



Décembre 2012

EUROP'ACT

ALPYMAC : ALPES-PYRÉNÉES-MASSIF CENTRAL



LA POLITIQUE DE MASSIF RENOUVELÉE PAR
L'APPORT DE LA POLITIQUE DE COHÉSION |
AEM et ADEPFO avec l'appui du Réseau Parcourir



Alpymac

Alpes-Pyrénées-Massif Central : La politique de massif renouvelée par l'apport de la politique de cohésion

Le projet EUROP'ACT ALPYMAC est porté par l'Association de Développement des Pyrénées par la Formation (ADEPFO) et l'Association Européenne des élus de Montagne (AEM) avec l'appui du réseau PARCOURIR.

Rapport II : Contributions

De la gouvernance renouvelée de la politique de massif vers la construction des territoires de montagne

Sommaire

INTRODUCTION.....	4
PARTIE I : POURQUOI UNE POLITIQUE DE MASSIF	4
2.1 Des enjeux locaux communs aux différents massifs	4
2.2 Adapter l'intervention des structures territoriales aux spécificités des projets de massif	7
2.3 Premières conclusions	13
PARTIE II : DES ÉTUDES DE CAS POUR ANALYSER LA GOUVERNANCE.....	16
1.1 Rappel de la démarche d'Alpymac.....	16
1.2 Synthèse des études de cas.	18
1.3 Une gouvernance à renouveler pour les politiques de massif.	23
PARTIE III : DES HYPOTHÈSES DE SCÉNARIO POUR CHAQUE MASSIF.....	26
3.1 Les Alpes	28
3.2 Le Massif Central.....	30
3.3 Les Pyrénées.	30
PARTIE IV CONCLUSIONS GÉNÉRALES ET TABLEAU DES RECOMMANDATIONS.	33
ANNEXES.....	35
Guide d'entretien des études de cas	35

Introduction.

L'objectif d'ALPYMAC était de contribuer à la préparation de la mise en œuvre des futures politiques régionales européennes dans les massifs montagneux à travers une approche croisée des expériences des massifs Alpin, Pyrénéen et du Massif Central.

Le projet a fait le choix en terme de méthode de s'appuyer sur des études de cas sélectionnées dans les trois massifs concernés pour analyser quel type de gouvernance a été la plus efficace pour le soutien et la réussite de ces projets. En conséquence, il ne s'agit pas d'une évaluation, ni des projets, ni des programmes qui les ont accompagnés.

Au-delà des études de projets, une analyse a été faite des différents systèmes de gouvernance en place dans les trois massifs.

Le livrable n°1 d'octobre 2012 a été consacré **au bilan et à la synthèse des études de cas.**

Le présent livrable n°2, contributions est consacré aux propositions issues de cette analyse.

Au terme de ce travail, nous tenons à remercier toutes les personnes qui se sont rendues disponibles pour les entretiens et/ou les différentes réunions. Nous voulons particulièrement remercier les équipes (Commissariats/SGARs/Régions) qui ont organisé avec nous les entretiens pour les études de cas.

Partie I : Pourquoi une politique de massif

La spécificité des territoires de montagne se joue à deux échelons : un échelon intercommunal local et un échelon interrégional de massif. Ces deux échelons se répondent et ne peuvent se négliger. Les enjeux locaux ont une véritable cohérence à l'échelle du massif ; le massif apporte une réelle plus value à l'échelon local.

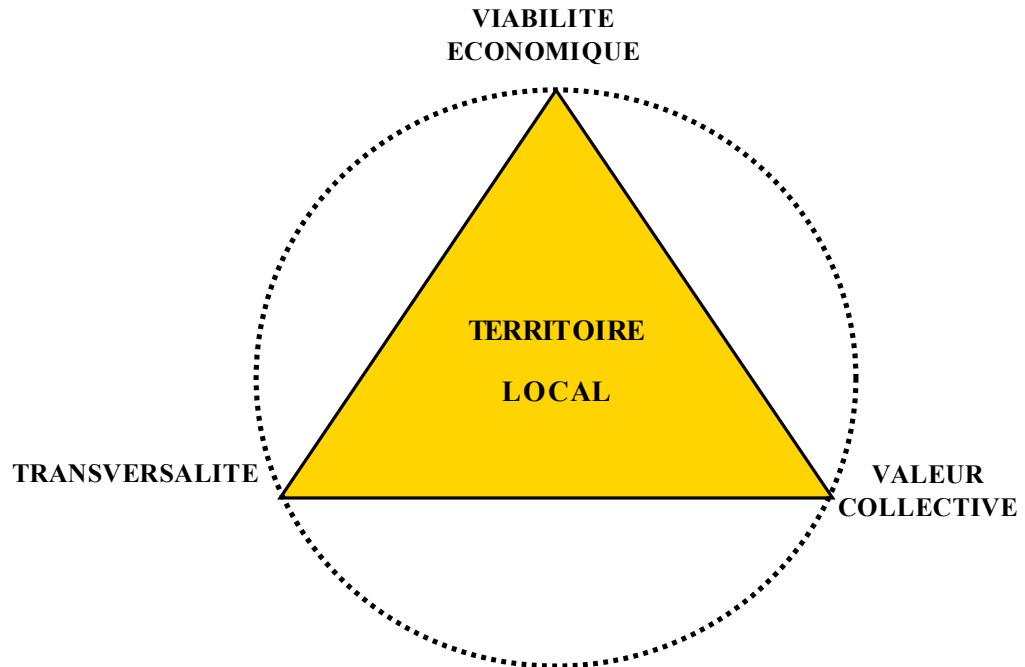
2.1 Des enjeux locaux communs aux différents massifs

Il apparaît au vu des expériences identifiées dans les massifs qu'un projet local de développement, quel que soit le niveau de gouvernance ou la thématique dans lequel il s'inscrit, peut prendre des dimensions très variées. Il se caractérise de manière générale comme toute initiative se traduisant par la création de richesse individuelle et collective sur le territoire local, que ce soit sur le plan social, économique, environnemental ou culturel et contribue de la sorte à l'emploi et à l'activité dans le massif.

Au-delà de cette dimension générique, différentes caractéristiques permettent de cerner le projet local de développement et de prendre la mesure de sa spécificité dans

un contexte montagnard. Il se distingue à la fois des entreprises relevant de l'économie classique et des dispositifs publics.

LE PROJET LOCAL DE DEVELOPPEMENT



Viabilité économique et valeur collective

Le projet local de développement se trouve à la croisée d'enjeux et d'intérêts collectifs et individuels.

Le projet local de développement est une *entreprise économique viable* reposant sur des intérêts individuels. Il constitue une source de revenu pour les individus le mettant en œuvre et une source de richesse pour le territoire (investissement, consommation et activité induite, économie résidentielle). Sa viabilité est la condition de son existence, même si celle-ci peut se révéler à plus long terme que des projets économiques standards financés par le secteur bancaire.

Sa valeur dépasse toutefois cet intérêt individuel pour prendre une *valeur collective* se matérialisant dans une communauté locale. Au-delà des effets économiques du projet – déjà importants en eux mêmes pour des territoires de montagne – le projet peut apporter une valeur collective plus large aux dimensions variées : structuration de filière d'insertion et inclusion sociale, promotion et valorisation du territoire, réponse à des enjeux de services collectifs, etc. Cette dimension collective peut s'incarner de différentes manières, que ce soit par la mutualisation de moyens entre différents acteurs d'une même filière, la mise en place de sociétés coopératives, une articulation du projet avec les collectivités locales etc.

Interactions entre projet et territoire

Un projet local de développement entretient des interactions étroites avec le territoire sur lequel il se déploie :

- **Le projet apporte au territoire.** Générateur d'activité, d'emploi et de revenu, le projet local de développement contribue à la structuration du tissu économique local. Il constitue une **valeur ajoutée pour le territoire** en étant susceptible d'y ramener directement des revenus par les investissements et la consommation qu'il suscite mais aussi d'alimenter l'économie résidentielle.

Il contribue également à des **valeurs collectives du territoire** plus larges : cohésion sociale, préservation et valorisation de l'environnement ou du patrimoine, identité, image et attractivité, etc.

Le projet donne également de la substance et de la crédibilité à la **stratégie de développement économique** du territoire

- **Le territoire apporte au projet** en l'inscrivant dans un **tissu local organisé, dynamique et attractif** et en l'appuyant dans sa **conduite opérationnelle** (appui par les élus, médiation avec les administrations et collectivités, inscription dans une offre territoriale globale etc.).

Ces interactions sont d'autant plus fortes que la culture, l'identité et le tissu social du territoire sont fortes. Cet ensemble de **valeurs collectives du territoire** constitue à la fois le préalable et le potentiel de la richesse économique locale et est susceptible de constituer un capital valorisé par les projets locaux.

Etabli à l'échelle d'un **territoire restreint** (commune, intercommunalité, Pays), le projet peut se déployer à des échelles plus larges et contribuer ainsi à l'intégration du territoire dans des flux économiques plus globaux.

La transversalité

Le projet local de développement constitue la plupart du temps un projet de **taille restreinte** et constituant un **cas particulier** conjuguant de manière spécifique différentes dimensions dans les domaines suivants :

- secteurs d'activité concernés,
- formes d'emploi : auto emploi, associatif, salarié etc.
- parcours de création : diversification, pluriactivité, reprise d'activité etc.
- profil du porteur de projet : reconversion, diversification, insertion, pluriactivité etc.
- articulation d'intérêts collectifs et individuels,
- etc.

Echappant fréquemment aux catégories générales et aux classifications sectorielles, le projet local de développement constitue « un mouton à cinq pattes ». Il dépasse les logiques sectorielles ou d'acteurs et suppose pour être mené à bien des **partenariats transversaux** et des **synergies intersectorielles** sur le territoire.

Plus complexe, plus fragile mais aussi plus ambitieux et innovant que des projets relevant de la sphère économique classique, le projet présente un intérêt particulier pour le territoire et doit faire l'objet d'une approche et d'un soutien spécifique quand cela s'avère nécessaire. Souvent, en effet, le projet ne peut pas bénéficier directement des dispositifs de droit commun et y trouver l'appui nécessaire à sa création ou son développement.

