



LE PAYS HORLOGER

MENER UN PROJET TRANSFRONTALIER

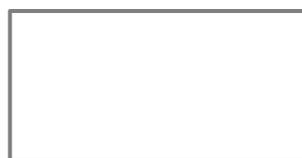


Ce document est un guide résumant certains éléments à prendre en compte pour la conception d'un projet transfrontalier sur le territoire du Pays Horloger. Il est basé sur une étude réalisée à partir de l'analyse de projets touristiques mis en place le long de la frontière franco-suisse et n'a donc pas pour but d'être exhaustif. Le rapport présentant l'analyse complète des données obtenues et les comptes-rendus des entretiens réalisés ont été confiés au Pays Horloger.

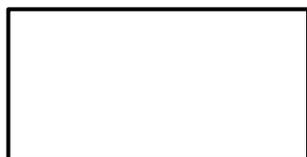
Ce document est constitué de graphiques récapitulatifs, il faudra donc prêter une attention particulière à la légende suivante:



Contour noir: constat applicable aux projets touristiques ou non



Contour gris: constat applicable aux projets touristiques uniquement

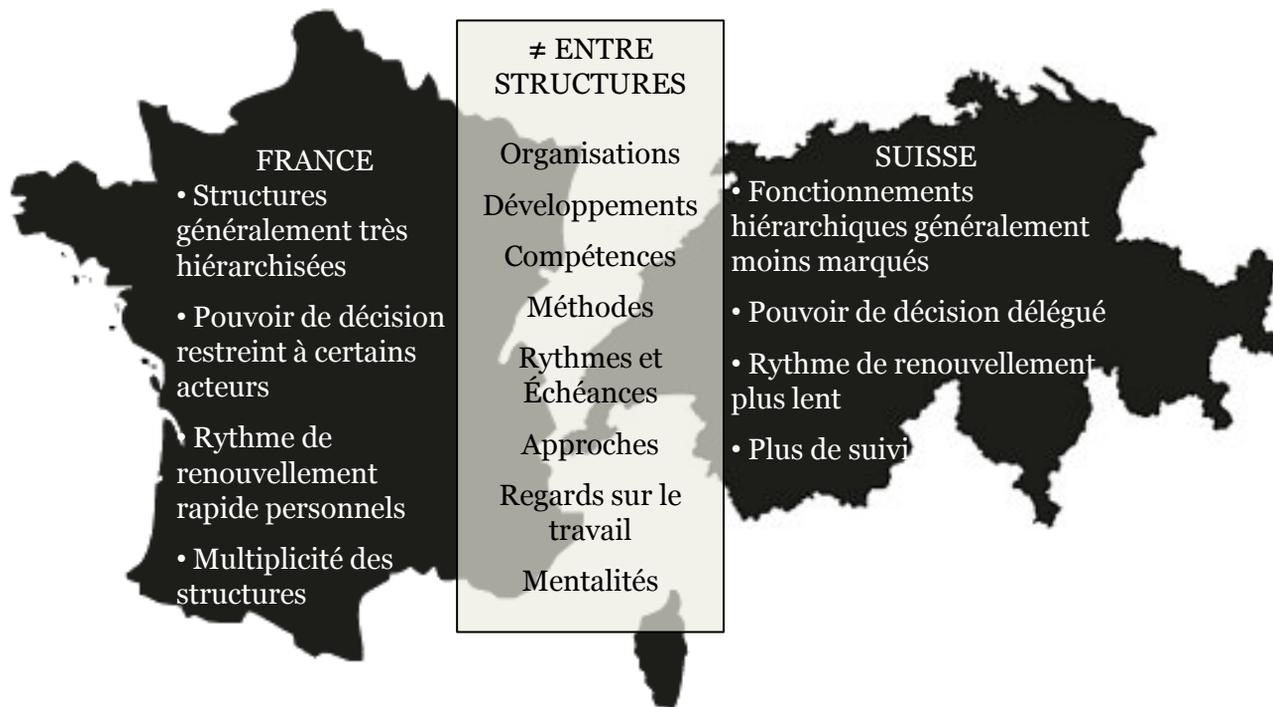


Contour plein: constat applicable aux projets transfrontaliers uniquement

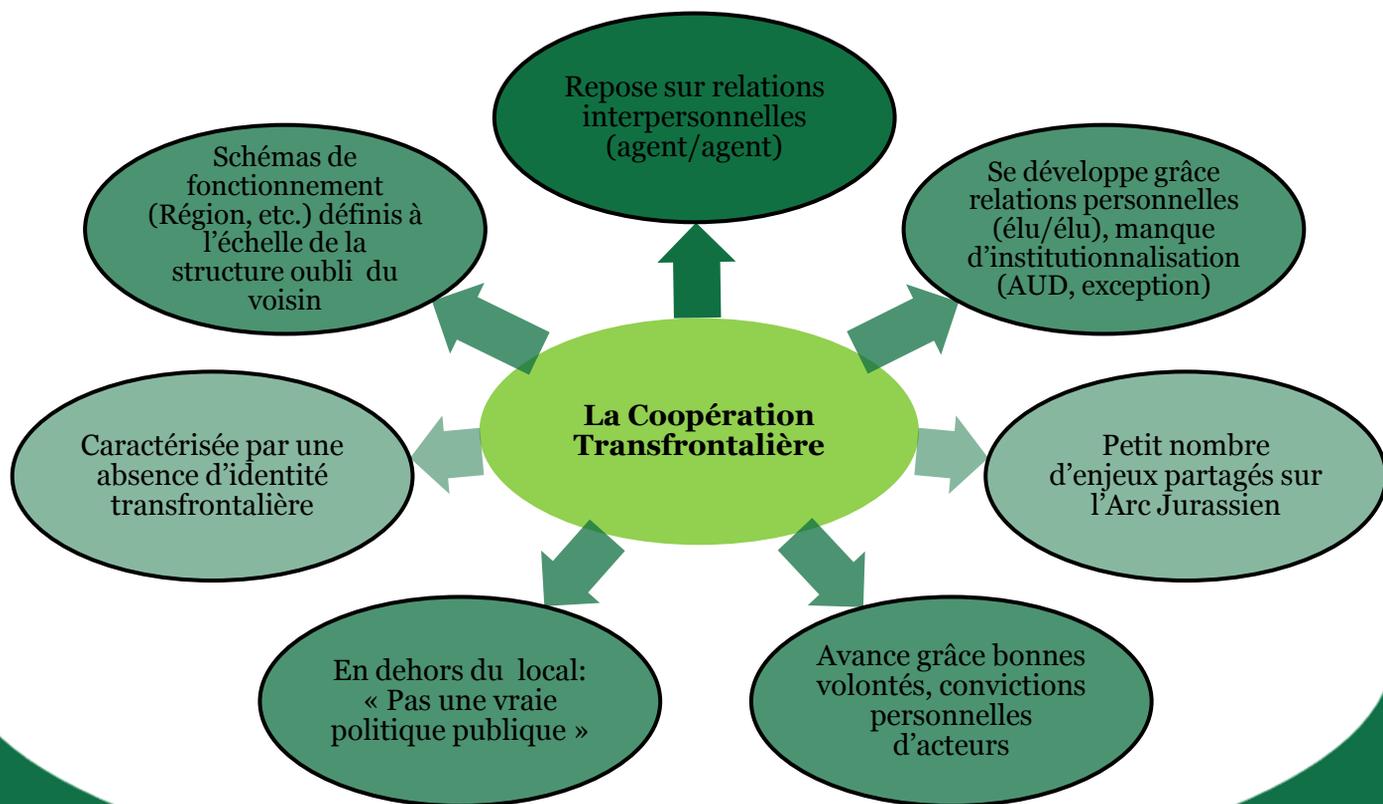


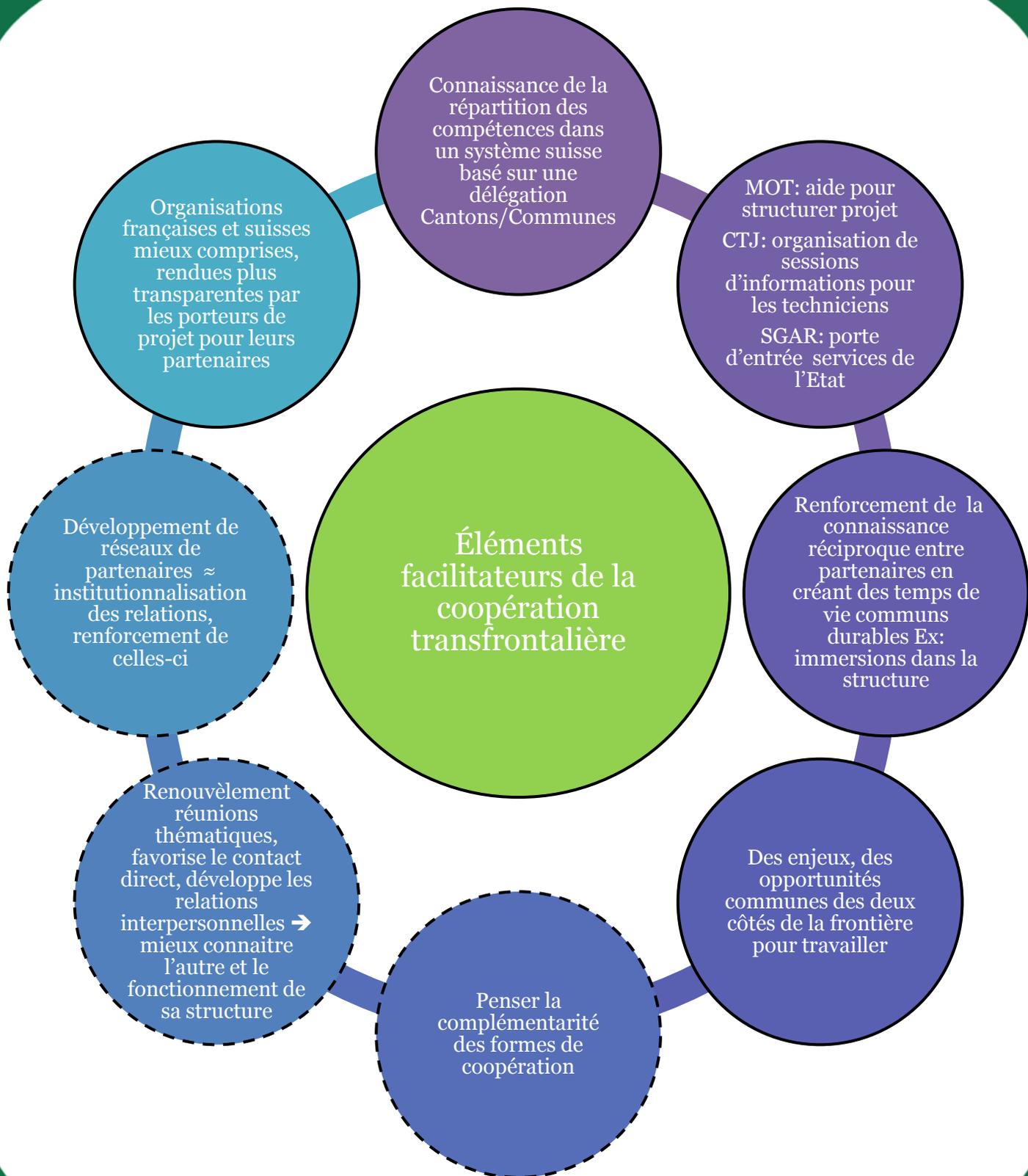
Contour tireté: constat applicable aux projets transfrontaliers ou non

