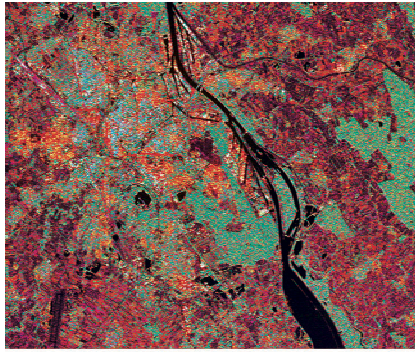




“Les territoires transfrontaliers :
l'Europe au quotidien”



Mission
Opérationnelle
Transfrontalière

RENCONTRES EUROPÉENNES
8/9 NOV. 2007

Atelier 6

« Formation aux métiers du transfrontalier »

Workshop 6

“Training in cross-border professions”

Workshop 6

„Aus- und Fortbildung für
grenzüberschreitende Berufe“

PROJETS
PROJECTS
PROJEKTE



Cross-Border Training and Research in Ireland: The experience of the Centre for Cross Border Studies

Project partners

Queen's University Belfast, Dublin City University, Workers Educational Association (Northern Ireland)

Description of the project

The Centre for Cross Border Studies, founded in 1999 with offices in Armagh (Northern Ireland) and Dublin (Republic of Ireland), plays a unique role in providing research and training in cross-border co-operation for an island which is emerging from over 30 years of conflict. An example of its work is a five-day training programme which brings together public officials from Northern Ireland and the Republic of Ireland to learn how government in the other jurisdiction functions, and how cross-border collaboration can be used to improve the efficiency of those functions.

Link to the framing memorandum

- Difficulties encountered

A cautious and conservative institutional culture ; dependence on EU funding ; the need to institutionalise cross-border networks.

- Solutions found

Overcoming barriers to cross-border co-operation is a long-term task. Public officials – particularly those in national governments – are not used to working across borders on practical co-operation projects. A pan-European programme of training in cross-border co-operation for public officials, based on successful projects such as the Irish project outlined in this presentation, should be developed.

- Recommendations

See previous point

Further information

The Centre for Cross Border Studies also undertakes research projects in a wide range of subjects of relevance to cross-border co-operation in Ireland; manages major online information systems on co-operation across the Irish border (e.g. www.borderireland.info); and provides management support to cross-border networks of university presidents, teacher training colleges and spatial planners.

Contact

Andy Pollak, Director - a.pollak@qub.ac.uk

Website

www.crossborder.ie

Interform, Réseau européen de formation et de recherche aux pratiques transfrontalières

Partenaires du projet

Mission Opérationnelle Transfrontalière (chef de file) (F)

- Euro-Institut de Kehl/Strasbourg (D)
- Université de Pau et des Pays de l'Adour (F)
- Université de Nice Sophia Antipolis (F)
- Université de Genova (I)
- Institut International de Communication à Gênes (I)
- Université de Deusto (ES)
- Université de Genève (CH)

Description du projet

Approuvé en décembre 2004 au titre du programme européen INTERACT, le projet Interform a permis de constituer un réseau européen de formation et de recherche axé sur les pratiques transfrontalières. Son objectif est de développer la capacité des territoires à monter des projets de coopération en organisant un corpus scientifique et technique confronté aux pratiques de terrain grâce à la mise en réseau des acteurs de la formation et de la recherche spécialisés sur ce champ.

Objectifs du projet :

- Développer la capacité des territoires à monter des projets de coopération en favorisant l'émergence de projets transeuropéens grâce à un dispositif de formation
 - Articuler les offres de formation professionnelle et initiale à la réalité de la coopération transfrontalière
 - Professionnaliser les acteurs de la coopération pour passer de pratiques non organisées à de véritables méthodologies de projet
 - Repérer les bonnes pratiques grâce à des échanges entre les différentes zones géographique et les différents champs de la coopération
 - Elaborer une culture commune avec l'établissement d'une doctrine sur le transfrontalier grâce aux « succes stories » en vue d'un transfert vers les nouvelles frontières internes de l'Union
- Public cible :** Acteurs et professionnels de la coopération transfrontalière

Le projet s'organise en trois pôles d'intervention :

- **Le pôle ressources** : site web, centre de documentation, répertoire d'experts et répertoire des lieux de formation et recherche aux pratiques transfrontalières
 - **Le pôle production** : développement des offres de formation, de modules de formation selon une approche méthodologique ou thématique. Les modules font généralement l'objet de séminaires, finalisés ensuite à la réalisation de maquettes pédagogiques.
 - Transfert en direction de toutes les frontières de l'Europe
- Le pôle professionnalisation** : les Entretiens du transfrontalier Professionnalisation des acteurs par la confrontation des points de vue des praticiens de terrain et des chercheurs lors d'un séminaire annuel.

ENGLISH :

Objective : develop the capacity of cross-border areas to set up cooperation projects by organizing a body of scientists and technicians dealing with field practices, thanks to the networking of trainers and researchers.

The project is divided into three hubs:

- **A resource hub : web site**, documentation centre (identification, organization and accessibility of available documentary resources as a teaching knowledge base for

training and as reference materials for cross-border research work); inventory of experts and of available training courses

- **A production hub** : *creation of training units using a methodological or thematic approach*
- **A skills development hub** : *The cross-border Discussions (professionalizing participants by the confrontation of viewpoints between field practitioners and researchers during an annual forum)*

Autres informations

Durée du projet : 01/10/2004 - 31/03/2008

Coût total du projet (en EUR) : 937 500 dont la moitié en co-financement du programme communautaire INTERACT

ENGLISH :

Duration : from 1.October 2004 to 31.March 2008

Interform is financed within INTERACT programme with a budget of 937.500 € and half of ERDF funding

Contact

Mrs Concetta Mundo-Atif

Mission Opérationnelle Transfrontalière

38, rue des Bourdonnais - 75001 PARIS – FRANCE

Tel. 0033 (0)1 55 80 56 80 - Fax. 0033 (0)1 42 33 57 00

concetta.mundo@interform-eu.org

Lien Internet

www.interform-eu.org

La formation d'agents de la coopération transfrontalière dans l'eurorégion Galice-Nord du Portugal

Partenaires du projet

Association des municipalités transfrontalières Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular (Région Galice-ES et Região Norte du Portugal)

Description du projet

La coopération transfrontalière entre les NUT II de Galice et la Região Norte du Portugal s'est institutionnalisée en 1991, avec la création de la Communauté de Travail, et en 1992, avec la constitution de l'Association des municipalités transfrontalières Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular, au sein de laquelle la formation d'agents devant impulser et gérer cette coopération occupe une grande partie de l'agenda.

SEMINAIRE D'AUTOMNE DE L'EIXO

En effet, avoir une influence sur la formation de personnel technique capable de présenter de bons projets aux appels communautaires est devenu une de ses priorités tout au long de l'année 1996, avec la réalisation de séminaires donnés par de hauts responsables de la DG XVI de politique régionale de la Commission et des FEDER. Les nouvelles programmations 2000-2006 et 2007-2013 ont créé de nouveaux séminaires avec la participation d'experts communautaires, nationaux et régionaux, le dernier s'étant célébré en mars 2007. Tous ces séminaires ont visé un public de fonctionnaires et d'employés des administrations locales des 18 villes qui font partie de l'Eixo. A court terme, l'Association a prévu la consolidation de ces séminaires de formation à travers des modifications importantes : la célébration annuelle, au début de l'automne, d'un séminaire, l'élargissement du public visé en invitant également les agents économiques (associations patronales) et sociaux (organisations syndicales). La première édition du séminaire annuel, en 2007, sera faite pour que les experts espagnols et portugais qui ont élaboré l'Agenda Stratégique et l'Atlas de l'Eurorégion analysent son contenu et ses possibilités.

CENTRE D'ETUDES EUROREGIONALES GALICE-NORD DU PORTUGAL (CEER)

En 2001, l'Eixo a commencé un autre type de formation en tentant d'impliquer les universités publiques de l'Eurorégion. La fondation du Centre d'Etudes Eurorégionales Galice-Nord du Portugal en est le résultat : il regroupe l'Eixo Atlântico, la Communauté de Travail, la Xunta de Galice (le gouvernement régional) et les Universités galiciennes de La Corogne, Saint-Jacques de Compostelle et de Vigo et les portugaises de Tras-os-Montes e o Alto Douro, Minho et Porto. Cette nouvelle structure de coopération, née en 2002, s'est mise en marche avec l'appui de deux programmes de l'INTERREG IIIA et a organisé en 2006-2007 un Cours de Formation de Développement Eurorégional de six modules, un dans chaque université signataire. Ce qui a été le plus intéressant dans cette expérience est la conception du programme d'enseignement réalisée à la fois par une équipe de professeurs de chaque université et par l'échange de professeurs et d'élèves durant toute l'expérience. Le CEER pense prochainement lancer un ambitieux programme d'aide à la création de leur propre entreprise de la part des jeunes diplômés de l'Eurorégion.

SERVICE D'ETUDES DE L'EIXO

L'Eixo a commencé une nouvelle étape de son histoire après la célébration de son IIe Congrès Stratégique en mars 2005, étape dans laquelle il essaie de fixer son rôle à l'intérieur des structures de coopération existantes dans le territoire. Une des lignes maîtresses de ce rôle sera de servir comme instrument de réflexion, d'analyse et de formation une espèce de think tank qui proposera des études et du matériel de formation pour les autorités politiques et la société en général. En 2007, l'Eixo a créé avec cet objectif un Service d'Etudes qui comprend une Direction collégiale –avec des experts galiciens et portugais- et 12 groupes de travail : environnement, énergie, transports et mobilité, aménagement du territoire, tourisme, plans

urbains, développement endogène, innovation et PME, modernisation de l'administration, jeunesse, culture et industries culturelles, éducation et formation, fonds structuraux. La première commande reçue par le Service d'Etudes a été le développement de l'Agenda stratégique, approuvé par l'Assemblée Générale de l'Eixo en février 2007.

CHAIRE D'ETUDES EUROREGIONALES CAIXANOVA

En suivant le modèle de la triple (quadruple) hélice, l'Eixo est en train de promouvoir l'instauration d'une Chaire d'Etudes Eurorégionales Caixanova avec la participation des administrations locales, de l'université –dans un premier temps, celle de Vigo-, d'organisations patronales et d'entités financières –Caixanova-. La création de cette nouvelle structure est prévue dans le courant 2007-2008 et devrait, plus particulièrement, financer des initiatives de formation en coopération territoriale.

CENTRE DE DOCUMENTATION ET ARCHIVES TRANSFRONTALIERES

En complément de la structure antérieure, l'Eixo a signé une convention avec l'Université de Vigo afin de créer un Centre de Documentation Transfrontalier qui accueillera les Archives Transfrontalières contenues dans les fonds de documentation de l'Eixo depuis sa création en 1992. Centre et Archives seront ouverts dans le courant 2007-2008 à tous les chercheurs et citoyens intéressés par ce thème. Ce sera de même un instrument essentiel de soutien des futurs programmes de formation.

EUROPEAN CENTER OF EXCELLENCE JEAN MONNET DE L'UNIVERSITE DE VIGO

Si l'Eixo Atlântico a joué un rôle central dans les initiatives de formation transfrontalière, l'Université de Vigo, grâce au soutien du programme communautaire Jean Monnet, a également eu comme objectif stratégique la coopération eurorégionale. En effet, depuis 1996, plusieurs modules en intégration européenne se sont succédés. Ils ont été cofinancés par le programme cité et culminent avec la dotation d'une Chaire Jean Monnet d'Histoire de la Construction Européenne en 2005 et surtout avec l'octroi d'un European Center of Excellence Jean-Monnet Cross-Border en 2006.

MASTER EN POLITIQUES COMMUNAUTAIRES, DEVELOPPEMENT ET COOPERATION TRANSFRONTALIERE.

L'appel (le nom ?) du Centre d'Excellence Européen de l'Université de Vigo répond à la collaboration avec la Chaire Jean Monnet de Relations Internationales de l'Université de Minho, collaboration qui s'est concrétisée par un Master en Politiques Communautaires, Développement et Coopération Transfrontalière, de 60 ECTS. Ce Master en est à sa deuxième année et ses cours sont donnés par des professeurs des deux Universités transfrontalières.

PROGRAMME OFFICIEL DE 3^e CYCLE EN POLITIQUES COMMUNAUTAIRES ET COOPERATION TERRITORIALE

L'expérience de ce Master a mené l'Université de Vigo à concevoir un Programme Officiel de 3^e cycle –à l'intérieur du nouvel Espace Européen d'Education Supérieure né de la Déclaration de Bologne- sur les Politiques Communautaires et la Coopération Territoriale. Ce programme est en cours de réalisation pour l'année universitaire 2008-2009 en collaboration avec l'Université du Minho afin que le diplôme de 3^e cycle délivré soit reconnu en tant que tel par les deux états, l'Espagne et le Portugal. Les derniers détails sont attendus dans le courant du mois de septembre afin de conclure le processus. Nous espérons que le Bureau EURES, situé à Valença de Minho et sous le patronage duquel se trouvent les Universités de Minho et de Vigo, les administrations régionales et les organisations sociales, aura un rôle actif dans ce programme. L'idée maîtresse est que la formation transfrontalière ne doit pas se limiter aux employés des administrations publiques mais qu'elle doit s'étendre aussi aux dirigeants des entreprises, aux associations professionnelles et aux organisations syndicales, c'est-à-dire à la société civile, authentique âme de la coopération sans laquelle les efforts officiels n'aboutiront pas.

Lien avec la note de cadrage

- Solutions apportées

La coopération transfrontalière entre les NUT II de Galice et la Região Norte du Portugal s'est institutionnalisée en 1991, avec la création de la Communauté de Travail, et en 1992, avec la constitution de l'Association des municipalités transfrontalières Eixo Atlântico do Noroeste Peninsular. Dès lors, la formation d'agents devant impulser et gérer cette coopération a occupé une grande partie de l'agenda des structures de coopération, en particulier de l'Eixo.

→ voir actions ci-dessus

- Recommandations

1.- Les métiers du transfrontaliers se sont trop centrés sur l'élaboration et la gestion de projets communs, normalement avec un cofinancement communautaire.

Il faut souligner l'importance croissante des liens interculturels. Non seulement en tant que pilier de la coopération mais aussi en tant qu'élément créateur d'emploi et de croissance économique.

2.- On a l'impression que le secteur public est le principal destinataire des métiers transfrontaliers. Il faut que le secteur privé prenne la relève pour le futur de la coopération transfrontalière, qui doit donc aussi passer par l'initiative des agents privés.

3.- La formation aux métiers du transfrontalier doit être une formation continue et tout au long de la vie. Certaines organisations et structures de coopération jouent un rôle très important; toutefois il faut que les universités s'impliquent dans cette formation, mais toujours au service des besoins des organisations et de la société civile.

4.- La Déclaration de Bologne a ouvert des éventails d'opportunité politique très importants. En effet, sur le cadrage de Bologne il est possible d'établir programmes de Master entre les universités de plusieurs Etats sur la base des plans d'études conjoints. Ce type de cours va permettre la mobilité des élèves et des professeurs, l'échange des expériences et des pratiques de gestion.

