



**HAL**  
open science

## La politique régionale de l'Union Européenne : études dans deux cabinets de conseil

Simon Jézéquel

► **To cite this version:**

Simon Jézéquel. La politique régionale de l'Union Européenne : études dans deux cabinets de conseil. Géographie. 2013. dumas-00880955

**HAL Id: dumas-00880955**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00880955>**

Submitted on 14 Nov 2013

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

**Simon Jézéquel**  
**Master 2 Géopolitique**  
**Université de Reims Champagne Ardenne**  
**Année 2012-2013**



## **RAPPORT DE STAGE**

### **La politique régionale de l'Union européenne**

*Etudes dans deux cabinets de conseil*

#### Enseignants référents

Céline Vacchiani-Marcuzzo,  
Maître de Conférences, Université de Reims  
Stéphane Rosière,  
Professeur, Université de Reims

Stage à t33 : 07/01/13 – 29/03/13

#### Maîtres de stage

Pietro Celotti, Associé, t33  
Erik Gløersen, Senior consultant  
Spatial Foresight

Stage à Spatial Foresight : 15/04/13  
– 28/06/13

**Soutenance le 8 juillet 2013**



**Simon Jézéquel**  
**Master 2 Géopolitique**  
**Université de Reims Champagne Ardenne**  
**Année 2012-2013**

## **La politique régionale de l'Union européenne**

*Etudes dans deux cabinets de conseil*

Soutenance le 8 Juillet 2013, à Reims

Membres du jury :

Mme Céline Vacchiani-Marcuzzo, Maître de Conférences, Université de Reims

M. Stéphane Rosière, Professeur, Université de Reims

## Remerciements

Je tiens à adresser mes remerciements au corps enseignant du Master de Géopolitique de l'Université de Reims, et en particulier à son directeur M. Stéphane Rosière pour avoir été à l'écoute de mon projet, ainsi qu'à Mme Céline Vacchiani-Marcuzzo pour avoir cru en mon axe de travail.

Je remercie tout particulièrement mes deux directeurs de stage, Pietro Celotti pour la place qui m'a été accordée au sein de l'entreprise *t33* et les conditions de travail optimales qui m'ont été fournies, ainsi qu'Erik Gløersen chez *Spatial Foresight* pour sa rigueur de travail transmise et son attention portée à mon projet professionnel.

Ces deux stages n'auraient pu se réaliser sans la confiance accordée par les directeurs de *t33* et de *Spatial Foresight* (respectivement M. Alessandro Valenza et M. Kai Böhme). Qu'ils soient ici remerciés pour leur attention et leur accompagnement.

Je remercie enfin les deux équipes luxembourgeoise et italienne pour leur accueil et leur disponibilité.

## Sommaire

Index des sigles .....	5
Précisions sur les termes utilisés .....	6
Introduction .....	7
PARTIE 1 : Présentation des organismes d'accueil .....	10
PARTIE 2 : Missions effectuées et méthodologie .....	30
PARTIE 3 : Résultats obtenus et bilan .....	43
PARTIE 4 : L'environnement géopolitique .....	53
<i>La politique régionale de l'UE : le territoire européen entre convergence et cohésion</i>	
Conclusion .....	68
Thèmes abordés mais non approfondis .....	69
Nouvelles interrogations .....	70
Bibliographie .....	72
Tables des matières .....	75
Annexes .....	77

## **Index des sigles**

CMS :	Consorzio Marche Spettacolo
DG REGIO :	Directorate-General for Regional and Urban Policy – Direction Général de la Commision européenne pour la Politique régionale et urbaine
ESPON :	European Spatial Planning Observation Network
FLAGSHIP :	Forward Looking Analysis of Grand Societal Callenges and Innovative Policies
IPE :	Indice de performance environnementale
LAU :	Local administrative units – Unités administratives locales
PAC :	Politique agricole commune
PIB :	Produit intérieur brut
PNC :	Plan National Climat
SDEC :	Schéma de développement de l'espace communautaire
SLL :	Sistemi Locali del Lavoro – Unité administrative de bassins d'emplois utilisée en Italie
SWOT :	Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités), Threats (menaces).
UE :	Union européenne

## **Précision sur les termes utilisés**

### Politique régionale ou politique de cohésion ?

Les deux termes sont souvent employés sans distinction précise. Une Politique régionale est davantage ciblée sur des projets d'infrastructures et d'aménagement du territoire. Elle s'applique également dans d'autres régions du monde. La Politique de cohésion, plus spécifique à l'UE, englobe des domaines d'actions plus larges, incluant les politiques sociales. Elle est aussi plus orientée politiquement.