L'appréhension de la particularité du projet dans la conjugaison de ses différentes dimensions est ainsi nécessaire et permet d'identifier sa valeur ajoutée, ses besoins d'appui et les soutiens potentiels à mobiliser et accorder.

2.2 Adapter l'intervention des structures territoriales aux spécificités des projets de massif

A/ Un positionnement adapté aux spécificités massifs et une diversification des interventions à travers :

- ***L'accompagnement ciblé des projets locaux de développement*** en complémentarité des interventions des territoires en privilégiant les pratiques innovantes, les projets complexes et la valorisation de la dimension massif,
 - ***L'accompagnement des territoires*** pour la mise en place de stratégies de développement local et d'appui aux projets en privilégiant les apports de la dimension massif
 - ***L'appui à l'ingénierie territoriale*** par la reconduction de la formation développement
 - l'appui à ***l'innovation territoriale*** par la ***coopération développement*** en permettant l'insertion des projets locaux et des territoires dans des échelles élargies,
- ***Un accompagnement ciblé des projets locaux de développement : vers la constitution des pôles de développement et d'innovation***

Tous les territoires n'ont pas le niveau de structuration, la capacité ou la volonté d'accompagner les projets locaux de développement. La gouvernance spécifique de massif doit permettre des interventions de manière pragmatique et spécifique en complément de l'intervention ou de l'absence d'intervention des territoires afin de permettre à tout porteur de projet local viable de trouver un appui adapté. Ses interventions ne se substituent pas à celles des territoires quand ils peuvent assumer l'appui au projet, mais les remplacent en cas d'absence ou encore les complètent. Elles sont ainsi un gage d'homogénéité dans l'appui aux initiatives de développement local dans le massif.

Elles se justifient par ailleurs par ***l'appui à l'innovation***, en repérant et en accompagnant des projets vecteurs d'innovation ou introduisant autant que nécessaire des facteurs d'innovation dans des projets en ayant le besoin.

L'innovation en matière de développement local peut prendre plusieurs aspects, notamment les dimensions de développement durable, les applications des TIC au développement local, la valorisation des échelles élargies dans les projets locaux (massif, transfrontalière, interrégionale au niveau français ou européen), l'accompagnement de projets complexes.

Une prise en compte plus poussée de cette innovation permettrait de reconnaître les territoires de montagne comme des **pôles de développement et d'innovation** en interrelations fortes et équilibrées avec les pôles urbains et métropolitains pour réussir la cohésion territoriale attendue à l'échelle de l'Union Européenne.

« Le pôle rural de développement est un espace habité à dominante rurale, où les évolutions sociales, économiques et spatiales sont conduites dans le cadre d'un projet intégré et prospectif de développement. Le pôle rural n'est pas une agglomération mais un territoire rural dans son ensemble qui peut donc inclure une ou plusieurs petites villes... Le projet territorial de développement détermine les objectifs de résultat à court et long termes. Il précise les orientations de développement, les moyens humains et matériels pour atteindre les objectifs de résultats fixés. La société civile, acteurs publics et privés, doit être le partenaire de son élaboration et de sa conduite ».

Extrait du glossaire de la conférence des ministres de l'Aménagement du territoire – CEMAT–

La stratégie du pôle de développement, territoire infra régional est l'outil de mise en cohérence des mesures soutenues par l'Union Européenne en Région, définies dans l'accord de partenariat. Sa mise en œuvre mobilisera les différents fonds communautaires de façon intégrée, par projet. Cette démarche intégrée de développement est complémentaire des stratégies sectorielles et de filières.

Les pôles de développement et d'innovation sont des facilitateurs de création de valeur ajoutée et d'innovation par :

- la recherche de la plus-value aux produits agricoles par des projets de territoire mobilisant de façon concertée l'ensemble des acteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de la distribution, de la restauration, de la restauration hors domicile, du tourisme et de l'agrotourisme...
- une approche intégrée de l'énergie pour la transition énergétique : efficacité énergétique, production d'énergies renouvelables, lutte contre la précarité, capacité et compétences des artisans à répondre aux marchés ouverts localement...
- le développement des activités pour l'emploi : organiser en proximité un service aux entreprises, essentiellement des TPE – agricoles, artisanales, de services... - accompagner l'anticipation des activités, des emplois et des compétences sur le territoire, en recherchant la transversalité entre les secteurs d'activités, accompagner des acteurs de l'économie présentielle aux nouveaux modes de consommation et de vie...
- l'organisation des services pour répondre aux besoins de la population et des entreprises : santé, éducation, services intergénérationnels, culture, communications – TIC et déplacements - , fonctions supports de l'entreprise...
- la gestion de l'espace, de l'urbanisation et de l'habitat dans le cadre des SCOT et des Schémas de Massif (qui pourraient constituer le fondement de Directives Territoriales d'Aménagement DD)

La Nouvelle Politique Régionale suisse (NPR) apparait comme un bon exemple de la mise en place d'une telle politique de valorisation des atouts en régions de montagne (notamment les exemples du Jura et du Valais).

La déclinaison des contrats de partenariat entre l'Union Européenne et la France dans une contractualisation de la politique régionale avec les pôles de développement et d'innovation permettra de franchir une étape supplémentaire dans la reconnaissance des spécificités des territoires de montagne, et ceci afin de :

- renouveler un volet territorial dans les contrats de partenariat
Pour répondre à l'objectif de développement équilibré des territoires en Europe, il est demandé la prise en compte effective des territoires de montagne dans le contrat de partenariat en prévoyant l'approche intégrée et territorialisée des mesures et en incluant les besoins spécifiques des territoires de montagne.
- prolonger la dynamique stratégique...
... en s'appuyant sur les acquis des contrats de pays et des GAL LEADER de périodes précédentes, les contrats consisteront en une déclinaison opérationnelle des axes de la stratégie 2020 ^{*1} selon les spécificités du territoire, pour prendre en compte les nouveaux enjeux territoriaux et les défis nés de la crise sociale, économique et financière.
- faciliter la coopération entre territoires :
Il est demandé d'intégrer dans le contrat de partenariat des mesures spécifiques pour faciliter la coopération entre territoires qu'ils soient d'une même Région (agglomérations et territoires de montagne) ou d'une autre Région de France ou d'Europe. Cette coopération doit pouvoir s'appuyer sur une fonction d'ingénierie du développement et de la coopération, ainsi que sur un programme d'intervention.

➤ ***Accompagner les territoires en les dotant d'une ingénierie territoriale pour accompagner l'émergence de projets stratégiques, publics et privés, telle une mission de recherche et développement.***

Renforcer le rôle de l'ingénierie territoriale fera en sorte que les pôles d'innovation et de développement soient en capacité :

- d'accompagner l'élaboration du plan stratégique en s'appuyant sur les acquis des contrats territoriaux des Pays de 2000 à 2014 et en prenant en compte les nouveaux enjeux territoriaux (DTS et Schémas interrégionaux de massif renouvelés)
- de faire émerger des projets en développant des relations de proximité avec tous les porteurs de projets potentiels : les entreprises existantes y compris les associations et toutes les organisations de l'économie sociale et solidaire mais aussi les nouveaux arrivants et les personnes souhaitant créer leur activité.
- de faire émerger et d'accompagner les initiatives locales s'inscrivant dans les opérations « innovantes » du territoire.
- d'accompagner les opérations « innovantes » et les projets qui en découlent.

^{1*} ... réussir la stratégie de l'Union Européenne 2020, pour une croissance intelligente, durable et inclusive, une économie fondée sur la connaissance et l'innovation, une économie plus efficace dans l'utilisation des ressources, plus verte et plus compétitive, une économie à fort taux d'emploi favorisant la cohésion économique, sociale et territoriale.

- de développer les partenariats locaux et régionaux au service des projets.
- de faciliter l'anticipation et la prospective, d'assurer une veille sur les nouveaux besoins des acteurs du territoire, en vue de faire émerger des opérations ou projets innovants

Cet objectif de renforcement passe aussi par la prévision d'un fonds d'innovation territoriale pour la contractualisation des opérations innovantes de territoire en complément des financements territoriaux et sectoriels mobilisables par les territoires.

➤ ***Reconduire la formation-développement, service partagé entre les territoires pour une ingénierie des activités et des compétences.***

De par son origine et son organisation en association des territoires du massif, la formation-développement est un des outils de projets à finalités économiques des territoires de montagne. Elle inclut donc les principes fondamentaux du développement territorial, le travail en partenariat, les approches transversales intersectorielles, l'anticipation, la prospective.

Il est demandé la reconduction d'une programmation interrégionale « de massif » du FEDER ainsi que d'une mesure FSE « actions de formation-développement sur les territoires de montagne concourant à la création et au maintien des activités sur ces territoires » incluant l'ingénierie et la mise en œuvre des accompagnements des porteurs de projets pour l'activité et l'emploi.

Il s'agit de renforcer l'ingénierie propre de chaque territoire, d'une ingénierie des compétences mutualisée entre les territoires au bénéfice des acteurs économiques et sociaux.

- accompagner les très petites entreprises dans leur objectif d'adaptation, de développement et d'innovation
- accompagner les porteurs de projets, individus ou groupes, inscrivant leurs activités dans les stratégies de développement local
- accompagner des opérations pour le développement des activités, des emplois et des compétences des territoires de montagne
- accompagner les territoires dans le développement d'une économie basée sur la valorisation des ressources locales.

LA FORMATION-DEVELOPPEMENT :
UN OUTIL AU SERVICE DES ACTIVITES ET DE L'EMPLOI
SUR LES MASSIFS

AU SERVICE DES PROJETS DE TERRITOIRES	Aide aux stratégies sectorielles - environnement, petite enfance, culture... Aide à la coopération des acteurs - partenariat public/privé - aide à la mise en œuvre de nouveaux modes de gouvernance Aide à la coopération entre territoires
AU SERVICE DES PROJETS D'ENTREPRISES	Appui individuel aux entrepreneurs et aux entreprises (soutien à l'innovation) Appui aux démarches collectives (groupements d'employeurs, mise en réseaux...) Appui aux micro-filières Appui à la diversification d'activités
AU SERVICE DE PROJETS DE COOPÉRATION ENTRE TERRITOIRES ET ENTREPRISES	Aide aux transmissions-reprises Aide à l'insertion Aide à l'accueil de nouveaux actifs sur le Massif Aide au développement de la pluriactivité Aide au renforcement de la cohésion sociale

➤ **Formation développement et coopération développement**

Pour être viables, les projets locaux de développement ne peuvent se limiter à la seule dimension locale mais doivent pouvoir bénéficier des apports de projets extérieurs au territoire ou d'expériences provenant d'échelles plus larges les englobant. Cette articulation du projet local dans des réseaux plus globaux constitue un gage de dynamisme et d'innovation à travers mises en réseaux, apports d'expertise, échanges d'expérience, émulation etc.

