



Région
Provence
Alpes
Côte d'Azur

EVALUATION DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME OPERATIONNEL INTERREGIONAL DU MASSIF ALPIN (POIA) 2014-2020

SYNTHESE

9 avril 2018

L'évaluation de mise en œuvre est cofinancée par l'Union Européenne dans le cadre du Programme Opérationnel Interrégional du Massif des Alpes (Fonds FEDER)

La présente synthèse rend compte des principaux **constats** et **recommandations** issus de l'évaluation de mise en œuvre du POIA, réalisée entre le mois de juin 2017 et le mois de mars 2018. L'évaluation est elle-même accompagnée d'annexes qui présentent le contenu détaillé des analyses réalisées, des enquêtes et des outils utilisés pour mener à bien cette évaluation (référentiel, sociogrammes, schémas...).

Objectifs de l'évaluation de mise en œuvre

Pour l'ensemble des programmes européens, l'année 2019 représente une échéance importante avec la « revue de performance » qui doit permettre de débloquer les réserves de performance ou qui peut entraîner une suspension des remboursements si les objectifs fixés pour l'année 2018 ne sont pas atteints.

Dans ce contexte, l'évaluation de mise en œuvre doit permettre d'identifier à la fois les **bonnes pratiques** et les **dysfonctionnements** et apporter des **pistes d'améliorations opérationnelles** qui pourraient être appliquées à court terme pour favoriser l'atteinte des objectifs fixés.

Pour le programme, les questions évaluatives posées étaient les suivantes :

Question 0 : Bilan des réalisations du POIA

Question 1 : Dans quelle mesure l'animation favorise-t-elle bien l'émergence de projets de qualité ?

Question 2 : Dans quelle mesure les démarches collectives favorisent-elles bien l'atteinte des objectifs du programme ?

Question 3 : Quelles sont les forces et faiblesses du caractère interrégional du PO ?

Question 4 : Quelles leçons tirer des résultats de l'étude pour la préparation de la révision du programme ?

Chacune de ces questions évaluatives a fait l'objet d'un état des lieux détaillé, d'une analyse des points forts, des difficultés rencontrées puis de recommandations opérationnelles.

Activités réalisées

Pour mener à bien cette évaluation, une analyse détaillée des réalisations et des conditions de fonctionnement du programme a été réalisée. Celle-ci a notamment impliqué :

- La réalisation d'échanges continus avec les pilotes de la mission ainsi qu'une trentaine d'entretiens avec les parties prenantes (*Autorité de gestion, partenaires, relais, bénéficiaires*)
- L'organisation d'ateliers avec les relais d'animation (espaces valléens) ainsi qu'avec les partenaires du programme (échanges autour des pistes d'amélioration)
- Des enquêtes en lignes à destination des bénéficiaires et des relais d'animation
- Des analyses de données détaillées à partir d'extraction Synergies (avancées des opérations et indicateurs)
- Des études de cas avec les relais d'animation
- Des études de benchmark avec d'autres programmes interrégionaux ou Interreg (*POI Pyrénées, POI Loire, POI Massif Central, 3 programmes INTERREG, LEADER, programmes FEDER (Centre Val de Loire, Guyane), CGET, Commission européenne, OI FEDER (CIVIS- La Réunion)*)

Après une note de cadrage, une radiographie du POIA et un rapport de collecte, le rapport final qui fait l'objet de la présente synthèse contient les réponses aux questions évaluatives, points forts et faibles de la mise en œuvre du POIA et des fiches recommandations opérationnelles.

1. Bilan des réalisations du POIA

1.1. Avancée de la programmation

En début de programmation, le POIA a dû faire face à un afflux important de candidatures sur l'OS 1 (espaces valléens) et à des difficultés de fonctionnement de Synergie qui ont entraîné un **retard dans le traitement des dossiers** (délais d'instruction allant de 5 à 22 mois). Cette situation, couplée aux contraintes inhérentes à un programmes interrégional (gouvernance, projets de coopération, actions territorialisées...) ont mis en évidence la **nécessité de renforcer les moyens humains** dédiés à la gestion du programme.

Les efforts réalisés durant les années 2016 et 2017 ont permis d'atteindre un **bon niveau de programmation** du FEDER fin 2017 (38,32%) malgré une certaine différence entre les axes (38,90% de FEDER programmé pour l'axe 1, 27,7% pour l'axe 2 et 16,71% pour l'axe 3).

Figure 1: Progression de la programmation (FEDER)



1.2. Suivi des objectifs du cadre de performance

L'avancée de la programmation s'accompagne d'un niveau de certification plus limité qui atteignait fin 2017 **16,41% de la cible du cadre de performance** fixée pour 2018. A cette date, une majorité d'indicateurs de réalisation avaient des valeurs encore relativement faibles voire non renseignées pour certains d'entre eux.

La progression des dossiers actuellement constatée ainsi que le rattrapage effectué sur Synergie devrait permettre de progresser sur l'année 2018, mais **une attention particulière doit être portée sur les axes 2 et 3** qui présentent les retards les plus importants.