Les différences France/Suisse



Les bases de la coopération transfrontalière sur l'Arc Jurassien





/!\ au risque de découragement

Obstacles inhérents au transfrontalier

- Législation : un frein important (douanes, taxes, frontière)
- Questions règlementaires et différences administratives → très complexes à gérer
- Absence d'identité transfrontalière sur l'Arc Jurassien → obstacle et ralentissement

Politique et coopération

- En dehors de l'approche locale: pas une politique publique ni une priorité des politiques publiques
- Ne s'impose pas à l'agenda politique
- Le temps des responsables politiques n'est pas le même que celui du projet transfrontalier

Multiplicité d'acteurs

- Transfrontalier = sans cesse chercher le consentement de structures différentes, peu habituées à travailler ensemble
- Multiplicité des structures, rythme rapide des renouvellements de personnel, instabilité des échelons institutionnels = freins
- Si plusieurs cantons sont impliqués → rallonge les longueurs administratives → complique le projet

Coopération chronophage

- Les différences franco-suisse rallongent beaucoup les longueurs administratives dans les projets de collaboration
- Des délais dû à la nature transfrontalière, mais surtout dû au fait que la Suisse n'appartient pas à l'Union Européenne

Difficile mobilisation des acteurs

- Identifier les partenaires et les bons interlocuteurs pour un projet est long et difficile → les personnes, les fonctions, les institutions mutent
- Des acteurs locaux qui se connaissent rarement, difficiles à se faire rencontrer
- Des acteurs parfois difficiles à motiver
- Des acteurs sollicités par beaucoup de projets
- Un projet qui ne concerne pas toujours pleinement leur territoire
- Pas toujours la volonté de se tourner vers le transfrontalier

Avertissement:

Deux structures au même nom → pas forcément mêmes domaines de compétence. Ex: Offices de tourisme, PNR

Coopération généralement francophone, mais attention aux idiomes qui diffèrent

Toutes les périodes ne sont pas propices à la mise en place d'un projet, ralenti, occulté ou immobilisé par un autre projet ou le contexte (élections)

Penser un projet transfrontalier

Territorialiser d'avantage un projet peut permettre aux acteurs de se dégager d'eux même

Penser le projet sur toute sa durée de vie, en y incluant les acteurs qui seront impliqués en tenant compte de leurs stratégies

Certains projets sont montés trop rapidement. Prendre le temps de se réunir, de discuter la stratégie et les objectifs → gagner du temps pour la suite du projet

Utile de s'entourer dès le départ de contacts spécialisés pour la mise en place d'un projet

Un bon point de départ est de trouver des enjeux communs sur lesquels travailler

Penser un projet transfrontalier touristique

/!\ ne pas sous estimer d'étape (démarches administratives et leurs longueurs, interdépendance des étapes, etc.). /!\ mettre en place les moyens nécessaires par rapport au volume et à la complexité du projet

Oublier certains obstacles en amont qui peuvent relever du détail (TVA, frais de dédouanement) entraîne des ralentissements amplifiés par le grand nombre d'acteurs à consulter

Rythme d'Interreg soutenu, peut empêcher de prendre du recul sur le projet. S'entourer de partenaires extérieurs au projet peut permettre d'apporter du recul

Valoriser un produit: trop souvent 99% des fonds servent à la construction et seulement 1% pour la commercialisation, inverser la tendance pourrait permettre de mieux valoriser le produit

Projets sont souvent conçus trop centrés sur eux-mêmes. Donner des portes d'entrée sur environs, sur d'autres activités → conserver la clientèle sur le territoire

Opportunité pour le tourisme transfrontalier est de développer les complémentarités des formes de tourisme pas assez valorisées (ex: tourisme industriel sur Morteau), de renforcer les actions touristiques à partir d'identifiants déjà connus (ex: absinthe, ressources naturelles) et de raisonner territoire par territoire.

