dans le Rhin supérieur** ». Il répertorie les fonds disponibles pour les projets de ce territoire. Pour chaque source de

financement, sont détaillés l'objectif, les structures éligibles, les conditions, les crédits disponibles, les personnes de contact.

<http://www.conference-rhin-sup.org/fr/la-conference-du-rhin-superieur/sources-de-financement.html>



Les portails web peuvent orienter les potentiels porteurs vers la meilleure source de financement.

EXEMPLE :

Le portail web français du programme européen pour la

recherche et l'innovation contient des informations sur les spécificités des programmes Horizon 2020, Cosme, Eurostars, EUREKA, etc.
<http://www.horizon2020.gouv.fr>

Le portail «L'Europe est à vous Entreprises» (Your Europe Business) contient un moteur de recherche pour trouver les financements disponibles dans les États membres et leurs régions.

http://europa.eu/youreurope/business/funding-grants/access-to-finance/index_fr.htm



Les plateformes d'assistance offrent des conseils ciblés aux porteurs de projets dans leurs recherches de financements.

EXEMPLE :

La Plateforme d'Assistance Technique Européenne (PASTEL) est un réseau formé les principales institutions publiques en Lorraine. PASTEL a informé les porteurs de projet des opportunités offertes par les programmes européens pour la période 2007-2013 et a pu accompagner les porteurs plus en détail (montage de projet, recherche de partenaires, suivi administratif et financier, évaluation, audit-contrôle, etc.).

http://eureka.lorraine.eu/jahia/Jahia/fr/pid/1705?view_id=8759

COMMENT INFORMER SUR LE RÉGIME DES AIDES D'ÉTAT POUR LA PÉRIODE 2014-2020 ?

En vertu du principe de libre concurrence au sein du marché intérieur européen, une aide publique octroyée à une entreprise peut être assimilée au fait de favoriser certaines entreprises par rapport à leurs concurrents. Ainsi, puisque les aides d'État sont susceptibles de fausser la concurrence, elles sont interdites dans l'Union européenne (articles 107 et suivants du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne).

Toutefois, des exceptions autorisent les aides justifiées par des objectifs d'intérêt commun,

lorsqu'elles ne faussent pas la concurrence dans une mesure contraire à l'intérêt général. Ces aides autorisées par exception doivent en général être notifiées à la Commission européenne et elles ne peuvent être octroyées qu'après approbation de la Commission.

À partir de 2001, la Commission a cependant adopté des règlements qui autorisent les États membres d'accorder certaines catégories d'aides sans notification préalable lorsque celles-ci remplissent des critères préétablis. Ainsi, les États doivent informer la

Commission de la mise en place d'un régime exempté de notification, mais ils ne sont plus obligés par la suite de notifier les aides individuelles relevant de ce régime.

Ainsi, neuf types de régimes cadres exemptés existent :

- aides à finalité régionale (AFR) ;
- aides à l'investissement et à l'emploi en faveur des PME ;
- aides à l'entrepreneuriat féminin ;

- aides pour la protection de l'environnement ;
- aides aux services de conseil des PME et à la participation des PME aux foires ;
- aides sous forme de capital-investissement ;
- aides à la R&D&I ;
- aides à la formation ;
- aides en faveur des travailleurs défavorisés ou handicapés.

La France a mis en place plusieurs régimes exemptés de notification pour la période 2014-2020.

<http://www.europe-en-france.gouv.fr/Centre-de-ressources/Aides-d-etat>

En plus de ces régimes d'aides exemptés de notification, la Commission européenne admet aussi l'octroi d'**aides de minimis**. Ce régime concerne toutes les catégories d'entreprises et autorise des aides inférieures à 200 000 euros par entreprise consolidée sur une période de 3 exercices fiscaux. Tous les types de coûts peuvent être pris en considération pour l'octroi d'une aide de minimis.

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32013R1407>

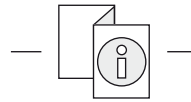
Les subventions accordées dans le cadre des programmes de coopération transfrontalière 2014-2020 doivent être conformes à la réglementation des aides d'État. Étant donné que l'établissement de régimes d'aides exemptés de notification se fait sur une base nationale, il est nécessaire de **vérifier l'existence et la compatibilité**

des régimes mis en place par les États voisins faisant partie d'un même programme de coopération. Cela permet ensuite d'accorder des subventions à des entreprises dans le cadre de projets transfrontaliers.

