



Territoires transfrontaliers, politiques régionales et nationales : quelle coordination à l'horizon 2014-2020 ?

**Conférence finale du projet mené par la MOT entre juin
2011 et octobre 2012 financé par le programme Europ'Act**

24 octobre 2012 à Paris

au Centre de Conférences du Ministère des Affaires étrangères
27, rue de la Convention, 75015 Paris

Lieu de la conférence :

Centre de
Conférences
du Ministère
des Affaires
étrangères

27, rue de la
Convention
75015 Paris

Mission Opérationnelle Transfrontalière

38, rue des Bourdonnais
F-75001 Paris

Contact :

Concetta MUNDO
concetta.mundo
@mot.asso.fr
+33 (0)1 55 80 56 87

Langues :

Interprétariat français/
anglais

09h00

Accueil des participants

09h30

Ouverture

L'impact des contextes européen et national sur la coopération transfrontalière

*Frédéric Basaguren, ambassadeur
pour les Commissions
intergouvernementales, la
coopération et les questions
frontalières, Ministère des affaires
étrangères, direction de l'Union
européenne*

*Michel Delebarre, ancien ministre
d'Etat, sénateur-maire de
Dunkerque, membre du Comité des
Régions, président de la MOT*

10h00

Introduction

Articuler la gouvernance transfrontalière, les stratégies et les financements

*Jean Peyrony, directeur général de
la MOT*

10h30

Pause

Partie 1

Rationaliser la gouvernance multi-niveaux de la coopération

10h45

Bonne pratique

L'exemple d'une eurorégion
intégrée : le Rhin supérieur -
*Charles Buttner, président du
Conseil général du Haut-Rhin*

11h00

Table ronde n°1

Introduction et animation : *Olivier
Denert, secrétaire général de la
MOT*

- ≡ Conseil régional Provence-Alpes-
Côte d'Azur - *Joël Giraud, vice-
président*
- ≡ Conseil général du Haut-Rhin -
Charles Buttner, président
- ≡ Eurodistrict SaarMoselle -
Isabelle Prianon, directrice
- ≡ Canton de Genève - *Anna-Karina
Kolb, directrice du service des
affaires extérieures*
- ≡ Préfecture Midi-Pyrénées - *Eric
Berthon, adjoint au secrétaire
général pour les affaires
régionales*

Quels sont les rôles des collectivités
aux différentes échelles de
coopération transfrontalière ?

Quel est le rôle des Etats en termes
de stratégie et d'appui à la
coopération transfrontalière ?

Comment assurer une bonne
articulation des différents niveaux ?

Débat avec la salle

12h30

Déjeuner



Partie 2

Placer la coopération au cœur de la programmation 2014-2020

14h00

Introduction

Normunds Popens, directeur général adjoint, Commission européenne, DG REGIO

14h15

Table ronde n°2

Introduction et animation : *Jean Peyrony, directeur général de la MOT*

- ≡ Parlement Européen - *Marie-Thérèse Sanchez-Schmid, députée européenne*
- ≡ Commission européenne, DG REGIO - *Normunds Popens, directeur général adjoint*
- ≡ Ministère du développement économique (IT) - *Sabina De Luca, chef du département pour le développement et la cohésion économique*
- ≡ DATAR - *Florence Clermont-Brouillet, conseillère en charge du développement régional et des politiques européennes*
- ≡ Ministère de l'intérieur et des relations du Royaume (NL) - *Wouter Bringmann, conseiller politique, Département des affaires de l'UE, des collectivités locales et régionales*
- ≡ Conseil régional d'Alsace - *Olivier Martin, directeur des relations européennes et internationales*
- ≡ Région Wallonne - *Jean-Pierre Robbeets, Inspecteur général, Wallonie-Bruxelles International*

Quelle sera la place de la coopération transfrontalière dans la politique de cohésion 2014-2020 ?

Comment assurer la prise en compte du transfrontalier dans les contrats de partenariat et les programmes ?

Pourquoi et comment articuler les contrats de partenariat sur chaque frontière ?