Tableau 1 : Indicateurs du cadre de performance présentant des retards significatifs (extraction Synergie février 2018)

Indicateur	Cible 2018	Valeur prévisionnelle	Valeur réalisée	% réalisation / 2018
Axe 1 : Nombre d'infrastructures de mise en valeur patrimoniale soutenues	30	33	3	10%
Axe 2 : Nombre d'entreprises bénéficiant d'un soutien	80	11	7	8,75%
Axe 3 : Nombre de plans d'actions annuels de gestion intégrée des risques naturels soutenus	16	10	0	0%
Axe 3 : Nombre de partenariats scientifiques et opérationnels pour la gestion des risques naturels	1	10	0	0%

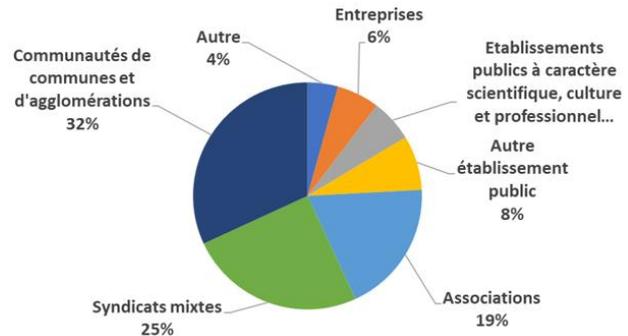
1.3. Types de projets et bénéficiaires concernés

Les types de projets programmés par le POIA sont globalement en **cohérence avec les objectifs fixés, avec une place particulière** accordée aux projets d'ingénierie du fait de la nature des activités soutenues par les démarches collectives (mise en place des espaces valléens, certification Bois des Alpes, démarche GIRN).

Ces démarches collectives s'avèrent **génératrices d'innovation** en incitant les acteurs des territoires à développer de nouvelles modalités de gouvernance et de gestion. Les **projets partenariaux** constituent également une **valeur ajoutée significative** même s'ils présentent des difficultés de gestion supplémentaires (montage des projets et coordination des partenariats).

Si le programme mobilise une réelle **diversité d'acteurs**, et assure un travail d'animation significatif, il demeure nécessaire d'accorder une attention particulière aux **nouveaux bénéficiaires**, aux **acteurs privés, associatifs** ou aux **petites collectivités** qui peuvent se trouver en difficultés face aux contraintes administratives (et aux délais) rencontrés avec le POIA.

Figure 2: Types de bénéficiaires du POIA



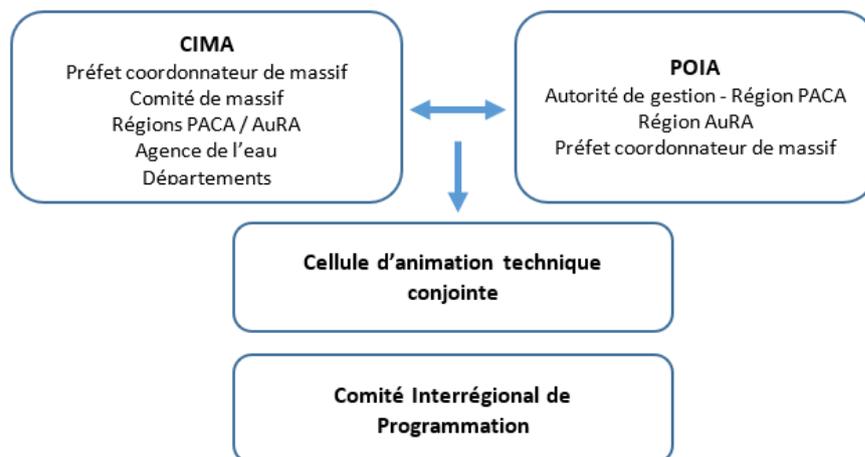
1.4. Modalités de mise en œuvre

Le POIA est adossé à un **partenariat institutionnel bien structuré** au niveau du massif des Alpes (Comité de massif) et les différents partenaires (Région Provence-Alpes-Côte d'Azur, Région Auvergne-Rhône Alpes, Préfet coordonnateur du Massif des Alpes et autres cofinanceurs) sont impliqués dans les comités interrégionaux de programmation.

Le programme est cependant confronté, comme les autres programmes interrégionaux, à **une plus grande complexité d'organisation, de gestion et de communication**. Les échanges entre partenaires ont permis d'identifier certaines difficultés (circulation de l'information) et de **faire progresser la gestion et la concertation ces dernières années** (écoute, consultation entre services, préparation des CIRP, cellule d'animation technique conjointe ...).

Une attention doit cependant être maintenue sur les actions de coordination, les échanges d'information et les moyens de réduire les blocages en phase d'instruction ou après la programmation des dossiers (comités de suivi présentiels, échanges avec les groupes de travail du comité de massif par exemple, mise en œuvre d'e-Synergie...).