La France a notamment mis en place un Régime cadre exempté de notification N°SA.40646 relatif aux aides couvrant les coûts de coopération des PME dans le cadre de projets de Coopération territoriale européenne (CTE), entré en vigueur le 16 janvier 2015.

<http://cget.gouv.fr/sites/default/files/pdf/page/202/regimesa40646.pdf>

Il est important de diffuser l'information sur les régimes d'aides d'État à tous les niveaux (européen, national, régional, au niveau du programme, local), par le biais de publications, de séminaires, etc.



Des supports d'information permettent d'expliquer les types de projets pour lesquels les entreprises peuvent bénéficier des fonds européens.

EXEMPLE :

Le CGET vise à donner plus de transparence à l'utilisation des régimes d'aides exemptés de notification au niveau national, par la réalisation de documents expliquant les grands principes de fonctionnement.

<http://cget.gouv.fr/reglementation-aides-publiques-aux-entreprises>



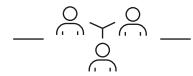
Des séminaires ou des sessions de formation ont pour objectif d'informer les structures d'accompagnement afin qu'elles puissent orienter les entreprises vers les canaux de financement pertinents.

EXEMPLES :

Le CGET organise des séminaires d'information et de formation sur ce sujet pour la période de programmation européenne 2014-2020 ouverts aux structures françaises.

INTERACT organise des événements dédiés aux aides d'État pour la période 2014-2020 destinés à tous les programmes de coopération d'Europe.

http://www.interact-eu.net/events/workshop_state_aid_eligibility/14/16454



Des réseaux d'experts permettent d'actualiser et de diffuser l'information de manière continue et efficace.

EXEMPLE :

Le CGET développe un réseau d'experts sur les aides d'État en France. L'enjeu est d'identifier les experts dans les pays voisins.

COMMENT AMÉLIORER L'ACCÈS DES ACTEURS PRIVÉS AUX PROGRAMMES INTERREG ?

Dans un contexte où très peu d'acteurs privés ont accès aux programmes de coopération, en dépit de la mise en place de régimes d'aides d'État exemptés de notification et de l'utilisation du régime de minimis, il est nécessaire d'améliorer certains aspects des programmes afin de les rendre plus accessibles aux acteurs privés.

En amont du dépôt des projets, il est nécessaire de **partir des besoins des acteurs économiques**. Par exemple, au lancement des programmes ou avant les appels à projets, il faut accompagner les porteurs de projet potentiels pour qu'ils définissent au mieux leurs

idées de projets. Cela peut être fait à travers **des séminaires, des ateliers de travail ou des enquêtes** pour identifier les idées de projets ou les structures intéressées.

EXEMPLES :

Les formulaires «idée de projet» utilisés par le programme Rhin supérieur.

<http://www.interreg-rhin-sup.eu/interreg-v-rhin-superieur-2014-2020-les-elements-essentiels,30865.fr.html>

La «**fiche pré-projet**» utilisée par le programme France-Suisse.

<http://www.interreg-francesuisse.org/votre-projet/programme-2014-2020/construire-votre-projet/153262-7892,construire-votre-projet.html>

Le formulaire «organisation

intéressée» du programme

2 Mers.

<http://forms.interreg4a-2mers.eu/interested-organisation-28-07-2014/fr>

↘ Afin d'attirer plus d'entreprises, il faut **privilégier le dépôt des projets en continu** à la place des appels à projets qui ont lieu une ou deux fois au cours d'une période de programmation de sept ans.



↘ **La durée de l'instruction du projet devrait être raccourcie**, pour être en cohérence avec les impératifs de calendrier des entreprises. Par ailleurs, il est important d'accompagner les porteurs de projets dans la rédaction des dossiers de demande de subvention, car cet exercice demande souvent une technicité peu accessible aux acteurs économiques. Pour cela, le rôle d'animation et d'accompagnement des Secrétariats Techniques Conjoints (STC) est essentiel.

↘ **Les délais de sélection des projets doivent aussi être plus brefs** par rapport à la période 2007-2013. Pour évaluer la qualité des propositions de projets, il est nécessaire de faire appel à des experts extérieurs.

EXEMPLE :

L'initiative Offensive Sciences du programme Rhin supérieur 2007-2013 a fait appel à un groupe de 30 scientifiques pour évaluer les projets de recherche déposés. Cela a permis de baser la décision du comité de sélection sur des arguments techniques liés aux résultats escomptés des projets.