Si le public visé est trop restreint, il est possible de compenser cela en ayant plusieurs approches différentes pour cibler plusieurs clientèles

Contexte, particularités du tourisme transfrontalier

Les séjours transfrontaliers sont peu nombreux → réelle opportunité

Étude de la CTJ: tourisme de part et d'autre de la frontière qui implique beaucoup d'acteurs, non coordonnés, en concurrence

Côté Suisse: Début de structuration des acteurs du tourisme (Jura 3 Lacs), volonté de coopérer avec la France peut-être trop tenue, difficultés à se structurer en intercantons

Côté France: dispersion des énergies, peu de volonté de coopérer ensemble

Tourisme équestre change entre la France et la Suisse. Public suisse visé élargit aux non cavaliers // tourisme équestre français plus réservé à un public d'initiés. Cavaliers suisses plutôt des propriétaires autonomes // des cavaliers français se tournent plus vers la location



Un bon point de départ est de trouver des enjeux communs sur lesquels travailler

Sans enjeux partagés

Risque d'accords de politesse, manque de volonté des partenaires.
Ex: coopération sur la thématique de la formation

3 Catégories d'enjeux

Les thématiques incontournables mais qui peuvent diviser: elles sont généralement évitées pour la coopération → Problématique.
Ex: développement économique, mobilité, emploi, formation

Les thématiques n'amenant pas à une division mais où le projet peut être abandonné puisque les dynamiques se suffisent de part et d'autre de la frontière.
Des coopérations utiles mais pas indispensables
Ex: tourisme, environnement

Une thématique oubliée qui pourrait jouer le rôle de socle: l'identité transfrontalière

Pour un projet dont les enjeux ne sont pas partagés, cela peut être compensé par un dialogue de qualité → réunir les acteurs et leur montrer la pertinence du sujet, les impacts de part et d'autre de la frontière

Le coût de la coopération transfrontalière

La coopération transfrontalière → coûte souvent plus que la coopération nationale

Phénomène transfrontalier → devenu beaucoup plus visible, → un sujet politique qui attire beaucoup l'attention.

Politiques sont beaucoup plus intéressés par le problème, en attente de résultats, mais ils n'ont pas encore eu le réflexe de débloquer les moyens nécessaires

Avantages des fonds Interreg

Interreg permet à des structures n'ayant pas les fonds nécessaires de faire naître des projets

Un grand nombre de coopérations sont conditionnées aux fonds Interreg

Les dossiers Interreg → des sources de financement extraordinaires et en croissance constante

Interreg permet à des partenaires, qui n'auraient jamais pu le faire autrement, de travailler ensemble

Défauts des fonds Interreg

Les financements permis ne sont pas les mêmes des deux côtés de la frontière

Ce sont des financements conditionnés à la volonté politique

Interreg est souvent utilisé par effet d'aubaine, alors que le principe d'Interreg est d'être déclencheur de coopérations de fonds

Interreg a presque « obligé » certains acteurs à travailler ensemble

La fin d'une période de financement d'Interreg a un fort impact sur le projet concerné

Interreg impose désormais un seuil de financement minimum empêchant les porteurs de petits projets de candidater

La gestion des fonds Interreg

Mener un projet Interreg impose d'avoir une trésorerie solide → calendrier de versement des fonds Interreg impose de jouer sur celle-ci

Il faut également considérablement justifier l'utilisation de ces fonds, ce qui coûte du temps et de l'argent

Toutes les actions doivent se faire dans le cadre d'un budget fixé en amont du projet, cela peut être un frein pour le déroulement de celui-ci car cela réduit les marges de manœuvre mais cela permet aussi de mieux planifier le projet

Interreg → très lourd à manipuler, temps de gestion administratif très long

Une grande partie des fonds sert à la seule administration du projet

Plus le nombre d'acteurs impliqués est grand plus la gestion devient complexe

Il existe des coordinateurs de projet pour aider à dépasser ces lourdeurs

Interreg
FRANCE-SUISSE

Porteurs et moteurs du projet

Portage privé : très important
Impliquer les acteurs privés lors de la conception, valorisation et pérennisation → meilleur moyen de préparer la transmission de celui-ci
Sans porteur privé assez fort le projet peut ne pas être valorisé ou être abandonné