Figure 3: Articulation CIMA / POIA



1.5. Synthèse et recommandations

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> - Une gouvernance et un partenariat de massif bien structuré - Un niveau de programmation global satisfaisant / une programmation dynamique de l'axe 1 - Des indicateurs de réalisation en nombre limité et opérationnels - Une typologie de projets et de bénéficiaires en cohérence avec les objectifs du programme - Des projets qui présentent un taux de sélection élevé 	<ul style="list-style-type: none"> - Des délais d'instruction importants - Des difficultés de fonctionnement et d'utilisation de Synergie - Des indicateurs financiers et de réalisation qui présentent un niveau encore faible fin 2017 - Des démarches administratives complexes pour les porteurs de projets - Des interlocuteurs nombreux pour les porteurs de projets (animation, instruction, relais...)
<p>Recommandations</p> <p>Au regard de l'état des lieux, les ajustements suivants pourraient permettre d'améliorer la mise en œuvre du programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> - (1) Renforcer les ressources humaines du programme afin d'accélérer le traitement des dossiers et atteindre les objectifs du cadre de performance (instruction et certification notamment) - (4) Réduire les contraintes administratives formelles pour faciliter (et accélérer) la mise en œuvre du programme et des projets (certification des dépenses, avances, simplification/assouplissement des procédures...) - (5) Préciser le protocole de saisie et de vérification des indicateurs dans Synergie pour suivre plus efficacement leur évolution - (6) Envisager la mise en œuvre des mesures de « coûts simplifiés » pour le post 2020 	

2. Contribution de l'animation à la qualité des projets

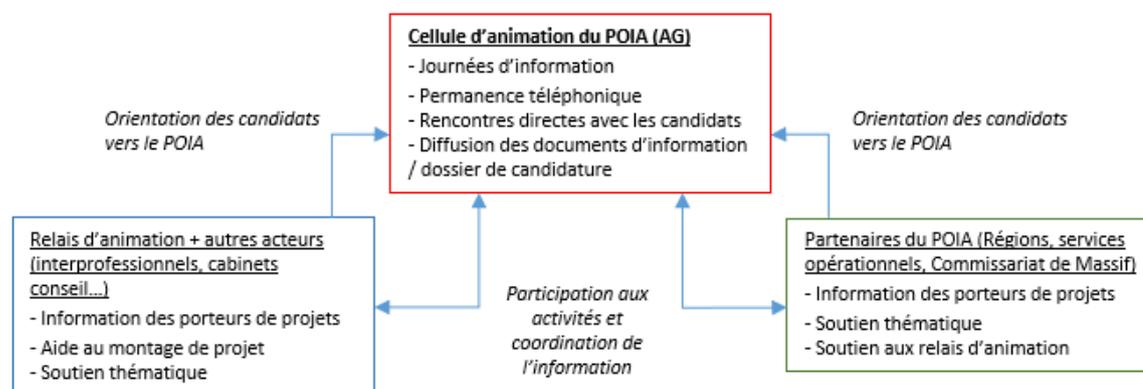
2.1. Les réseaux d'acteurs impliqués dans le programme

Le POIA dispose d'un réseau important d'acteurs et de partenaires permettant d'assurer des activités d'animation et de suivi **sur l'ensemble du territoire du programme**. La cellule d'information et d'animation du programme assure **un travail important reconnu par les bénéficiaires** (journées d'information et de formation, suivi au quotidien...). La Commissariat de Massif intervient au niveau du Comité de massif et par un soutien à l'animation des espaces valléens.

Les **relais d'animation** se trouvent dans un **rôle d'interface** entre le programme et les territoires et sont à ce titre souvent sollicités par les bénéficiaires pour des actions de conseil qui dépassent le rôle d'information qui leur est dévolu par le programme. **Une évolution de leur statut et de leur rôle** pourrait constituer une piste pour renforcer les capacités d'action du programme auprès des bénéficiaires.

Les **services opérationnels régionaux** représentent également une source d'appui et d'expertise importante mais qui actuellement sous utilisée du fait de leur implication à un stade tardif de la programmation des projets. Leur participation à des « revues partenariales de projets » en amont des programmations pourrait permettre de renforcer la qualité du conseil apporté aux candidats.

Figure 4 : Schéma des acteurs de l'animation du POIA



2.2. Pertinence des outils de communication par rapport aux besoins des porteurs de projets

De façon générale, les candidats et bénéficiaires apprécient les actions d'information et d'animation menées par le programme. Le **site internet** du programme donne accès aux documents utiles lors du montage des projets (guide du candidat, FAQ) et des documents plus techniques sont diffusés lors des **réunions de formation** après la sélection des projets.

Malgré tout, les porteurs de projets ont parfois des difficultés à **maîtriser certains documents ainsi que le processus administratif** qui est considéré comme relativement complexe. Leur approche pourrait être facilitée par un accès plus direct à l'ensemble des documents (en amont des candidatures), par la **simplification** de certains documents (formulaires) ou par une meilleure mise en évidence des principaux **points de vigilance** (à faire et à ne pas faire...).

2.3. Mobilisation des publics cibles et des bénéficiaires

A l'échelle du programme, l'action des animateurs, des partenaires (Régions, Etat) et l'implication des relais d'animation permet de toucher des acteurs diversifiés sur l'ensemble des territoires concernés (cf. carte 2 p.10).