5.- La Commission Européenne doit appuyer ce type de formation. Peut-être doit-elle ouvrir une nouvelle action dans le cadre du programme Jean Monnet: la reconnaissance de la qualité et du sérieux de ses Masters. Cela peut être accompagné d'un cofinancement par des bourses et, en particulier, de la possibilité d'effectuer des stages dans des institutions et des agences communautaires.

6.- La collaboration entre les universités et d'autres institutions fonctionne mieux quand elle commence par la base c'est-à-dire quand elle est née pour l'établissement des relations entre chercheurs et professeurs. Si le processus est initié par le haut, avec l'intervention des autorités académiques, il est fort possible qu'une lourde bureaucratie le rendra moins efficace.

Contact

Luis Domínguez Castro, Directeur du service des études de Eixo Atlantico - maître de conférence
- Universidade de Vigo
dominguez@uvigo.es

Lien Internet

www.mergullate.uvigo.es
<http://www.eixoatlantico.com>

Cross-Border Training and Research in Ireland: The experience of the Centre for Cross Border Studies

Project partners

Queen's University Belfast, Dublin City University, Workers Educational Association (Northern Ireland)

Description of the project

The Centre for Cross Border Studies, founded in 1999 with offices in Armagh (Northern Ireland) and Dublin (Republic of Ireland), plays a unique role in providing research and training in cross-border co-operation for an island which is emerging from over 30 years of conflict. An example of its work is a five-day training programme which brings together public officials from Northern Ireland and the Republic of Ireland to learn how government in the other jurisdiction functions, and how cross-border collaboration can be used to improve the efficiency of those functions.

Link to the framing memorandum

- Difficulties encountered

A cautious and conservative institutional culture ; dependence on EU funding ; the need to institutionalise cross-border networks.

- Solutions found

Overcoming barriers to cross-border co-operation is a long-term task. Public officials – particularly those in national governments – are not used to working across borders on practical co-operation projects. A pan-European programme of training in cross-border co-operation for public officials, based on successful projects such as the Irish project outlined in this presentation, should be developed.

- Recommendations

See previous point

Further information

The Centre for Cross Border Studies also undertakes research projects in a wide range of subjects of relevance to cross-border co-operation in Ireland; manages major online information systems on co-operation across the Irish border (e.g. www.borderireland.info); and provides management support to cross-border networks of university presidents, teacher training colleges and spatial planners.

Contact

Andy Pollak, Director - a.pollak@qub.ac.uk

Website

www.crossborder.ie

Le master 2 professionnel de Relations Transfrontalières - Université de Perpignan-Via Domitia

Partenaires du projet

Institut Franco-catalan Transfrontalier - Université de Perpignan-Via Domitia

Description du projet

Nous préparons, en formation initiale et en formation continue (spécialisation, approfondissement ou reprise d'études), les étudiants, les professionnels et les fonctionnaires qui, de plus en plus nombreux, sont concernés par le développement des relations transfrontalières, de la coopération territoriale et par les métiers du transfrontalier de plus en plus prisés.

S'agissant de régions frontalières et compte tenu de l'importance des enjeux, la confrontation de normes et de pratiques économiques, sociales et culturelles, de pratiques administratives et de droits différents dans un même espace de relations économiques, de mouvements migratoires, de coopérations et de contacts administratifs dans le cadre européen, exige de mettre en place un ensemble de formation et de pratiques spécifiques.

Dans ce champ des relations transfrontalières, l'Université de Perpignan réunit :

- un ensemble d'enseignements préparatoires dans différentes branches (langues, sciences humaines et sociales, et en particulier les langues étrangères appliquées, les études catalanes, la sociologie et l'IUP des métiers du tourisme, de l'hôtellerie, des transports et des loisirs et le droit),
- un réseau de relations avec les universités françaises et étrangères, en particulier en Espagne,
- une base documentaire importante, sur les thèmes européens, sur les Pyrénées, l'Andorre, la Catalogne et l'Espagne,
- un ensemble de compétences propres et l'appui de spécialistes et de professionnels de part et d'autre de la frontière,
- une expérience de la recherche dans les domaines abordés (en particulier à travers le CREC, laboratoire de recherche dont l'un des axes est l'étude de la frontière et des identités),
- une expérience de la coordination de groupes interdisciplinaires et transfrontaliers à travers des contrats nationaux et européens (programmes européens : Coopération territoriale Européenne, ex-Interreg, Leader +).

Lien avec la note de cadrage

Les relations avec la Catalogne et les thèmes transfrontaliers sont un des axes affichés par l'université de Perpignan, qu'il s'agisse de l'enseignement ou de la recherche. Le Ministère a toujours approuvé cette orientation et nous a encouragés en approuvant la création d'une composante autour de cet axe. Dans une région frontalière avec l'Espagne et la Catalogne (qui absorbe le tiers des exportations françaises vers ce pays), ce master professionnel est particulièrement opportun. La rareté de ces formations spécialisées en France a fait qu'une partie croissante des étudiants inscrits viennent d'autres universités françaises, d'autres régions frontalières et de la Catalogne et de l'Andorre voisines, la continuité de cette formation originale existant à travers le parcours professionnel Relations transfrontalières, est nécessaire car il s'agit :

- de renforcer au sein de l'Université de Perpignan les formations de haut niveau à caractère professionnel, en relation avec les créneaux d'emploi régionaux,

- de situer l'Université de Perpignan dans un champ de compétences où elle a déjà développé des recherches et des enseignements, où elle est donc à même d'utiliser ses potentiels et l'expérience acquise,
- de mettre sa légitimité scientifique et professionnelle au service du pays, d'utiliser les ressources et les potentiels de la région et des régions voisines à leur bénéfice et à celui des autres régions frontalières.
- de former ou de compléter la formation de spécialistes et de professionnels dans un domaine utile et porteur,

Autres informations

Voir aussi le projet transfrontalier Interreg 3 A (2002-2006) « L'Albera : Mémoire et terre / Memoria i Terra »
et le projet de candidature du Rivage Méditerranéen des Pyrénées/ el vessant mediterrani del Pirineu (L'Albera, serra de Rhodes, cap de Creus) à l'UNESCO

Contact

Martine CAMIADE, Maître de conférences,
Responsable du M 2 professionnel de Relations Transfrontalières

Claire SARDA-VERGES, Maître de conférences associée,
Institut Franco-catalan Transfrontalier
Université de Perpignan-Via Domitia

Lien Internet / Website

<http://www.univ-perp.fr>
http://www.univ-perp.fr/fr/UFR_et_instituts/ifct/les_formationen/master_2_professionnel_relations_transfrontalieres.html

Master AUDT (Aménagement Urbanisme et Développement des Territoires) spécialité EUROSTUDies

EUROpean Studies for Territorial and Urban Development (Etudes européennes sur le développement territorial et urbain) de l'IAUL :
Institut d'Aménagement et Urbanisme de Lille

Partenaires du projet

- Laboratoire TVES (Territoires, Villes, Environnement, Société) de l'USTL (Lille1)
- IEP de Lille (Institut d'Etudes Politiques)

Description du projet

Etudes européennes sur le développement urbain et l'ingénierie de projet dans le cadre européen avec application particulière aux espaces transfrontaliers

Lien avec la note de cadrage

- Difficultés rencontrées

Diffusion pour diffuser l'information dans les réseaux de formation, difficultés liées à la coordination des nombreux intervenants professionnels, problèmes de financements par l'université de déplacements des intervenants européens

- Solutions apportées

la formation existe depuis septembre 2007 : évaluation sera faite en fin d'année universitaire

Autres informations

Voir plaquette et POSTER

Contact

Didier Paris, Professeur, responsable de la spécialité

Colette Morice, chargée des relations professionnelles
colette.morice@univ-lille1.fr -tél +33 (0)3 28 77 8506

Lien Internet

<http://www.univ-lille1.fr/geographie/>

Centre Transfrontalier de Développement Industriel et Commercial (CTDIC)

Partenaires du projet

CCI Lille Métropole (F)
Intercommunale de Développement Economique de Tournai Ath -IDETA (B)
La Maison de l'Entreprise – LME (B)
Bureau Economique de la Province de Namur (B)
Intercommunale de Développement Economique du Luxembourg belge – IDELUX (B)

Description du projet

Favoriser et développer les échanges entre PME/PMI du Nord de la France et des la Wallonie frontalière par un accompagnement individuel et collectif de l'entreprise.

Lien avec la note de cadrage

- Difficultés rencontrées

- méconnaissance des conditions d'accès au marché voisin (aspects réglementaire, fiscal et social)
- différences des procédures et comportements administratifs en France et en Belgique
- difficultés à comparer les documents et leurs contenus de chaque côté de la frontière

- Solutions apportées

- favoriser la rencontre entre administrations belges et françaises
- accompagnement personnalisé des entreprises
- assistance lors des contrôles administratifs

- Recommandations

Continuer les études techniques comparatives concernant les documents administratifs

Contact

Jean-Pierre PRUVOT – +33 (0)3 59 56 22 17 – jp.pruvot@lille.cci.fr

Lien Internet

www.ctdic.org

Atelier 6

« Formation aux métiers du transfrontalier »

Documents annexes ***Additional Documents***

- ❖ Note de cadrage détaillée de l'atelier «Formation aux métiers du transfrontalier»
- ❖ Contribution conjointe du CNFPT et de l'IRA de Lille à l'atelier « Formation aux métiers du transfrontalier »
- ❖ Le rôle de la médiation dans les relations transfrontalières
- ❖ Enhancing Skills and Knowledge for Cross-border Co-operation in Territorial Development: the case of SPARC
- ❖ Présentation de l'Euro-Institut de Kehl/Strasbourg

Atelier « Formation aux métiers du transfrontalier »

Note de cadrage détaillée

Par R. Botteghi, Université de Nice Sophia Antipolis (IDPD)

A/ CONTRIBUTION ANALYTIQUE SUR LES METIERS : une typologie structurée par ses origines récentes dans un son contexte évolutif

Ses origines

Pour les acteurs de terrain des espaces frontaliers, la mondialisation ne s'est pas traduite par l'émergence de nouveaux espaces de type supranational ou transnational mais par une fine recomposition territoriale à l'échelle infranationale. Elle a induit une nouvelle configuration de l'action publique confrontée à la contradiction d'un fonctionnement pensé uniquement à l'échelle nationale, qui s'arrêterait aux frontières.

La frontière peut être désormais perçue comme un levier du développement territorial et non plus comme un frein, d'autant que la vision « transcalaire » de la frontière (renforcer au fil des ans par un traitement interrégional des problèmes internationaux¹) consolide cette mutation.

La « dévaluation des fonctions de la frontière », font que dorénavant la frontière devient une opportunité de développement.²

Cette nouvelle situation a généré un besoin progressif de compétences nouvelles pour une gestion renouvelées des enjeux territoriaux des zones frontalières.

Ce besoin s'est renforcé d'autant plus sur certaines frontières, que les autorités locales ont pris en compte dans leur vision la dimension contemporaine de la politique régionale européenne qui vise à l'institutionnalisation des zones frontières pour deux raisons fondamentales³ :

- les faire sortir de leur marginalisation en les re-qualifiant
- les ériger en véritable charnière d'un véritable espace continental en cours de construction

La mise en œuvre de cet objectif stratégique, dans une configuration territoriale moderne, fonde le caractère fondamentalement novateur de « l'espace transfrontalier contemporain » caractérisé par ses « dynamiques transfrontalières » : ce qui se passe à la frontière quand la ligne séparatrice ne prétend plus bloquer les pratiques et limiter les sentiments d'appartenance.

Dans ce contexte, de nouveaux besoins en termes de savoirs, de métiers et de formations sont apparus.

Comment ont ils étaient pris en compte ?

Une typologie de nouveaux métiers

Depuis une vingtaine d'années les pionniers se sont formés sur le tas, bricolant des solutions au fur et à mesure que les problèmes se posaient, affrontant de manière empirique⁴, un niveau supérieur de complexité :

- paradigmes contemporains de la gestion territoriale : les territoires des projets sont de plus en plus disjoints des territoires politico – administratifs, déconstruction du modèle « wesphalien » de la frontière⁵, irréductibilité de la complexité des processus de projets et de leurs procédures⁶.

¹ « Après les frontières, avec les frontières – nouvelles dynamiques transfrontalières » Ed. l'Aube sept. 2006

² « L'obsession des frontières » par M. Foucher Ed. Perrin août 2007

³ Sous l'impulsion majeure des programmes de la politique européenne de développement régional (tel que les Programmes d'Initiative Communautaire Interreg I,II,III) de nombreux projets locaux ont vu le jour.

⁴ sans en avoir la plus souvent conscience, sans pouvoir conceptualiser les enjeux et cherchant à mettre en œuvre des actions d'échanges de bonnes pratiques et de savoir-faire.

- construction culturelle et identitaire qui pose des problèmes plus redoutables que la construction institutionnelle car elle s'inscrit à l'encontre de nos modes de conceptualisation du territoire, et notamment de sa caractérisation par l'homogénéité.
- indécision majeure dans la réalisation d'un « territoire transfrontalier » dont l'objet est d'articuler les différences, donner lieu à un collectif composite alors que le territoire représente le produit et le producteur d'une identité.

Cette première génération, plutôt militante et passionnée, souvent esseulée et contrainte fréquemment à l'improvisation a bien été décrite dans un travail de « recherche - action » engagé en 2000 à l'instigation de la MOT. Les auteurs du rapport intitulé⁷, ont travaillé sur cinq orientations : repérer et caractériser les acteurs professionnels, identifier les figures professionnelles, dresser la typologie des nouvelles fonctions, explorer l'hypothèse de construction de nouveaux métiers, en déduire les besoins de formations complémentaires.

Une première conclusion tirée de ce travail : « de nouvelles fonctions apparaissent, de nouveaux métiers se construisent, mais il est encore prématuré de parler de nouvelle profession, notamment en raison de la faiblesse de la reconnaissance sociale de ces nouvelles pratiques »⁸

Pour les besoins de formation, les auteurs soulignent le fait que la première génération d'acteurs « hautement qualifiés, le plus souvent fonctionnaires, déploient une palette de compétences riche et diversifiée et bénéficient de nombreuses opportunités de les entretenir et d'en acquérir de nouvelles »

Au cours des années 2001/2002 sous l'égide du CNFPT (Direction Europe et International – Paris)

s'est réuni un groupe de travail⁹ ayant pour mission l'élaboration d'un référentiel métier sur le champ du "transfrontière" afin de qualifier des métiers dont les pratiques sont aujourd'hui émergentes (moins de dix et disparates) et disparates. Le CNFPT avait identifié lors de sa première nomenclature des métiers territoriaux en 1993 un seul métier regroupant l'ensemble des champs européens et internationaux : le développeur de projets transnationaux. Aujourd'hui, de par le développement et la professionnalisation de ces champs, nous sommes en mesure de présenter plusieurs référentiels métiers : le développeur de projets internationaux, le chargé de mission Europe au sens large et le métier qui aide au montage de projets "de l'autre côté de la frontière" dans le cadre de l'Union européenne. D'où une première difficulté à trouver un terme générique pour des métiers qui couvrent des champs tels que le transfrontalier, le transnational, l'interrégional la coopération territoriale européenne.