La mise en place de formations développement à l'échelle du massif et de coopérations développement aux échelles transfrontalières, transnationales ou interrégionales peuvent permettent de structurer ces échanges.

B/ Des interventions s'inscrivant dans le cadre d'une stratégie plurifonds

Les contraintes budgétaires qu'accentue encore la crise de la dette doivent pousser à s'interroger sur l'efficacité des politiques publiques et sur la plus-value de l'intervention des échelons « supérieurs » (Etat, Europe) dans les politiques territoriales.

Il ressort des études de cas et, plus globalement, de l'analyse de l'intervention de la politique de cohésion qu'elle est d'une grande plus-value (innovation, partenariat, coopération) pour les territoires même si la charge administrative est trop lourde.

Pourtant l'impact de la politique de cohésion peut être encore amélioré comme l'a démontré le rapport Barca² en développant une approche plus intégrée et plus territoriale.

http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/policy/future/barca_fr.htm²

Dans ce sens, il apparaît clairement comme un facteur d'inefficacité de la politique de cohésion de maintenir des approches opérationnelles et des gestions distinctes entre le FEDER et le FSE, le Fonds de cohésion (et le FEP), et les différents outils financiers et programmes ou initiatives qui s'y rattachent. La nouvelle période de programmation doit donc intégrer le FEDER et le FSE, mais aussi le FEADER, avec plus d'efficacité et donc une approche stratégique commune ; il est donc souhaitable que cela se fasse sur la base de diagnostics territoriaux partagés afin de chercher à valoriser des atouts territoriaux identifiés et non d'imposer une « vision » descendante de l'économie et de la société européenne.

C'est dans cette optique que les acteurs des différents massifs, notamment par la voix des Comités de massif et du Conseil National de la Montagne, ont exprimé la demande de stratégies voire de programmes multifonds pour la période 2014-2020.

La décentralisation doit ainsi apparaître comme une opportunité pour mettre en place cette gouvernance renouvelée qui a été testée grâce aux Programmes opérationnels interrégionaux expérimentés entre 2007-2014 dans les Alpes et le Massif central.

En effet, dans le cas probable où la gestion des Fonds structurels serait confiée aux Régions, elles peuvent (avec l'appui des services de l'Etat, en formalisant des structures permanentes de type GIP ou à travers des secrétariats techniques conjoints) maintenir cette dynamique efficace à l'échelon plurirégional des massifs. Mais les Régions pourront plus encore que les services de l'Etat favoriser une intégration des Fonds sur le principe d'une enveloppe globale ou d'un guichet unique.

Or, à ce stade et du point de vue des territoires de montagne, on doit également identifier les risques d'une « régionalisation » sans redécoupage des périmètres géographiques de nos régions administratives. En effet, la création des Régions françaises reste marquée par cet acte initial de déconcentration de l'Etat. Les périmètres ne correspondent pas, comme c'est globalement le cas ailleurs en Europe où les Régions ont un pouvoir fort (Allemagne, Autriche, Italie, Espagne, Belgique), à des territoires historiques, c'est-à-dire géographiques voire environnementaux, socioculturels et économiques. Les régions françaises sont relativement grandes (à l'exception notable de l'Alsace, de la Corse et les deux régions normandes, qui ont une dimension plus historique et géographique que les autres).

C'est un élément notable pour soutenir l'intérêt des approches fonctionnelles et territoriales en France. A la différence de beaucoup de régions européennes, les régions françaises n'ont pas une filiation directe et récente avec des Etats ou des Royaumes. Leur légitimité dans certains territoires, notamment de montagne, comme leur cohésion politique (notamment entre pôles métropolitains ou urbains et ruralité) est parfois encore à consolider.

La nouvelle phase de décentralisation doit favoriser l'émergence d'une structuration territoriale des politiques publiques régionales qui doit se traduire dans les budgets régionaux et dans l'organisation administrative ; il ne s'agit pas de redéployer (« régionaliser ») uniquement des approches sectorielles.

Les opportunités offertes par les propositions de règlements « cohésion » et par le Cadre Stratégique Commun permettent de travailler à cette déclinaison opérationnelle territoriale que demandent les acteurs des massifs et que doivent porter ensemble les Régions, les Départements et les collectivités locales mais aussi, dans une logique partenariale telle que le veut la Commission et tel que le prévoit la Loi montagne, les réseaux consulaires et d'autres institutions représentant la société civile organisée.

Dans ce sens, les structures ou réseaux d'animation des massifs doivent investir le champ de l'ingénierie territoriale pour permettre aux acteurs locaux de participer pleinement à cette politique de massif et d'éviter l'effet d'opportunisme relatif à toute politique d'appels à projet. L'objectif de cette programmation 2014-2020 est, à travers la valorisation des atouts encadrés par les objectifs européens d'Europe 2020, de soutenir la construction des territoires et des synergies intercommunales. Plus que

d'autres territoires, les communes de montagne ont besoin de solidarité interne à chaque massif entre montagne, vallées et piémont.

Il serait ainsi pertinent de mobiliser, voire d'organiser, les structures d'appui de la politique de massif (Commissariat, missions/ services montagne des Régions, associations et réseaux, pôles scientifiques, etc.) dans ce sens. La finalité de cette politique publique doit rester évidemment le développement local et la compétitivité / attractivité des territoires de montagne ; la finalité n'est pas l'interrégionalité en elle-même qui n'est qu'un échelon pertinent d'adaptation et de coordination des politiques publiques.

2.3 Premières conclusions

L'économie des massifs doit être « intelligente » :

- elle doit intégrer l'économie de la connaissance en se tournant sur l'innovation. Cette innovation n'est pas uniquement technologique ; elle peut être formelle ou organisationnelle. La montagne en général, les Alpes en particulier, est historiquement un territoire d'innovation en raison de la nécessité d'adaptation et de création que la vie quotidienne dans un environnement fragile et difficile. Mais elle doit refonder cette capacité d'innovation dans le cadre d'un tryptique qui favorise aujourd'hui principalement les centres métropolitains : la Recherche-Développement et Innovation (RDI), l'éducation, les Technologies de l'information et de la Communication (TIC).

L'économie des massifs doit être inclusive à trois niveaux :

- inclusive en termes de «valorisations» des ressources économiques du territoire (toujours dans une dynamique d'innovation : réseau de santé, économie du déplacement, etc. ;

-inclusive en termes de gouvernance : le niveau local doit être impliquée dans la stratégie de développement local, dès le niveau décisionnel/opérationnel, par l'impulsion de l'interrégional ;

-inclusive socialement dans un contexte socioéconomique difficile et très concurrentiel, très marqué par la saisonnalité de l'activité, dans des territoires où l'évolution des services à la population est vécue comme un recul de l'intérêt général et de la République.

L'économie des massifs doit être durable :

- la valorisation des ressources, en particulier naturelles, doit intégrer à la fois la fragilité de ces ressources mais aussi les risques naturels que ces ressources peuvent engendrer. Les régions de montagne, en raison de cet environnement riche en biodiversité et en services écosystémiques, ont un grand potentiel en termes de croissance verte. L'hydroélectricité ou la biomasse, par exemple en matière énergétique ont historiquement structuré le territoire et ses activités industrielles.

C'est pour ces principales raisons que les territoires de montagne ont une forte contribution à apporter à la stratégie Europe 2020. Mais cela se fera sous certaines conditions :

- Il faut « refonder » la politique de massif, pour la faire évoluer pour les 25 prochaines années et la protéger contre un risque de dilution dans cette nouvelle phase de décentralisation, un risque de voir reculer la reconnaissance de la

spécificité « montagne » pourtant reconnue par la Loi et par le Traité de Lisbonne (Article 174)

Les régions françaises sont nées d'une démarche administrative ; leur délimitation ne prend pas réellement en considération les questions territoriales et leurs interventions ont longtemps reproduit le tropisme centralisateur de l'Etat autour des métropoles régionales. Au regard des débats actuels, de nombreux élus de montagne se posent actuellement la question de savoir s'il y a encore la place pour des projets de territoires dans les espaces autres qu'urbains et périurbains, en particulier dans les territoires spécifiques de type montagne, entre les Métropoles et les Régions. La politique de massif permet et doit continuer de permettre de répondre positivement à cette demande d'une gouvernance spécifique des territoires de montagne qui dépasse les « frontières » administratives habituelles.

Mais la politique de massif doit également être refondée pour intégrer l'évolution.