### UE ou Europe ?

La confusion entre les deux termes est une pratique récurrente dans les médias. L'Union européenne (UE) est une entité politique composée de 28 Etats membres, tandis que l'Europe désigne le continent d'un point de vue géographique. Pour ce dernier, nous privilégierons l'emploi de l'expression « ensemble territorial européen ».

### Bruxelles, personnification de l'UE

Par convention, l'usage du nom de la capitale européenne correspond à une métonymie du pouvoir de l'UE. En relations internationales, la désignation d'un Etat par le nom de sa capitale est courante. L'emploi de ce nom insiste aussi sur la centralisation des institutions européennes dans cette ville.

## INTRODUCTION

Le 10 décembre 2012, l'Union européenne s'est vu décerner le prix Nobel de la paix. Le comité norvégien a alors souligné le rôle stabilisateur joué par l'UE, qui a « *contribué à faire passer la majorité de l'Europe d'un continent de guerre vers un continent de paix.* »<sup>1</sup>

Malgré le processus d'unification institutionnelle de l'Europe en cours depuis la fin de la seconde guerre mondiale, de profondes divisions politiques et territoriales divisent pourtant toujours l'ensemble européen. Le développement régional est devenu en 2008 le premier poste budgétaire de l'UE, devançant pour la première fois la Politique agricole commune (PAC). Depuis le milieu des années 80, les objectifs ambitieux fixés par la politique de cohésion de l'Union européenne tentent ainsi de répondre aux déséquilibres économiques internes à l'ensemble européen.

### Démarche de recherche de stage

Les deux périodes de stages à Ancône et au Luxembourg n'auraient probablement pas vu le jour sans un contact établi à l'Université de Paris 1 Panthéon-Sorbonne pendant mon année de Master 1 (2011-2012). Une intervention assurée par Erik Gløersen lors du cours « Cartographie, recherches et applications » sur la diversité territoriale européenne m'avait vivement intéressée. De manière spontanée, il est ensuite apparu logique de déposer ma candidature en octobre 2011 auprès de l'entreprise basée à Luxembourg. A la suite de mon acceptation à *Spatial Foresight*, Kai Böhme, directeur de l'entreprise, m'a proposé de me mettre en contact avec *t33*, un de leurs principaux partenaires situés à Ancône en Italie, pour examiner la possibilité d'un double stage. L'articulation de ces deux périodes offrait pour les deux entreprises une possibilité de renforcer leurs liens, et comportait pour moi l'avantage de combiner deux expériences au sein d'un même semestre.

### L'Europe : espace vécu, terrain d'étude

L'Europe est depuis le début de mon parcours universitaire un centre d'intérêt qui s'est nourri d'expériences dans différents pays. En 2009, j'ai d'abord eu l'occasion de participer au forum « Paroles d'européens », organisé à Nantes, qui a éveillé une curiosité sur le projet européen, en particulier à la suite d'un échange avec l'actuel Commissaire européen à l'Agriculture, Dacian Cioloș.

Le programme d'étude Erasmus, dont j'ai pu profiter en Finlande pour la dernière année de ma licence de Géographie, m'a permis de mieux comprendre le fonctionnement des institutions européennes et de découvrir sur le terrain la diversité culturelle et linguistique du continent.

---

<sup>1</sup> [http://ec.europa.eu/news/eu\\_explained/121012\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/news/eu_explained/121012_fr.htm)



Lors de mon mémoire de recherche de Master 1, axé sur les relations de pouvoir entre la région autonome de Gagaouzie et l'Etat moldave, j'ai pu ainsi saisir les contradictions et les ambitions adressées à l'UE depuis un territoire situé à sa périphérie.

La poursuite de cet axe de travail au sein des entreprises *t33* et *Spatial Foresight*, localisées dans deux pays aux caractéristiques très différentes, correspondait alors à une continuité logique.