Le groupe de travail avait retenu pertinente la distinction entre : gestionnaire de programmes, conseil en ingénierie de projets et chefs de projet. Il apparaît important, qu'on soit sur le transfrontalier ou le transnational, de bien distinguer trois activités (qui peuvent correspondre à trois postes dans les collectivités territoriales par exemple) :

Le gestionnaire de programmes : C'est le responsable technique et financier du programme pour la Commission européenne. Il gère sur le plan administratif, comptable et financier la mise en œuvre de programmes transfrontières au nom des institutions partenaires.

⁵ Cf les travaux publiés dans l'ouvrage « Après les frontières, avec les frontières – nouvelles dynamiques transfrontalières » Ed. l'Aube septembre 2006

⁶ R. Botteghi 2ième entretiens territoriaux

⁷ « Passeurs de frontières » Les acteurs professionnels de la coopération transfrontalière : processus de professionnalisation et besoins de formation - Collège coopératif de Bretagne – MOT Août 2000

⁸ Nouvelles fonctions : ensemble d'activités et de tâches dont la nouveauté est manifeste et qui enrichissent des métiers et des professions bien identifiées

Métiers : groupe d'emplois ayant en commun un objet professionnel et un champ de compétences bien repéré

Profession : forme plus élaborée du métier, est définie par un objet, une expertise, une déontologie et un système de reconnaissance (titres, qualification) et de contrôle de l'accès à la profession

⁹ Les participants au groupe de travail : R. Botteghi (Université de Nice), F. Boissac (CR – SGAR Rhône Alpes), E. Cabarez (CR Nord Pas de Calais), A. Léautier (CUS), J. Houbart (directeur de la Mission Opérationnelle Transfrontalière), A. Farné (MOT), C. Noizet (CNFPT Champagne- Ardennes), P. Chelin-Allanic (CNFPT)

Le conseil en ingénierie de projets: Ce terme n'est peut être pas encore très évocateur et il ne sera définitif que s'il est adopté par les professionnels et les collectivités. Il a un rôle d'intermédiation entre le programme et le projet : il apporte une assistance technique au montage de projets aux services opérationnels de la collectivité et aux porteurs de projet externes à la collectivité (autres collectivités territoriales, chambres de commerce et d'industrie, porteurs de projets privés).

Le chef de projet : Il gère un projet de développement, c'est un chef d'orchestre qui coordonne des partenaires sur des objectifs communs, possède lui-même une expertise technique et réalise le projet. Il est positionné dans un service opérationnel. Il met en œuvre un projet en maîtrisant les dimensions organisationnelles, économiques, relationnelles et interculturelles du projet.

Cet exercice provenait d'une volonté d'identifier et de clarifier des activités alors qu'à l'heure actuelle, la nouveauté de ces missions engendre souvent la confusion des genres dans les postes exercés. Ce travail a été pris en compte dans la réactualisation de la nomenclature des métiers territoriaux pilotée par le CNFPT (en 2004 fiche 65). Pour les agents territoriaux il doit toujours être poursuivi par une réflexion sur la place et le rôle, en quête de reconnaissance et de légitimité. En effet au-delà de la logique « métiers - activités – compétences », il reste donc à poser la réflexion en termes de poste et statut dans l'organisation.

B/ CONTRIBUTION ANALYTIQUE SUR UNE TYPOLOGIE DES FORMATIONS en gestation

La genèse de la typologie

La coopération transfrontalière reste une pratique émergente et évolutive. Même si des formes préexistaient, on peut considérer que l'élément déclencheur pour les territoires frontaliers d'une majorité d'Etats européens (en particulier en France et pour nombre de régions de sud européen) a été en 1990 l'apparition du PIC Interreg. La pratique de terrain a le plus souvent précédé les normes et les règles. C'est plus précisément le cas français.

La Mission Opérationnelle Transfrontalière est née en 1997 à l'initiative principale des services de l'Etat (avec l'appui de la Caisse des Dépôts et Consignations). Deux rapports ont préparé cette décision en 1996. L'un d'origine parlementaire, M. Jean Ueberschlag, député Maire de Saint Louis¹⁰, l'autre du Conseil Economique et social, présenté par M. Christian Estrosi¹¹.

A cette époque la préoccupation de la formation n'apparaît pas de manière explicite dans ces deux rapports. Les préoccupations de l'époque sont : la sécurité juridique (avec la construction d'un cadre approprié) la mise en place d'une gouvernance territoriale, et l'opérationnalité des projets.

Au cours de la décennie 1990/2000, la formation des professionnels ne peut donc s'appuyer ni sur un corpus de connaissances solidement constitué, ni sur des contenus techniques stabilisés. Dans ce contexte, la transmission du savoir est indissociable de sa production, c'est-à-dire des activités de recherche.

Cependant c'est au cours de ce même cycle qu'a vu le jour une des initiative les plus passionnantes et la mieux aboutie en matière de formation transfrontalière en France : l'EuroInstitut de Khel.¹²

¹⁰ *La Coopération transfrontalière*, Rapport au Premier Ministre, mars 1996.

La coopération transfrontalière. De la nécessité d'élaborer et de mettre en œuvre une véritable politique transfrontalière. Mission de réflexion et de propositions. *Assemblée Nationale*, 1996.- 141 p., tabl., annexe

¹¹ « La coopération transfrontalière au service de l'aménagement du territoire »

rapport au Conseil Economique et Social - 26 et 27 novembre 1996 – 189 pages – par C.Estrosi

¹² www.euroinstitut.com

Sa réussite particulière, qui n'a pas encore à ce jour été reproduite, tient probablement à une triple conjoncture :

- un territoire et ses acteurs bien préparés dans le temps à faire naître et accueillir une initiative aussi innovante et qui répond à des besoins dont certains en ont pris conscience.
- La présence, au même moment, de part et d'autre de la frontière d'acteurs responsables de grandes qualités, capable d'articuler dans la prise de décision, l'intérêt du long terme et la circonstance locale
- Un « marché local » suffisant pour engager la démarche et une capacité de l'équipe opérationnelle à l'étendre et le faire fructifier.

Le précédent rapport cité, « passeurs de frontière »¹³ (être de part et d'autre des frontières « chez moi »), conclut en 2000 en affirmant : « pour la nouvelle population d'acteurs qui va émerger le rapport propose six axes pour structurer des actions de formation et de recherche :

- 1- la formation initiale supérieure spécialisée (type Master 2) avec implication des pionniers du transfrontalier dans les cursus en qualité de professeurs associés.
- 2 - la formation continue généraliste d'accueil et d'adaptation à la fonction transfrontalière
- 3 - les formations thématiques d'approfondissement (droit européen, compétences linguistiques, développement économique, inter culturalité, prospective des territoires, management du projet de développement territorial)
- 4 - des forums régionaux de sensibilisation, d'information afin de mobiliser et de vaincre des résistances
- 5 - les groupes locaux de recherche – action -coopérative pour analyser les pratiques émergentes et les formaliser
- 6 – l'appui à la valorisation et à la formalisation des innovations (communication et édition) »

Dès sa création la MOT a poursuivi un double objectif en terme de formation :

- mettre les acteurs et les professionnels en réseau
- capitaliser les connaissances, les pratiques et engager des formations.

Publications, séminaires, mise en réseau avec d'autres intervenants français se sont développées, puis se sont élargies à d'autres partenaires européens pour aboutir, en particulier au projet « INTERFORM. C'est tout le sens du partenariat qu'Interform a constitué entre praticiens, pédagogues et chercheurs : une condition sine qua non pour que l'animation de projets transfrontaliers puisse demain s'appuyer sur des professionnels compétents et reconnus.

Au sein des Universités françaises, de manière limitée et dispersée, par spécialité disciplinaire, ce sont essentiellement créés des modules de formation au sein des DESS¹⁴ (puis des Masters, dans le cadre de la réforme dite « LMD »). La majorité de ces modules faisaient partie d'une thématique plus englobante tel que Europe, Affaires Européennes.

Au cours des années 1990/2000, sur financement européen, l'ARFE (association des régions frontalières européennes), a mis en place un réseau d'assistance et de formation : LACE (linkage assistance for cooperation in europe)

A partir des années 1995 dans certaines écoles ou centre de formation des fonctionnaires d'Etat et des collectivités territoriales se sont développées des formations dites professionnalisantes.¹⁵

Il convient aussi de signaler une production d'actions de formation par des prestataires privés, souvent à partir de financement européen (PIC Interreg) soit prévu dans le projet de coopération soit au titre des crédits d'assistance techniques.

En matière de formation, comme pour la coopération transfrontalière en général, les temps ont changé, d'autres professionnalités commencent à s'imposer.

¹³ Passeur de Frontière MOT collège coopératif de Bretagne

¹⁴ DESS : diplôme d'études supérieures spécialisées – niveau 3ième cycle

¹⁵ On peut citer parmi ceci : le CEES (centre d'études européennes de Strasbourg) le CNFP (avec l'INET et les ENACT), l'ENTPE et les écoles spécialisées telle que celle de la santé publique.

Un premier cycle dans la pratique de terrain s'achève. En effet les enjeux de la coopération, son contexte, ses méthodes sont devenues plus exigeants et plus complexes. Le besoin d'une professionnalisation systématique des acteurs du transfrontalier ne fait plus guère de doute, une nouvelle génération émerge. Elle exige une définition plus précise des métiers et un développement rigoureux d'outils de formation.

Le rapport « Lamassoure »¹⁶ dans la conclusion du chapitre 1 (p.14) disait déjà « bien que les projets aient atteint des degrés de maturité différents, l'évolution de ces quinze dernières années met en évidence le besoin des collectivités de passer désormais à la phase de réalisation des projets, la phase d'analyse étant en voie d'achèvement, ce qui pose, entre autres, la question de la maîtrise d'ouvrage » et il ajouta à la p.21 « un des enseignements surprenants et inquiétants des travaux récents de la DATAR et de la MOT est la dépendance croissante de nos espaces frontaliers vis-à-vis de l'économie des régions riveraines étrangères. Sur presque toutes les frontières terrestres françaises les régions étrangères voisines sont désormais plus riches ou plus dynamiques que les nôtres, phénomène d'autant plus inquiétant qu'il n'en allait pas de même il y a trente ans »

Il faut donc construire à partir de la capitalisation d'un existant très diffus et éclaté, en multiples formations ponctuelles et souvent éphémères, sans vision globale de ce qui se passe.

La MOT a fait réaliser en 2007, et dans le cadre du projet Interform, une enquête sur les formations et les structures de recherches relatives aux pratiques transfrontalières. Ce travail a mis en évidence l'absence de véritable état des lieux (il a repéré un seul travail réalisé en 2005 par le Conseil de l'Europe¹⁷) et met en exergue à la page 23 que « la difficulté de cette recherche vient de ce que si les formations structurées sous forme, transfrontalières sont nombreuses, celles dispensant un enseignement sur les pratiques transfrontalières à proprement parler sont beaucoup plus rares ».

L'enquête, pour toute l'Europe, aboutit à une liste d'une trentaine d'institutions, dont moins de 20 font de la formation, tandis que l'on peut estimer pour la France autour de 6 à 8, en fonction de la typologie retenue.

Il y a là de toute évidence un premier chantier et enjeu.

Typologie des formations ?

A ce jour il n'est pas possible de disposer d'un inventaire détaillé des formations en France et encore moins au niveau européen.

Par ailleurs une typologie classique du type : formation initiale, formation continue ou permanente, comme la formation par mise en réseau d'acteurs, doit faire l'objet d'un travail critique.

La nature spécifiques du (des) sujet (s) des formations ne se prête pas aisément à une typologie. Ce chantier ouvert doit traiter une matière riche et disparate qu'illustre ces exemples français de formations dispensées par des différentes institutions :

- les Universités, essentiellement au niveau des Master 2 Professionnels
Quelques formations ciblées coopérations territoriales, à différentes échelles (par exemple à Bayonne, Perpignan), des formations affaires européennes (par exemple Marseille, Strasbourg), des formations de Faculté (droit, géographie, économie, lettres, sciences politiques) avec des modules coopérations transfrontalières (par exemple Nice Sophia Antipolis) et des diplômes universitaires (droit et économie du développement des zones frontalière des Universités de Gênes -I - et Nice -F)
- des Ecoles nationales de services publics
- des IEP (Paris, Lille)

¹⁶ Alain Lamassoure, ancien ministre, Député Européen sur « les relations transfrontalières des collectivités territoriales » établi à la demande du Ministre des Affaires Etrangères et du Ministre Délégué au Affaires Européennes

¹⁷ « Training institutions in transfrontier co-operation : an overview » par PASI Paolo

- Le centre national de la fonction publique territoriale¹⁸ (INET et les ENACT de Montpellier, Dunkerque et Nancy) avec des formations pour les administrateurs territoriaux et les attachés
- Le pôle européen des écoles de services publics à Strasbourg
- L'Euro – Institut de Khel
- La Mission Opérationnelle Transfrontalière (en particulier par de la mise en réseau d'acteurs)
- Des projets financés par des programmes européens (par exemple programme Interact avec les projets « Interform » et « PactInterreg ») et de maîtrise d'ouvrage diverses (dont des collectivités territoriales)
- Des actions de sensibilisation ou d'animation réalisées par certaines collectivités territoriales (en particulier pour l'animation des programmes Interreg) ou des STC (secrétariat technique conjoint)
- Des sociétés privées

C/ CONTRIBUTION PROSPECTIVE : AU CROISEMENT, ENJEUX et CHANTIERS

- Un premier enjeu du prochain cycle de la pratique transfrontalière, est de passer d'une formation se fondant quasi uniquement sur de l'information, de l'échange de bonnes pratiques, à une formation s'appuyant d'abord sur des idées et des savoirs.

Avant de « savoir comment » il faut se poser la question du pourquoi ?

Cette question devient cruciale et elle est commune à de nombreuses formations : « force est de constater que, souvent, plus les cours professionnalisés, plus les intervenants sont insérés dans le milieu professionnel, plus l'étudiant adhère à ce que l'on enseigne. Or c'est là une bien dangereuse tendance. Car les étudiants ont avant tout besoin des savoirs fondamentaux (...). certains professionnels eux-mêmes en conviennent. Et il n'est pas rare (...) d'assister à ce spectacle surréaliste d'universitaire vantant des modules de formation hyperpointus, cependant que les professionnels plaident pour un meilleur niveau de culture générale des étudiants »¹⁹

.....et la question des idées :

« les emplois du futur feront de plus en plus appel à la pensée experte et à des compétences de haut niveau en communication. La pensée experte consiste à rechercher des méthodes pour répondre à des problèmes qui n'entrent pas dans des catégories préexistantes. Des tâches telles que comprendre des idées, évaluer leur impact sur la société, et savoir convaincre, qui exigent des compétences élevées en communication et ne peuvent pas être confiés à des ordinateurs. (.....) .Plutôt que de s'inquiéter, les étudiants seraient sages de s'immerger dans un domaine qu'ils aiment et d'apprécier les gens qu'ils y rencontrent. Ce qui apparaît à leurs yeux comme un luxe inaccessible est en réalité la voie de la réussite »²⁰

- Un deuxième enjeu porte sur le public - cible de ces formations. Il ne se limitera plus à la « tribu des acteurs professionnels » et s'élargira inexorablement à d'autres publics.

Pourquoi ?