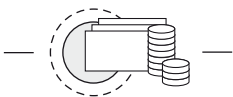
<http://mtmo.eu/fr/science/loffensive-sciences.html>

↘ Au cours des projets, un **accompagnement spécifique des acteurs privés devrait être assuré par les STC**, car souvent ces porteurs peuvent dédier moins de ressources à la gestion administrative des projets. Il est utile par exemple d'accompagner les porteurs dans l'utilisation des logiciels de gestion (Synergie CTE), dans la rédaction des rapports d'exécution intermédiaires et finaux, etc.

↘ À la clôture des projets, **les délais de paiement doivent être réduits significativement**, par rapport à la période 2007-2013.

QUELS AUTRES TYPES DE FINANCEMENT DESTINÉS AU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE TRANSFRONTALIER DÉVELOPPER ?

Les programmes INTERREG représentent potentiellement la source la plus importante de financements publics des projets transfrontaliers de développement économique. Cependant, il faut aussi diversifier les sources de financement, notamment car les programmes INTERREG ne sont pas adaptés pour tous les types de projets.



↘ Il est important de développer davantage les subventions de projets par les collectivités territoriales ou les structures transfrontalières.

EXEMPLE :

L'Eurorégion Aquitaine-Euskadi lance un appel à projets annuel. Les thématiques éligibles changent chaque année ; par exemple en 2012 et 2013, la recherche et l'innovation technologique étaient éligibles. L'enveloppe de cet appel à projets est réduite par rapport aux programmes INTERREG, mais elle permet de financer des projets plus réduits ou de jouer le rôle d'impulsion grâce à un financement initial.

<http://www.aquitaine-euskadi.eu/appel-a-projets-aquitaine-euskadi-2013.html>

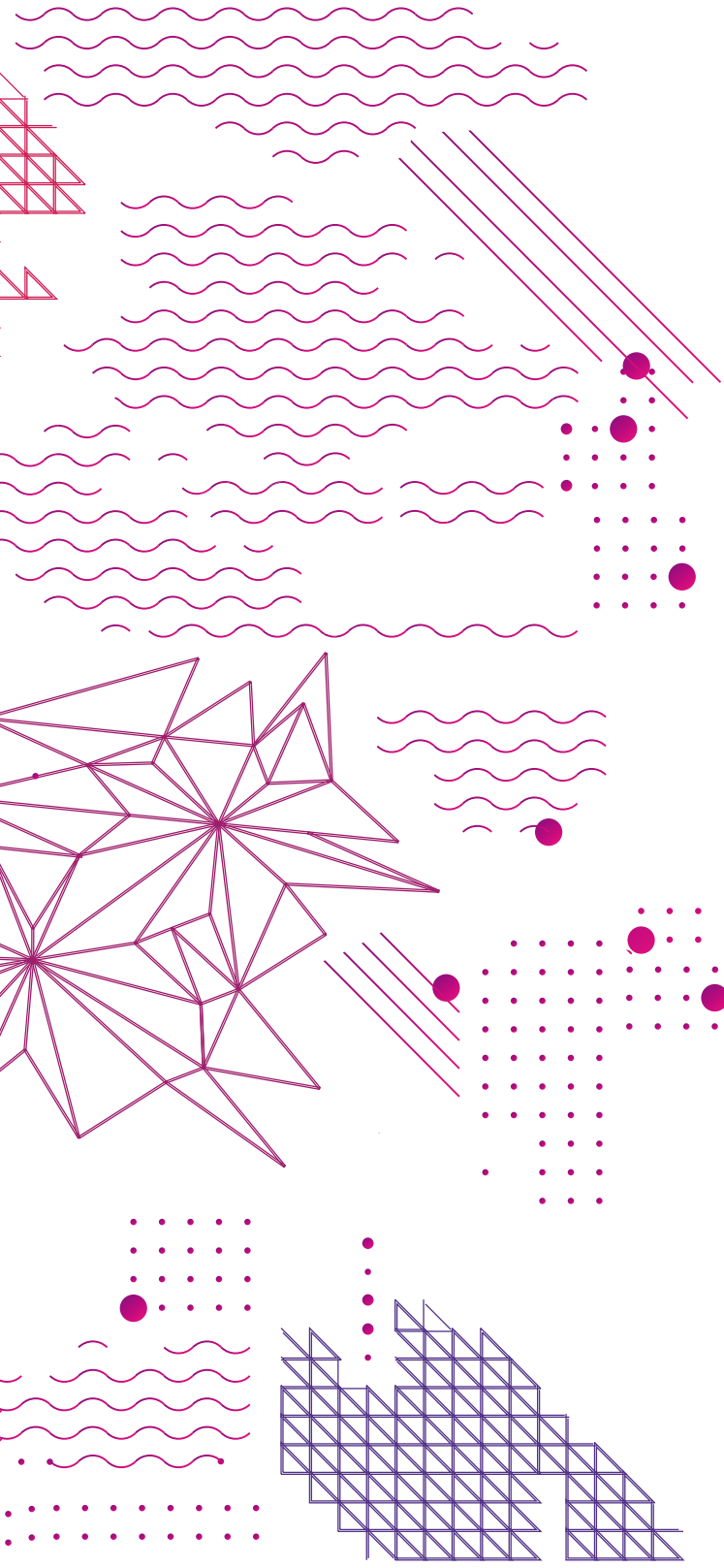
↘ Un autre moyen est de **développer l'ingénierie financière adaptée aux projets transfrontaliers**, comme des fonds d'investissements privés ou publics ou des fonds de roulement. Sous certaines conditions, ces fonds peuvent être financés par le FEDER : voir à ce sujet le Vade-mecum pour la mise en œuvre d'instruments d'ingénierie financière cofinancés par les fonds européens (2014-2020), publié par le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires.