Acteurs publics: peuvent aider à voir l'opportunité du projet, cibler une clientèle, mettre en relations des prestataires

Acteurs privés: permet d'avoir un point de vue différent sur le projet

Sans soutien des acteurs locaux le projet est voué à disparaître → ne pas oublier les usagers du projet et la société civile

Appuis politiques = acteurs institutionnels, liés à des décideurs pouvant créer des conditions favorables, mobiliser les acteurs

Portage public → le politique croit à la validité et au bien fondé du projet, l'inscrit dans ses programmes d'action

Le moteur du projet ne doit pas uniquement être un élu influent, des socioprofessionnels, des élus doivent être impliqués → rôle d'ambassadeurs voir de porteurs?

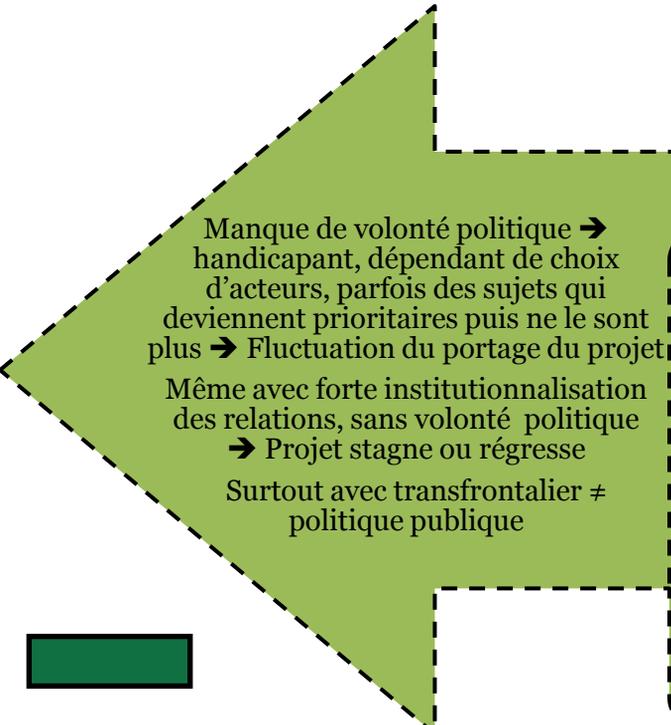
Implication des acteurs locaux → liens plus forts, reconnaissance, renforcement communauté d'intérêts partagés base d'une solide coopération

Trois Partenaires complémentaires, Chacun doit s'attacher les compétences de l'autre surtout dans le cadre particulier du transfrontalier

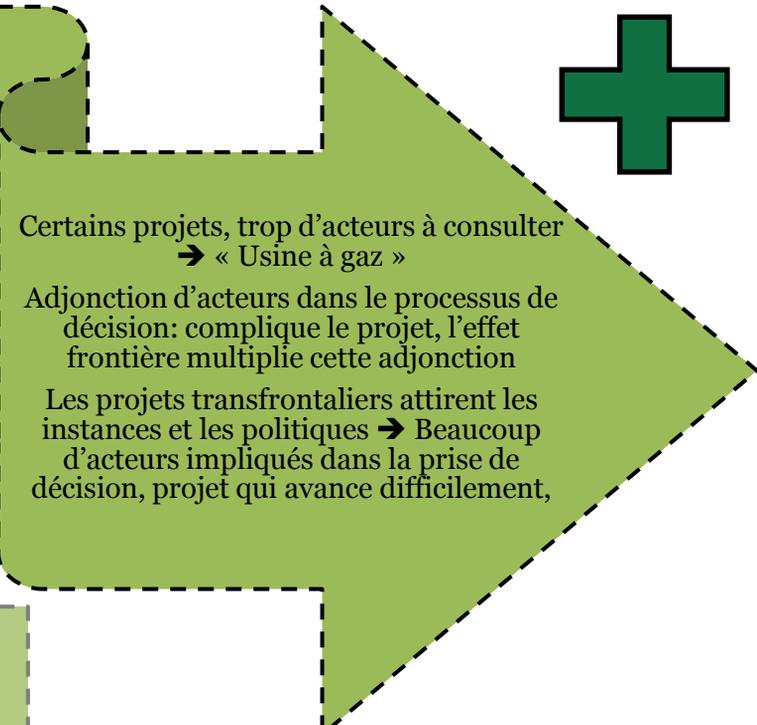
Un acteur bien mobilisé est un acteur se sentant partie prenante du projet et pas spectateur