- La politique de massif doit s'améliorer en terme de visibilité et de lisibilité, y compris pour les acteurs et les collectivités du massif ; elle doit devenir une politique « chef de file » et non une politique « à la marge ». Autour de quelques « bonnes pratiques » identifiées dans le cadre de ce projet ALPYMAC, dont l'impact territorial devrait être mesuré par des indicateurs, les différentes pratiques de chaque massif en matière de développement durable des territoires de montagne s'amélioreraient à être partagées au niveau national, voire au niveau européen. Dans ce sens, et dans une démarche ascendante, il serait plus vertueux de réussir à mutualiser de façon plus transparente le rôle des réseaux d'experts de chaque massif.
- Cette division institutionnelle, qui tourne parfois à la concurrence entre territoires de montagne ou entre massifs, vient de la difficulté du passage d'une politique différenciée par massif à une politique nationale voire européenne. Cette mise en concurrence interne est un réel facteur de faiblesse dans la reconnaissance de la spécificité des territoires de montagne et elle produit corrélativement une faible capacité de tous les représentants de la montagne à rendre lisibles et audibles leur positions, trop parcellaires, trop morcelées ou catégorielles.
 - Il semble nécessaire à ce stade politique et socioéconomique, voire climatique et environnemental, de structurer une action plus fédérative des représentants de la montagne à travers une organisation nationale et européenne par massif inspirée des trois groupes constitutifs des Comités de massif et du Conseil national de la montagne.
 - Cette fédération des massifs de montagne, interlocutrice privilégiée et unique voire co-gestionnaire des politiques publiques à travers les élus et les collectivités territoriales, pourra plus facilement adapter les grands enjeux européens et nationaux aux spécificités de chaque massif et a contrario faire remonter les « bonnes pratiques » de chaque massif français et/ou européens. Ainsi de la stratégie Europe 2020 qui peut, avec ce type de médiation, être vécue comme une véritable opportunité pour les territoires de montagne.
- Cela doit permettre de retrouver une plus grande opérationnalité des politiques européennes et nationales qui, pour être efficaces en montagne, ont un besoin impératif de cela. Du fait d'un certain éloignement vis-à-vis des centres de décision, il est nécessaire de réussir à décliner concrètement les objectifs politiques et de les « raccrocher » à des atouts territoriaux et à des enjeux partagés par les acteurs locaux.
- Ainsi, absolument en phase avec l'analyse du rapport Barca, les territoires de montagne attendent une véritable « localisation » des politiques publiques. Cette nécessité de traduire des objectifs macroéconomiques en véritable politique locale

intégrée doit aider les acteurs de massifs à se réinventer dans un contexte en évolution autour de l'expérience des GAL (groupes d'actions locales) issus du programme LEADER, de faire progresser les « espaces valléens » en s'inspirant de l'expérience des Communautés montagnes, des Districts ruraux italiens, des Comarques et des Consorcio espagnols et de la Nouvelle Politique Régionale suisse. Il convient ainsi d'échapper à cette proposition néfaste et antidémocratique, mais néanmoins récurrente, de vouloir privatiser les politiques locales.

Partie II : Des études de cas pour analyser la gouvernance.

1.1 Rappel de la démarche d'Alpymac.

L'objectif d'ALPYMAC était de contribuer à la préparation de la mise en œuvre des futures politiques régionales européennes dans les massifs montagneux à travers une approche croisée des expériences des massifs Alpin, Pyrénéen et Massif Central.

Rappel général de la démarche.

<i>Séminaire de lancement (Chambéry, janvier 2011)</i>				
<i>Thème</i>	<i>Ressources économiques (Emplois/activités/ Compétitivité)</i>	<i>Ressources naturelles (Développement durable/ énergie/climat)</i>	<i>Attractivité des massifs (Accueil /services aux populations)</i>	<i>Coopération interrégionale et transfrontalière</i>
<i>Animation Coordination</i>	<i>Pyrénées ADEPFO/AEM</i>	<i>Alpes ADEPFO/AEM</i>	<i>Massif Central ADEPFO/AEM</i>	<i>Alp/Pyr ADEPFO/AEM</i>
<i>Etudes de cas (mai et juin 2011)</i>	<i>PME/TPE Formation développement</i>	<i>Tourisme durable Agropastoralisme</i>	<i>TIC Accueil population</i>	<i>Coopération interrégionale et transfrontalière</i>
<i>Séminaire de synthèse à Bordeaux juillet 2012 (les 4 thèmes)</i>				
<i>Réunion partenariat par massif (Alpes)</i>	<i>Réunion partenariat par massif (Pyr)</i>		<i>Réunion partenariat par massif (Ma C)</i>	

Le projet a fait le choix en terme de méthode de s'appuyer sur des études de cas sélectionnées dans les trois massifs concernés pour analyser quel type de gouvernance a été la plus efficace pour le soutien et la réussite de ces projets. En conséquence, il ne s'agit pas d'une évaluation, ni des projets, ni des programmes qui les ont accompagnés.

Les 3 niveaux de gouvernance qui sont la grille de lecture principale de cette analyse sont :

- La gouvernance « Massif » la gouvernance stratégique.**
- La gouvernance « thématique » la gouvernance en réseau.**
- La gouvernance « projet » opérationnelle.**

Trois définitions ont guidé le travail préalable de sélection de ces 25 cas étudiés (cf. document de travail du séminaire de lancement en janvier 2011 Chambéry) :

- Le « projet », ici appelé « étude de cas » est défini comme l'interface entre le « local » lieu de réalisation et le programme. Le projet est le lieu de la mise en œuvre.
- Chaque projet doit s'inscrire dans un ou plusieurs niveaux de gouvernance.
- Les structures d'appui ou interface sont le Lieu d'orientation opérationnelle du projet. Les structures d'appui sont le lieu privilégié du « retour d'expérience ».

Au-delà des études de projets, une analyse a été faite des différents systèmes de gouvernance en place dans les trois massifs.

Le questionnement s'est organisé en trois temps principaux :

- La procédure d'instruction : il s'agissait de s'intéresser à l'émergence et à la structuration d'un projet, à son ancrage sur le territoire ;
- Le suivi et le cycle de vie du projet : à travers ce suivi, quel accompagnement et quelle méthode de gestion les porteurs de projet ont-ils eu ?
- De capitalisation, mutualisation, retour d'expérience, plus-value : il semble essentiel de considérer quelle est la capacité de transfert à d'autres territoires du massif, voire à d'autres massifs.

Les trente entretiens avec les porteurs de projets se sont déroulés en trois séquences :

	Dates	Autres entretiens
Massif Central	Etudes de cas Massif Central (Clermont) Mai 2011	Préfecture de Région, Commissariat de Massif, Région Auvergne, Elus Locaux
Pyrénées	Etudes de cas Pyrénées : (Bayonne) juin 2011	Commissariat de Massif, Région Aquitaine
Alpes	Etude de cas Alpes: (Chambéry/L'Argentière la Bessée) juin 2011	Commissariat et Comité de Massif, Région PACA, Région Rhône-Alpes (dont Montagne 2040)
National	Années 2011 et 2012	Suivi des travaux du Groupe « Europe » du Conseil National de la Montagne

1.2 Synthèse des études de cas.

Le projet a fait le choix en terme de méthode de s'appuyer sur des études de cas sélectionnés dans les trois massifs concernés pour analyser quel type de gouvernance a été la plus efficace pour le soutien et la réussite de ces projets. En conséquence, il ne s'agit pas d'une évaluation, ni des projets, ni des programmes qui les ont accompagnés.

Les trois niveaux de gouvernance qui sont la grille de lecture principale de cette analyse sont :

La gouvernance « Massif » qui est une gouvernance stratégique.

La gouvernance « thématique » qui est une gouvernance en réseau.

La gouvernance « projet » qui est une gouvernance opérationnelle.

Tous les cas étudiés rentrent dans les quatre catégories qui ont fait l'objet de cette étude.

- Ressources économiques (Emplois/activités/Compétitivité)
- Ressources naturelles (Développement durable/ énergie/climat)
- Attractivité des massifs (Accueil /services aux populations/ Compétitivité)
- Coopération interrégionale et Transfrontalière.

Ces thèmes ont tous un lien fort avec les politiques de massif et les politiques régionales ; mais nous remarquons que leur émergence, leur structuration dans le champ d'intervention des politiques de massif et de la politique de cohésion se font sous deux aspirations opposées

- Soit lien parce que les démarches sont appuyées par ces politiques dans le sens d'une approche du développement endogène, cherchant à valoriser les atouts des territoires sous impulsion des territoires eux-mêmes ;
- Soit parce qu'elles sont impulsées directement par les porteurs de ces politiques dans une démarche plus tournée vers le développement exogène, inspirée par le rôle historique de la DATAR et du volontarisme politique « du centre vers la périphérie ».

Les thèmes étudiés ne couvrent pas tous les champs des politiques de développement présentes dans ces espaces. Nous pouvons nous interroger sur ce qui fait la pertinence de leur inscription dans les démarches « massifs » plutôt que des démarches uniquement régionales ? Pourquoi une politique « Massif » apparaît-elle comme plus efficace qu'une politique régionale pour les territoires de montagne? Quelle est sa plus-value pour les projets locaux ? Quel en est le cadre logique ?

La description des cas étudiés montre que les différents thèmes sont inscrits dans les politiques de massifs au titre de processus relativement différents d'un massif à l'autre, d'un thème à l'autre. Leur présence répond à des logiques et des choix faits au cours des décennies précédentes.

Trois grands types de choix sont présents à travers les trois massifs étudiés (mais sans doute pertinent pour les autres massifs métropolitains) :

1. Des choix de cohérence liés aux espaces géographiques et aux dynamiques socio-économiques propres à chaque massif ;
2. Des choix liés à l'histoire de la politique de massif et à l'organisation des acteurs locaux qui sont évidemment particuliers ;
3. Des orientations politiques décidées au niveau interrégional (du « massif »).

A chacune de ces catégories répondent des thèmes que nous pouvons classer ainsi (voir tableau suivant).

Typologie des thèmes (ou études de cas) :

« Pourquoi ces projets font partie de la politique de massif et à quelles exigences répondent-ils ? »

Catégorie 1	Catégorie 2	Catégorie 3
Thèmes rendus « incontournables » par les caractéristiques physiques, spatiales, économiques des massifs →Thèmes reproductibles	Thèmes répondant à une mise en cohérence, une économie d'échelle. →Thèmes soutenant une économie locale « Massif »	Thèmes intégrés dans la politique « massif » par choix politique, détermination d'enjeux nouveaux →Thèmes interrégionaux
Environnement	Formation (à cause des spécificités « massif »)	Culture
Risques	Agriculture	Energies
Observation	Services	Nouveaux services (ex : e-santé, e-learning)
Agropastoralisme	Mécanisme d'appui aux TPE/PME	Politiques d'accueil (ex : logements)
Tourisme	Tourisme	
Liste des thèmes non exhaustive.		

Les thèmes de la catégorie 3 sont appelés à basculer progressivement dans les catégories 1 et 2. Il y a un processus dynamique d'intégration des orientations politiques.

Les thèmes des catégories 1 et 2 sont le plus souvent mis en œuvre par des organismes interrégionaux ayant plusieurs années d'expériences (réseau Pyrénéen par exemple). Les thèmes de la catégorie 3 sont appuyés par des démarches volontaristes parfois plus récentes (GIP Massif Central par exemple).