<http://www.europe-urbain.fr/index.php/accueil/actualites-meu/203-vade-mecum-pour-la-mise-en-oeuvre-d-instruments-d-ingenierie-financiere-cofinances-par-les-fonds-europeens-2014-2020>

EXEMPLE :

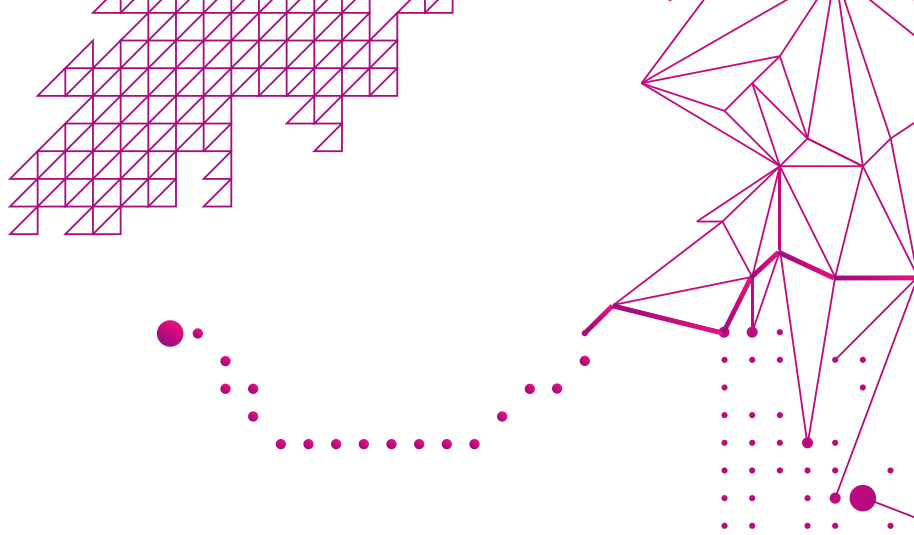
EUREFI représente le premier fonds de capital-risque transfrontalier créé en 1991 à l'initiative conjointe de l'Union européenne et d'actionnaires privés français, belges et luxembourgeois sur le périmètre du Pôle européen de développement (PED) de Longwy en reconversion industrielle. Aucun secteur d'activité n'est visé en particulier ; les critères d'éligibilité des entreprises à ce financement portent essentiellement sur le caractère transfrontalier (existant ou potentiel) et viable de leur projet de développement.

<http://www.eurefi.eu/>



Pérenniser la dimension transfrontalière des activités économiques

Pour les projets de coopération transfrontalière, qui viennent souvent en complément des activités courantes d'une organisation, la pérennisation, voire le passage d'une activité expérimentale ou exceptionnelle à une activité courante représente un défi de taille. Ce constat est d'autant plus valable pour les projets de nature économique. Afin de favoriser un développement économique transfrontalier, les structures d'accompagnement des acteurs économiques doivent encourager la pérennisation des initiatives transfrontalières individuelles. Concrètement, il s'agit de mettre en place des outils pour permettre aux acteurs économiques de développer une dimension à part entière de leur activité en transfrontalier.