Lancement d'un projet: utile d'identifier tous les acteurs concernés, ≠ niveaux, identifier leurs besoins, leurs volontés et leurs stratégies par rapport au projet
Acteurs sont impliqués dès le départ → retour sur le projet → investissement si le projet présente un intérêt pour eux → associer les intérêts des acteurs à ceux du projet permet un meilleur investissement de la part de ceux-ci

Le délicat équilibre du portage de projet



Manque de volonté politique → handicapant, dépendant de choix d'acteurs, parfois des sujets qui deviennent prioritaires puis ne le sont plus → Fluctuation du portage du projet
Même avec forte institutionnalisation des relations, sans volonté politique → Projet stagne ou régresse
Surtout avec transfrontalier ≠ politique publique



Certains projets, trop d'acteurs à consulter → « Usine à gaz »

Adjonction d'acteurs dans le processus de décision: complique le projet, l'effet frontière multiplie cette adjonction

Les projets transfrontaliers attirent les instances et les politiques → Beaucoup d'acteurs impliqués dans la prise de décision, projet qui avance difficilement,



⊗ Tourisme: différences de prix ou autres critères → peur d'une asymétrie des retombées sur le territoire (Ex: un seul côté de la frontière)
→ portage peut être difficile à obtenir
⊗ Spécificité du tourisme: les porteurs d'un projet ne sont pas leader de celui-ci du début à la fin
→ porteurs soumis à des décisions extérieures aux porteurs du projet
→ complication du projet

⊗ Plus un projet est large, plus l'adjonction d'acteurs et de structures augmente, plus le projet devient compliqué
⊗/!\ Se tourner vers les régions, les départements ou autres structures pour demander des fonds
→ multiplication des acteurs partie- prenante dans la décision

Il faut donc trouver un équilibre délicat entre la bonne implication des acteurs clés pour le projet tout en essayant de conserver un cercle de décideurs restreint

COMMERCIALISER LES PROJETS TRANSFRONTALIERS

Beaucoup de projets créés pour « changer la carte du tourisme ». Mieux vaut réaliser des business plan réalistes. S'entourer tôt dans le projet des acteurs de la commercialisation est un plus

Souvent projets peu réfléchis pour clientèle. Pensés comme produit, valorisation du territoire, commercialisation but annexe. Projets ne se vendent pas. Besoin compromis entre marketing et réalité du terrain

Cherté suisse, projet dans une gamme supérieure de vente, amplification difficultés de vente

Une solution: vendre produit package global? Risque de réduction des ventes, ou de nécessité de réduction des marges

Préparer la commercialisation d'un produit

Le franc fort a fait baisser de 20% le prix des produits français. Or les produits suisses sont déjà naturellement plus chers (autres conditions de production). Pour faire face à la concurrence, les porteurs suisses rognent déjà beaucoup leurs marges

CDT, CRT, OT ont beaucoup de documentation (fréquentation, tendances) pouvant aider au ciblage d'une clientèle. Pour un projet d'envergure, un cabinet extérieur peut être mobilisé (enquêtes clients, concurrentielles, etc.)