Débat avec la salle

15h30

Pause

Partie 3

2014-2020 : Renforcer la place du développement territorial transfrontalier

15h45

Bonne pratique

L'exemple de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai - *Stef Vande Meulebroucke, directeur*

16h00

Table ronde n°3

Introduction et animation : *Olivier Denert, secrétaire général de la MOT*

- ≡ Parlement Européen - *Gilles Pargneaux, député européen*
- ≡ Espace Mont Blanc - *Nicolas Evrard, vice-président de la Communauté de Communes de la Vallée de Chamonix-Mont-Blanc*

- ≡ Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai - *Stef Vande Meulebroucke, directeur*
- ≡ Secrétariat technique conjoint de la Grande Région - *Marco Carpi, directeur*
- ≡ Conseil général du Pas-de-Calais - *Pauline Gessant, chef de mission Coopération Territoriale Européenne à la Direction Europe et International*

Comment concilier la concentration thématique et le développement territorial intégré ?

Comment insérer les territoires transfrontaliers dans les programmes de coopération, les programmes régionaux ?

Comment appliquer les nouveaux outils de développement territorial intégré au transfrontalier ?

Débat avec la salle

17h30

Synthèse des débats

Jean Peyrony, directeur général de la MOT

Conclusions

Florence Clermont-Brouillet, conseillère en charge du développement régional et des politiques européennes, DATAR

18h00

Fin de la conférence

CONTEXTE

La Mission Opérationnelle Transfrontalière a réalisé une étude ayant pour objectif d'améliorer l'articulation entre la politique de cohésion, les dispositifs de gouvernance et les logiques territoriales transfrontalières.

Mené par la MOT entre juin 2011 et octobre 2012, ce projet s'inscrit dans deux cadres de réforme importants : au niveau européen, l'élaboration de la politique de cohésion 2014-2020, et au niveau français, la redéfinition de la politique transfrontalière dans le contexte d'une nouvelle étape du processus de décentralisation.

Les enseignements de ce projet se basent notamment sur plus de 70 entretiens avec les acteurs majeurs de la coopération transfrontalière aux frontières françaises et sur une réunion de travail franco-italienne, conçue à la fois comme un test des recommandations produites et comme une expérimentation du dispositif de dialogues bilatéraux entre la France et les Etats voisins pour la mise en cohérence des politiques de coopération transfrontalière.

Les résultats de ce travail sont destinés aux collectivités territoriales, aux services des Etats et de la Commission européenne, aux instances des programmes, et de manière générale à l'ensemble des acteurs de la coopération transfrontalière. Ils ont vocation à contribuer à l'amélioration de ce dispositif aux frontières françaises.

COMPTE RENDU

Les conclusions de l'étude sont résumées dans un guide méthodologique¹ et ont été restituées lors de la conférence finale du 24 octobre 2012, organisée par la MOT et qui a réuni plus de 200 personnes au Centre de Conférences du Ministère des Affaires étrangères à Paris. .

Des élus et représentants de la presque totalité des espaces transfrontaliers aux frontières françaises étaient présents. Prenant place à un moment crucial de la préparation de la politique de cohésion 2014-2020, l'affluence a montré à quel point la mise en réseau entre les acteurs locaux, nationaux et européens est importante.

Autour de **Michel Delebarre**², président de la MOT, et des représentants de l'Etat, de la Commission européenne et du Parlement européen, tous ces acteurs de la coopération

¹ Le guide peut être consulté et téléchargé sur le site de la MOT : http://www.espaces-transfrontaliers.org/docdivers/MOT_Guide_methodologique_web.pdf

² Ancien Ministre d'Etat, sénateur-maire de Dunkerque, membre du Comité des Régions.

transfrontalière ont affirmé, d'une seule voix, le besoin d'une meilleure prise en compte des territoires transfrontaliers.

Rappelons qu'ils représentent en Europe près de 40% de la population, et qu'on dénombre sur les frontières françaises pas moins de 340 000 travailleurs frontaliers.

Les acteurs du transfrontalier ont affirmé en particulier :

- ≡ la nécessité de mieux coordonner le dialogue entre les représentants locaux, nationaux et européens ;
- ≡ l'importance de mieux tenir compte des réalités transfrontalières, auxquelles sont réellement confrontés les acteurs du terrain, dans les stratégies nationales et européennes.

Aussi, au niveau national, le rôle de l'Etat, non seulement pour contribuer à résoudre les problèmes transfrontaliers concrets³ mais également pour organiser ses propres services centraux et déconcentrés, a été souligné. A notamment été évoqué le besoin d'un comité de pilotage interministériel du transfrontalier. Les représentants des territoires ont tous affirmé leur besoin d'être mieux soutenu par l'Etat.