### Problématique et objectifs du stage

L'identification d'une problématique générale paraît délicate, dès lors que la réflexion sera structurée en quatre parties hétérogènes. En revanche, la quatrième partie se prête davantage à un développement découlant d'une question issue des expériences dans les deux cabinets de conseil. Il conviendra alors de s'interroger sur l'action de la politique de cohésion de l'UE sur le schéma territorial centre-périphérie qui caractérise l'espace communautaire des 28 Etats-membres.

Un précédent stage au sein d'une Communauté de commune du département de Loire-Atlantique en 2011 m'avait permis de découvrir la gestion des problématiques territoriales par un acteur public à l'échelle locale. En ce qui concerne mon projet professionnel, les périodes à *t33* et *Spatial Foresight* permettront de comparer les méthodes de travail de ces deux types d'acteurs aux profils très hétérogènes, mais aux activités convergentes.

Il s'agit également de ma première véritable expérience professionnelle, qui me permettra de me confronter aux exigences du monde professionnel. Qui plus est, par la dimension internationale des stages offre une occasion unique de se forger un réseau professionnel et de s'immerger dans un nouvel environnement de travail.

Enfin, sur de nombreux points, le domaine du conseil aux administrations publiques demeure très différent du monde universitaire. **C'est là que réside le défi des deux stages : conjuguer les connaissances fondamentales et outils jusqu'alors acquis lors de mon parcours universitaire aux exigences de qualité et de réactivité du monde de l'entreprise.**

Les missions qui m'ont été confiées, essentiellement basées sur la production de cartes et la rédaction de travaux de recherches, sont par essence assez similaires au travail universitaire, mais très différentes de celui-ci en terme de contrainte de temps et de contexte linguistique.

### Contextualisation et dimension géopolitique

Alors que le pouvoir supranational de l'UE est de plus en plus contesté au sein des Etats-membres, l'eurosepticisme avance sur une pente ascendante à l'image des résultats des élections nationales de la plupart des Etats-membres. Le discours virulent prononcé par le premier ministre britannique David Cameron fin janvier 2013 est l'illustration des critiques adressées à l'UE dans une période de crise économique qui fragilise les économies des Etats-membres.

Les intérêts divergents entre pays mis en lumière lors des discussions sur le budget de l'UE au printemps 2013 a révélé les difficultés de maintenir un consensus en période d'instabilité.

Cette crispation institutionnelle s'est aussi perçue par le rejet le 13 mars du Parlement européen concernant le budget de l'UE pour la période 2014-2020, préparé par le Conseil européen, et en recul pour la première fois depuis la création de l'Union.

La future politique de cohésion sortira sensiblement affectée de ses disputes, compte-tenu du fait qu'elle représente le deuxième poste budgétaire de l'Union après la PAC.

A cet égard, l'année 2013 marque un moment d'autant plus crucial qu'elle constitue une phase de transition entre les deux cycles de programmation de la politique régionale européenne, à savoir 2007-2013 et 2014-2020.

Les activités de *t33* et *Spatial Foresight* sont donc cette année orientées en conséquence, avec un fort accent placé sur l'évaluation des programmes du premier cycle.

Les agitations institutionnelles des institutions européennes n'entravent pas pour autant dans le même temps le processus d'intégration. Ainsi, l'année 2013 est marquée par un événement porteur d'espoir comme de doutes : l'élargissement de l'UE à 28 Etats membres, avec l'entrée de la Croatie le 1<sup>er</sup> juillet 2013.

### Axe de travail

Du bassin d'emploi local italien à la macro-region transnationale CENTRAL EUROPE, les missions qui m'ont été confiées ont permis de fournir une lecture de la politique régionale de l'Union Européenne à travers le prisme de la géopolitique.

L'Europe, objet politique et territorial qui reste à identifier, sera appréhendée comme un espace qui soulève des enjeux de pouvoir. Les expériences auprès des deux cabinets de conseil permettront de constater de quelle manière le pouvoir supranational que représente l'UE déploie des outils institutionnels pour façonner son territoire.

Pour répondre à cet objectif, les spécificités du domaine du conseil privé aux administrations publiques seront explorées dans un premier temps, avant de détailler les missions que j'ai conduites auprès de *t33* et de *Spatial Foresight*.

Il en découlera une présentation des résultats obtenus à la suite des méthodes mises en place pour répondre aux demandes et exigences des entreprises. Les éléments issus de ces trois parties nous permettront d'extrapoler et de diagonaliser les problématiques abordées au sein d'une dernière partie axée sur les mécanismes de la politique de cohésion européenne et les dynamiques spatiales qu'elle impulse.