Cependant, la mobilisation au sein des axes 2 et 3 présente un enjeu particulier avec le ciblage de nouveaux acteurs ou de bénéficiaires moins aguerris aux fonds structurels européens (petites entreprises, acteurs associatifs, petites collectivités).

Du fait de leur profil (capacités financières et administratives), une attention particulière doit être accordée à leurs conditions de participation, notamment en cas de retard de programmation. Ces bénéficiaires peuvent également nécessiter un suivi particulier (information, formation...) sur certaines questions administratives (éligibilité des dépenses, marchés publics, aides d'Etat...).

2.4. Apport de l'animation à la montée en qualité et à la dimension structurante des projets

Suite aux enquêtes, les bénéficiaires indiquent que les actions d'animation et d'échange ont permis de faire progresser les candidatures sur

- les aspects administratifs (pour 65% d'entre-deux)
- le budget et le plan de financement (40,38%)
- la définition des actions et des indicateurs (19,23%)
- la définition des stratégies, de objectifs et l'impact territorial (13,46%)

Pour 23% ces actions n'ont pas eu d'effet notable sur leur candidature.

Les notes sont légèrement inférieures à la moyenne concernant les exigences administratives et financières des projets de l'axe 2, mettant en évidence la difficulté des petits acteurs privés ou associatifs à satisfaire aux contraintes imposées pour l'accès au FEDER.

2.5. Synthèse des points forts et des points faibles

<u>Points forts</u>	<u>Points faibles</u>
<ul style="list-style-type: none">- Des animateurs du programme (AG) pro-actifs et spécialisés sur les thématiques du POIA- Des réseaux d'acteurs bien structurés et opérationnels pour atteindre les cibles visées (Région, Etat, relais d'animation)- Des relais d'animation qui ont une bonne maîtrise du terrain et des thématiques visées- Des réunions d'information thématiques et décentralisée appréciées des bénéficiaires- Des services « Montagne » mobilisés au sein des Régions- Textes d'APP et guide du candidat appréciés des bénéficiaires	<ul style="list-style-type: none">- Une certaine difficulté pour les candidats et les bénéficiaires à prendre en main les documents techniques du POIA- Une participation des partenaires du POIA qui pourrait être renforcée (services opérationnels notamment)- Un statut et une mission des relais d'animation aux contours parfois imprécis- Un risque de perte d'information entre les différents niveaux d'interlocuteurs des projets (animateurs, instructeurs, relais d'animation)

Recommandations

Les actions de communication sont nombreuses au sein du POIA mais certains ajustements pourraient être apportés pour faciliter la gestion ou le transfert d'information :

- (2) Améliorer l'information des porteurs de projets sur les questions administratives, les appels à projets et sur l'avancée des dossiers
- (3) Apporter un suivi particulier aux porteurs de projets les moins expérimentés (petites entreprises, associations...)
- (8) Mobiliser les référents communication des partenaires afin de mieux valoriser les réalisations du POIA
- (9) Renforcer la participation des partenaires du POIA et des services opérationnels régionaux (revue de projet en amont des sélections)

3. Contribution des démarches collectives à l'atteinte des objectifs du programme

3.1. Approche transversale

Pour la période 2014-2020, trois démarches collectives ont été mises en place dans la continuité de la période précédente (Espaces valléens, certification bois des Alpes et gestion intégrée des risques naturels).

Ces démarches collectives **n'ont pas d'équivalent dans d'autres programmes régionaux** et interrégionaux et constituent à ce titre une innovation susceptible d'être diffusée et partagée.

Elles se caractérisent par la mise en place de **pratiques innovantes** (évolution des objectifs, des modes de gouvernance, de gestion, d'organisation des acteurs) qui contribuent à la **valeur ajoutée** et à la **dimension interrégionale** du programme. Elles représentent également **un défi en termes d'ingénierie et de financement** pour assurer leur développement à moyen et long terme.

3.2. Espaces valléens

La démarche collective « Espaces valléens » a été relancée en 2014-2020 avec l'élargissement des territoires identifiés durant la période 2007-2013. Suite à la sélection de 35 Espaces valléens en 2015 et 2016, 82 projets ont été programmés dont une majorité de projets d'ingénierie et d'animation. La mise en place des plans d'action permet d'engager la phase opérationnelle avec un budget FEDER de 500.000 euros par Espace valléen (ingénierie comprise).

Dimension territoriale

Pour les espaces valléens, le territoire de projet ou l'échelle intercommunale se révèlent pertinents pour la quasi-totalité des acteurs (91% des répondants à l'enquête), avec quelques difficultés de lisibilité quand les périmètres ne sont pas les mêmes entre espace valléen et intercommunalité, Pays, PNR, GAL LEADER, zone Natura 2000...

Les porteurs d'espaces valléens relèvent parfois une **difficulté pour s'approprier la notion « d'espace valléen »** qui ne dispose pas de cadre réglementaire ou institutionnel précis. De façon générale, la mise en œuvre des espaces valléens se heurte à la réorganisation des périmètres et des compétences des collectivités territoriales issue de la loi NOTRe.