Marie-Thérèse Sanchez-Schmid, députée européenne, a rappelé le travail de la mission parlementaire sur les questions transfrontalières mené en 2010 à la demande du gouvernement français, qui a formulé des propositions pour organiser une « véritable politique en faveur des territoires frontaliers ». Allant dans ce sens, elle a salué le travail de la MOT et le projet de transformer la structure associative en un GIP⁴, ce qui devrait permettre un soutien interministériel plus fort des enjeux transfrontaliers et un fonctionnement plus souple et plus adapté de la gouvernance pour mettre en œuvre ce lien direct entre les territoires et les politiques nationales.

Florence Clermont-Brouillet, conseillère en charge du développement régional et des politiques européennes à la DATAR, a souligné qu'en la matière la « marge de progression » était large et que le travail de promotion de la cause transfrontalière reste à consolider au niveau étatique. Elle a confirmé le soutien de la DATAR au projet de GIP pour la MOT.

Au niveau européen, **Normunds Popens**, directeur général adjoint de la Direction Générale de la Politique Régionale et Urbaine de la Commission européenne, a affirmé la volonté de la Commission de mieux impliquer les acteurs locaux dans l'élaboration des stratégies. Il a indiqué que la France recevrait d'ici deux semaines le « position paper » qui représente la contribution de la Commission à la rédaction de l'Accord Partenariat français⁵.

³ Du fait de ses compétences propres (fiscalité, gestion des risques, etc.) et de son rôle législatif.

⁴ Groupement d'Intérêt Public

⁵ Chaque Etat devra élaborer un Accord de Partenariat, en concertation avec l'ensemble des acteurs du développement et en synergie avec l'élaboration des programmes opérationnels 2014-2020 ; ces documents devront être négociés avec la Commission d'ici fin 2013.

Autres contributions très importantes attendues par la DATAR avant la fin du mois d'octobre 2012 sont les retours des acteurs locaux sur les diagnostics territoriaux stratégiques⁶. Et avant la fin de l'année 2012, la DATAR lancera une nouvelle consultation auprès des acteurs locaux sur les 11 objectifs thématiques de la stratégie Europe 2020, et les priorités territoriales, afin d'identifier les spécificités propres à chaque territoire.

Normunds Popens a mis l'accent sur l'opportunité que représentaient les nouveaux outils proposés par la Commission, comme l'ITI (Investissement Territorial Intégré) qui permettra de financer des coopérations transfrontalières locales avec une approche stratégique globale, en associant au sein d'une stratégie d'ensemble pour le territoire, des projets relevant de plusieurs priorités d'un programme, voire de plusieurs programmes ou fonds.

Le Plan Intégré Transfrontalier (PIT) de l'Espace Mont-Blanc⁷, présenté par **Nicolas Evrard**, vice-président de la Communauté de Communes de la Vallée de Chamonix-Mont-Blanc, est dans ce contexte apparu comme une pratique exemplaire : le PIT ayant permis d'établir une stratégie d'ensemble ciblant 6 projets transfrontaliers structurants (d'environ 12M d'€), et répondant à cette stratégie territoriale globale.

Illustrant un autre exemple de bonne pratique en la matière, **Stef Vande Meulebroucke**, directeur de l'Eurométropole Lille-Kortrijk-Tournai, dont la gouvernance est portée par un GECT, a exposé la façon dont l'Eurométropole sélectionne et oriente les projets selon trois grands axes stratégiques cohérents pour le territoire transfrontalier : Développer le potentiel économique de l'Eurométropole - Renforcer la mobilité et l'accessibilité - Développer la trame bleue et verte.

Charles Buttner, président du conseil général du Haut-Rhin, a souligné la difficulté et la nécessité d'intégrer le monde socio-économique et la société civile dans la coopération, donnant l'exemple de la Région Métropolitaine Trinationale du Rhin Supérieur, emblème d'une gouvernance trinationale réussie, mais qui ne pourra se développer sans être portée par la population elle-même.

Anna-Karina Kolb, directrice du service des affaires extérieures du Canton de Genève, a pour sa part mis en avant les difficultés de coopération issues du différentiel d'organisation territoriale de part et d'autres des frontières, comparant pour l'exemple l'organisation territoriale française à un « mille-feuille » et celle de la Suisse à un « saucisson », afin de montrer que leur rencontre n'était pas sans occasionner quelques collisions.