Du point de vue des thèmes concernés, une réorganisation des politiques de massif pourrait passer par une concentration des moyens sur les thèmes de la catégorie 1 et

une recherche de complémentarité et d'innovation (un redéploiement) pour les thèmes des catégories 2 et 3 qui sont des thèmes émergents et à forte plus-value. Cette analyse pourrait aussi être prise en compte dans la mise en œuvre des futures politiques de massif. Pour chaque catégorie et parfois chaque thème, les niveaux de gouvernance ne devraient pas être sollicités à l'identique.

- C'est-à-dire construire des dispositifs « Massif » ou fédérer ceux qui existent pour les thèmes 1.

Certains thèmes de la catégorie 1 nécessitent plus un «accompagnement» qu'un soutien appuyé. Suffisamment ancrés dans la politique et dans le territoire, leur mise en œuvre sur le territoire repose sur des retours d'expériences qui s'avèrent être très structurants et importants.

- Réorganiser la catégorie 2.

C'est une catégorie de thèmes stratégiques pour les territoires qui à travers eux élargissent du champ des Espaces naturels –et de leur valorisation- aux champs de territoires habités plutôt ruraux. C'est autour de ces thèmes que les territoires de massif peuvent également s'affirmer dans leurs atouts socioéconomiques.

- Ouvrir la catégorie 3 aux nouveaux enjeux (stratégie UE 2020) et aux nouvelles attentes des populations des massifs.

Pour la catégorie 3, l'impulsion devra certainement être plus « volontariste » car ils ne disposent pas des mêmes retours d'expériences. Ils sont les thèmes de l'innovation et du positionnement futur des massifs ; ceux qui éviteront la fracture voire conforteront le rôle pilote des régions de montagne.

La réalisation des diagnostics territoriaux préalables aux contrats de partenariats prévus pour construire le cadre stratégique commun et fixer les orientations de la future politique régionale sur la base de la stratégie Europe 2020, pourrait aussi servir d'éléments d'orientation pour les moyens à mettre en œuvre thème par thème.

Premier constat : la définition de l'interrégionalité est différente d'un massif à l'autre.

Le Massif Central est porteur d'un projet engagé sur plusieurs régions. Si l'Auvergne et le Limousin sont les régions les plus concernées géographiquement, l'interrégionalité du Massif Central est un élément fortement structurant du massif ; c'est même par certains aspects la « finalité » de la politique de massif.

Pour les Pyrénées, un projet singulier mais qui serait reproductible ailleurs peut être défini comme interrégional. La géographie particulière des Pyrénées rend nécessaire cette approche pour reconnaître la diversité, voire l'hétérogénéité des vallées pyrénéennes qui ne communiquent pas entre elles

Pour les Alpes, il faut mettre en exergue une approche locale (autour de concept territorial d'espace valléen) qui, parce qu'elle est partagée à l'échelon interrégional, structure la politique de massif. De même quelques éléments récurrents permettent de consolider cette définition de l'interrégionalité autour d'enjeux communs : la compétitivité des territoires (notamment touristiques) et l'adaptation au changement climatique, les risques naturels et le potentiel des énergies renouvelables.

Deuxième constat : Les rôles des structures et réseaux interrégionaux très différents

Le Massif central s'affirme comme une finalité et donne une visibilité de la politique de massif en tant qu'échelon complémentaire et territorialement cohérent entre l'Etat et les Régions. Les structures interrégionales -en dehors du Commissariat de massif- sont nombreuses mais deux réseaux sont les plus visibles : le GIP Massif Central qui rassemble les six Régions et MACEO la structure interrégionale des réseaux consulaires (UCCIMAC, APAMAC, ADIMAC, SIDAM). En dehors des réseaux existants, les projets portés avec le POMAC doivent être porteurs de cette dimension interrégionale quitte à « confier » les enjeux du développement local aux PO régionaux.

On note dans les Pyrénées une interface opérationnelle qui permet de mettre en œuvre la politique en lien avec le Comité de Massif (pour décliner le scénario Pyrénées sur le scénario opérationnel) ; ce sont les structures interrégionales du réseau pyrénéen.

Le massif des Alpes a une interrégionalité récente qui est encore en construction autour de quelques structures associatives (CIPRA, ALPARC, REEMA, COFOR Alpes, etc.) et quelques pôles de compétences alpins (PARN, ADRETS, etc.). Si elle n'est pas encore tout à fait une évidence, elle apparaît clairement comme un atout dans le cadre d'une stratégie macro régionale émergente pour l'Arc alpin. Mais l'on peut également imaginer une véritable mise en réseau des espaces valléens qui apporterait une véritable plus-value à la politique de massif.

Troisième constat : les politiques de massif doivent retrouver leur fonction d'impulsion du développement local intégré :

La dimension du développement local intégré (pourtant clairement identifiée dans la Loi Montagne en 1985) reste encore à consolider et nécessite dans les futurs schémas de massifs un diagnostic territorial vallées par vallées, pays par pays, des enjeux, atouts et handicaps de chaque territoire.

L'expérience des « Espaces valléens » du massif alpin apparaît dès lors comme une véritable innovation qu'il faut adapter, transférer, consolider et élargir dans son champ thématique (au-delà de la seule économie touristique).

1.3 Une gouvernance à renouveler pour les politiques de massif.

Une gouvernance renouvelée de la politique de massif grâce à l'apport du FEDER

Les éléments, rassemblés dans des études récentes ou dans le Document n° 1 du Projet ALPYMAC, permettent d'intégrer différentes analyses de l'apport de la politique de cohésion à la politique de massif participant au bilan nécessaire de la Loi Montagne.

La réalité diverse des territoires de montagne peut certainement, encore plus qu'en 1985, conforter les principes d'auto développement et de spécificité territoriale.

La décentralisation en préparation devra dépasser les contradictions des textes et des discours, clarifier la répartition des compétences et des moyens ; elle doit permettre aux acteurs locaux, de prendre leurs responsabilités territoriales et proposer des politiques locales de développement intégré, sur des territoires de dimension suffisante, dont l'attractivité serait renforcée par un développement économique, social et environnemental plus équilibré.

Une telle affirmation permettrait à la Nation de renouveler le « pacte républicain » avec ses territoires de montagne, et permettrait enfin que l'une des principales innovations de la Loi « montagne », à savoir la possibilité offerte, dans le cadre de la solidarité nationale, d'adapter la législation nationale aux réalités si diversifiées des massifs et des territoires qui les composent, soit mise en œuvre et porte ses fruits plus efficacement encore.

En effet, avec sa capacité à gérer de façon partenariale son développement à travers des stratégies partagées, opérationnellement adaptées mais toujours en phase avec les objectifs européens d'UE 2020, les territoires de montagne, positionnés dans leur massif, pourront plus efficacement affirmer leur capacité à adapter la Loi.

Cette aspiration se fonde sur un pacte entre chaque massif et la Nation qui s'articule autour de trois choix politiques : quelle solidarité entre les territoires du massif ? Quel niveau de responsabilisation voulue par les collectivités territoriales ? Quel rôle de l'État dans ces territoires ?

L'Europe offre aujourd'hui une opportunité de renouveler le pacte républicain en faveur de la montagne.

Aujourd'hui, la présence dans le Traité de l'Article 174 qui encadre l'objectif européen de cohésion territoriale, fait des propositions de la Commission européenne en matière de politique de cohésion une véritable opportunité pour la période 2014-2020. En effet, si ces opportunités restent peu identifiables dans les propositions de règlements pour des yeux néophytes, elles sont relativement évidentes dans la proposition du Cadre Stratégique Commun (CSC) qui apporte une dimension opérationnelle aux propositions de règlements.

Au-delà d'un regrettable tropisme métropolitain (dont le bonus est actuellement remis en cause par le Conseil dans le cadre des négociations sur le Cadre Financier Pluriannuel), l'accent est mis par la Commission sur le Développement local intégré. A la suite du Rapport BARCA, mais aussi inspiré directement de l'expérience LEADER, la Commission européenne veut aider les territoires à valoriser mieux leurs atouts. Des outils proposés par le CSC tels que les Investissements Territoriaux Intégrés (ITI), les CLLD (*CommunityLed Local Development*) sont particulièrement intéressants et répondent à de nombreux enjeux des territoires de montagne.

Développant la possibilité de travailler sur des aires fonctionnelles, sur le développement local intégré, il sera donc question entre 2014 et 2020 de favoriser la

construction des territoires intercommunaux et des solidarités permettant de renforcer la compétitivité et l'innovation des espaces valléens-plateaux de montagne grâce à des stratégies et une gouvernance de massif contribuant ainsi aux grands objectifs européens pour 2020.

Ainsi, l'autonomie politique revendiquée par les territoires de montagne à travers la demande d'une plus grande proximité des processus de décisions, a peiné à s'appuyer sur une transcription en termes de finances locales. Le Fonds pour l'Auto-développement en Montagne (FAEM) s'est rapidement dissout dans le Fonds National Aménagement du Territoire (FNADT). La montée en puissance des Collectivités régionales et, à travers elles, des dispositifs similaires aux contrats de plan Etat-Région comme la Convention Interrégionale de Massif ont permis d'ancrer la politique de la montagne et son approche par massif dans les étapes de la décentralisation et de la démocratie locale. Mais c'est l'apport des Fonds européens – du FEDER en particulier- qui a renouvelé l'exercice notamment lorsqu'il a été créé des programmes opérationnels plurirégionaux (POMAC, POIA).

La question de cet équilibre institutionnel entre l'Etat et les Régions est appelé à évoluer avec la nouvelle décentralisation ; mais le rôle des autres collectivités locales n'en reste pas moins déterminant pour l'avenir des massifs. En effet, l'opportunité d'intégrer le Fonds Social Européen lors de la future période de programmation transforme la question sociale en enjeu de massif, mais aussi la question des Espaces Naturels sensibles ou de la coopération transfrontalière sont, bien entendu, entre autres sujets, des thèmes pertinents pour une approche à l'échelon de massif. Enfin la vocation d'une politique de la montagne, quand bien même elle s'appuierait sur une stratégie de massif similaire à celle d'une aire fonctionnelle, a vocation à avoir pour objectif final le développement intégré des territoires.