Beaucoup de porteurs de projet pensent que trouver un circuit de commercialisation suffit à vendre un produit. Le transfrontalier réduit obligatoirement les circuits de commercialisation (supprime beaucoup d'opérateurs nationaux)

Il est important d'explorer, tôt dans le projet, tous les canaux de distribution pour vendre un produit, surtout si ceux-ci sont réduits. Les offices de tourisme locaux ne peuvent porter seuls la commercialisation

Cas du tour-opérateur, deux types de commercialisation: mandat (TO financé par le porteur pour la vente du produit), commissions prises sur les ventes. Mandat déconseillé: ne suscite pas motivation TO, indemnisation TO avec argent public

Clientèles à cibler? Clientèles suisses-allemandes peut-être, les clientèles francophones viendraient difficilement faire du tourisme le long de la frontière. Le public suisse serait plus individualiste que le public français, pour certains produits pas de différences constatées → importance de l'étude de marché

Vers quels circuits de commercialisation se tourner?

Pérenniser un projet est difficile

- Même mené correctement un projet peut être abandonné, problème d'implication des acteurs locaux, pas de porteur couvrant tout le territoire du projet, non viabilité pour la commercialisation, pas de fonds d'entretiens trouvés, porteurs n'ayant pas les compétences pour faire vivre le projet
- Interreg a pour vocation d'initier les projets, pas de financer leur fonctionnement dans le long terme, les comités de gestion sont de plus en plus stricts
- Après la fin des financements Interreg il faut donc avoir trouvé d'autres sources de financement, mais dans tous les cas les entrées d'argent sont plus faibles

Comment Pérenniser un projet

- Le projet doit avoir un sens, être utile, doit recevoir le soutien des partenaires publics, privés, de la société civile des usagers et le public doit s'y retrouver. Un plus peut être que le projet s'inscrive dans la stratégie d'une collectivité ou d'un territoire
- Il faudrait plus de continuité dans les projets, qu'ils aient une plus value pour le territoire et un impact territorial sur le moyen et long terme
- Certains projets sont uniquement ponctuels, visant à développer des dispositifs qui pourront être réutilisés. D'autres projets ayant pour but de structurer le territoire ont besoin de plusieurs périodes de financements pour construire la structure, convaincre les partenaires, se développer et se justifier

Communiquer sur la coopération transfrontalière

Communiquer sur un projet

Essayer de « réinventer la roue » une mauvaise idée, il vaut mieux s'inscrire dans une plateforme de communication existante et fiable plutôt que recréer un système de communication coûteux

Créer un duplicata d'une information, d'une activité ou d'un canal de distribution → une perte d'argent et de temps

Circuits de communication

Les porteurs s'en remettent souvent aux offices de tourisme pour assurer la promotion d'un produit, mais ceux-ci ont des moyens trop limités pour assurer seuls ce rôle

En fonction des publics auxquels s'adresser, le choix des plateformes de communication peut varier. Travailler en commun sur la communication peut permettre de compléter celle-ci.

Communiquer sur le transfrontalier en général

De nombreuses structures transfrontalières voient le jour mais leurs actions sont peu connues au niveau central français ou dans les cantons germanophones.

Se regrouper et travailler la complémentarité des projets peut permettre de vendre l'image de la région, ses savoirs-faires et donc multiplier la rente du territoire transfrontalier et augmenter sa notoriété

Des opportunités pour le développement de la coopération transfrontalière

Aider au développement d'une identité transfrontalière, socle de futures coopérations

Mettre en places des ressources (informations de fond, d'actualité) via une plateforme (blog, site, etc.) permettant à celui qui le voudrait de mieux comprendre son voisin et son pays

Créer des temps de vie commun entre agents, mais aussi entre populations pour mieux comprendre, mieux s'ouvrir à l'autre

La réorganisation de la CTJ qui vise à prêter une oreille plus attentive aux projets de territoire

Un projet de territoire transfrontalier de plus en plus concret