



## STRATEGIE DE LA CRPM SUR LES PROJETS EUROPÉENS

### RÉSUMÉ

La CRPM est une **organisation politique** se consacrant principalement à des activités de lobbying et un travail politique auprès des institutions de l'UE. L'essentiel de son activité, depuis sa création, reste hautement politique. **Néanmoins, elle participe à des projets de coopération européens** contribuant à la réalisation de ses objectifs depuis près de 30 ans, **aidant ses régions** et ses parties prenantes territoriales à s'engager dans des actions clés aux niveaux européen, transnational et territorial. Ses travaux sur les projets visent à traiter des **domaines politiques présentant un intérêt** pour les membres de la CRPM et les priorités de son agenda politique.

La **CRPM et ses commissions géographiques (CGs)** ont acquis au fil des années une expérience dans **différents programmes** et projets, sous divers **rôles** et en développant différentes tâches, apportant une contribution remarquable, notamment en matière de **diffusion** et de **capitalisation** des résultats, incluant des activités de **plaidoirie** et de lobbying.

Compte tenu de la **demande croissante des membres** de participer aux programmes européens, **de la valeur ajoutée pour les membres** et des **opportunités** et succès grandissants, mais également des **risques financiers potentiels**, une **stratégie** complète est nécessaire pour définir **un cadre clair et partagé** et **améliorer la réactivité et l'efficacité de la CRPM** lorsqu'il s'agit de participer à des projets européens.

Par conséquent, l'objectif de ce document est de décrire la **stratégie globale de la CRPM** en vue d'une participation renforcée et plus réfléchie aux programmes européens, en décrivant notamment son rôle potentiel et sa valeur ajoutée, ainsi qu'une série d'actions et de recommandations récentes et futures concernant l'évaluation des risques permettant d'assurer une gestion fluide et rationnelle des projets au sein de la CRPM.

L'un des **principaux objectifs de cette stratégie** est de mettre en place une **collaboration gagnant-gagnant avec les programmes européens et les acteurs territoriaux**, afin de renforcer la coopération et les échanges entre les régions de la CRPM, de contribuer à la mise en œuvre et à l'amplification de l'impact, et de **co-financer les actions prioritaires de la CRPM et des CGs**. Parallèlement, l'objectif est de continuer à acquérir de l'expertise afin de pouvoir continuer à influencer l'évolution des programmes de coopération prioritaires pour l'organisation.

# 1. Historique, état d'avancement et objectifs de l'implication de la CRPM dans les projets européens

La CRPM est une **organisation politique** se consacrant principalement aux activités de lobbying et au travail politique auprès des institutions européennes. Comme on le sait, l'essentiel de ses activités, depuis sa création en 1973, reste hautement politique. **Néanmoins, la CRPM participe aux projets européens** depuis la mise en place de la Coopération Territoriale Européenne (CTE), dans le cadre de la Politique de Cohésion, en 1990, qui avait - et garde aujourd'hui - une place très importante dans l'agenda de la CRPM. Ainsi, soutenir la coopération entre régions, y compris dans le cadre de projets européens, est devenu, au fil des années, un élément fondamental de son existence.

Dans cette perspective, et en tant que **premier partisan et pionnier de la politique régionale européenne**, la CRPM a toujours suivi, contrôlé et contribué aux initiatives liées à la CTE. Sa participation aux programmes et projets européens s'est diversifiée, en conséquence de l'apparition de nouveaux programmes, d'opportunités, des besoins des membres et des priorités politiques émergentes. La CRPM s'est engagée dans les projets européens en fonction des **demandes et des initiatives des membres des Commissions Géographiques (CGs), sur des questions politiques prioritaires**. Certaines de ses CGs ont développé au cours des dernières années des stratégies spécifiques sur des projets liés à des groupes de travail, thèmes et/ou programmes spécifiques.