Pour y répondre, l'une des recommandations phares de l'étude menée par la MOT, et testée sur la frontière franco-italienne, est de coordonner les Accords de partenariats avec les pays voisins. Cette proposition a retenu l'intérêt des participants à la conférence, même si les modalités concrètes dans le cadre du processus de concertation restent à définir.

⁶ Les acteurs régionaux (préfectures et Régions) ont du élaborer des diagnostics territoriaux stratégiques pour préparer l'élaboration de la prochaine programmation.

⁷ Financé par le programme Interreg ALCOTRA (France/Italie)

En guise de conclusion, quelques citations résumant les grands enjeux de la conférence :

Marie-Thérèse Sanchez-Schmid : « La frontières est l'objet politique qui met de la distance là où il y a de la proximité. Le travail au niveau national et au niveau européen, étant justement de travailler à réduire cette distance. »

Michel Delebarre : « La culture du GECT, aujourd'hui ancrée sur les territoires, doit être partagée entre les représentants territoriaux, les administrations centrales et décentralisées ». « Il est toujours d'actualité de faire reconnaître dans les politiques nationales et européennes l'importance des espaces transfrontaliers qui portent une partie importante de la construction européenne aujourd'hui ».



www.espaces-transfrontaliers.eu



Projet cofinancé par l'Union Européenne.
L'Europe s'engage en France avec le Fonds Européen
de Développement Régional.

www.europ-act.eu

Photo p.1: Union Européenne, 2012

Synthèse du guide méthodologique

Le contexte actuel de la coopération transfrontalière aux frontières françaises est marqué par une période intense de réformes à la fois nationales et européennes. En effet, la mise en œuvre de la coopération est fortement dépendante de l'organisation administrative des Etats et de la manière de mener les politiques publiques. Par ailleurs, le contexte actuel de réformes structurelles sur fond de crise économique a un fort impact sur la coopération transfrontalière.

En France, les dernières années ont été marquées par la prise de conscience d'une nécessaire redéfinition de la politique transfrontalière et par une nouvelle étape du processus de décentralisation.

Au niveau européen, les années 2011 – 2013 sont une période charnière pour la politique de cohésion et ses programmes financés par les fonds structurels. La période actuelle de programmation, 2007 – 2013, arrive à sa fin et le prochain cycle, 2014 – 2020, est actuellement en préparation sur le plan réglementaire et stratégique, au niveau des institutions européennes, des Etats membres et des collectivités.

Dans ce contexte dynamique, la Mission Opérationnelle Transfrontalière a entrepris la réalisation d'un guide méthodologique visant à améliorer l'articulation entre la politique de cohésion, les dispositifs de gouvernance et les logiques territoriales transfrontalières. Cette initiative découle de deux constats généraux. D'une part, la cohérence entre les structures de gouvernance transfrontalière (liant les différents partenaires institutionnels de part et d'autre de la frontière), les stratégies de coopération et les sources de financement (notamment les programmes INTERREG) est insuffisante à l'heure actuelle. D'autre part, il existe un grand nombre de bonnes pratiques locales de coopération transfrontalière qui méritent d'être valorisées et utilisées comme source d'inspiration sur d'autres territoires.

Ce guide méthodologique est l'aboutissement d'un an et demi d'investigations menées par la MOT dans le cadre d'une étude réalisée entre juin 2011 et octobre 2012 et co-financée par le programme Europ'Act d'assistance technique nationale en France. La MOT a notamment accompli un important travail de terrain, basé sur près de 75 entretiens avec les acteurs majeurs de la coopération transfrontalière. Par ailleurs, elle a animé une réunion entre les autorités nationales et régionales françaises et italiennes, sur la question de la cohérence des politiques de coopération transfrontalière. Enfin, la MOT a organisé une conférence intitulée "Territoires transfrontaliers, politiques régionales et nationales : quelle coordination à l'horizon 2014-2020 ?", destinée à l'ensemble des parties prenantes de la coopération et qui a permis de présenter et débattre les enseignements contenus dans le présent document.