Efficacité et efficience de la démarche collective

Le cadre de mise en œuvre des espaces valléens est relativement stabilisé avec une mobilisation significative des **collectivités locales** et **acteurs socioéconomiques** sur ce dispositif.

En termes d'efficacité, la démarche « Espaces Valléens » a suscité un **intérêt significatif** de la part des acteurs territoriaux avec le dépôt d'un nombre élevé de projets (35 EV sélectionnés). Les stratégies et projets prévus sont cohérents avec les enjeux du massif alpin et **pourront contribuer concrètement à la dynamique socioéconomique des espaces sélectionnés**.

En phase de mise en œuvre, il s'avère cependant que les budgets mis à disposition par le POIA (500 000 euros par EV) ne permettent de couvrir que partiellement les attentes générées lors de l'élaboration des stratégies et des plans d'action. Les enquêtes mettent également en évidence le **besoin d'une certaine souplesse** dans l'application des plans d'actions, les besoins pouvant évoluer entre la définition initiale des stratégies et leur phase de mise en œuvre.

En termes d'efficience, les bénéficiaires font état d'une certaine complexité et de délais dans le montage de projets. L'ingénierie nécessaire à la définition des espaces valléens et de leur stratégie correspond à environ 13% du FEDER qui leur est consacré. Ce pourcentage est moindre si on intègre les opérations financées par d'autres sources.

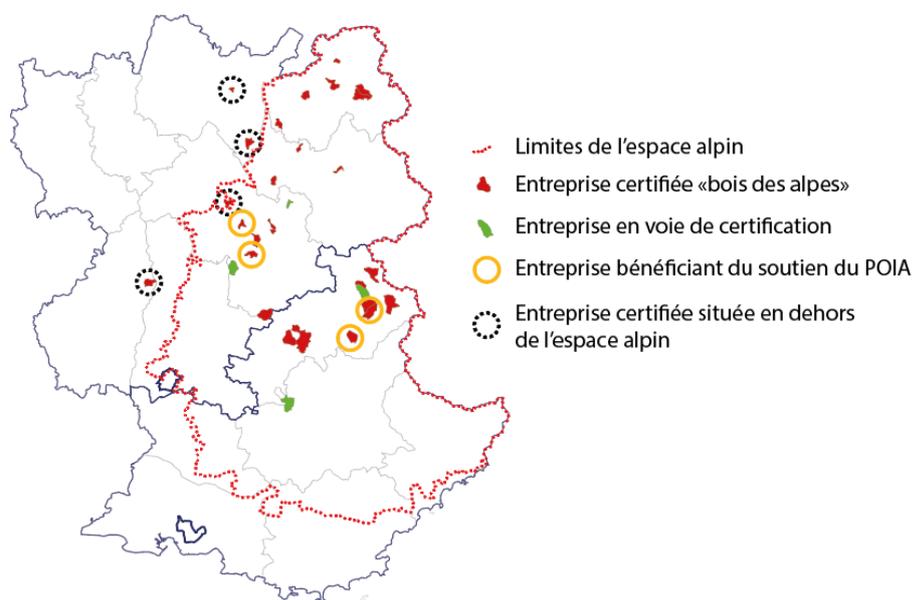
3.3. Bois des Alpes

La démarche « Bois des Alpes » s'inscrit en continuité de la période 2007-2013 durant laquelle la CIMA a soutenu la mise en place du processus de certification « Bois des Alpes ». Cette démarche bénéficie de la mobilisation des Unions Régionales des Communes Forestières (URACOFOR), en relation avec l'Association « Bois des Alpes » et les interprofessionnelles du bois. Le POIA soutient l'adaptation des outils de production (investissements auprès des entreprises) mais également la promotion de l'utilisation du « bois des alpes » au sein du massif alpin.

Dimension territoriale

Du fait de son ciblage sectoriel, la démarche collective « Bois des Alpes » s'adresse à l'ensemble des acteurs situés au sein de l'espace alpin. La certification est possible pour des entreprises situées en dehors de cet espace, à condition qu'elles puissent justifier de la provenance du bois qu'elles utilisent pour leurs activités.

Carte 1. Localisation des entreprises certifiées, en voie de certification et soutenues par le POIA



Efficacité et efficience de la démarche collective

La démarche collective « Bois des Alpes » est relativement **ciblée et opérationnelle** avec le financement d'investissements ayant un impact direct sur l'activité des entreprises. La programmation de cet axe et ses réalisations ont montré une progression constante sur les années 2016 et 2017 avec 7 projets d'investissement programmés pour un budget moyen de 718 000 euros (FEDER et CPN).

Une question d'efficacité se pose par rapport au contenu des projets lorsqu'il s'agit d'évaluer l'origine ou la proportion de bois des alpes transformé par les équipements nouvellement financés.