C'est sur la base de cette **expérience directe** et de celle des nombreuses régions membres qui sont également autorités de gestion de plusieurs programmes CTE, membres de leurs comités de pilotage et bénéficiaires de nombreux autres programmes, que la CRPM a acquis un haut niveau d'expertise lui permettant d'avoir de l'influence au niveau de l'UE dans ce domaine et est à présent prête à **développer et à consolider sa stratégie sur les projets européens** avec **deux objectifs principaux** :

- **Construire une collaboration gagnant-gagnant avec les programmes européens et les acteurs territoriaux**, afin de renforcer la **coopération et les échanges entre les régions de la CRPM**, d'aider à mettre en œuvre et à **amplifier l'impact** et de **cofinancer les actions considérées comme prioritaires par les membres de la CRPM**.
- **Poursuivre l'accumulation d'expertise afin de contribuer à l'évolution de la CTE et des programmes prioritaires** importants pour les membres de toutes les CGs.

Au-delà des avantages aux niveaux politique et technique, la CRPM a été impliquée en tant que partenaire à part entière dans **64 projets représentant un total de 40 millions €** pour les consortia concernés et donc pour les régions et acteurs territoriaux membres de la CRPM, dont **11 millions €** alloués à la CRPM. Au cours des **dernières années, la participation de la CRPM aux projets de coopération européens a considérablement augmenté**. À ce jour, la CRPM est simultanément impliquée dans 18 projets de coopération au sein de différents programmes, notamment Interreg (Espace Atlantique, MED, Europe), subventions DG REGIO, H2020, AMIF, Europeaid, Erasmus+ et le FEAMP. Les principales raisons de cette participation accrue sont liées aux demandes des membres, aux nouvelles opportunités, à la bonne visibilité et à la réputation en raison de la valeur ajoutée que la CRPM peut apporter aux projets et de l'expertise accrue acquise par la CRPM dans la gestion de projets (dans certains thèmes tels que : les affaires maritimes ou le tourisme durable en particulier).

Certaines **CGs** ont été plus impliquées que d'autres à cet égard, pour différentes raisons. Les projets de la Commission Interméditerranéenne et de l'Arc Atlantique représentent par exemple la majorité des projets dans lesquels la CRPM est actuellement impliquée, en raison des demandes plus importantes des membres de ces CGs, ainsi que du plus grand nombre de possibilités offertes par les fonds européens dans certains cas, facilitées dans certains cas par les règles d'éligibilité de certains programmes en particulier. Les projets de la CIM et de la CAA représentent respectivement 40% et 13% du total des projets de la CRPM en 2019 et les deux CGs sont très impliqués dans le développement des programmes

Interreg opérant dans leurs domaines respectifs (par exemple, la CAA peut participer aux comités de coordination).

La Commission des îles (CDI) et la Commission Balkans Mer Noire (CBMN) cherchent également à accroître leur participation aux projets, représentant actuellement 7% chacune dans la part globale, et recherchent de nouvelles opportunités. Ces 4 CGs sont entièrement intégrées à la structure financière de la CRPM, ce qui constitue une différence lorsqu'il s'agit de rejoindre des projets sous la marque CRPM et d'évaluer les risques financiers. La Commission Mer Baltique (CMB) et la Commission Mer du Nord (CMN) ont sûrement eu moins de demandes de la part de leurs membres concernant la participation aux projets au sein de la CRPM. Un certain nombre de CGs sont également confrontées à une éligibilité réduite au titre de certains programmes/domaines. Cependant, toutes les CGs manifestent un intérêt croissant pour capitaliser sur les projets et compter sur des régions ayant une expertise de haut niveau (en tant qu'autorités de gestion et membres de comités de pilotage dans les programmes). Très souvent, ces CGs jouent également un rôle moteur dans la mise en place de programmes Interreg dans leurs domaines de référence et leurs propres stratégies servent de cadre à la coopération en fournissant des orientations politiques sur les priorités/la sélection des projets. À cet égard, tous les CGs sont en contact étroit avec les secrétariats des programmes Interreg et la plupart d'entre elles organisent leurs événements annuels parallèlement aux conférences de haut niveau de ces programmes.