Ce guide méthodologique présente dans un premier temps la réalisation d'un diagnostic fin des initiatives de coopération sur l'ensemble des frontières françaises, qui souligne les spécificités locales, de même que les points transversaux à l'ensemble des frontières. Ce travail d'analyse nourrit dans un deuxième temps la proposition de vingt recommandations pour améliorer le cadre de mise en œuvre de la coopération transfrontalière.

Les résultats de ce travail sont destinés aux collectivités territoriales, aux services des Etats et des institutions européennes, aux instances des programmes INTERREG et, de manière générale, à l'ensemble des acteurs de la coopération transfrontalière.

DIAGNOSTIC TRANSVERSAL

Introduction

Une grande variété d'acteurs publics et privés sont actifs dans un contexte transfrontalier, agissant dans des configurations de gouvernance et selon des stratégies diverses. Cette diversité dérive en partie de l'absence de définition précise des questions transfrontalières ; elles ne sont ni objectivement rattachées à une compétence spécifique et donc à des acteurs institutionnels clairement identifiables, ni territorialisées de façon explicite et normalisée –les échelles des phénomènes transfrontaliers sont variables. Les questions territoriales internes aux Etats sont certes complexes, mais font l'objet de normes, de processus techniques, voire de mises en question scientifiques ou politiques, dans un cadre de connaissance et de questionnement relativement stable, qui fait défaut en transfrontalier. L'insertion de ces questions territoriales transfrontalières dans des cadres nationaux, voire régionaux, différents par delà la frontière, redouble encore leur complexité.

Un diagnostic comparant les différents cas de figure relevés aux échelles locales, régionales et sur chaque frontière doit permettre d'identifier de grandes typologies ou tendances et de tirer des conclusions générales, mais aussi de proposer des transferts d'expériences et de bonnes pratiques d'une frontière à une autre. Il peut aussi être utilisé en tant que base de réflexion pour une amélioration des politiques nationales ayant un impact sur les territoires transfrontaliers et du suivi national de ces questions.

Le diagnostic transversal est articulé en trois grandes parties qui apportent des entrées d'analyse concernant la gouvernance de la coopération transfrontalière (les acteurs institutionnels et les structures de coopération), les stratégies transfrontalières (les priorités de développement et les plans d'actions) et les instruments de financement (les programmes INTERREG, les financements nationaux ou locaux). Enfin, la conclusion de cette partie explore les articulations entre ces trois dimensions.

Gouvernance

L'analyse de la gouvernance prend un sens différent dans le contexte transfrontalier, où la notion même de gouvernement transfrontalier est « interdite ». Le concept de gouvernance, en tant que dispositif permettant de faire coopérer en transfrontalier divers acteurs publics comme privés, y prend tout son sens.

L'analyse de la gouvernance de la coopération transfrontalière a permis de mettre en avant trois grands constats. Tout d'abord, les positionnements des acteurs institutionnels impliqués dans la coopération révèlent un grand dynamisme, avec d'un côté des collectivités assumant de plus en plus un rôle moteur dans la coopération, et de l'autre côté un Etat, pour ce qui est du cas français, en cours de repositionnement vers un rôle d'accompagnateur des démarches locales. Deuxièmement, les structures de coopération transfrontalière recouvrent une grande diversité, tant du point de vue de l'échelle territoriale, que du fonctionnement et de la forme juridique. Enfin, de nombreux cloisonnements persistent dans le traitement des questions transfrontalières, d'une part à l'intérieur des institutions entre les différents services et d'autre part entre les partenaires de la coopération.

Stratégies

Les stratégies de coopération et de développement transfrontalier représentent les politiques et les actions transfrontalières des acteurs de la coopération, définies en fonction des diagnostics territoriaux et thématiques pour atteindre certains objectifs. Ces stratégies sont nécessaires car elles mettent en avant la volonté des acteurs d'agir, au-delà des actions ponctuelles, et de se projeter dans l'avenir des territoires transfrontaliers.

De manière générale, le niveau des réflexions stratégiques transfrontalières, soumises à de nombreuses contraintes d'élaboration et de mise en œuvre, est assez faible. Si le transfrontalier apparaît comme un enjeu transversal, touchant de nombreux champs de politiques et ayant également une dimension territoriale, il reste généralement une préoccupation stratégique marginale des acteurs institutionnels. Par ailleurs, les démarches stratégiques sectorielles sont prédominantes en transfrontalier face aux plans de développement intégrés. Enfin, il existe plusieurs échelles stratégiques (locale, régionale, de la frontière, macro-régionale/transnationale), dont l'articulation multiniveaux est difficile et qui se développent majoritairement à court terme, bien qu'il existe de nombreux exemples de stratégies à moyen/ long terme.