En termes d'efficience, les petites entreprises peuvent rencontrer des difficultés face aux **exigences administratives** du programme, contraintes qui se trouvent accrues en cas de retard dans l'instruction des dossiers. Celles-ci peuvent avoir recours à de **l'expertise externe** (cabinets conseil) ou recourir à d'autres cofinancements. L'efficience de cette démarche est accrue par l'implication des **relais d'animation (URACOFOR)** dont le travail d'animation auprès des collectivités permet d'agir sur la demande et donc de soutenir l'activité des entreprises.

La démarche collective « Bois des alpes » met en évidence la **spécificité des bénéficiaires privés** (opérateurs économiques) et l'intérêt qu'il y a à leur **proposer une information et un suivi adapté** à leur besoins (commande publique, aides d'Etat, remontée des dépenses...).

3.4. Gestion intégrée des risques naturels

La démarche GIRN 2014-2020 suit la mise en place des **sites pilotes** de la période précédente. Elle bénéficie de l'animation du Pôle Alpin d'Etude et de Recherche pour la Prévention des Risques Naturels (PARN) dont le soutien est **apprécié par les bénéficiaires**. L'idée initiale consistant à financer des projets réalisés au sein de Territoires Alpains de Gestion Intégrée des Risques Naturels (TAGIRN) a été adaptée afin de faire face à la difficulté d'identifier et de sélectionner de tels territoires (prise en compte plus souple des risques correspondant mieux aux enjeux et contraintes des collectivités de montagne).

Dimension territoriale

La volonté du POIA de promouvoir la gestion intégrée de risques à l'échelle intercommunale constitue une innovation dans un contexte où **la compétence risque relève de l'échelon communal**. Si l'approche intercommunale s'avère pertinente pour favoriser une meilleure prévention et gestion des différents types de risques sur les territoires de montagne, elle doit faire face à des **contraintes réglementaires et opérationnelles** qui limitent le nombre d'intercommunalités susceptibles de s'engager dans cette démarche. A noter l'intérêt montré des acteurs de la recherche pour la mise en œuvre de **projets de coopération**.

Efficacité et efficience de la démarche collective

L'une des principales valeurs ajoutées de la démarche GIRN est de permettre d'**associer autour de mêmes enjeux des acteurs de la recherche et des collectivités territoriales**.

En début de programmation la mobilisation a été rapide de la part des institutions de recherche qui se sont notamment coordonnées au sein de **projets de coopération**. La mobilisation d'intercommunalités susceptibles de développer une démarche GIRN a pris plus de temps (**nécessité d'un portage politique et de la mobilisation de moyens humains et financiers**) mais s'est accélérée à partir de 2017. L'assouplissement des modalités de participation à l'axe 3 devrait permettre de favoriser la mobilisation des collectivités territoriales d'ici la fin de la programmation.

En termes d'efficacité, la démarche GIRN implique des **modalités de gouvernance assez innovantes** qui ne permettent pas d'envisager à court terme une multiplication à grande échelle de cette initiative. Son développement dépend en outre des évolutions règlementaires et de l'appui que pourra apporter l'Etat (cf. initiative STePRIM en cours).

En termes d'efficience, la mise en œuvre de la démarche ne génère pas un coût excessif pour le programme qui peut s'appuyer sur l'action du PARN qui n'a pour l'heure pas fait de demande de financement POIA.

3.5. Synthèse des points forts et des points faibles pour la mise en œuvre des démarches collectives

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none">- Des démarches collectives qui couvrent l'ensemble de l'espace interrégional- Des démarches collectives ciblées sur des territoires et des acteurs bien identifiés- Une concentration thématique forte sur les enjeux de l'espace Alpin- Des relais d'animation mobilisés et actifs au contact des acteurs de terrain	<ul style="list-style-type: none">- Une mobilisation des intercommunalités perturbée par la NOTRE- Des démarches collectives exigeantes en termes d'ingénierie et dépendantes des financements du POIA- Un manque de souplesse dans les plans d'action des EV- Des acteurs privés peu aguerris au FEDER- Une absence de compétence GIRN à l'échelle intercommunale- Des indicateurs de réalisation encore éloignés de leur cible
Recommandations Les démarches collectives constituent des initiatives innovantes qui doivent de fait composer avec certaines difficultés de mise en œuvre. Des recommandations peuvent être faites sur les points suivants : <ul style="list-style-type: none">- (7) Malgré les contraintes de mise en œuvre, poursuivre l'offre de projets de coopération pour le post 2020- (10) Préciser le statut et la fonction des relais d'animation dans leur rôle d'information et d'animation (perspective post-2020)- (11) Poursuivre l'identification et la mobilisation des publics cibles sur les démarches Bois des Alpes et GIRN- (12) Engager une réflexion sur l'évolution possible des démarches collectives vers des dispositifs mieux articulés avec les politiques publiques existantes et moins exigeantes en termes d'ingénierie et d'accompagnement	

4. Forces et faiblesses du caractère interrégional du programme

4.2. Modalités de gestion

En comparaison des programmes régionaux, la gestion des programmes interrégionaux nécessite l'implication **d'un nombre plus important d'acteurs** et la mise en place d'une **coordination plus complexe** que ce soit pour l'élaboration du programme, la définition des appels à projet, l'animation, la sélection, le financement ou le suivi des dossiers.