33% des projets auxquels la CRPM est associée concernent **des domaines politiques essentiels de la CRPM** et en particulier les affaires maritimes. Les principaux **thèmes** des projets sélectionnés au cours des deux dernières années portent sur : le tourisme durable, l'aménagement de l'espace maritime, la croissance bleue et les industries maritimes, la formation dans le secteur maritime (en particulier les technologies bio bleues), la pêche et l'aquaculture, l'environnement marin, l'efficacité énergétique des bâtiments publics, la mobilité durable, EUSAIR et la communication des résultats de la politique de cohésion.

Parmi tous les programmes sectoriels et de coopération européens existants, la CRPM ne participe à ce jour qu'à quelques-uns en tant que partenaire à part entière<sup>1</sup>. Sa participation est limitée, par exemple en raison de la zone de coopération<sup>2</sup>. La CRPM n'ayant que deux bureaux légalement établis, l'un à Rennes et l'autre à Bruxelles, elle n'a pas accès à certains programmes pertinents<sup>3</sup>, bien que sa participation le soit également. Elle est éligible à certains programmes (Interreg MED, par exemple) grâce à la « règle de flexibilité » de 20% contenue dans le règlement de l'UE, qui (si le programme l'approuve) permet à tous les projets d'allouer 20% de leur budget total à des partenaires situés hors du zone géographique du programme. Cependant, il s'agit d'une exception qui ne s'applique pas à tous les programmes et qui est limitée. Compte tenu de la demande des membres d'élargir l'éligibilité de la CRPM à d'autres zones géographiques, le Secrétariat général a entamé une réflexion préliminaire - qui sera développée en concertation avec toutes les CGs - pour étendre autant que possible la règle de flexibilité à d'autres programmes présentant un intérêt et pour explorer d'autres possibilités et arrangements juridiques qui pourraient permettre à la CRPM de participer à d'autres programmes pertinents auxquels elle n'a pas accès pour l'instant.

<sup>1</sup> Principaux programmes auxquels la CRPM participe en tant que partenaire à part entière : Interreg MED; Espace Atlantique Interreg; Interreg Europe; H2020; Erasmus+; FEAMP; AMIG; Europeaid; les subventions directes de DG MARE, DG MOVE et DG REGIO.

<sup>2</sup> La plupart des programmes sectoriels de l'UE sont ouverts à toute entité basée dans l'UE, quel que soit son siège, à l'exception des programmes d'instrument de voisinage de l'UE (IEV), qui sont généralement ouverts à une zone géographique spécifique. Les programmes Interreg sont tous limités à une zone géographique spécifique, à l'exception des programmes interrégionaux.

<sup>3</sup> Ex : ENI CBC MED, certains programmes transfrontaliers dans les pays de la Méditerranée, de la Baltique et de la Mer du Nord, dans les Balkans, entre autres.

## 2. Rôle de la CRPM et valeur ajoutée concernant la participation aux projets européens

Les principales **activités** que la CRPM peut mener au sein d'un projet relèvent généralement d'une des catégories suivantes : **communication** et **dissémination** des résultats, **transfert** ou **capitalisation**. Ces types d'activités sont en adéquation avec la nature et le champ d'action de la CRPM. La plupart du temps, la participation de la CRPM à un projet est liée à l'augmentation de son impact, dans la mesure où elle lui donne une visibilité accrue au niveau européen, national ou territorial et encourage la réplication de sa méthodologie et de ses outils par d'autres membres et/ou des partenaires dans une plus large mesure. Il s'agit également un bon moyen d'acquérir des connaissances/une expertise sur des sujets spécifiques ainsi que d'alimenter les politiques pour tous les partenaires et parties prenantes impliqués.