Dans le cas des projets ayant bénéficié de financements publics (par exemple via des programmes INTERREG), la principale question est de pouvoir donner une suite à l'action après l'arrêt de ces fonds. La viabilité financière des projets devrait être une question centrale, à prendre en compte dès le départ des actions.

Au niveau des programmes européens, il est important de penser à la durabilité des projets dès le départ. Ainsi, les projets devraient inclure des actions destinées à travailler à la **pérennisation des actions (élaboration d'un business plan, recherche de financements privés, etc.)**.

Pour assurer une continuité des sources de financement, il faut **associer de manière plus**

étroite les banques et les autres structures de financement, afin de faciliter l'accès à des fonds privés.

Au-delà de l'aspect financier, il est nécessaire de démontrer l'utilité des projets économiques transfrontaliers. Ainsi, au niveau des programmes européens, il est souhaitable de **mettre en œuvre des indicateurs pour mesurer l'impact des projets et démontrer leur utilité à long terme.**

L'identification de la valeur ajoutée de l'approche transfrontalière passe aussi par la capitalisation. Celle-ci peut se traduire par la **réalisation d'évènements de capitalisation à la fin des périodes de programmation,** afin de mettre l'accent sur ce qui a marché et de diffuser cette information.

EXEMPLE :

Des séminaires de capitalisation avec les porteurs de projets financés par le programme de coopération franco-italien ALCOTRA ont été organisés par la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur et les Départements des Alpes-Maritimes, Hautes-Alpes et Alpes de Haute-Provence, avec l'appui de la MOT.

<http://www.espaces-transfrontaliers.org/activites-europeennes/projets-europeens-de-la-mot/cinq-seminaires-dinformation-sur-le-montage-de-projets-transfrontaliers-aux-frontieres-francaises/>

ABRÉVIATIONS



ACUF – Association des Communautés Urbaines de France

AdCF – Association des Communautés de France

ADF – Association des Départements de France

APCMA – Assemblée Permanente des Chambres de Métiers et d'Artisanat

ARF – Association des Régions de France

CCI – Chambre de Commerce et d'Industrie

CGET – Commissariat Général à l'Égalité des territoires

CNER – Conseil National des Économies Régionales (fédération nationale des agences de développement économique)

CTE – Coopération Territoriale Européenne

DG REGIO – Direction générale de la politique régionale et urbaine

DIRECCTE – Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi

EURES-T – EUROpean Employment Services-Transfrontier

FEAMP – Fonds Européen pour les Affaires Maritimes et la Pêche

FEDER – Fonds Européen de Développement Régional

FSE – Fonds Social Européen

GPEC – Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences

PME – Petite ou Moyenne Entreprise

POCTEFA – Programme Opérationnel de Coopération Transfrontalière Espagne-France-Andorre

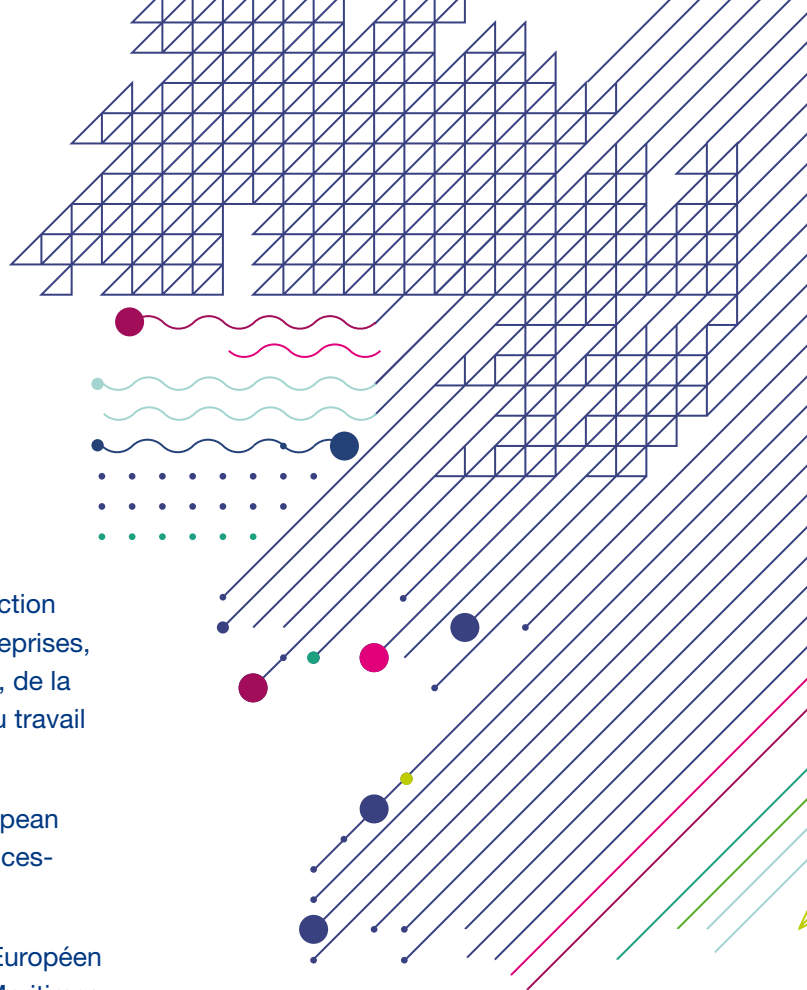
SGAR – Secrétariat Général aux Affaires Régionales