La mise en place de cette gouvernance a été rendue plus difficile en début de programmation par le **transfert de l'autorité de gestion** à la Région Provence Alpes Côte d'Azur qui a entraîné un changement d'organisation au sein de ses services.

En dépit de ces contraintes supplémentaires, le POIA bénéficie d'un **niveau d'assistance technique comparable aux programmes régionaux** (en pourcentage) ce qui accentue la pression sur ses animateurs et gestionnaires.

Cette situation s'est traduite en début de programmation par des **difficultés de communication** entre les différents partenaires (autorité de gestion, autorités régionales, Commissariat de massif) et a conduit à l'organisation d'un certain nombre de **Comités de suivi non présentiels**.

Face à cette situation, le programme et ses partenaires ont mis en place une **cellule d'animation technique conjointe** chargée de suivre les dossiers de candidatures et de vérifier l'organisation des cofinancements à l'échelle interrégionale. **Les modalités de communication se sont améliorées** en cours de programmation même si la diffusion des informations relatives au programme pourrait encore progresser (liens entre les référents communication des différents partenaires).

Sur le fonds des dossiers, il apparaît que les **services opérationnels** régionaux pourraient être davantage mobilisés pour apporter leur expertise croisée en amont de la sélection des dossiers.

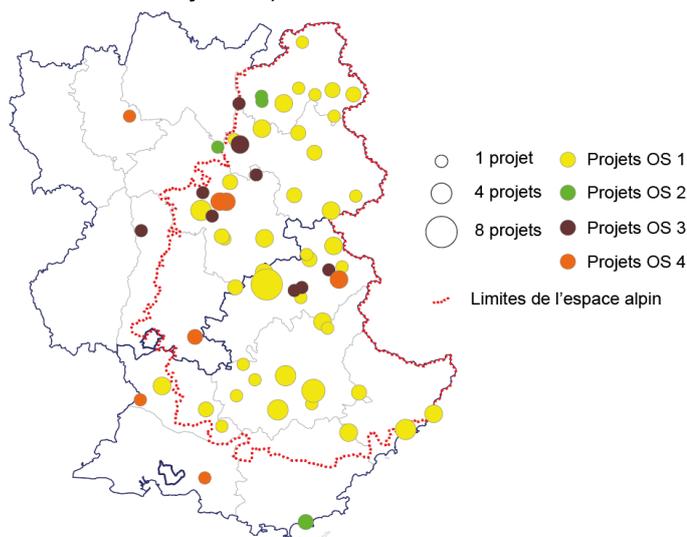
4.1. Performance de l'approche interrégionale

Le caractère interrégional du POIA constitue **un atout pour répondre aux enjeux de massif**. Au niveau stratégique, la coordination entre le POIA et la CIMA permet d'établir une **distinction claire** avec les priorités des programmes opérationnels régionaux FEDER/FSE.

La répartition géographique des projets POIA au sein de l'espace alpin se révèle relativement équilibrée mettant en évidence la dimension interrégionale des thématiques retenues.

Cette situation tient au travail d'animation du programme et à la capacité des relais d'animation à être présents sur l'ensemble du territoire. Les projets de coopération contribuent à renforcer cette dimension interrégionale mais ils ne peuvent être programmés qu'en nombre limité du fait de contraintes de gestion particulières.

Carte 2 : répartition géographique des projets POIA (localisation du bénéficiaire)



L'importante couverture géographique du massif alpin associée au budget limité du POIA impliquent cependant un **ciblage territorial et/ou thématique** important afin d'éviter les effets de saupoudrage et augmenter l'efficacité des interventions.

Comme indiqué au sujet des espaces valléens le programme doit trouver un **équilibre entre les sollicitations des acteurs locaux et ses capacités d'investissement** afin de pouvoir intervenir efficacement sur les territoires concernés.

La situation est différente pour les axes 2 et 3 qui ne visent pas le financement d'un grand nombre de projets mais des interventions sur des enjeux de massif relativement ciblés. L'axe 2 est porté par sa **dimension opérationnelle et son caractère alpin explicite** mais le programme doit veiller à la capacité de mobilisation des acteurs privés sur les financements européens qui imposent des contraintes de gestion particulières. Pour l'axe 3, l'attention portée par les collectivités et les acteurs de la recherche sur la gestion intégrée des risques conforte **l'intérêt d'une approche interrégionale de massif**. En l'absence de compétences explicites à l'échelle intercommunale les initiatives restent cependant tributaires du volontarisme des acteurs locaux.