Ces activités incluent l'organisation d'ateliers ou de grands événements de dissémination, la gestion de sites Web, des lettres d'information (newsletters), du matériel promotionnel, le suivi des législations, les actions de lobbying, la liaison avec d'autres projets, organismes et initiatives. Ils comprennent également des formations, des documents politique avec des recommandations spécifiques, la consolidation ou la création de nouveaux réseaux/plateformes de suivi des résultats du projet, la signature de protocoles d'accord avec des entités s'engageant à appliquer les résultats du projet, y compris la possibilité d'explorer de nouvelles opportunités de collaboration afin de continuer à travailler pour assurer une action de long terme.

Ainsi, la **valeur ajoutée** des projets pour la CRPM, ses CGs et ses membres sont nombreuses, la première étant la **possibilité d'étendre la mise en œuvre d'actions déjà planifiées à échelle transnationale**, en comptant sur le soutien de l'UE.

Les projets de l'UE peuvent également apporter une **visibilité accrue** aux résultats et aux connaissances générés, aux partenaires, à la CRPM et à ses CG concernées, à différents niveaux. Les projets peuvent également être des moyens d'élaborer davantage ou d'**amplifier les messages politiques de l'organisation** et contribuer à en formuler de nouveaux, en **façonnant les politiques à travers les projets**. Par exemple, un document politique cofinancé par l'UE dans le cadre d'un projet et soutenu par un grand groupe d'acteurs territoriaux, incluant le point de vue spécifique de la CRPM et de ses CG, peut être largement diffusé lors d'événements de haut niveau et auprès des institutions de l'UE qui prendront en considération ces messages parce qu'ils sont soutenus par une masse critique d'acteurs clés et également parce qu'ils proviennent d'un projet financé par l'UE.

Une autre valeur ajoutée est profondément liée à la nature de la CRPM, permettant aux membres de **partager leur expertise et de capitaliser** à plus grande échelle. À cet égard, les membres de la CRPM et toutes les CG pourront bientôt utiliser l'**intranet nouvellement créé** à cette fin au sein du site Web de la CRPM et le Secrétariat travaille sur de nouveaux moyens et outils pour améliorer la communication en matière de projets (tels que catalogues de projets, stands, médias sociaux...) et capitalisation (ateliers spécifiques, webinaires personnalisés, présentations en ligne pour les membres, signature de MoU).

Les projets peuvent également aider l'organisation à **renforcer ses capacités en matière de gestion de projets** au niveau du personnel et des régions membres. Une première **formation** interne sur les projets de l'UE a été organisée en 2019 à l'intention du personnel de la CRPM, impliquant des experts d'un des membres de la CRPM, afin d'améliorer les connaissances, de partager des expériences et des points de vue par le biais de jeux de rôle et de séances interactives, d'améliorer leur façon de faire, leurs performances et leur efficacité concernant les projets ainsi que la connexion avec la politique. De nouvelles formations pourraient être planifiées dans les années à venir et certaines d'entre elles pourraient également être ouvertes au personnel des régions membres (en tant qu'experts et participants), en tirant parti d'autres cours développés par les membres ou par la CRPM, tels que celui sur le Développement Territorial Intégré pour les fonctionnaires qui a été organisé en 2018.

Enfin, les projets apportent également une valeur **ajoutée en termes budgétaires**, tant pour l'organisation que pour les régions membres impliquées dans les consortia. Si les activités à développer font partie des priorités de la CRPM ou d'un ou plusieurs de ses gouvernements, l'utilisation de projets pour les mettre en œuvre est certainement bénéfique et constitue une opération gagnant-gagnant, non seulement d'un point de vue politique/technique, mais également d'un point de vue économique. Si le programme présente de bons taux de cofinancement et/ou d'autres caractéristiques financières positives, telles que des coûts de préfinancement ou de préparation, des coûts administratifs, cela peut devenir encore plus bénéfique pour les finances de l'organisation/des CG et des membres impliqués. En outre, les projets incluent généralement des lignes budgétaires pour les déplacements et l'interprétation. Le personnel et les membres de la CRPM et des CG peuvent ainsi co-financer leurs voyages pour de nombreuses réunions de projets, qui sont généralement organisées parallèlement aux événements statutaires ou aux groupes de travail de la CRPM et des CG, et bénéficient d'un soutien supplémentaire pour faciliter la compréhension mutuelle.