Dans les territoires européens frontaliers, les effets de la contiguïté s'imposent et ne peuvent plus être ignorés aussi bien dans la pratique personnelle que dans ses enjeux collectifs. La coopération territoriale, a comme finalité de fournir aux habitants, les méthodes et les outils nécessaires à une bonne gestion de leur territoire, à prendre en compte d'une part l'évolution des « effets -

¹⁸ CNFPT :centre national de la fonction publique territoriale. INET : institut national des études territoriales ENACT : école nationale d'application des cadres territoriaux

¹⁹ C. Abensour Extraits de la destruction du savoir en temps de paix « Université : la grande désillusion » sous la direction de Pierre Jourde Ed. L'esprit des péninsules 2007-07-14

²⁰ In « conseils aux étudiants du XXI e siècle qui ont peur de l'avenir » de Franck Levy et Richard Murnane Princeton University Press juin 2004

frontières », à articuler leurs propres projets collectifs et individuels. La construction du « bien commun » à l'échelle transfrontalière doit dépasser l'insoutenabilité des découpages municipaux. Lentement les comportements personnels et les pratiques individuelles font que je me sens « chez moi » être de part et d'autre de ma frontière. Il s'agit de mettre à disposition une culture transfrontalière à différents types d'acteur (médecin, commerçants, artisans, employés, ...)

- Les chantiers à entreprendre ?

1/ La Capitalisation et la transférabilité

les grands thèmes à développer : trois exemples

- assurer la transmission intergénérationnelle (chaîne entre les générations)
- enrichir une culture commune interdisciplinarité ou transdisciplinarité
- assurer la production du savoir et sa transmission

2 / la professionnalisation, la reconnaissance des métiers

Les métiers de transfrontaliers appartiennent à la famille des métiers du développement territorial. Les débats et travaux en cours sur la question de l'ingénierie territoriale éclaire aussi nos problématiques.

L'enquête de terrain publiée dans une étude publiée d'avril 2007²¹, met en évidence « des besoins non satisfaits de l'ingénierie territoriale : la maîtrise du marketing territorial, l'innovation et le transfert, l'aptitude à monter des coopérations entre territoires, ... »

Cette même enquête souligne la forte attente des praticiens de terrain en terme de reconnaissance «..fortement liée au soutien politique et financier, celle ci passerait également par la création d'un vrai statut de l'ingénieur en développement territorial et d'agent de développement local, par l'harmonisation du cadre de l'action territoriale et le développement de passerelles public – privé. »

Elle souligne le besoin « de mieux communiquer sur les métiers de l'ingénierie territoriale, ...et améliorer l'image des consultants »

Les répondants à l'enquête expriment des attentes que l'on retrouve dans nos propres réseaux « en terme de collaboration, de partenariats, de mise en réseau, de mutualisation des ressources et de partage des informations... ». Plus de 75% des réponses manifeste la volonté de participer à une démarche de réflexion ou d'action collective.

3/ l'interdisciplinarité, « l'inter- scalaire », la prise en charge du temps long.

L'interdisciplinarité, Pourquoi ?

Veille lune dirons certains, obligation plus que jamais incontournable dirons d'autres ?

Parce que dans les métiers du transfrontalier :

il s'agit désormais ni de constater la disjonction entre limites étatiques et territorialités, ni de préconiser ou de regretter leur superposition, mais d'examiner de nouvelles modalités d'articulation du politique, du juridique, de l'économie, du social et du culturel. Il s'agit d'espace physique où les catégories se brouillent mais où s'inventent des objets d'entente et des objets de différenciation. Une clarification s'impose visant à distinguer entre ceux qui vivent la frontière au quotidien et habitent dans sa proximité et ceux qui utilisent la frontière dans leurs stratégies politiques et économiques, en particulier depuis les pôles urbains environnants

²¹ « Qualité des prestations en ingénierie territoriale : un état des lieux » Etude réalisée par RCT (réseau conseil en développement territorial). Maîtrise d'ouvrage DIACT avril 2007

La complexité se gère, elle ne se réduit pas « il faut simplifier, disent les collègues, car les étudiants n'ont pas le niveau. Mais à force de simplifier, je ne me sens pas engagée, je ne transmets plus, je ne partage plus, à force de simplifier, je mens..... »²²

« l'inter- scalaire »

Le jeu d'échelle est en train de se complexifier et l'élargissement de l'aire d'appropriation de la frontière induit une transformation fondamentale de l'échelle de « l'effet – frontière » Cette nouveauté dans la construction européenne est elle marginale ? La densité des tracés frontaliers fait que 15% du territoire de l'Union européenne et 10% de sa population sont désormais classés dans la catégorie « frontalière ».

la prise en charge du temps long

« Il faut désormais à côté de l'urgence banalisée et quotidienne, redonner sa place à un travail dans la lenteur. Mais probablement pas pour les mêmes objets. Ce travail plus ingrat, moins immédiatement productif et visible, donc moins communicant et communicable, doit être celui de la « création savante », de la production d'une parole d'une certaine autorité, de l'innovation. Il requière une forme d'ascèse et de désintéressement. Il se heurte le plus souvent à l'indifférence et au mépris »²³

Dans l'enquête précédemment citée¹⁹ parmi les difficultés de l'ingénierie territoriale, le facteur temps, sous ses différents aspects est pointé du doigt spontanément (non coïncidence des calendriers politiques avec ceux de la conduite des projets, la préférence pour le court terme et donc le financement du développement territorial est vu comme un coût et non comme un investissement, manque de prospective et manque de temps). L'idéologie de l'urgence peut expliquer pourquoi 50 % des décisions échouent.

²² Claudia Moatti Professeur à l'université Paris VIII « Université : la grande désillusion » sous la direction de Pierre Jourde Ed. L'esprit des péninsules 2007-07-14

²³ JP Testefort in « de la destruction du savoir en temps de paix – Ecole, Université, patrimoine, recherche sous la direction de C. Abensour, B.Sergent, E.Wolf et JP Testefort Ed. Mille et Une nuits 2007

¹⁹ « Qualité des prestations en ingénierie territoriale : un état des lieux »

Contribution conjointe du CNFPT et de l'IRA de Lille à l'atelier « Formation aux métiers du transfrontalier »

CNFPT – Centre National de la Fonction Publique Territoriale.

Organisme de formation pour les agents publics territoriaux, tous cadres d'emplois. Structure paritaire déconcentrée, le CNFPT est présent sur tout le territoire national, via ses établissements, les Délégations (formation continue et formation post-nomination obligatoire), les ENACT, Ecoles Nationales d'Application des Cadres Territoriaux (formation post-nomination des Cadre A, et formations de professionnalisation), et l'INET, Institut National d'Etudes Territoriale (pour la formation des Cadres dirigeants)

IRA – Institut Régional d'Administration.

Cinq IRA sur le territoire national, forment, après concours, les Cadres A de la Fonction Publique d'Etat. Les IRA proposent également de la formation continue à ces mêmes agents.

PLAN DE LA CONTRIBUTION :

I – CNFPT – Mission Europe et International, sur rôles et compétences des collectivités

Par Nicolas Maisetti, Mission Europe et International du CNFPT

II- CNFPT- ENACT de Dunkerque, et IRA de Lille, sur échelons administratifs et enjeux de formation

Par Stéphanie Gross, ENACT de Dunkerque,

Par Gilbert Elkaim, Directeur de l'IRA de Lille et Président du Groupe de Travail Europe et International du RESP, Réseau des Ecoles du Service Public

I – CNFPT – Mission Europe et International, sur rôles et compétences des collectivités

La coopération transfrontalière, rôle et compétences des collectivités

Évoquer la coopération transfrontalière définie comme une « *démarche de coopération de proximité entre des entités publiques locales contiguës relevant d'ordre juridiques nationaux différents autour de problématiques communes* »¹ nécessite un examen attentif de la notion de frontière, sa nature, ses paradoxes et ses évolutions. La frontière est simultanément une ligne de séparation entre deux États souverains (frontière barrière) et une zone de contact (frontière filtre) : dans la mesure où « *les frontières aussi strictement gardées soient-elles n'ont jamais empêché les populations voisines de se rencontrer, de commercer, d'échanger* »².

La question principale qui se pose lorsque l'on s'intéresse à la frontière réside dans l'intensité de ses effets de barrières, c'est-à-dire dans quelle mesure la présence d'une limite politique empêche la mise en contact de groupes sociaux situés de part et d'autre. Cette question se pose d'autant plus quand la coopération transfrontalière constitue un objectif politique. Il s'agit de renverser la fonction naturelle de la frontière afin d'en faire un accélérateur des échanges.

Notre contribution visera à interroger le rôle et les compétences des collectivités. On se demandera sur quels supports techniques et symboliques repose la légitimité des collectivités à intervenir en matière de coopération transfrontalière.

¹ Mission Opérationnelle Transfrontalière, *Guide pratique de la coopération transfrontalière*, Conseil de l'Europe, 2006, p.10

² Grégory Hamez, *Du transfrontalier au transnational, approche géographique, l'exemple de la frontière franco-belge*, Thèse de géographie sous la direction de Jacques Malézieux, Université Paris I La Sorbonne, soutenue publiquement le 2004, p.11

En effet, la coopération transfrontalière n'est jamais naturelle et ne va pas de soi. Elle nécessite un intérêt à agir de la part d'autorités locales provenant d'espaces administratifs différents ; une volonté politique suffisamment solide pour franchir les obstacles juridiques, culturels, politiques ; et un soutien institutionnel provenant de l'Union européenne (UE) et de l'État afin d'alimenter la dynamique. Ce soutien ne passe pas uniquement par l'usage de procédures de cofinancement, ni par l'octroi d'un cadre juridique favorable – même si ces deux propositions sont absolument nécessaires – mais transite également par des mécanismes plus complexes d'impulsion et de canalisation des initiatives transfrontalières.

Conquête d'un droit à agir, mobilisation politique et stratégie de développement de territoires

La coopération transfrontalière s'inscrit dans des stratégies de développement de territoire. L'objectif est de faire de la frontière un levier du développement territorial qui débouche sur la maturation d'une politique publique émergente que l'on pourrait qualifier de locale et de transnationale. Celle-ci trouve ses racines dans la conquête par les collectivités locales d'un droit à agir dans les relations internationales³.

Cette conquête des élus a reposé sur la mise en évidence d'un intérêt local à intervenir sur la scène internationale. Ce qui est en jeu pour les gouvernements locaux, c'est d'inscrire leur action internationale sur l'agenda du développement local. Cette forme d'*intermestic* local, c'est-à-dire mêlant l'interne et l'externe, s'intègre parfaitement dans les réflexions stratégiques articulées autour des questions de bassin de territoires. Le développement local passe ici par un détour par l'international proche.

Ces mobilisations politiques se sont enfin appuyées sur des projets de territoire. Un projet de territoire peut être défini comme un « *processus de mobilisation territoriale visant à transformer la forme physique, l'économie et l'image d'une ville dans un contexte de compétition interurbaine* »⁴. C'est à l'issue de ce processus que la ville se dote « *de caractéristiques stratégiques de l'internationalité* »⁵.

De ce fait, la coopération transfrontalière s'insère dans des stratégies de développement local ambitieuses qui visent à insérer la collectivité dans une course mondiale déterminée par l'attractivité économique. La coopération décentralisée, au sens large, est un champ de rivalité transversale qui permet à la collectivité d'améliorer un classement fonctionnant comme une vitrine de valorisation du portefeuille de sites disponibles : « *positionner une ville c'est la mettre en valeur par ses caractéristiques ou attributs les plus différenciateurs par rapport aux villes concurrentes afin d'attirer la localisation d'entreprises* »⁶. L'originalité de ce marché réside dans le statut des autres villes qui sont autant des concurrents que des partenaires. Le déploiement de stratégie de développement de territoire est ainsi inséparable du marketing territorial, c'est-à-dire du dispositif de valorisation de l'image d'une ville dans une logique proche du projet-produit. Selon Antoine Vion, la dimension internationale de la ville est « *une nouvelle norme de gouvernement urbain* »⁷ : l'international s'est imposé comme un nouveau principe de hiérarchisation des priorités d'action publique.

La fonction d'impulsion de l'UE

Le projet politique européen encourage les processus de « *défunctionalisation de la frontière* »⁸, c'est-à-dire le passage de la frontière barrière à une zone de coopération favorisant échanges économiques et dialogues culturels. L'UE a défini des critères juridiques communs et donné une impulsion politique décisive à la poursuite des relations transfrontalières. L'Union s'est saisie de ce dossier, voyant tout le bénéfice que la construction européenne pouvait tirer des coopérations transfrontalières qui repoussent les frontières, rapprochent les hommes et dynamisent les économies.

³ Antoine Vion, *L'invention de la tradition des jumelages (1951-1956). Mobilisations pour un droit*, Revue Française de science politique, vol.53, 2003/4, pp. 559-582

⁴ Gilles Pinson, *Projets de ville et gouvernance urbaine, pluralisation des espaces politiques et recomposition d'une action collective dans les villes européennes*, Revue française de science politique, vol.56, n°4, août 2006, p. 648. Pour Sylvie Biarez, « les projets de ville doivent permettre une analyse des forces et des faiblesses et une élaboration des stratégies de développement. Ils précisent les objectifs et mobilisent les partenaires économiques et sociaux en s'appuyant sur une politique de communication » *Territoires et espaces politiques*, Presses Universitaires de Grenoble, 2000, 126 p. 18

⁵ Gilles Pinson et Antoine Vion, *L'internationalisation des villes comme objet d'expertise*, Pôle sud, n°13, 2000, p. 91

⁶ Jean Bouinot et André Bermils, *La gestion stratégique des villes*, Armand Colin, 1996, p. 155

⁷ Antoine Vion, *Au-delà de la territorialité : l'internationalisation des villes. Notes sur quelques déplacements de frontières du politique*, Annuaire Français de relations internationales, vol.2, 2001

⁸ Paul Guichonnet et Claude Raffestin, *Géographie des frontières*, PUF, 1974, 223 p.

Dans le champ communautaire on associe la coopération transfrontalière avec le programme d'initiative communautaire Interreg. Lancé en juillet 1990 à partir d'un « *Programme d'Action Commun* » franco-belgo-luxembourgeois, Interreg I constitue une tentative de relance des régions mono-sidérurgiques. La deuxième génération des programmes Interreg (1994-1999) revêt un champ d'application plus large et poursuit des objectifs plus précis en termes de coopération transfrontalière (Interreg II A), de développement des réseaux énergétiques transnationaux (Interreg II B) et de coopération transnationale pour l'aménagement du territoire (Interreg II C). Une troisième génération Interreg est lancée à partir de 2000 et « *vise à développer des pôles économiques et sociaux transfrontaliers et des stratégies communes de développement territorial* »⁹.

Avec l'élargissement de l'UE de 2005, la question du maintien du dispositif Interreg a été posée : fallait-il maintenir des aides financières aux régions occidentales dans le contexte d'absorption de régions défavorisées à l'est ? Comme le souligne Michel Casteigt, « *les progrès de l'intégration [étant] considérables, ils rendent inutiles un système d'aide spécifique* »¹⁰. Pourtant l'auteur suggère le maintien de tels dispositifs dans la mesure où « *aucun des handicaps institutionnels liés à l'hétérogénéité des systèmes juridico institutionnels, à l'interculturalité, aux déséquilibres spatiaux hérités de l'histoire ou à la situation périphérique des régions concernées par rapport aux ensembles nationaux n'a disparu* »¹¹. Ces arguments sont partiellement entendus par la Commission lors du lancement en janvier 2007 pour une durée de 6 ans de la nouvelle programmation des Fonds Structurels dans le cadre de la Politique de Cohésion¹².