STC – Secrétariat Technique Conjoint

SUDOE – Programme de Coopération Territoriale de l'Espace Sud-Ouest Européen

TPE – Très Petite Entreprise

TVA – Taxe sur la Valeur Ajoutée



REMERCIEMENTS



Quatre ateliers de travail¹, organisés à Paris en octobre et en décembre 2014, ont réuni différents acteurs du développement économique transfrontalier, et ont permis à la MOT de construire le présent guide. La MOT remercie l'ensemble des participants à ces ateliers :

Jean-Philippe BAKLOUTI, Comité départemental de développement économique des Hautes-Pyrénées (CDDE 65)

Laurence BECKER, Comité d'action économique du Haut-Rhin (CAHR)

Henry BEILLET, Start Hop

Stéphan BODSON, Secrétariat technique conjoint du programme opérationnel INTERREG France-Wallonie-Vlaanderen

Nicolas BONNEAU, DIRECCTE Alsace

Marco CARPI, Secrétariat technique conjoint du programme opérationnel INTERREG Grande Région

Mélanie CHAROTTE, CGET (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires)

Marie DE MONTALEMBERT, DIRECCTE Lorraine

Eric DELECOSSE, Secrétariat technique conjoint du programme opérationnel INTERREG France-Wallonie-Vlaanderen

Marc ESPI, CCI Perpignan

Philippe ESTIEU, Communauté de Communes du Pays de Gex

Jean-Luc FRÈS, CGET (Commissariat Général à l'Égalité des Territoires)

David GUFFROY, EUREX Suisse

Pierre HORN, Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM) Lorraine

Xabier HUALDE, GECT/EGTC Eurorégion Aquitaine-Euskadi

Véronique JONET, Région Nord-Pas de Calais

Marie-Pierre KALUSOK, SGAR Nord-Pas de Calais

Guy KECKHUT, CNAM Lorraine

Laura MAILLARD, EURES-T Rhin Supérieur

Stefaan MATTON, Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) West-Vlaanderen – Agence de développement de la Province de Flandre occidentale

Pierre-Marie PIERRARD, NFID (Nord France Innovation Développement)

Nathalie REBERT, InnovARC / CCIR Franche-Comté

Caroline ROBBEETS, Secrétariat technique conjoint du programme opérationnel INTERREG France-Wallonie-Vlaanderen

Eric ROGER, GIP Formation continue de l'Académie de Reims

Sylwia SCHIAVO, Pôle Emploi

Philippe SERIZIER, Groupe Caisse des Dépôts

Jean-Michel STAERLÉ, Agence de développement économique du Bas-Rhin (ADIRA)

Anne VANHAECKE, Saint-Omer Développement

Floriane WORM, Eurodistrict SaarMoselle

Jean-Michel ZABIEGALA, Groupe Caisse des Dépôts - Direction régionale



¹ Deux ont concerné la construction des partenariats (partie 1 du guide) et deux autres le montage de projets (partie 2 du guide).

Mission Opérationnelle Transfrontalière

38, rue des Bourdonnais – 75001 Paris – France

www.espaces-transfrontaliers.eu

tél. : +33 1 55 80 56 80

mot@mot.asso.fr



Cette brochure est cofinancée par l'Union européenne dans le cadre du programme Europ'Act. L'Europe s'engage en France avec le Fonds européen de développement régional.