Pour conclure, il existe **cinq principaux types de rôle** qu'une entité telle que la CRPM peut jouer dans un projet de coopération européen. Certains d'entre eux présentent plus d'avantages que d'autres en ce qui concerne la stratégie de la CRPM, ou pourraient servir des objectifs différents. La CRPM, lorsqu'elle est éligible, peut être **chef de file ou partenaire simple**, avec des responsabilités financières et juridiques. Elle peut également être **partenaire associé**, ce qui permet de suivre et surveiller les activités du projet en tant qu'observateur « interne » sans financement ni responsabilités juridiques (mais généralement avec prise en charge des frais de déplacement pour des réunions). Un troisième rôle pouvant être joué par la CRPM consiste à faire appel à un **expert/fournisseur de services externe** pour des activités très spécifiques. Un quatrième et plus léger rôle est celui d'**observateur** (externe, formalisé) qui peut permettre à la CRPM de suivre les activités et soutenir projet, sur la base de besoins flexibles et sans aucune forme d'engagement contraignant. Le cinquième rôle pour la CRPM consiste à fournir une assistance ou un soutien à un projet sans implication formelle, en aidant par exemple les membres à établir des partenariats, en partageant les recherches de partenaires et parfois en contribuant à l'idée du projet.

### 3. Évaluation des risques et recommandations

Les projets de l'UE représentent au cours des dernières années environ 25% du budget total de la CRPM. Il représente également environ 30% du temps de travail total du personnel, en particulier le personnel chargé des projets, de l'administration et des CGs, et un pourcentage beaucoup plus faible du temps du personnel chargé des politiques (lorsque cela est fondamental d'apporter une valeur ajoutée « thématique » au projet et aux travaux de la CRPM/CGs sur le travail politique).

D'un point de vue exclusivement financier, il convient de noter que **les projets contribuent globalement à l'équilibre du budget de la CRPM**. C'est la deuxième source de revenus après les contributions des régions membres. Ils affectent les produits et les dépenses. En 2018, la CRPM a reçu de l'Union européenne un financement de 834 712 €, ce qui représente 22% du chiffre d'affaires total de la CRPM. Les contributions, à leur tour, représentaient 73,5% du total des revenus. En 2018, la contribution brute des projets au budget de la CRPM était de 585 635 €. Les projets représentent donc une part assez importante des activités et du budget de la CRPM. Les bons résultats et la réputation de la CRPM en ce qui concerne sa participation aux projets de l'UE ne doivent cependant pas être considérés comme acquis. Plusieurs **recommandations** et règles doivent être observées afin de **limiter les risques liés aux projets de l'UE et de continuer à être performants**.

Premièrement, les actions et les décisions de la CRPM concernant les projets européens à rejoindre doivent être cohérentes et alignées sur les priorités stratégiques de la CRPM. La proposition d'adhérer à un projet provient principalement d'une commission géographique ou d'un membre, dans le cadre d'un processus ascendant. Il peut également provenir directement de la Commission européenne qui

aborde la CRPM pour qu'elle se porte candidate à un programme thématique plus politique et plus important pour l'ensemble des membres.

Toutes les **propositions** jugées d'**intérêt potentiel** doivent dans tous les cas passer par un **contrôle interne** au niveau des CGs (chaque CG doit définir son propre processus) et **une évaluation complète de la qualité** (impact/valeur ajoutée) **et des finances** au niveau du Secrétariat général de la CRPM (nécessaire uniquement pour les projets ayant un impact sur les finances de la CRPM). Cette évaluation financière et de qualité impliquera la **direction de la CRPM nouvellement créée pour les programmes de l'UE, les partenariats et la coordination des CGs**, qui compte sur un personnel expérimenté qui contribuera à évaluer, en collaboration avec les promoteurs (par exemple, les régions membres) et les CGs concernées (et la direction des politiques et du groupe de réflexion, le cas échéant), la **faisabilité et le rôle potentiel** de l'organisation dans un projet donné (voir la section 2). Elle soumettra ensuite le cas spécifique à la **Secrétaire Générale pour décision finale**, qui donne officiellement l'**autorisation de s'engager** au nom de la CRPM et de son Bureau, en s'assurant que l'organisation assume les responsabilités proposées et puisse gérer les risques liés à la proposition.