Celle-ci dispose d'un budget de 308 milliards d'euros, soit 35,7% du budget de l'UE – contre 257 milliards d'euros et une part équivalente dans le budget précédent. Elle est alimentée par le Fonds Européen de Développement Régional (FEDER), par le Fonds Social Européen (FSE) et par le Fonds de Cohésion. Interreg n'apparaît plus en tant que tel dans cette politique mais la coopération transfrontalière se retrouve dans l'objectif de la « *Coopération territoriale européenne* » (CTE)¹³, lui-même scindé en trois volets (coopérations transfrontalières, transnationales et interrégionales). 2,52 % du montant total sont réservés à la CTE, soit 7,75 milliards d'euros financés par le FEDER. En outre, l'intégralité des territoires de l'Union est éligible. La programmation des Fonds structurels s'inscrit dans le cadre des objectifs de Lisbonne révisés à Göteborg. A ce titre les collectivités territoriales doivent être correctement informés des cadrages définis par l'UE.

La réforme profonde de la politique régionale communautaire est une tentative de réponse aux défis de l'élargissement et du passage d'une logique de saupoudrage à une logique de concentration.

Par ailleurs, la CTE prévoit la création du Groupement européen de coopération territoriale (GECT)¹⁴. L'objectif de cet instrument nouveau est de proposer aux collectivités territoriales de deux Etats membres différents au moins un outil juridique financier leur permettant de mener des projets en commun¹⁵. Le GECT répond ainsi à une demande ancienne et répétée de la part des élus locaux transfrontaliers de disposer d'une enceinte de décision et de gestion ayant pour objet la mise en œuvre des programmes ou des projets de coopération transfrontaliers cofinancés par la Commission. Il constitue, selon Alain Lamassoure, « *un nouveau saut qualitatif dans l'organisation de la coopération transfrontalière et sa promotion* »¹⁶ aux regards du District Européen et du Groupement Local de Coopération Transfrontalière (GLCT).

⁹ Communication de la Commission aux États membres, du 28 avril 2000, 'fixant des orientations pour une initiative communautaire concernant la coopération transeuropéenne et destinée à favoriser un développement harmonieux et équilibré du territoire européen'

¹⁰ Michel Casteigt, *Enjeux et limites de la coopération transfrontalière*, Territoires 2020, n°7, janvier 2003, p. 81

¹¹ *Ibid*, p. 81

¹² Commission européenne, *La politique régionale 2007-2013, Commentaires et textes officiels*, janvier 2007, 164 p.

¹³ La programmation 2007-2013 des fonds structurels de l'UE a retenu trois Objectifs Prioritaires :

- 1) Objectif 1 CONVERGENCE s'adresse en particulier aux nouveaux entrants
- 2) Objectif 2 COMPETITIVITE REGIONALE fusionnera les PIC URBAN, EQUAL et LEADER
- 3) OBJECTIF 3 : COOPERATION TERRITORIALE reprend INTERREG

¹⁴ Règlement (CE) N° 1082/2006 du Parlement Européen et du Conseil du 5 juillet 2006 relatif à un groupement européen de coopération territoriale (GECT), http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/fr/oj/2006/l_210/l_21020060731fr00190024.pdf

¹⁵ Voir notamment, Nicolas Levrat, *Le Groupement Européen de Coopération Transfrontalière*, étude réalisée par le GEPE sous la direction du Professeur Nicolas LEVRAT dans le contexte du programme de recherche du Comité des Régions sous la supervision de l'Unité Analyse des Politiques, Études et Programmation législative et interinstitutionnelle (M. Gianluca Spinaci, M. Jaroslaw Lotarski et Mme Lucia Cannellini) et du secrétariat de la Commission COTER (M. Damian Lluna Taberner), janvier 2007, 254 p.

¹⁶ Alain Lamassoure, *Rencontres d'un nouveau type – les coopérations transfrontalières*, Administration, n°214, juillet 2007, p. 104

Ce changement de dénomination et le renforcement juridique de la coopération transfrontalière annonce des modifications stratégiques encore plus importantes : la coopération transfrontalière n'est plus seulement un objectif parmi d'autres de la politique de cohésion, mais une politique spécifique soutenue par l'Union. Ce passage entre Interreg et la Coopération Territoriale Européenne « *n'est pas seulement la transition entre deux générations d'un même programme, mais une mutation dont les enjeux vont bien au-delà du glissement sémantique : il s'agit bien d'un contexte radicalement nouveau, répondant à de nouveaux enjeux et impliquant une profonde mutation des « métiers » du transfrontalier* »¹⁷

Au final, l'UE promeut une approche intégrée de la coopération transfrontalière, il s'agit de faire en sorte que la démarche transfrontalière devienne territoriale en irriguant l'ensemble des projets de politiques publiques locaux.

Après une dizaine d'années de pratiques, la coopération transfrontalière semble déboucher sur le bilan suivant : la coopération technique favorisée par un cadrage juridique de plus en plus favorable a abouti au renforcement de la coopération transfrontalière, de ses enjeux et de la portée des projets. Cependant, les blocages et les incompréhensions culturels liées au passage de la frontière n'ont pas été chassés par les progrès de la coopération technique.

La fonction d'encadrement de l'Etat

A l'exception de la loi du 13 août 2004¹⁸ qui autorise les collectivités à créer un GLCT dénommé District Européen¹⁹ et des lois et règlements relatifs à la ratification des traités internationaux et à la transposition des normes communautaires, il n'existe pas de dispositions juridiques internes spécifiques à la coopération transfrontalière.

La coopération transfrontalière, comme la coopération décentralisée, est une possibilité juridique offerte aux régions, départements, communes et leurs groupements de se lier sous une forme conventionnelle avec des autorités locales étrangères dans un intérêt commun.

La coopération transfrontalière, au même titre que les jumelages, a fonctionné comme un laboratoire juridique et politique préparant le terrain aux expérimentations plus larges, en particulier la coopération décentralisée pour le développement. Ainsi, l'article 65 de la loi de décentralisation du 2 mars 1982 autorise la projection internationale des régions dans le cadre de projets transfrontaliers²⁰.

La coopération décentralisée n'est que tardivement inscrite dans la loi : elle est une pratique avant d'être un droit. Ce dernier se réduit jusqu'au début des années 1990 à désigner des acteurs (les autorités politiques locales) et un type de relation avec l'étranger. Ce droit est issu d'une mobilisation de la part des élus locaux et aboutit à la mise en place d'un nouvel étage dans le jeu diplomatique²¹.

Cette mobilisation est par ailleurs souvent le fait de collectivités et d'élus transfrontaliers. En 1985, une circulaire du Premier ministre comporte l'expression « *coopération décentralisée* ». Il s'agit d'une reconnaissance politique d'une pratique désormais soutenue ; elle met en exergue la contribution qu'apportent les collectivités territoriales au « *rayonnement* » de la France. Une autre étape décisive est balisée avec la loi du 6 février 1992 qui tente de concilier liberté d'action des collectivités locales et rôle de l'Etat : « *les collectivités territoriales et leurs groupements peuvent conclure des conventions avec des collectivités territoriales étrangères et leurs groupements, dans les limites de leurs compétences et dans le respect des engagements internationaux de la France.* »²²

Cette loi précise les acteurs concernés (collectivités territoriales de tout rang), les objets des coopérations (amitié, activité économique, échanges de savoir-faire, solidarité et humanitaire) et les contraintes à respecter (convention, intérêt local, champ de compétence, respect de la souveraineté nationale). Enfin, le 25 janvier 2007, une proposition de loi sur l'action extérieure des collectivités territoriales, déposée par le sénateur Michel Thiollière est adoptée par le Parlement et permet de lever les dernières ambiguïtés juridiques relatives à l'intérêt local²³.

¹⁷ Actes de séminaire, *Les deuxième entretiens du transfrontalier...* op.cit, p.8

¹⁸ Loi n° 2004-809 du 13 août 2004 relative aux Libertés et Responsabilités Locales

¹⁹ Voir MOT, *Le District Européen et son contexte national et communautaire*, Journées d'information et d'échanges, 74 et 5 novembre 2004, présentations disponible sur http://www.espaces-transfrontaliers.org/document/chamonix_powerpoints.html

²⁰ Loi n°82-213 du 2 mars 1982 relative aux droits et libertés des communes, des départements et des régions, article 65 : « Le conseil régional peut décider, avec l'autorisation du gouvernement, d'organiser à des fins de concertation et dans le cadre de la coopération transfrontalière, des contacts réguliers avec les collectivités décentralisées étrangères ayant une frontière commune avec la région »

²¹ Antoine Vion, *L'invention de la tradition des jumelages...* op.cit, pp. 559-582

²² Loi n°92-125 du 6 février 1992 relative à l'administration territoriale de la République, Titre IV, article 131 codifié dans le Code Général des collectivités territoriales, article L1114-1

²³ Loi n° 2007-147 du 2 février 2007 relative à l'action extérieure des collectivités territoriales et de leurs groupements

La coopération décentralisée a donc été renforcée et non impulsée par les innovations institutionnelles et juridiques. Jusqu'à la loi Thiollière, le cadre juridique qui systématisait le recours à une convention ne concevait pas la coopération décentralisée comme une compétence en soi mais lui donnait un caractère transversal. Il respecte la libre administration des collectivités locales mais pose un des conditions et des contraintes à leurs actions extérieures, liées aux respects du principe de souveraineté nationale et de la loi. La souplesse reste la principale caractéristique des contours juridiques internes de la coopération décentralisée.

Toutefois, en matière de coopération transfrontalière, forme spécifique de coopération décentralisée dans la mesure où elle met en relations des partenaires de même niveau économique et qu'elle privilégie des projets intégrés de plus en plus complexes, la souplesse du cadre juridique français peut apparaître comme une fragilité. La principale difficulté réside souvent dans les dissymétries juridiques entre les partenaires : telle disposition belge peut être en contradiction avec telle disposition française. De ce fait, les élus et les agents territoriaux doivent mettre en œuvre, comme le rappelle Catherine Petillon, un « *bricolage institutionnel* » : « *La coopération transfrontalière n'est pas naturelle et les barrières restent nombreuses. Les différences de fonctionnement, l'asymétrie des compétences de part et d'autre de la frontière, les concurrences territoriales et la confrontation des droits nationaux sont autant d'obstacles qui persistent. Auxquels vient s'ajouter la complexité des procédures applicables pour monter des projets de ce type.* »²⁴

Par ailleurs, la France avait fait le choix d'une gestion déconcentrée des fonds structurels européens, en confiant aux préfets de région la double fonction d'autorité de gestion et d'autorité de paiement par des programmes régionaux. Déjà dans le cadre de la procédure de « *subvention globale* » définie par une circulaire d'août 2002, les collectivités pouvaient assumer dans leur domaine de compétences et dans des conditions précises, la gestion déléguée d'une partie du programme de leur région. Une étape est franchie, le 1er janvier 2003, avec l'expérimentation du transfert de la gestion d'un programme communautaire à la Région Alsace²⁵. Celle-ci bénéficie désormais de la maîtrise directe des fonds structurels européens et en assume la responsabilité financière devant la Commission à la place de l'État.

Nous avons tenté de mettre en évidence le fait que la coopération transfrontalière résultait d'une mobilisation de la part des élus locaux qui a abouti à la conquête d'un droit à agir sur la scène internationale. Toutefois, il est essentiel de préciser que cette mobilisation ne s'est pas faite *contre* l'État. La coopération transfrontalière, si elle a effectivement ouvert le jeu diplomatique, ne saurait participer à un quelconque affaiblissement des capacités régulatrices de l'État mais illustrent la recomposition des fonctions du centre et de ses périphéries. Une coopération objective s'instaure entre État et collectivités locales. L'étude des actions internationales des acteurs gouvernementaux non centraux ne doit pas nous amener à négliger « *les jeux de légitimation réciproques dans lesquels se renforcent ou se limitent les capacités d'action de tel ou tel protagonistes* »²⁶.

II- CNFPT- ENACT de Dunkerque, et IRA de Lille, sur échelons administratifs et enjeux de formation

Nous l'avons vu, le projet transfrontalier est d'abord un projet de territoire, porté par des élus locaux et leurs équipes techniques.

Le Guide Pratique de la Coopération Transfrontalière de la MOT, décrit les étapes de construction de ce projet, et ainsi les missions des acteurs :

- le portage politique
- l'équipe technique pour le management de la démarche transfrontalière, à partir d'une stratégie commune
- la mise en œuvre de projets
- la structuration de la coopération, convention, groupement, financement...

²⁴ Catherine Petillon, *Dossier : Transfrontalier, des réalisations malgré le flou juridique*, La Gazette, 30 mai 2005, p. 24

²⁵ Voir le dossier législatif concernant le projet de loi relatif à l'expérimentation du transfert de la gestion des fonds structurels européens sur le site du sénat http://www.senat.fr/dossierleg/pjl06-031.html#item_1 et de l'assemblée nationale http://www.assemblee-nationale.fr/12/dossiers/gestion_fonds_structurels.asp

²⁶ Antoine Vion et Emmanuel Négrier, *La coopération décentralisée, un étage du jeu diplomatique*, Congrès AFSP, 2002, p.6

Aussi, c'est naturellement que le Centre National de la Fonction Publique Territoriale, CNFPT, établissement pour la formation des agents territoriaux, a travaillé sur la question des métiers et formations du Transfrontalier. En 2002, le CNFPT définissait trois métiers correspondant aux trois temps forts du montage de projet :

- « conseil en ingénierie de projet » ; pour l'accompagnement du portage politique vers la définition d'une stratégie, et le choix de la structuration juridique
- « chef de projet » ; pour la mise en œuvre des projets techniques, par des chefs opérationnels de services techniques
- « gestionnaire de programmes », pour le financement.

Le CNFPT s'est écarté du métier de « gestionnaire de programme », pour recentrer la professionnalisation des agents sur la thématique du développement, autour du métier dit de « Responsable en Ingénierie transfrontalière ».

Acteur de la formation tout au long de la vie des agents territoriaux, le CNFPT a ainsi accompagné les projets des collectivités dans leur phase de démarrage des projets transfrontaliers. A l'écoute des collectivités, et s'appuyant sur elles pour la construction de ses sessions de formations, le CNFPT, Délégations (établissement déconcentré, axé sur la formation continue pour tout agent) et ENACT (Ecole Nationale d'Application des Cadres Territoriaux, pour une formation de professionnalisation des catégories A, cadres de la fonction publique territoriale), couvrent ainsi les enjeux, le montage de projet, et la recherche de financement. (cf ANNEXE les différentes actions programmées par les Délégations et ENACT).

Sur le Nord Pas de Calais, en particulier, l'ENACT de Dunkerque (quatre ENACT en France ; celle de Dunkerque a comme périmètre, le Nord Pas de Calais, la Picardie et la grande couronne Parisienne) a proposé dès 2005, des formations sur le Transfrontalier. Territoire frontalier par excellence, les collectivités portent des projets d'envergure, telle celui de la Communauté Urbaine de Lille, de Dunkerque, de la Communauté d'Agglomération de Boulogne Sur Mer ; entre autres, car les échelles territoriales peuvent varier (Channel District).