Il apparaît dès lors nécessaire qu'il faille pour 2014-2020 travailler activement sur la refonte du processus de gouvernance politique issu de la Loi Montagne et des apports législatifs successifs (Démocratie de proximité, Développement rural, etc.) et sur l'intégration des recommandations européennes.

1. Cela concerne l'échelon local, le plus souvent intercommunal, qui doit retrouver son fonctionnement valléen ou ses solidarités de plateau. Comment construire ces territoires locaux qui sont déterminants pour mobiliser et valoriser les atouts territoriaux ? Les outils du développement par la formation et les exercices de clusters territoriaux peuvent nous accompagner dans ces propositions, l'expérience des GAL et du Développement rural (LEADER) également.
2. Cela concerne la gouvernance à multiniveaux et la coordination des compétences de chaque échelon interne au massif : Comment créer un consensus politique autour des enjeux spécifiques à chaque massif entre les collectivités locales et régionales, mais aussi en intégrant les parlementaires nationaux et européens, dans des processus qui doivent se structurer à l'échelon des massifs ? Le risque d'une régionalisation pure et simple de la politique de la montagne existe ; le modèle français de l'approche par massif pourrait disparaître en quelques mois alors que son efficacité est reconnue.
3. Cela concerne également la coordination de la représentation des spécificités des territoires de montagne et des massifs vis-à-vis de l'extérieur et leur mise en réseau européenne: Comment maintenir un lien qui se distant entre les échelons du massif, l'échelon national et l'échelon européen ? Comment rendre ces actions plus structurantes, plus efficaces et plus légitimes ?
4. Cela impacte enfin la logique de partenariat qui fait la force des Comités de massif et du Conseil National de la Montagne : comment renouveler et dynamiser ces partenariats entre représentants des acteurs publics et représentants des acteurs privés ?

Ces questions ne sont pas sans écho en Europe et elles concernent plusieurs politiques nationales et régionales comme par exemples celles des Communautés montagnées italiennes, de leur histoire, de leurs réussites et de leurs échecs ; l'exemple de la Nouvelle Politique Régionale suisse ; l'exemple du Développement rural espagnol ; l'exemple des actions LEADER et des GAL portugais ; l'exemple des réflexions des Powiats de montagne en Pologne ou des communes de montagnes slovaques.

L'expérimentation française est un atout européen : comment échanger les éléments structurants de cette bonne pratique et l'adapter aux autres régions de montagne en Europe ?

L'ensemble de ces propositions doit permettre de proposer une méthode de mobilisation des acteurs locaux autour des atouts territoriaux, de construire des territoires de montagne qui sont souvent trop morcelés et complexes à gérer, d'affirmer la plus-value d'une approche plurirégionale et partenariale pour les massifs de montagne, de proposer de nouvelles pistes de gouvernance, d'échange de bonnes pratiques et de représentations des massifs de montagne pour la période 2014-2020 dans le contexte d'une nouvelle décentralisation.

Objectifs :

1. Il s'agit de démontrer qu'il est absolument nécessaire de maintenir une politique de massif dans le cadre de la 3eme phase de décentralisation (dont les premiers éléments apparaîtront au 1^{er} semestre 2013). Or vis-à-vis de cette nouvelle décentralisation, les éléments fondamentaux de la Loi montagne de 1985 (votée à la suite de la 1eme phase de décentralisation) pourraient être mis à mal. Il est donc nécessaire de renouveler l'approche par massif de la politique de la montagne française et de lui trouver un avenir.
2. Il s'agit de démontrer la plus-value européenne de l'intervention des fonds européens (FEDER + FSE et FEADER) pour les territoires de montagne permettant une gouvernance renouvelée et favorisant un développement local intégré (CSC).
3. La diversité des 3 massifs, permettra de développer trois scénarios de gouvernance et d'actions ; mais également de faire des propositions pour les Vosges et le Jura

Partie III : Des hypothèses de scénario pour chaque massif.

Au terme de cette analyse basée sur trente études de cas dans les trois massifs, les hypothèses que nous retenons pour la mise en œuvre de la prochaine période de programmation sont les suivantes :

Les politiques de massif n'ont pas réussi à résoudre ou à réduire, au cours de la période actuelle de programmation, les deux tendances divergentes qui freinent leur développement depuis des décennies :

1. D'une part, ces politiques, massif par massif, sont confrontées aux forces centrifuges de chacune des régions qui les compose. Tendance normale qui ne fera que se renforcer du fait de la prééminence accrue du fait régional d'une période de programmation à l'autre.
2. D'autre part, à l'autre bout de la chaîne, les outils de gouvernance du développement local n'ont pas fait un saut qualitatif au moins équivalent à ce que nous observons dans des Etats Membres limitrophes (Italie = comunità montana et District Rural³ ou Espagne = consorcio ou Suisse = NPR).

Ces deux tendances clés devraient dans la prochaine période de programmation être renforcées :

Le premier car au niveau français le basculement de l'entièreté des fonds européens vers les Régions est prévu.

Le second parce que l'affirmation par les projets de règlement Européen 2014-2020, de la nécessité de construire du développement local intégré va donner une urgence plus forte à cette question de la gouvernance locale et particulièrement de la possibilité d'engagement de partenariat public/privé.

De ce fait, nous confirmons que l'efficacité de ces politiques repose bien, selon nous, sur leur capacité à organiser la Gouvernance des différents niveaux qui la composent. Cette gouvernance est la véritable spécificité des territoires de montagne, dont les « handicaps naturels permanents » rendent différents les problèmes et les atouts, rendent nécessaire une adaptation des cadres généraux de l'intervention publique aux réalités des territoires de montagne.

En effet, les deux piliers essentiels que nous retrouvons à chaque période sont pour mémoire : l'existence d'une stratégie de massif et des bénéficiaires en bout de course qui en sont les points de départ et d'arrivée.

Mais les différents « écrans » qui existent de tout ordre rendent aujourd'hui ces politiques peu lisibles et ils ne permettent pas de fonder une analyse correcte de la plus-value que l'on peut attribuer réellement aux politiques de massif. Chaque massif du fait de son histoire propre a des situations contrastées qui justifient les différentes

³ Voir par exemple des études récentes telle que : Salvati, L., Carlucci, M., The economic and environmental performances of rural districts in Italy : Are competitiveness and sustainability compatible targets ?, Ecol. Econ. (2011), doi:10.1016/j.ecolecon.2011.07.030

propositions qui seront faites dans les paragraphes suivants mais la problématique générale reste la même.

Nous constatons aussi que la situation transfrontalière de deux des massifs étudiés n'a pas pour l'instant généré de transformations importantes de cette structuration, à quelques exceptions notables telle que la gestion du programme POCTEFA confiée à une entité spécifique (consorcio), la démarche de Projets Stratégiques transfrontaliers du programme POCTEFA et des acquis pour un développement local intégré dans le transfrontalier France Suisse Italie (ex : Espace Mont Blanc, Hautes-Vallées). Il convient aussi de rappeler que seule la France a opté pour cette approche globale au niveau national⁴

Nous devons également remarquer l'importance du contexte transnational du massif alpin français. En effet, à travers la Convention alpine et le programme Alpine Space, la dimension alpine est très structurante. L'émergence de propositions pour une stratégie macrorégionale pour les Alpes est une preuve de la dimension fortement politique et « projectuale » des Alpes

Pour cette raison, nous proposons trois scénarios par massif autour de trois idées principales.

- **Un scénario dénommé « statu quo »** dont l'objet est de dire que la reconduction de la situation actuelle accentuera les phénomènes de confusion et conduirait à un échec.
Deux tendances vont naturellement se conjuguer et s'accélérer : La convergence entre les nouvelles exigences du « bottom up » du fait de la crise et le renforcement des politiques régionales sectorielles liées aux tendances lourdes (déjà citées) avec la nécessaire concentration des crédits liés aussi à la crise. Une démarche Pluri Fonds aura peu de chance de se développer dans cette situation.
- **Un scénario de « l'innovation »** qui assurerait un bond qualitatif à ces politiques et à leur mise en œuvre en « refondant » les orientations par massif sur une base nouvelle issue la stratégie 2020 et en provoquant la construction de nouvelles gouvernances locales (développement local intégré). La gouvernance « massif » intégrerait une démarche Pluri Fonds.
- **Un scénario « d'ajustement progressif »** qui « garantirait » un cadre à ces politiques pour que leurs spécificités soient reconnues et incontournables. Ce scénario serait un gage de progrès futurs. Il comporte un fort potentiel quant à la lisibilité des politiques de massif, mais sans mutation concernant la gouvernance locale l'efficacité restera problématique. Le cadre proposé devrait intégrer à minima un processus Pluri fond.

Au niveau de la gouvernance générale de la politique massif, trois options sont ressorties de nos travaux :

- La première est en continuité avec l'organisation actuelle et maintient un rôle d'impulsion aux services de l'Etat.
- La deuxième qui coïncide avec le scénario de l'innovation que nous proposons dans le paragraphe précédent.
- La troisième qui correspond directement au scénario des ententes interrégionales (ex. GIP Massif Central).

⁴ Voir étude comparative européenne
: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/studies/pdf/montagne/mount10_fr.pdf

Option 1 : articulation « Etat »	Option 2 : Articulation région	Option 3 : articulation « originale »
Statut quo Gouvernance partagée Etat/régions	Régions	Rendre opérationnel le comité de massif
Etat/régions Services émanant de l'Etat	GIP	Association du niveau local

3.1 Les Alpes

Le massif alpin est un massif institutionnel récent ; le rapprochement des Alpes du Nord et des Alpes du Sud date de 2006 avec la Loi DTR et l'intégration réelle ne cache cependant pas une diversité socioéconomique et démographique qui reste importante entre le Nord et le Sud.

La création du POIA a largement contribué au rapprochement en permettant de définir une stratégie commune complémentaire au Schéma de massif (SIMA) et à la Convention interrégionale de Massif (CIMA), de redynamiser la politique de massif. Pour autant, même si on note une coopération grandissante entre les Missions Montagne des deux régions et le Commissariat de massif, même si le consensus est important entre les acteurs de la montagne (notamment au sein du Comité de massif) pour défendre une approche interrégionale, la réalité géographique et administrative reste parfois difficile à dépasser même si l'intérêt territorial semble évident.