4.3. Synthèse des points forts et des points faibles du caractère interrégional du programme

Points forts	Points faibles
<ul style="list-style-type: none"> - Un programme et des projets qui répondent aux enjeux de massif - Une forte articulation stratégique entre le POIA et les autres dispositifs du territoire - Un dispositif d'animation qui permet de toucher les acteurs sur l'ensemble de l'espace alpin - Une répartition équilibrée des projets - Mise en œuvre de projets de coopération - Des bénéficiaires qui reconnaissent l'importance de la dimension interrégionale du programme pour développer leur réseau et leurs actions 	<ul style="list-style-type: none"> - Des contraintes de gestion plus lourdes pour les programmes interrégionaux - Nécessité d'arbitrage entre couverture large du territoire et concentration des financements - Des projets partenariaux confrontés à des lourdeurs administratives
<p>Recommandations</p> <p>Les recommandations relatives au caractère interrégional du programme ont déjà été formulées dans les parties précédentes (gestion et organisation, communication, mise en œuvre des démarches collectives). Les démarches collectives. Certaines peuvent être rappelées en particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> - (7) Malgré les contraintes de mise en œuvre, poursuivre l'offre de projets de coopération pour le post 2020 - (8) Mobiliser les référents communication des partenaires afin de mieux valoriser les réalisations du POIA - (9) Renforcer la participation des partenaires du POIA et des services opérationnels - (10) Préciser le statut et la fonction des relais d'animation dans leur rôle d'information et d'animation (perspective post-2020) 	

5. Leçons tirées de l'évaluation

5.1. Pertinence et réalité économique des axes thématiques

Concernant l'axe 1, le POIA a permis de **structurer les stratégies locales de développement touristique** et de **fédérer stations et vallées** dans une dynamique de projets partagés. L'animation a favorisé la montée en gamme des projets et généré une mobilisation importante des acteurs territoriaux.

Cette mobilisation génère cependant des **attentes importantes** auxquelles le budget du POIA ne peut répondre seul. Pour la mise en œuvre des plans d'action, il est nécessaire de maintenir la mobilisation des partenaires qui est parfois contrariée par les délais d'instruction des projets.

Les axes 2 et 3 sont relativement ciblés et correspondent bien aux enjeux de l'espace alpin. Pour l'axe 2 un enjeu concerne la **capacité à mobiliser les petits acteurs privés** et pour l'axe 3 **l'évolution règlementaire** qui permettrait de mieux promouvoir la GIRN à l'échelle intercommunale.

La répartition géographique des projets et des financements, **relativement équilibrée** entre les deux Régions, confirme que le POIA répond à des **besoins partagés à l'échelle interrégionale**. **Les démarches collectives permettent de dynamiser les territoires du massif**, mais présentent certaines contraintes liées à leur complexité et aux moyens financiers disponibles.

5.2. Nouveaux besoins émergents

Le programme favorise les échanges et peut s'appuyer sur un écosystème d'acteurs au cœur des dynamiques en cours et des besoins émergents. Les marges d'adaptation sont cependant limitées, en particulier sur l'OS1 où les interventions à venir sont consignées dans des plans d'action prédéfinis.

Pour la prise en compte de nouveaux besoins plusieurs pistes peuvent être envisagées :

- Un échange accru avec les relais d'animation qui sont en contact direct avec les porteurs de projet potentiels
- Un assouplissement des plans d'action des espaces valléens
- Un renforcement des moyens humains au sein de l'autorité de gestion pour renforcer l'accompagnement qualitatif des porteurs de projets
- Une adaptation des modalités d'animation et de suivi du programme aux bénéficiaires pouvant présenter des difficultés administratives et/ou financières

6. Synthèse des recommandations de l'évaluation

(1) Renforcer les ressources humaines du programme afin d'accélérer le traitement des dossiers et atteindre les objectifs du cadre de performance (instruction et certification notamment) [– certaines actions déjà amorcées](#)

(2) Améliorer l'information des porteurs de projets sur les questions administratives, les appels à projets et sur l'avancée des dossiers [– certaines actions déjà amorcées](#)

(3) Apporter un suivi particulier aux porteurs de projets les moins expérimentés (petites entreprises, associations...)

(4) Réduire les contraintes administratives formelles pour faciliter (et accélérer) la mise en œuvre du programme et des projets (certification des dépenses, avances, simplification/assouplissement des procédures...) [– certaines actions déjà amorcées](#)

(5) Préciser le protocole de saisie et de vérification des indicateurs dans Synergie pour suivre plus efficacement leur évolution [– certaines actions déjà amorcées](#)

(6) Envisager la mise en œuvre des mesures de « coûts simplifiés » pour le post 2020

(7) Malgré les contraintes de mise en œuvre, poursuivre l'offre de projets de coopération pour le post 2020

(8) Mobiliser les référents communication des partenaires afin de mieux valoriser les réalisations du POIA [– certaines actions déjà amorcées](#)

(9) Renforcer la participation des partenaires du POIA et des services opérationnels régionaux (revue de projet en amont des sélections)

(10) Préciser le statut et la fonction des relais d'animation dans leur rôle d'information et d'animation (post-2020)

(11) Poursuivre l'identification et la mobilisation des publics cibles sur les démarches Bois des Alpes et GIRN

(12) Engager une réflexion sur l'évolution possible des démarches collectives vers des dispositifs mieux articulés avec les politiques publiques existantes et moins exigeantes en termes d'ingénierie et d'accompagnement