Depuis 2005 donc, l'ENACT s'appuie sur un réseau de techniciens du transfrontalier pour concevoir et animer ses formations qui se décomposent en 3 contenus :

- une sensibilisation à l'inter-culturalité. L'objectif premier est ici de former les fonctionnaires au fait de travailler avec des « étrangers », c'est-à-dire avec une culture, des modes de penser et de travailler, et une organisation politique et administrative, qui sont différentes des nôtres. Ainsi ne pas chercher le parallélisme des compétences entre deux structures administratives qui semblent « équivalentes », entre une *Intercommunale* Belge et une *structure intercommunale* Française.
- des cadres d'interventions possibles. L'objectif est, en fonction du projet politique, de choisir la structure pertinente pour la coopération : de l'action, ponctuelle, au partenariat par projet ; de la convention au GECT.
- Et enfin, la recherche, la mobilisation et le suivi d'un co-financement.

Trois remarques par rapport à ces formations et au travail en Réseau,

- les intervenants d'abord. Professionnels reconnus, ils sont issus, de fait, de structures différentes, photographie des partenaires de la coopération transfrontalière. On retrouve ainsi des fonctionnaires territoriaux (Intercommunalité, Conseils Général et Régional), des agents publics étrangers (Belges, en l'occurrence), des personnels d'association porteuses de projets transfrontaliers, et des représentants de l'Etat.
- La formation est voulue comme étant plus un lieu d'échanges d'expériences, de démonstration, et de témoignages qu'un lieu de formation didactique; et on renvoie ici à la question du « savoir. L'apport « théorique » tient aux éléments juridiques, de la structuration de la coopération, et à la recherche de financement.
- La « contradiction » de cette formation. Ainsi, pour une professionnalisation efficiente, il a été décidé par l'ENACT d'ouvrir ses portes aux collègues étrangers (agents publics Belges en l'espèce), pour « vivre » le travail transfrontalier, en salle de formation. Service d'un établissement public national financé par une cotisation sur les collectivités locales françaises, l'ENACT n'a pas formalisé de projet transfrontalier avec ses voisins Belges. Aussi n'avons nous pas, à l'heure actuelle, atteint le véritable projet qui est de permettre aux agents étrangers ainsi formés, de faire

reconnaître la formation suivie à l'ENACT par leur employeur (par rapport à l'absence, pour le bénéfice de leur carrière ; quid du droit à la formation, du temps de formation sur le temps de travail, et de la validation des acquis ?)

Ainsi, l'ENACT, comme toute structure a-t-elle moins de facilité pour travailler avec des partenaires étrangers que de travailler avec des partenaires français.

Nous l'avons vu, si en effet, si un projet transfrontalier est avant tout un projet de territoire, qui fait travailler des structures étrangères les unes avec les autres, il apparaît évident que les Ecoles de Service Public, présentes sur ce même territoire, collaborent pour la formation des agents publics. De fait, les coopérations sur les questions sanitaires, d'environnement...sont présentes sur le territoire du Nord Pas de Calais.

Le Réseau des Ecoles de Service Public (RESP) fédère d'une manière souple 35 écoles appartenant aux trois fonctions publiques et à la sécurité sociale. Fondé sur la réciprocité des coopérations, il permet l'organisation de sessions de formation, d'échanges de stagiaires, en même temps qu'il constitue un outil ressource de formation de ses membres. Il est par ailleurs ouvert aux problématiques internationale et européenne à travers un groupe de travail spécialisé.

Ainsi un stage de 5 jours a pu être consacré aux « coopérations transfrontalières en Europe » (Session Inter-Ecoles de Service Public, Mars 2007).

De même, trois écoles de service public ont, outre le fait d'ouvrir les stages aux stagiaires de l'autre, ressenti le besoin de monter un séminaire, en Janvier 2006, sur le Transfrontalier. Répondant ainsi aux besoins du territoire, les trois structures que sont l'ANFH, l'IRA de Lille, et l'ENACT de Dunkerque, ont surtout voulu former ensemble leurs stagiaires, parce que c'est ensemble, à l'échelle d'un territoire, que les administrations ont à répondre aux besoins de la population.

D'autres initiatives sont à souligner. Ainsi un important accord de coopération entre l'IRA de Metz, l'Institut national d'administration publique du Luxembourg, les Länder de Rhénanie-Palatinat et de Sarre a permis de monter un programme complet comportant des stages de langue, de compréhension interculturelle, et de management de projets transfrontaliers.

Il faut enfin noter que dans le cadre de la vaste réforme de la formation continue des agents publics, d'importantes possibilités vont être ouvertes, conduisant à développer de plus en plus des plateformes partenariales. Là où existent ou existeront des formes institutionnelles de coopération (aussi bien pour les projets de développement transfrontaliers que pour d'autres politiques de coopération, notamment en matière de sécurité et de circulation des personnes), l'appui à l'action publique devra comporter une forte dimension de formation.

ANNEXE CONTRIBUTION ATELIER 6
FORMATIONS TYPEES « TRANSFRONTALIER »
PROGRAMMEES au 2nd semestre 2007 et en 2008,
dans les **Délégations du CNFPT et les ENACT**, Ecoles Nationales d'Application des Cadres
Territoriaux

STAGE Structure et lieu Intitulé Lieu et date Coordonnées	CONTENU ➤ Objectifs ✓ Contenus Méthodes
Délégation Régionale Languedoc Roussillon à Perpignan LA COOPERATION TERRITORIALE EUROPEENNE Contact :François Figueras francois@figueras@cnfpt.fr 04 68 35 50 Module 1, du 8 au 1/09/08 Module 2, du 13 au 15/10/08	➤ Présenter l'objectif « coopération territoriale européenne » ➤ Connaître les modalités de mise en œuvre d'un projet, des projets réalisés ❖ <u>Module 1 : d'Interreg à la politique de coopération 2007/2013</u> ✓ Histoire, évolution ✓ Le nouvel objectif ✓ Le nouveau programme ✓ Coopération transnationale ✓ La coopération transfrontalière et interrégionale ❖ <u>Module 2 : Montage de projets transfrontaliers</u> ✓ Présentation de projets ✓ Le GLCT ✓ Constitution du projet Cas franco-espagnols et franco-italiens Apports théoriques ; études de cas ; témoignages
Interrégion Sud Ouest, Aquitaine à Bayonne, LA COOPERATION TRANSFRONTALIERE 6 jours, en Septembre- Novembre – Décembre 2007; et 2^{ème} semestre 2008 Contact : Jérôme KOHL Directeur d'Antenne jerome.kohl@cnfpt.fr tel: 05.59.14.33.83	➤Présenter l'objectif coopération territoriale européenne ➤Connaître les modalités de mise en œuvre de projets transfrontaliers ✓ D'Interreg à l'objectif de coopération territoriale européenne ✓ Bilan du programme Interreg III 2000>/2006 ✓ Le nouvel objectif CTE 2007-2013 ✓ Le nouveau programme de coopération transfrontalière /France/Espagne 2007/2013 ✓ Coopération transnationale ✓ La constitution de projets transfrontaliers ✓ Cas Franco-espagnols Apports Théoriques et cas pratiques

ENACT DE NANCY ITINERAIRE « CHARGE(E) DE PROJETS TRANSFRONTALIERS » Contact : Emmanuel THOUARY emmanuel.thouary@cnfpt.fr Tel :03.83.19.22.30	➤ accompagner les chargés de mission coopération transfrontalière dans le développement de leur activité en interne et à l'extérieur ➤ faciliter l'échange d'expérience entre chargés de mission Coopération transfrontalière et définir une démarche commune ➤ acquérir une méthodologie de conduite et pilotage de projet transfrontalier ➤ intégrer la dimension contrôle et évaluation du projet (ex-ante, en cours et ex-post) ➤ développer les outils de communication sur les projets transfrontaliers de sa collectivité (auprès des élus et de la population) 2 modules :
ENACT DE NANCY 1 / Monter un projet de coopération transfrontalière : ce qu'il faut savoir, de l'idée à l'évaluation + contrôle 21 au 23/10/ 08	➤ développer une veille juridique et d'information sur la coopération transfrontalière ➤ savoir sensibiliser les élus de sa collectivité aux enjeux de la coopération transfrontalière ✓analyser l'environnement socio-économique et politique de sa collectivité et élaborer le diagnostic du territoire et des spécificités transfrontalières de sa collectivité ; concevoir, ✓suivre et animer un projet de coopération transfrontalière ✓assistance et conseil aux porteurs de projets européens ✓développer une méthodologie de conduite de projet transfrontalier ✓savoir lire et exploiter les appels d'offre de l'Union européenne ; savoir expliquer les règles, critères et procédures administratives d'éligibilité ✓intégrer et/ou développer un réseau de professionnels de la coopération transfrontalière
ENACT DE NANCY 2 / LA DIMENSION INTERCULTURELLE DES PROJETS DE COOPERATION TRANSFRONTALIERE 18 au 20 /11/ 08	➤ Appréhender la dimension interculturelle dans les échanges transfrontaliers de sa collectivité ➤ Analyser les composantes interculturelles et les intégrer dans la méthodologie de projet ➤ Visite de structures transfrontalières La dimension interculturelle des projets de coopération transfrontalière
ENACT DE NANCY COOPERATION TRANSFRONTALIERE EN MATIERE DE SANTE PUBLIQUE 17 et 18 novembre 2008 Contact : C. ROVILLE et E. THOUARY emmanuel.thouary@cnfpt.fr Tel :03.83.19.22.30	➤Disposer d'une vision générale de la coopération transfrontalière en matière sanitaire ➤Comprendre les enjeux de cette coopération dans le cadre de l'action publique ➤Favoriser l'échange d'expériences et des points de vue sur ce thème ✓La santé publique en zone frontalière : état des lieux, obstacles et enjeux ✓Les formes de coopération transfrontalière en matière sanitaire ✓L'articulation entre coopération transfrontalière et politique sanitaire européenne ✓Les instruments juridiques de la coopération sanitaire ✓Présentation de coopérations transfrontalières – échanges Exposés, échanges d'expériences

ENACT DE DUNKERQUE ITINERAIRE « INGENIERIE TRANSFRONTALIERE » Contact : Stéphanie GROSS stephanie.gross@cnfpt.fr Tel : 03 28 51 32 26	OBJECTIF DE L'ITINERAIRE <i>Comprendre ce qu'est un projet transfrontalier, pour le territoire, les élus, les habitants ; de la culture de l'autre aux outils méthodologiques</i> 3 objectifs : « acculturation », comprendre les motivations d'un projet transfrontalier, et dans quel cadre il s'inscrit « méthodologie », savoir monter et animer un projet transfrontalier « spécialisation », acquérir des outils méthodologiques adaptés à des programmes européens spécifiques 7 stages possibles,
<u>1 / INTEGRER L'INTERCULTURALITE</u> <u>INHERENTE A UN PROJET</u> <u>TRANSFRONTALIER</u> 3 JOURS 25 AU 27/02/08	➤ Connaître son partenaire et envisager un projet transfrontalier ➤ Appréhender l'inter culturalité : connaître et reconnaître l'autre ➤ Connaître l'organisation du pays partenaire et mesurer les différences avec son propre système ➤ susciter réflexions et analyses sur la réalité du « transfrontalier » ✓ Histoire du pays – futur partenaire, son fonctionnement politique et administratif ; ses enjeux nationaux et locaux ✓ Méthodes de travail spécifiques aux futurs partenaires étrangers ✓ Identification des échelles territoriales. Collectivités et décentralisation Exposé, témoignages, études de cas, analyse de pratiques ; rencontres sur site
<u>2 / LE PORTAGE D'UN PROJET</u> <u>TRANFRONTALIER</u> 3 JOURS 14 AU 16/04/08	➤ Choisir les outils juridiques adaptés à l'objectif de la coopération ➤ Intégrer le projet transfrontalier dans la logique de développement local ➤ Etre en capacité de proposer les outils juridiques adaptés au projet politique ✓ Connaître les différentes formes de coopération, par des témoignages et des apports juridiques ✓ Comprendre les différentes formes de coopération ; savoir les relier avec l'objectif de la collectivité. ✓ Intégrer le projet transfrontalier dans la logique de développement local Témoignages pour susciter la réflexion et les échanges. Apports théoriques sur les outils juridiques possibles
<u>3 / FINANCEMENT, SUIVI ET EVALUATION DU</u> <u>PROJET TRANSFRONTALIER</u> 3 JOURS 14 AU 16/05/08	➤ Savoir financer et manager le projet transfrontalier ➤ Comprendre les co-financements ➤ Savoir déposer un dossier, le suivre et l'évaluer ➤ Animer le projet ✓ Exercice pour le lancement d'un projet transfrontalier ✓ Cas pratiques : budget, rédaction, suivi budgétaire ✓ Outils méthodologiques de gestion de projet ✓ Communication – promotion ✓ Evaluation, critères, phases, contrôle Apports méthodologiques. Cas pratiques. Témoignages. Analyse de pratiques. Stage à relier avec les « Ateliers » Interreg, et le stage sur les « préalables, communication et organisationnel »
4 / ATELIER INTERREG FRANCO-BELGE 23/06/08	➤ Analyse du Programme Opérationnel, étude du guide du candidat et du formulaire de soumission ; atelier pratique pour le dépôt d'un dossier européen Groupe restreint pour un travail en méthodologie, appliqué

5 / ATELIER INTERREG MARITIME 24/06/08	➤ Analyse du Programme Opérationnel, étude du guide du candidat et du formulaire de soumission ; atelier pratique pour le dépôt d'un dossier européen Groupe restreint pour un travail en méthodologie, appliqué
6 / ATELIER INTERREG TRANSNATIONAL NORD OUEST 25/06/08	➤ Analyse du Programme Opérationnel, étude du guide du candidat et du formulaire de soumission ; atelier pratique pour le dépôt d'un dossier européen Groupe restreint pour un travail en méthodologie, appliqué
7 / ATELIER INTERREG INTERREGIONAL 26/06/08	➤ Analyse du Programme Opérationnel, étude du guide du candidat et du formulaire de soumission ; atelier pratique pour le dépôt d'un dossier européen Groupe restreint pour un travail en méthodologie, appliqué

Et ont eu lieu, en 2007, notamment :