Les discussions actuelles sur la future période de programmation 2014-2020, dans un contexte de nouvelle décentralisation, sont donc relativement ouvertes et laissent envisager trois scénarios principaux.

Nous continuons de travailler sur les hypothèses où la politique de massif sera maintenue, voire renforcée dans la période à venir. Une régionalisation stricte même avec le développement d'une politique « montagne » ambitieuse des Régions reste, à ce stade, une hypothèse moins intéressante qu'une approche interrégionale, intégrée et partenariale à l'échelon du massif. Par ailleurs, nous estimons qu'une des plus-values évidentes du POIA est son action en faveur de la construction des territoires dans le cadre de son objectif sur les « Espaces valléens ». Ce concept permet d'identifier l'intérêt du POIA en faveur du « développement local intégré » tel que le propose la Commission européenne pour les règlements 2014-2020 et dans le Cadre Stratégique Commun.

Le POIA et la politique du massif alpin ont donc « coup d'avance » par rapport à la future période de programmation ; ces scénarii doivent nous aider à considérer comment maintenir et valoriser cette avance en matière de politique de cohésion.

Un scénario dans lequel l'Etat reste le garant de l'intérêt du massif:

Parmi les nombreuses hypothèses de travail sur l'avenir de la politique de massif dans le cadre de la future décentralisation et de la programmation 2014-2020, une des idées qui circulent est de « nationaliser » les programmes plurirégionaux –fleuves et massifs- en un programme national composés de sous-programmes plurirégionaux. Ces sous programmes pourraient être délégués aux commissariats de massif, voire à des ententes interrégionales. C'est le scénario le plus favorable au rôle de l'Etat ; la DATAR met en avant la capacité de l'Etat à favoriser le consensus nécessaire aux politiques de partenariat. Ce scénario, s'il permettait sans doute de conserver des équilibres au sein du partenariat, doit surtout permettre de conserver les organes de gouvernance (Comité) et de soutien administratif de l'Etat (Commissariat) développés dans le cadre de la Loi Montagne.

Un scénario en faveur des Ententes interrégionales:

Une autre hypothèse, inspirée notamment par René Souchon et le GIP Massif central, est l'idée qu'une entente interrégionale –un GIP ou une autre structure- puisse porter le programme de massif. En phase avec la régionalisation qui a le vent en poupe dans les hypothèses sur la nouvelle décentralisation permettrait de renforcer le rôle des autorités régionales tout en créant une solidarité entre elles que rend indispensable la spécificité territoriale. Le Comité de massif pourrait être un organe d'orientation et de stratégie et conserver ainsi ses fonctions propres telles que la Loi Montagne et plusieurs Lois depuis (DTR, Démocratie de proximité, etc.) ont défini.

Bien entendu, il s'agit non seulement de faire travailler ensemble, plus étroitement, les missions montagne des Conseils régionaux basées à Lyon et Marseille mais aussi les antennes délocalisées dans les Départements de montagne (Annemasse, Aix-les Bains, Grenoble, Gap, Digne-les-Bains, Nice).

L'écueil d'une nouvelle centralisation (une centralisation régionale après la nationale), d'une proximité territoriale encore à développer, d'un antagonisme encore présent entre deux régions dont la coopération est encore récente.

Un scénario de gouvernance intégrée et partenariale à l'échelon du massif

C'est un scénario original et ambitieux pour les Alpes mais aussi pour les autres massifs auquel il peut être adapté. La Commission Permanente du comité de massif renforce son rôle d'exécutif et gère un programme composés de Fonds de la politique de cohésion (FEDER, FSE, FEADER), de FNADT et de Fonds régionaux ; le Comité de massif devient un organe plus délibératif et stratégique. Leurs modes de composition peuvent être légèrement revus pour intégrer les équilibres politiques et géographiques nécessaires à une bonne gouvernance territoriale.

Les missions montagne des Régions voire des Départements, des réseaux consulaires, de l'Etat forment sur base dans ce scénario un Commissariat de massif qui devient un véritable Secrétariat technique conjoint avec son fonctionnement propre. La capacité d'adapter la Loi, de mobiliser des fonds publics et de favoriser la construction des territoires, est plus légitime grâce au partenariat et favorisera une autonomie des massifs autour de leurs spécificités.

C'est ce scénario qui a le plus de potentialité pour accompagner les Espaces valléens dans leur construction et de favoriser l'émergence d'une véritable stratégie intégrée de massif.

3.2 Le Massif Central

Les trois scenarii

Scenario 1 est celui du statu quo où la gouvernance interrégionale reste largement pilotée par l'Etat entre le SGAR de la Préfecture coordinatrice (Auvergne) et le Commissariat de massif ; les Régions (avec le GIP) ont un rôle croissant dans la programmation du fait notamment de la décentralisation des autres programmes. A travers le Comité de programmation, une parité entre Etat et Régions du GIP s'instaure en profondeur et la complémentarité entre PO plurirégional et PO régionaux s'impose si le Massif central veut réussir à démontrer la plus-value de l'intervention européenne à l'échelon plurirégional ; mais le risque reste identique quant à la perte de lisibilité entre les structures existantes (en particulier entre le GIP et les autres structures).

Scenario 2 : le GIP devient l'interlocuteur unique et le gestionnaire direct du programme opérationnel de massif ; il met en place un secrétariat conjoint. Suivant le modèle du Consorcio de la CTP gérant le POCTEFA, le GIP devient l'autorité de gestion du POMAC et peut ainsi coordonner mieux l'action avec les PO régionaux gérés par les membres du GIP. Cette solution « normalise » le portage par les Régions de la politique de massif dans le cadre de la nouvelle décentralisation en suivant la voie des « ententes interrégionales » que le GIP incarne. La question de la participation de l'Etat mais surtout des collectivités locales et des autres acteurs du massif (réseaux consulaires, Parcs naturels, etc.) se posera assurément et sera un élément de négociations dans la perspective d'un POMAC pluri fonds.

Scenario 3 : le GIP devient « l'autorité de gestion » déléguée, en associant au niveau décisionnel et exécutif le niveau local, dans le cadre d'une démarche nationale. En effet, un programme national de spécificités territoriales est structuré et son « sous-programme » pour le Massif central est délégué au GIP après échanges entre la DATAR, l'ANEM et l'ARF et sur proposition formelle du Conseil National de la Montagne. Cette hypothèse, qui conforte l'idée que la politique nationale de la montagne dépend largement de l'existence de la politique de cohésion européenne, permet de maintenir une approche et une cohérence nationale. La spécificité montagne risque cependant d'être diluée dans une approche territoriale « fourre-tout » avec les fleuves et d'autres territoires (insulaires, côtiers, etc.). Il peut laisser envisager une certaine re-concentration voire recentralisation de la politique de la montagne qui apparait à contre-courant du projet de Loi et semble peu acceptable par les Régions.

3.3 Les Pyrénées.

La déclinaison des 3 scénarios pour le massif Pyrénées serait la suivante :

Scénario 1 : Le statu quo maintiendrait la gouvernance actuelle avec 3 niveaux distincts : gouvernance stratégique (schéma de massif) / gouvernance opérationnelle et financière (convention de massif)/ gouvernance décisionnelle (comité de massif ; de fait, le comité de massif assure le lien avec la gouvernance locale).

Les trois éléments cités pourraient être clarifiés en intégrant les exigences suivantes :

Le renouvellement du **schéma de massif** nécessite une meilleure articulation de ces enjeux et objectifs avec les orientations stratégiques (Europe, Etat, Régions) et les besoins locaux.

Il s'agit d'afficher des priorités communes en termes de développement en zone de montagne, permettant :

- des différenciations en fonction de grandes zones territoriales d'enjeux par exemple est, ouest et centre du massif.

- un fonctionnement simplifié pour les structures du Réseau Pyrénées avec des lettres de missions pluriannuelles (objectifs/moyens/résultats).

et d'organiser l'échange des bonnes pratiques entre partenaires et territoires

Le scénario 2 de l'innovation serait pour les Pyrénées une refonte de la logique d'intervention :

D'une part en organisant un schéma de massif intégrant les deux versants français et espagnol et une gouvernance adaptée sur la base d'une structure juridique partenariale qui pérenniserait la démarche et s'adapterait aux différentes organisations administrative (de type consorcio, GECT...)

De la même manière qu'un programme de coopération peut intégrer des dimensions stratégiques et locales, ici, le schéma développerait ces deux dimensions (quelques sujets à développer dans une logique a minima transfrontalière → commissions transfrontalières)

La gouvernance stratégique et opérationnelle répondrait aux mêmes exigences tout en ayant des modes d'actions séparés.

Le scénario 3 serait le scénario de transformation accéléré basé sur les acquis de l'expérience dans les Pyrénées, combinant une utilisation différente des outils opérationnels pyrénéens (avec un regroupement éventuel en fonction des missions) et en développant l'activité de ces outils sur les deux versants des Pyrénées. Ces outils pourraient être organisés autour de 3 pôles qui composeraient l'outil principal d'intervention du comité de massif et faciliteraient la mise en oeuvre de politiques structurantes :

- un pôle d'expertise
- un pôle d'ingénierie et de formation
- un pôle de communication et de promotion/ mutualisation.

La gouvernance stratégique et opérationnelle serait ainsi consolidée et répondrait à un cadrage stratégique identique. A minima, un système de consultation/coordination avec le versant espagnol serait également organisé.

L'enjeu fort pour la politique de la Montagne, dans les Pyrénées est d'être capable, sur un territoire relativement homogène, de traiter les problèmes de façon « intersectorielle ». Une fois définies les problématiques sur lesquelles il faudra intervenir, il conviendra de définir ce qui est de la responsabilité locale, régionale et/ou inter-régionale afin d'être au niveau le plus pertinent pour agir et apporter une meilleure lisibilité par rapport aux autres locaux dans « l'empilage » des interventions publiques. Il s'agit de clarifier les niveaux d'intervention pour que l'acteur local sache à qui se référer. Il faut donc aborder les problèmes de façon globale et apporter des solutions qui permettent une bonne lisibilité des pratiques institutionnelles notamment dans le cadre de la convention interrégionale de massif.