Financement

Les programmes de coopération INTERREG sont généralement l'instrument phare de financement des projets transfrontaliers, au-delà des crédits mobilisés par les collectivités au

titre des politiques propres. Compte-tenu des sommes en jeu, ces programmes excluent de manière générale les investissements lourds dans les infrastructures.

L'analyse de dix programmes de coopération transfrontalière aux frontières françaises a relevé tout d'abord l'existence d'une marge importante d'amélioration du processus d'élaboration de ces programmes. Ensuite, bien que la composition du partenariat de suivi des programmes soit très diverse et la question des périmètres et sous-ensembles très complexe, les axes de financement des programmes sont assez standardisés. Enfin, on peut noter un manque d'articulation entre les programmes INTERREG et les autres programmes européens et une place réduite des instruments de financement hors INTERREG. Il existe des fonds communs mis en place dans le cadre d'accords bilatéraux ou multilatéraux par des institutions partenaires, mais ils sont relativement réduits en termes masse financière, sauf pour les grands projets de développement et d'investissement lourd. Ainsi, la participation des collectivités passe surtout à travers les contributions aux projets INTERREG ce qui nécessite de trouver d'autres sources de financement.

Conclusions

L'articulation entre les dispositifs de gouvernance, les stratégies et les instruments de financement de la coopération transfrontalière est assez réduite. Tout d'abord, certains acteurs institutionnels et structures de gouvernance ne sont pas dotés de stratégies précises de coopération transfrontalière. Ils ont une vision à court terme de leurs actions transfrontalières, en fonction des projets individuels et de leurs compétences propres. Ensuite, l'articulation des stratégies de coopération et des programmes INTERREG est insuffisante. De manière générale, ces programmes ont une dimension stratégique très faible qui ne va pas au-delà des axes de financement avec un champ d'intervention très large. Enfin, la gouvernance de la coopération transfrontalière est largement structurée par le cadre des programmes INTERREG, en termes de calendrier, de financement, des thématiques de coopération, des partenaires impliqués.

Cependant, la tendance à l'articulation des trois dimensions étudiées dans cette étude (gouvernance, stratégies et financement) est positive et ce rapprochement ne peut être qu'encouragé par les orientations de la politique de cohésion pour la période 2014-2020, qui incite au renforcement de la dimension stratégique de la cohésion territoriale et du développement local et.

RECOMMANDATIONS

Le diagnostic a permis la formulation de vingt recommandations, déclinées en trois chapitres, visant successivement les principes généraux, le cadre organisationnel français et la politique de cohésion 2014 – 2020.

1. Renforcer l'articulation stratégie-gouvernance-financement
2. Intégrer le transfrontalier au droit commun dans les politiques publiques
3. Renforcer la gouvernance multi-niveaux du transfrontalier
4. A l'échelle locale, renforcer le rôle des collectivités territoriales et des groupements dans la construction des territoires transfrontaliers
5. A l'échelle régionale, renforcer le rôle stratégique des régions, en concertation avec les autres collectivités et les groupements transfrontaliers
6. Au niveau national, assurer une veille et un pilotage thématique par frontière
7. Identifier des référents transfrontaliers par ministère
8. Créer un comité de pilotage interministériel sur le transfrontalier
9. Désigner des préfets référents frontaliers
10. Renforcer l'observation sur les questions transfrontalières
11. Renforcer la place de la coopération transfrontalière dans l'Accord de partenariat
12. Mettre en cohérence les Accords de partenariats de la France et des Etats voisins sur les aspects liés à la coopération transfrontalière
13. Respecter le principe de partenariat dans l'élaboration et le suivi de l'Accord de Partenariat
14. Donner une dimension transfrontalière aux diagnostics de l'Accord de partenariat et des programmes de coopération
15. Mettre en œuvre les outils de développement territorial intégré
16. Améliorer le processus d'élaboration des programmes
17. Mettre en place des mécanismes de coordination entre les Fonds et entre les programmes
18. Mieux distinguer différents types de projets
19. Améliorer la mise en œuvre des programmes
20. Renforcer les outils de capitalisation et de mise en réseau