Délégation régionale Alsace-Moselle à Colmar Echanges transfrontaliers : conduite de projets touristiques Contact : Mireille SCHWEITZER mireille.schweitzer@cnfpt.fr 03 89 21 72 40 Septembre 2007	➤ Faciliter le développement de projets touristiques transfrontaliers ➤ Identifier les spécificités et les difficultés d'un projet touristique transfrontalier ➤ Acquérir des outils et des méthodes pour conduire un projet dans le champ du tourisme ✓ Tourisme et coopération transfrontalière : contexte et enjeux ✓ La méthodologie de développement d'un projet touristique transfrontalier ✓ De l'identification des partenaires à la réalisation et à la gestion du projet ✓ Cadre juridique ✓ Dimension multiculturelle ✓ Recherche de financement, montage de dossier ✓ L'évaluation du projet Etude de cas, visite de site
Délégation régionale Rhône-Alpes Lyon A Lyon LA COOPERATION EUROPEENNE Contact : Odile BOUILLERET Odile.bouilleret@cnfpt.fr Tel : 04 72 32 43 24	➤ Identifier les enjeux de la coopération européenne pour le développement des territoires ➤ Connaître les mécanismes de mise en œuvre de coopération européenne ✓ Les enjeux de la coopération territoriale européenne ✓ Les politiques visant à soutenir la coopération interrégionale ✓ Les financements
ENACT DE NANCY Monter un projet de coopération interrégionale, transnationale ou transfrontalière dans le cadre du programme d'action communautaire INTERREG 2007-2013 -	➤ Identifier les enjeux et les spécificités de la coopération interrégionale et transfrontalière ➤ Acquérir les bases méthodologiques de la conduite de projet de coopération interrégionale et transfrontalière ➤ Connaître les outils juridiques et financiers ➤ Se repérer dans les jeux d'acteurs et les relations interculturelles

(du 10/09/2007 au 12/09/2007; 3 jours ; Nancy ; Cadres territoriaux participant au montage de dossiers INTERREG) Contact : Emmanuel THOUARY emmanuel.thouary@cnfpt.fr 03.83.19.22.30	➤ Cadre juridique et institutionnel de la coopération territoriale européenne ✓ UE, politique régionale et objectif 3 ✓ Montants financiers par Etats, par régions alloués dans les volets « transfrontalier », « transnational » et « interrégional » ✓ Groupement européen de coopération transfrontalière (GECT) et outils juridiques de coopération ✓ Définition, caractérisation des étapes du montage et de conduite de projet transfrontalier ✓ Dimension interculturelle de ces projets Exposés et études de cas
Délégation Régionale Franche Comté à Besançon MONTER UN PROJET DANS LE CADRE DE L'OBJECTIF 3 "COOPERATION TERRITORIALE EUROPEENNE" Contact : Dorine Goguely Dorine.goguely@cnfpt.fr Tel : 03 81 41 98 44 Septembre 2007	➤ Connaître les orientations de la programmation 2007-2013 en matière de coopération transnationale et transfrontalière ➤ Connaître les modalités de mise en oeuvre d'un projet de coopération territoriale européenne ✓ D'Interreg à l'objectif coopération ✓ La méthodologie au montage d'un projet de coopération territoriale européenne ✓ Le financement : identification et rôle des partenaires Apports théoriques ; études de cas

Le rôle de la médiation dans les relations transfrontalières

Par Jean-Pierre PRUVOT, chargé de mission
CTDIC, CCI Lille

L'intérêt de la médiation pratiquée au niveau transfrontalier :

La médiation appliquée au transfrontalier s'inspire de l'action des médiateurs publics intervenant auprès des administrations nationales pour le compte de particuliers en litige avec lesdites administrations.

L'objectif concret est bien de parvenir à une entente entre les parties et d'aboutir à un accord qui sera respecté par les deux parties.

Le médiateur est un « traducteur » des éléments du litige, permettant de vérifier que chacun a bien compris les termes employés par l'autre, de faire admettre les responsabilités de chacun et se susciter une solution. Cette solution devant de préférence être émise par les deux parties concernées.

Cette intervention du médiateur est d'autant plus souvent nécessaire, quand les deux parties sont originaires de deux pays différents, pratiquent deux langues différentes et ont des coutumes ou réglementations différentes.

Le médiateur doit être à même de comprendre les deux cultures, et d'appliquer des méthodes pédagogiques solides.

Intervention dans la négociation entre deux entreprises transfrontalières

Il arrive parfois qu'une entreprise française (par exemple) se trouve en litige avec son client belge.

Le plus souvent ce litige est d'ordre administratif, et se rapporte à une exigence du client qui demande à l'entreprise française une immatriculation ou un numéro d'identification qu'elle ne peut obtenir, étant donné que son pays d'immatriculation est la France et que ce pays ne délivre pas ou n'établit pas ce genre de document.

Par ailleurs, il est également possible que l'entreprise soit en cours de demande du document ou de l'immatriculation mais ne sait pas l'expliquer.

Tout le travail du médiateur consiste donc dans un premier temps d'expliquer (de traduire) ce que demandent l'un et l'autre.

Ensuite, il faut présenter des documents analogues et équivalents et le faire valoir ; ou expliquer que la réalisation des démarches est en cours en donnant une date approximative de conclusion et le nom des administrations sollicitées.

Il faut ensuite maintenir le contact avec le client demandeur, pour l'informer des suites réservées à la demande, soit via l'entreprise ou plus directement.

Cela suffit bien souvent à permettre la signature du contrat, ou à débloquer un paiement.

Nous n'entrons pas ici dans le cas des litiges d'ordres techniques ou contractuels (retard de chantier, malfaçon, délais de livraison, non conformité du produit...) qui peuvent être régis par des dispositions et clauses contractuelles inscrites dans les contrats commerciaux.

Intervention dans les rapports entre une entreprise d'un pays et une administration d'un autre pays

De la même manière, il est souvent utile d'intervenir entre l'entreprise et les administrations.

Explication de la demande de l'administration à l'entreprise ou de la situation de l'entreprise à l'administration.

Demande d'information complémentaire à l'administration afin de permettre à l'entreprise de répondre correctement et souvent, demande de délais pour pouvoir réunir les pièces du dossier, réaliser les documents nécessaires ou obtenir le paiement d'une somme à reverser.

Par exemple, règlement de la TVA à une date fixée par l'administration au vu d'un contrat (date d'achèvement, de livraison, inscrite au contrat) la prestation ou la livraison ont subi des retards, il convient de demander un report de règlement de la taxe.

Autre exemple : Une entreprise est contrôlée sur un site à l'étranger par l'inspection du travail locale ; il y a litige sur les conditions de travail (taux de salaire, heures de travail, avantages salariaux, déclaration préalable...), il est nécessaire d'obtenir les délais nécessaires à la réunion de preuves d'équivalence, faire valoir ces équivalences ; où, éventuellement modifier une fiche de paie afin de corriger les différences constatées. Le tout en faisant valoir et respecter les directives européennes et leurs transpositions nationales.

La négociation de remise de pénalités avec l'administration, suite au respect des engagements convenus est également demandée et appréciée.

Ce travail de médiateur vient bien souvent en complément du travail de conseil (facilitateur) que l'entreprise est venu chercher chez le conseiller pour la réalisation des démarches administratives dans l'autre pays.

Il est évident que cette fonction de médiateur peut se décliner dans toutes les activités transfrontalières, dans le domaine de la coopération culturelle, dans les rapports des particuliers avec une administration étrangère, un bailleur, un organisme social etc...

Il ne s'agit plus uniquement d'avoir une connaissance des différences culturelles ou autres, mais bien d'appliquer ces connaissances à la résolution des problèmes rencontrés par les entreprises, les particuliers, les organismes...

Enhancing Skills and Knowledge for Cross-border Co-operation in Territorial Development: the case of SPARC (Spatial Planning and Regional Competitiveness)

Author:

John McCarthy, Reader in Urban Studies,
School of the Built Environment, Heriot-Watt University.
Address: Room 4.28, William Arrol Building, Heriot-Watt University, Riccarton, Edinburgh EH14
4AS, Scotland, UK.
Email: j.p.mccarthy@sbe.hw.ac.uk
Tel 0131 451 8093 - Fax 0131 451 4617

Abstract:

This paper addresses the question: what contribution can transnational teaching initiatives make to the aim of enhancing practice in spatial planning, regional competitiveness, sustainable development and cross-border co-operation?

It considers the experience of the Spatial Planning and Regional Competitiveness (SPARC) Module, jointly developed by Heriot-Watt University, the Universities of Ljubljana and Luxembourg, and the Politecnico di Milano, and funded by the EU INTERACT programme together with the governments of Luxembourg and the UK. The aim of SPARC is to deliver a common platform for skills development in relation to the interface between spatial planning and economic development, with a focus on co-operation to enhance regional competitiveness, sustainable development and cross-border co-operation. The need for SPARC arose from the need for enhanced knowledge and skills in relation to balanced territorial development, particularly in relation to new Member States. In turn, this is intended to further the EU's aims for increasing competitiveness, cohesion and balanced territorial development. The Module, delivered by distance learning, is aimed at practitioners taking part in INTERREG programmes or related programmes for transnational co-operation. This includes those working within local and regional authorities. It is intended that the Module will enhance the understanding of linkages between sectoral policies and activities and EU, Member State and sub-regional levels, and their impact in terms of spatial development. This in turn is intended to contribute to the horizontal and vertical integration of policies and activities.

Overall, the Module challenges traditional cultures and practices, since integrated spatial development and planning presents a major change from the administrative practices and assumptions that have characterised traditional approaches to land use planning, regional development and public administration within both old and new Member States. Specifically, the Module incorporates core skills and techniques in relation to scenario-building, project management, development evaluation and environmental assessment, as well as broader issues such as spatial planning policy and practice, issues of competitiveness, cohesion and balanced territorial development, the theory and practice of cooperation and partnership, and sustainable development. This core content is combined with a set of real-life case studies to provide the basis for innovative problem-solving. The lessons arising from this development and application of a polycentric network of education and skills providers are of relevance to other policy areas also. Specific conclusions relate to common generic skills development, potential to enhance co-operation and policy transfer between countries, learning from good practice in cross-border territorial development, and bridging policy aims and local capacities for delivery.

Historique de l'Euro-Institut

Cadre général de la création de l'Euro-Institut

Au début des années 1990, Ewald Eisenberg, professeur à la Fachhochschule de Kehl en charge des relations avec la France, a ressenti le besoin de proposer des formations sur l'organisation politico-administrative du voisin suite à de nombreuses sollicitations sur ces questions de la part de plusieurs administrations allemandes.

Avec l'ouverture du marché intérieur en 1993, les besoins se sont accrus. L'idée s'est alors matérialisée peu à peu, tout en oscillant entre la volonté de créer des modules de formations courts ou bien un cursus long de type « Master ». Au départ, la seconde éventualité a été privilégiée. Un concept a été élaboré par le Professeur Eisenberg, mais la Fachhochschule s'est heurté à un manque de moyens et n'a pas pu réaliser ce projet.

Le Professeur Eisenberg s'est alors tourné vers le programme INTERREG, qui avait déjà été expérimenté dans l'espace PAMINA et qui offrait de nouvelles possibilités de financement. La création d'un institut de formation transfrontalier semblait rentrer dans les critères définis par le programme pour l'obtention d'un cofinancement européen. Il a fallu alors trouver des partenaires français et allemands pour monter un tel projet.

Un colloque a été organisé avec les administrations françaises et allemandes susceptibles d'être intéressées ainsi que l'IRA (Institut Régional d'Administration) de Metz.

Lors de ce colloque, le besoin de formations permettant de mieux connaître son voisin a pu être clairement identifié et les partenaires ont tous souligné leur intérêt.

Les réflexions plus approfondies sur la mise en place d'un tel institut ont permis aux partenaires de se poser les questions du public cible, des besoins concrets, du pilotage, de la forme juridique...

Le public identifié était prioritairement constitué des agents publics français (Etat et collectivités territoriales) et allemands tandis que les besoins se sont concentrés dans un premier temps sur les thématiques relatives à l'organisation politico administrative du voisin.

La structure juridique retenue, le groupement européen d'intérêt économique, est apparue comme la seule structure adaptée malgré certains inconvénients. Les partenaires ont décidé de limiter cette structure dans le temps tout en laissant la possibilité d'une reconduction ouverte.

Ces réflexions ont également permis de constater que l'IRA ne pouvait être, à l'époque, un partenaire de la future structure en raison de son éloignement géographique ainsi que de son public limité aux agents de l'Etat.

Dans l'ensemble de ce processus, quatre points ont été essentiels :

- L'engagement fort d'un partenaire (ici la FH et le Professeur Eisenberg) qui assure la coordination
- Une volonté politique forte chez tous les partenaires
- L'émergence d'une confiance mutuelle

L'Euro-Institut est né en 1993.

Etude des besoins

A la suite du colloque, et dans le cadre des réflexions qui ont suivi, le Professeur Eisenberg a procédé à des entretiens avec les institutions afin de recenser les besoins de chacun.

Ces besoins ont été réétudiés et redéfinis à plusieurs reprises dans le cadre des évaluations nécessaires à la satisfaction des exigences du programme INTERREG.

Recherche de partenaires

Elle s'est faite de façon très rapide, dans le cadre de l'organisation du colloque mentionné ci-dessus. Les partenaires présents et intéressés se sont lancés dans l'aventure. Il faut tout de même noter que pour s'impliquer dans de tels projets, il faut disposer de certaines prédispositions aux échanges interculturels. Le projet dépend beaucoup de la motivation des personnes.

Pour maintenir cette motivation, une règle essentielle doit être respectée : les décisions doivent être prises ensemble et non contre la volonté de certains.

Recherche de financements

Jusqu'en 2000, l'Euro-Institut a bénéficié de financements INTERREG (I et II).

Les partenaires allemands ont, dès le départ, apporté leur financement en personnel ainsi qu'en locaux tandis que les français ont financé la structure en cash.

INTERREG n'étant qu'une source de financement qui donne l'impulsion à un projet, les partenaires ont dû, à partir de 2000, réfléchir à l'opportunité de poursuivre le projet Euro-Institut et si oui comment. Suite à une évaluation externe, ils ont choisi d'augmenter leur contribution sans aller à concurrence du cofinancement européen. D'où la nécessité pour la structure d'acquérir des ressources financières extérieures notamment en levant la gratuité de certaines formations.

Le personnel

Au départ, trois personnes constituaient la structure. L'important était alors que le personnel soit bilingue, binational et biculturel afin que l'Euro-Institut puisse offrir une plate-forme neutre accessible aussi bien aux français qu'aux allemands.

Les premiers clients

Les premiers clients ont bien entendu été les membres de l'Euro-Institut. Du côté allemand aucune tendance en termes de nombre de participants n'avait pu être remarquée. Par contre, du côté français, les agents de l'Etat étaient beaucoup plus représentés que leurs collègues de la Communauté Urbaine de Strasbourg, du Département ou de la Région (cité en ordre décroissant).

Petit à petit, les formations ont attiré des représentants d'autres institutions ou administrations. Ces nouveaux participants ont été touchés, dans un premier temps par l'édition annuelle du catalogue de formation avant d'être demandeur de formations spécifiques.

Il est intéressant ici d'ouvrir une parenthèse afin de signaler que les formations sur demande ont toujours été au moins aussi nombreuses que celles proposées au catalogue. Très rapidement le sur-mesure a pris une grande place dans l'activité de l'Euro-Institut, jusqu'à atteindre 80 % de l'activité de la structure les deux dernières années.

On notera également que depuis le début, l'Euro-Institut a accueilli des participants d'autres frontières, soit lors de grands colloques, soit dans le cadre de programmes spécifiques. L'ouverture au-delà du Rhin Supérieur existe donc depuis le commencement.

Actions de communication

Au départ, la communication a été succincte par manque de moyens financiers et humains. Les actions de communications se sont donc longtemps résumées à la publication d'un catalogue de formations et d'un rapport d'activités annuels ainsi qu'à l'organisation d'au moins une grande manifestation par an qui permettait d'accueillir un grand nombre de personnes et d'apparaître dans la presse.