Il serait pertinent de réfléchir à la mise en place de pôles de compétences dont le massif a besoin pour permettre de mieux articuler les actions des uns à celles des autres. Il s'agit par-là de mettre en commun des compétences pour avoir des moyens d'accompagnement et des initiatives démultipliées favorisant le développement du massif.

Partie IV Conclusions générales et tableau des recommandations.

La politique européenne de cohésion évolue dans le sens d'une prise en compte moindre des territoires. Ce constat était affirmé par de nombreux experts, notamment depuis 2008.

Une partie de la notion d'équilibre entre les territoires qui avait porté ces politiques ont été affaiblis : « *si certaines politiques ont des capacités correctrices, d'autres comme la promotion de l'innovation technologique ont des effets déséquilibrants. Conclusion : la cohésion territoriale nécessite des arbitrages sur l'ensemble des politiques sectorielles et sur les différents niveaux de gouvernements* »⁵.

L'effet crise est venu renforcer cette difficulté au lieu de la combattre. La lisibilité de la gouvernance au niveau des massifs n'a pas été renforcée; les régions parties prenantes se recentrent sur leurs priorités économiques en délaissant les stratégies de massif.

Ces éléments renforcent le parti pris proposé par Alpymac : celui d'une concentration de l'analyse par l'entrée de la gouvernance et de son impact sur les projets (études de cas)

Aujourd'hui la politique de massif devrait sortir de la marginalité et prendre l'initiative plutôt que d'être en compléments des politiques régionales. C'est le pari que permet de faire la nouvelle période de programmation 2014-2020.

Elle devrait par exemple développer une stratégie interrégionale d'innovation comme c'est le cas des stratégies régionales. Dans le cas des massifs cette stratégie pourrait prendre des voies spécifiques. En associant par exemple un pôle universitaire, un opérateur régional et une institution. Les commissariats pourraient jouer dans ce cas un rôle d'animation. Ce type de démarche au service des acteurs locaux constituerait une véritable mise en synergie des compétences.

Pour la gouvernance : Entre un scénario maximum qui serait celui de la cogestion des fonds (cf. AGILE à La Réunion) et un scénario minimaliste qui consisterait au statu quo avec seulement quelques spécificités retenues pour la montagne, il existe des alternatives, intermédiaires :

- En constituant une démarche de fonds communs réservés de type programme intégré ou avec des appels à projets.
- En associant plus fortement des acteurs locaux à la gouvernance.
- Et en s'appuyant sur une stratégie interrégionale d'innovation pour la montagne

Ces trois engagements constitueraient un retour de l'approche novatrice de ces politiques et une orientation forte vers la stratégie 2020 de l'Union Européenne.

Tableau des recommandations

Thématiques	Propositions	Options/ exemples/ justifications
-------------	--------------	-----------------------------------

⁵ Marjorie Jouen in « La cohésion territoriale, nouvelle dimension de la politique régionale européenne » 2008 et réaffirmé dans son ouvrage de 2011 « La politique européenne de cohésion » Paru le : 18/04/2011 DOC FR

Gouvernance	Refonder les interventions des politiques de massif autour de 2 piliers : les thèmes structurants à l'échelle du massif et l'innovation au niveau des services et des activités productives.	La cohérence et la lisibilité des politiques de massif seront d'autant plus fortes qu'elles répondront à un schéma issu des besoins spécifiques sans être en superposition permanente avec les politiques régionales
	Faire de la coopération transfrontalière et transnationale un véritable outil de la gouvernance locale ou interrégionale.	Deux axes sont possibles : Au niveau bottom up avec le « développement local intégré » qui devrait chaque fois que possible être transfrontalier (ITI, PIT). Au niveau interrégional en favorisant des « programmes cadres » sur des thèmes structurants. (Environnement/transports/risques) L'émergence de stratégies macrorégionales (Alpes) doit également être intégrée comme un atout en faveur des programmes opérationnels plurirégionaux.
	Intégrer une part de Bottom up au niveau de la gouvernance décisionnelle de la politique de massif.	La stratégie UE 2020 impose de fait une amélioration des processus de dialogue entre le local et les niveaux supérieurs de gouvernance (par exemple avec le développement local intégré). L'exemple des LEADER a montré sa pertinence dans ce domaine.
	Organiser un fonds commun réservé aux programmes intégrés ou avec des appels à projets.	L'intégration des thèmes doit se traduire par une intégration budgétaire et le territoire –ses porteurs de projets- doivent rencontrer des procédures facilitées s'ils ont défini leur intégration préalablement.
Ingénierie territoriale	Développer une stratégie interrégionale d'innovation comme elle existe au plan régional	Une université +un opérateur+ une institution = animation, secrétariat : Commissariat L'approche peut être répétée thème par thème mais elle sera plus efficace et cohérente si elle s'intègre dans une stratégie générale d'innovation
	Mettre en place des pôles de compétences par massif et inter massif.	
	Créer des véritables mécanismes opérationnels permettant le pluri-fonds	La complémentarité des Fonds doit être inscrite a priori dans les règles d'éligibilité des dépenses et dans les règlements financiers.
	Favoriser, impulser un saut qualitatif pour une gouvernance du développement local plus efficiente	Bâtir un véritable référentiel des « bonnes pratiques » dans le domaine de la gouvernance partagée et transférer des modalités pratiques à défaut de modification des cadres juridiques.

Annexes

Guide d'entretien des études de cas

Informations recherchées dans les projets pour l'analyse de la gouvernance	Questionnement destiné aux projets
<p>Analyse du processus d'instruction, pourquoi et comment le projet a-t-il été sélectionné comme un projet de la politique massif.</p>	<p><u>Historique / origine du projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Origine de l'idée : combler un manque ? faire progresser ou partager, une idée, une méthode ? constituer un groupement d'acteurs partageant les mêmes objectifs, les mêmes valeurs ? • Parcours de l'idée au projet (incluant éventuellement la poursuite d'un autre projet et sa description) • Partenaires : qui, comment, pourquoi ? Ceux qu'on aurait voulu avoir (ou qui auraient voulu venir), mais qui ne sont pas venus (raisons internes ou externes concernant l'éligibilité)
<p>Comment se construit le lien entre le projet et la politique de massif ?</p> <p>Quels sont les moyens pour organiser une capitalisation à l'échelle du massif ?</p>	<p><u>Descriptif du projet</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Finalité et (forme des) résultat(s) à court, moyen et long terme (incl. effets induits non prévus...) • Partenaire(s) ? les rôles de chacun ? plutôt gestionnaire, opérationnel, politique, autre ? • Quel est à votre sens l'originalité/la spécificité de votre projet ? • Activités-clés • Investissements-clés • Comment classez-vous le projet : plutôt construction ou renforcement d'un réseau ? réalisation d'une expérimentation ? d'un transfert de méthodes ? autre ? • Quel est le résultat qui ferait que le projet peut être considéré comme un succès ? et par qui ? et à quel moment, pendant ou après le déroulement du projet ?
<p>Le rôle des structures d'appui aux projets ?</p>	<p><u>Système d'appui au projet :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet a-t-il bénéficié d'appui de structures de massif ou d'organismes d'aide aux projets ? ou autre structure ? • Comment et quand ? • A quelle étape du projet ? • Quels sont les organismes (extérieurs au projet) avec lesquels vous avez les principaux contacts pendant la réalisation des activités du projet ?
<p>Organisation et spécificités de la communication de la politique de massif</p>	<p><u>Communication :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Quelles sont les opérations de communication organisées par le projet, pour quels publics, à quelle échelle territoriale ? Massif, Région ? autre ?

	Informations recherchées dans les programmes <i>(synthèse des contributions de plusieurs partenaires Alpymac)</i>
Analyse du rapport programme/projet	<ul style="list-style-type: none"> • la mise en œuvre des CIM/POI respecte-t-elle bien les objectifs initiaux d'un soutien prioritaire aux actions à forte plus value massif ? • Quelles formes a revêtu la plus-value attribuable à cette coopération interrégionale dans la mise en œuvre de ces outils financiers ? : <ol style="list-style-type: none"> 1. Prise en compte d'opérations spécifiques qui n'auraient pas émergé ou auraient été moins efficaces si elles avaient été éclatées dans une somme d'initiatives régionales ? 2. Prise en compte d'opérations dont le caractère innovant ou risqué nécessitait une mutualisation du risque et la conjonction des moyens à une échelle supérieure ? 3. Optimisation des moyens humains et financiers des collectivités partenaires (partage des moyens et des coûts d'expertise et d'appui aux porteurs de projet, partage et capitalisation sur les formes de soutien public aux projets, convergence des politiques mises en œuvre...) ?
Analyse de la plus value	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser la portée des politiques de massif et leur plus value interrégionale, • La mise en œuvre des politiques respecte-t-elle bien les objectifs initiaux d'un soutien prioritaire aux actions à forte plus value massif ? • Quelles formes a revêtu la plus-value attribuable à cette coopération interrégionale dans la mise en œuvre de ces outils financiers ?
Analyse de l'organisation de la politique de massif	<ul style="list-style-type: none"> • Les schémas de massif ont-ils aidé à caractériser les points forts et points faibles de chaque massif, à dégager certains enjeux communs à cette échelle du massif et à dessiner quelques lignes de force qui justifiaient une politique à conduire à cette échelle suprarégionale ? • La définition de la politique de massif s'est-elle inscrite dans la continuité de ces diagnostics préalables pour focaliser les moyens financiers des signataires sur un nombre de cibles restreint, et dont la pertinence à l'échelle du massif était suffisamment vérifiée ? • l'articulation entre la politique de massif et les autres exercices de programmation (CPER, PO régionaux...) et autres fonds communautaires s'avère-t-elle satisfaisante ?
Analyse comparative des trois massifs	<ul style="list-style-type: none"> • Dans ce sens, quels sont les exemples de bonnes pratiques identifiés dans les POI des 3 massifs et présentant un caractère transférable à un autre contexte de massif ? • A contrario, quelles sont les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des CIM et POI de massif en termes d'organisation des procédures, de gouvernance, de lisibilité pour les porteurs de projet...