Cette nouvelle direction est déjà en train de consolider et de rédiger de **nouveaux outils internes** (par exemple, la gestion du temps des ressources humaines), des **lignes directives et des procédures** (pour la présentation et la mise en œuvre de projets, la communication, etc.) afin de mieux répondre aux attentes des membres, les **prévisions** (par exemple, la méthodologie des scénarios pour les projets en cours d'évaluation) et **augmenter les performances**, tout en assurant **une solide évaluation des risques**, incluant une implication adéquate du personnel, lors de la **soumission et de la mise en œuvre de projets sous la bannière CRPM**. En ce sens, dans le cadre d'une **évaluation complète des risques**, il est primordial d'évaluer la **faisabilité générale** de la participation de l'organisation à un projet, en tenant compte, **en plus de la pertinence du contenu et de l'alignement sur les priorités**, de toutes les **exigences financières** (par exemple, taux de cofinancement, préfinancement, coûts éligibles).

Plusieurs réunions de coordination visant à améliorer l'organisation interne, la gouvernance et le suivi des projets en cours, mais également des formations et des sessions de brainstorming pour les nouveaux projets sont en cours. Un **suivi financier** mensuel a été mis en place avec le service comptabilité ainsi que des rapports spécifiques et des discussions avec le Comité financier et leur mise à jour régulière est envisagée, deux fois par an, lors du Bureau politique de la CRPM par le Trésorier. À long terme, il sera **important que la CRPM et ses CGs soient en mesure d'anticiper et de coordonner deux à trois années à l'avance** leurs besoins et leur participation potentielle aux programmes de l'UE, en prévoyant des cycles globaux liés aux périodes de programmation de l'UE. En parallèle, l'organisation pourrait explorer des **moyens d'améliorer son éligibilité** aux programmes par le biais d'actions ou d'accords de plaidoyer pouvant bénéficier à davantage de CCs. La CRPM devrait également **exploiter davantage le rôle de ses CG et de ses membres dans les programmes de l'UE afin de contribuer à et d'influencer leur évolution** en maximisant les synergies et les possibilités d'échange sur les priorités lors de manifestations et d'ateliers ou de réunions ad hoc.

Enfin, la CRPM devrait continuer à **renforcer sa participation aux projets** autour des tendances des deux dernières années, mais également à viser une **implication plus équilibrée des CGs** dans les projets de l'UE et à se concentrer, dans la mesure du possible, sur des **activités susceptibles de contribuer aux actions politiques pertinentes** et créer une nouvelle expertise.



**CPMR  
CRPM**

**Personne à contacter : Davide Strangis, Directeur Exécutif CRPM**

**Email : [davide.strangis@crpm.org](mailto:davide.strangis@crpm.org)**

**La Conférence des Régions Périphériques Maritimes d'Europe (CRPM) rassemble environ 160 Régions issues de 25 États de l'Union européenne et au-delà.**

Représentant près de 200 millions de citoyens, la CRPM agit en faveur d'un développement plus équilibré du territoire européen.

Elle opère à la fois comme un *think tank* et un lobby pour les Régions. Son principal objectif se concentre sur la cohésion sociale, économique et territoriale, les politiques maritimes et l'accessibilité.

**[www.cpmr.org](http://www.cpmr.org)**

**CONTACT :**

6, rue Saint-Martin, 35700 Rennes  
Tel: + 33 (0)2 99 35 40 50

Rond-Point Schuman 14, 1040 Brussels  
Tel: +32 (0)2 612 17 00

Email: [info@crpm.org](mailto:info@crpm.org); Website: [www.cpmr.org](http://www.cpmr.org)

**Réf.: CRPMNTP190019**