L'Euro-Institut a ensuite fait appel à une société de communication afin d'élaborer une brochure, un stand etc. Outils de communication qui ont permis de faire connaître plus largement l'Euro-Institut.

Bien entendu il ne faut pas non plus négliger la communication par le bouche à oreille !

Quelles ont été les principales difficultés rencontrées lors de la création et des débuts de l'Euro-Institut ?

Le plus difficile au départ a été d'instaurer une confiance mutuelle entre tous les partenaires ainsi qu'avec l'équipe dirigeante de la structure. Cette confiance est un travail quotidien.

Elle est basée sur le respect des intérêts de chacun dans la définition d'intérêts communs, la transparence de l'activité de la structure, les rencontres régulières des partenaires ainsi que la volonté et la motivation de tous. Il est indispensable que les relations s'établissent sur la base « gagnant-gagnant ».

Evolution de l'Euro-Institut : les grandes tendances

Au niveau des relations avec les membres/partenaires institutionnels

Pendant longtemps, la vie de l'Euro-Institut a été rythmée par les « situations exceptionnelles » : évaluations, changement de structuration juridique etc....

Parallèlement certains acteurs se sont lassés de ces situations, d'autres ont changé.

Ces évolutions n'ont pas toujours simplifié le travail de l'Euro-Institut. Cependant, nous pouvons aujourd'hui remarquer certains points positifs :

- Les partenaires ont su reconnaître l'utilité d'une structure telle que l'Euro-Institut
- Les partenaires ont confiance en l'équipe et la laisse agir dans un cadre plus élargi que par le passé

Au niveau de la structure juridique

L'accord de Karlsruhe de 1996 a ouvert la possibilité de créer des Groupements Locaux de Coopération Transfrontalière (GLCT). Cette structure étant beaucoup mieux adaptée à des institutions telles que l'Euro-Institut, le choix fut fait de changer de forme juridique. L'Euro-Institut étant la première structure à vouloir

devenir GLCT ayant son siège en Allemagne, les procédures ont été longues et n'ont finalement abouties qu'en 2003. Aujourd'hui, la gestion de la structure se trouve, dans une certaine mesure, simplifiée par ce changement.

Au niveau du personnel (nombre, profil)

Au départ l'Euro-Institut était constitué de 3 personnes.

Très vite, les besoins en personnel se sont fait ressentir au vu de l'activité grandissante. Cependant, en l'absence de moyen, les besoins ont été comblés par des recrutements de stagiaires pour des périodes courtes. Ce manque de moyens combiné aux procédures lourdes de recrutement (approbation de tous les membres), ainsi qu'aux différents contrats proposés au personnel a rendu le management de l'équipe très difficile.

Les contrats sont soit de droit privé (pour le personnel embauché directement par la structure) soit de droit public (personnel mis à disposition par le Land). Ces deux types de contrats pouvant être à durée déterminée ou indéterminée. 4 catégories coexistent donc au sein d'une équipe d'aujourd'hui 12 personnes (dont 9,9 équivalents temps plein).

Il faudrait aujourd'hui pouvoir trouver les moyens et les instruments pour une politique du personnel plus professionnelle, plus adaptée, qui puisse donner des perspectives ainsi qu'une rémunération adaptée.

Une solution aurait pu être que les personnels français soient mis à disposition par les partenaires français et inversement que les personnels allemands soient mis à disposition par les partenaires allemands. Cette solution qui a été retenue dans d'autres GLCT n'a jamais été envisagée pour l'Euro-Institut.

Pour ce qui est du profil des personnes recrutées c'est avant tout, et ce depuis les débuts de l'Euro-Institut, les savoir-être qui sont favorisés. En effet, on tient avant tout compte de la motivation, de l'ouverture d'esprit, de la curiosité interculturelle, de l'aptitude à travailler en équipe (dans un contexte binational). Bien entendu nous ne pouvons négliger la connaissance des deux langues principales de travail (allemand et français). Pour les cadres, il s'agit évidemment également de la capacité à concevoir et à réaliser des projets ainsi que la faculté d'animer un groupe.

Afin de pouvoir consolider 15 années d'expériences il est important de mettre à jour les profils métiers, les fiches de postes régulièrement.

Au niveau de la clientèle

Depuis les débuts, l'Euro-Institut doit naviguer entre des intérêts et des besoins divergents. Il a également été confronté à des restructurations administratives, des évolutions législatives ou budgétaire au niveau de la formations, mais a su s'adapter à ces changements.

Aujourd'hui, le principal défi réside dans l'acquisition d'une nouvelle clientèle. On estime à 10 % le nombre d'agents publics du Rhin supérieur travaillant de près ou de loin dans le transfrontalier. Ces derniers ont été jusqu'à aujourd'hui la clientèle principale de l'Euro-Institut. Mais cette clientèle va s'épuiser peu à peu. Il faut donc dès maintenant rechercher de nouveaux clients. Deux niveaux doivent être pris en compte : les autres frontières (par le travail en réseaux notamment) ainsi que l'échelle micro, à savoir l'échelle projet (Eurodistrict etc). Ces démarches d'ouverture sont déjà engagées.

Au niveau des thématiques

Au départ le grand thème était l'organisation politico-administrative du voisin.

Certains thèmes ont fonctionné par cycle. L'environnement par exemple a beaucoup intéressé au départ, puis beaucoup moins, pour finalement retrouver une certaine place depuis ces trois dernières années à

travers la thématique du développement durable et des énergies renouvelables. A l'inverse, la santé n'était pas un thème important au départ alors qu'il s'agit aujourd'hui d'une thématique essentielle pour l'activité de l'Euro-Institut.

D'autres thèmes ne suscitent d'intérêt que d'un côté. C'est ce que l'on peut observer pour la politique de la ville. Alors qu'en France l'échange d'expériences sur ce thème est très important cela l'est beaucoup moins du côté allemand où l'on considère que ces questions sont exclusivement du ressort des villes.

Certains thèmes, ont également été controversés, comme les transports, car allemands et français avaient des intérêts divergents.

On peut également constater que des thèmes tels que la santé et la sécurité au travail ont toujours intéressés aussi bien du côté allemand que du côté français.

La tendance actuelle est plutôt d'orienter les formations vers le « technique ». Cela s'explique, d'une part par le fait que depuis 15 ans beaucoup d'agents publics ont pu être formés au « général » et d'autre part, par le fait que les personnels souhaitent aujourd'hui pouvoir appliquer directement les connaissances acquises lors de formations dans leur quotidien professionnel.

L'une des forces de l'Euro-Institut est également d'avoir su développer des méthodes et des instruments pour réaliser des formations sur l'interculturel appliquées aux administrations.

Ce domaine est également un exemple de formation dont la demande n'est pas venue des partenaires mais a été « créée » par l'Euro-Institut lui-même. Il a su, de par la reconnaissance qu'il avait acquise au travers d'autres séminaires, intéresser les clients à ces thématiques essentielles pour eux.

Au niveau de la méthodologie

Les méthodes de travail de l'Euro-Institut ont évolué tant dans la conception que dans l'animation des formations. Elles sont devenues plus professionnelles.

La définition des objectifs est une phase particulièrement importante qu'il ne faut pas négliger. Cela permet aux partenaires de s'accorder et d'être certains d'avoir une vision, un intérêt commun. Cette phase prend du temps mais est absolument nécessaire en contexte interculturel et ce d'autant plus que les situations, loin de se simplifier, se complexifient de plus en plus.

La réalisation d'objectifs passe par trois éléments essentiels : la qualité des intervenants, de l'interprétation et de l'animation. Depuis 15 ans, l'Euro-Institut s'est entouré d'un réseau d'intervenants et d'experts prêts à présenter leurs expériences aux voisins. Les interprètes jouent également un rôle important dans la mesure où ils permettent l'échange entre les participants. L'Euro-Institut a donc choisi de faire appel à des professionnels, souvent les mêmes, et a instauré une relation de confiance mutuelle avec eux. Les techniques d'animation développées par l'Euro-Institut sont également en constante évolution et poursuivent l'objectif de toujours favoriser l'échange et l'interaction entre les participants.

Jusqu'à aujourd'hui, l'Euro-Institut a toujours travaillé principalement sur des sujets nouveaux, des concepts ou des idées nouvelles, pour de nouveaux clients. Il s'est ainsi spécialisé dans le « sur-mesure ». Aujourd'hui l'expérience acquise devrait permettre de « standardiser » certains produits. Il ne s'agit pas de ne plus adapter les séminaires à leur public mais de développer des concepts standards qui peuvent être facilement modulés en fonction du lieu et du public. Cela permettrait un gain d'efficacité et d'efficience pour la structure et permettrait de mieux se préparer au transfert de compétences vers d'autres frontières.

Enfin, il ne faut pas négliger la documentation. Il est important de garder une trace du travail effectué pour un séminaire. Il existe différentes méthodes pour cela, il n'est pas nécessaire d'en privilégier une en particulier, elles peuvent être adaptées au public, mais dans tous les cas il est important de valoriser le travail produit.

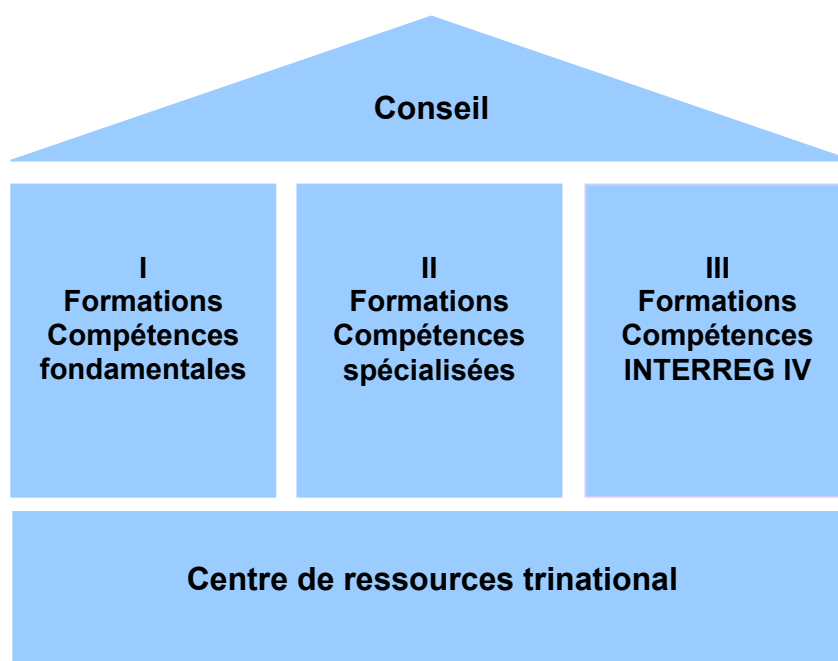
Durant ces 15 années, l'Euro-Institut a donc conforté sa place. Binational et biculturel, il offre une plateforme neutre de travail, de discussion et d'échanges pour son public cible composé prioritairement des agents publics allemands, français et de plus en plus suisses.

Ce travail et cette expérience ont permis à l'Euro-Institut d'être reconnu par ses partenaires, par les acteurs du Rhin Supérieur mais aussi au-delà, en France, en Allemagne et à d'autres frontières. Cela ouvre des possibilités en matière de transfert de compétence et de travail en réseaux.

Aujourd'hui, l'Euro-Institut cherche donc à conforter son positionnement en consolidant son expertise.

Situation actuelle de l'Euro-Institut

Aujourd'hui, pour mieux relever les défis qui se présente à lui, l'Euro-Institut a formalisé son positionnement. Résultat d'une réflexion sur les actions et les produits de l'Euro-Institut, le schéma suivant catégorise les activités qu'il propose.



I – Formations « Compétences fondamentales »

Le développement des compétences transversales, nécessaires au développement d'actions de coopération transfrontalière et interrégionale, représente un élément fondamental de l'activité de l'Euro-Institut.

L'objectif des formations du premier pilier consiste en la transmission de connaissances institutionnelles sur l'administration du pays voisin, de bases méthodologiques et linguistiques, et d'outils nécessaires au management interculturel de projets transfrontaliers.

Les formations proposées dans ce cadre touchent principalement à l'organisation politico-administrative du voisin, à l'histoire de la coopération transfrontalière dans l'espace du Rhin Supérieur, à la communication interculturelle, ainsi qu'au management de projets transfrontaliers.

II – Formation « Compétences spécialisées »

Il s'agit ici de développer des formations thématiques à l'intention d'agents des services spécialisés des administrations françaises allemandes et suisses.

Ces formations spécialisées permettent de traiter des thématiques spécifiques en prenant en compte le contexte transfrontalier. L'analyse comparée de différentes politiques publiques nationales – « les regards croisés » - constitue la ligne directrice des séminaires proposés. Elle permet aux participants d'identifier les bonnes pratiques qui ont fait leurs preuves dans le pays voisin et de bénéficier d'un échange d'expériences qui peut permettre d'améliorer sa propre pratique professionnelle et de trouver des possibilités de coopération.

III – Formations « Compétences INTERREG IV »

Ces formations spécifiques sont destinées aux partenaires et aux chefs de file de projets INTERREG IV. L'objectif est tout d'abord de faire connaître aux participants les obligations d'ordre procédural et technique qui leur incombent selon les directives européennes et de leur donner les moyens de les appliquer dans la pratique. L'idée est de soutenir les partenaires et les chefs de file dans le développement, la planification et la réalisation de tels projets dans un contexte interculturel.

L'Euro-Institut va également proposer aux porteurs de projets un accompagnement – coaching. Pendant toute la durée du projet, les partenaires pourront avoir un soutien qui aura pour but de prévenir les obstacles éventuels, d'identifier les difficultés, avérées ou sous-jacentes, dans l'avancement du projet, reconnaître leurs causes afin d'élaborer des solutions adaptées et de garantir la continuité du projet conformément aux objectifs fixés.

Conseil

L'objectif est de promouvoir la coopération en abaissant les diverses barrières auxquelles se heurtent les porteurs de projets, mais aussi de structurer le transfert de savoir faire et l'échange de bonnes pratiques entre différentes frontières. L'Euro-Institut, fort de son expérience, propose un accompagnement aux porteurs de projets dans l'espace du Rhin Supérieur mais aussi au-delà.

Centre de documentation

Le Centre d'information et de ressources documentaires regroupe des ouvrages de référence sur toutes les questions concernant l'administration française, allemande et helvétique ainsi que sur la coopération transfrontalière et européenne. L'Euro-Institut peut ainsi répondre à des demandes institutionnelles et assure la coordination et la publication d'ouvrages sur les questions transfrontalières actuelles.

Le dernier ouvrage publié est un « guide interculturel pour l'animation de réunions transfrontalières » basé sur l'expérience vécue de l'Euro-Institut et vise à contribuer à l'effacement des obstacles qui peuvent survenir lors de réunion entre partenaires d'un projet transfrontalier.

Ce schéma conceptionnel s'applique tant au catalogue qu'aux formations sur demande réalisées par l'Euro-Institut. Cette structuration positionne clairement l'offre de l'Euro-Institut, donne ainsi une meilleure visibilité et permet donc également une ouverture vers de nouvelles perspectives en termes de clientèle, de transfert d'expérience ou de thématique.