# PARTIE 1 Présentation des organismes d'accueil

## 1.1 Le domaine d'activité : le conseil pour administrations publiques, l'expertise privée au service des institutions européennes et régionales

« *La perspective ultime du métier du conseil est presque marxiste* »

Matthieu Courtecuisse  
Directeur de Sia Conseil

*t33* et *Spatial Foresight* offrent les mêmes produits tout en adoptant une approche stratégique différente. Les deux entreprises opèrent en effet dans le même domaine : le conseil en stratégie aux administrations publiques. Il convient dès lors d'éclaircir les spécificités de ce secteur d'activité, aux confins du monde de l'entreprise et du monde académique.

### 1.1.1 Elements de définition

Le conseil se définit d'abord par sa relation au client. Les besoins du client, qu'il s'agisse d'une entreprise privée ou d'une administration publique, sont au centre de l'activité des cabinets de conseil. Ces besoins se définissent par la recherche d'élaboration ou de renforcement d'une stratégie, l'amélioration des performances, leur organisation et leurs processus sur l'ensemble des fonctions clés<sup>2</sup>. Les missions menées par un consultant consistent donc à diagnostiquer un problème, élaborer une solution ainsi que sa mise en œuvre, préparer le client au changement, améliorer l'efficacité des opérations, améliorer la productivité opérationnelle, et renforcer les relations entre l'entreprise et ses clients, ses partenaires et ses fournisseurs<sup>3</sup>.

Pragmatisme et rapidité d'exécution constituent donc des qualités fondamentales requises dans la conduite de tout projet de conseil. Les délais de travail peuvent par exemple être une contrainte très exigeante du secteur, au regard des dates butoirs imposées par les clients.

Parmi les grands groupes de conseil opérant en Europe, il est possible de citer McKinsey & Company Europe (Etats-Unis), The Boston Consulting Group Inc. Europe (Etats-Unis), Bain

---

<sup>2</sup> <http://etudedecas.fr/conseil-en-strategie-quelle-definition/>

<sup>3</sup> *ibid.*

& Company Europe (Etats-Unis), Roland Berger (Allemagne), ou encore Booz & Company Europe (Etats-Unis)<sup>4</sup>.

Une dichotomie importante existe entre le conseil aux entreprises et celui appliqué aux administrations. Ce dernier ne répond pas aux mêmes impératifs, dans la mesure où l'objectif à atteindre demeure l'efficacité des politiques publiques plutôt que la simple recherche de profits. La modernisation et la rationalisation de l'action publique sont des concepts clés du secteur. La finalité de l'action du cabinet de conseil, du moins celle affichée officiellement, consiste donc en l'amélioration de la qualité du service public au service des bénéficiaires, c'est-à-dire des citoyens.

Le marché ne compte pourtant que pour une faible part de l'activité du conseil. Trois principaux segments du marché du conseil à l'administration peuvent être distingués (Gallouj et Vidal, 2009).

Le premier concerne le **marché des administrations centrales** des ministères. Il se caractérise par des projets de grande ampleur comportant une importante dimension stratégique et technologique. Le deuxième inclut le **secteur social**. Très proche du précédent de par ces spécificités, il est marqué par des budgets très élevés, des enjeux de qualité, et des contraintes de réduction des déficits.

Enfin, le troisième regroupe le **marché des collectivités locales et territoriales**. Visé par des cabinets de conseil de petite taille comme par des plus grandes structures, il reste relativement jeune et caractérisé par des budgets plus réduits.

*t33* et *Spatial Foresight* se sont spécialisés dans le premier et le troisième groupe, même si ce dernier reste très minime pour *Spatial Foresight*.

### 1.1.2 Typologie et évolution du marché

Si le secteur du conseil aux administrations est très diversifié en termes de clients, il l'est également en termes d'acteurs. Le marché présente la particularité de mettre en concurrence des entreprises de tailles sensiblement différentes<sup>5</sup>. Cette brève classification s'avère utile afin de saisir la dimension occupée par *t33* et *Spatial Foresight* dans leur environnement professionnel.

La première catégorie d'acteurs comprend les très grands groupes de conseils, dotés d'une structure interne très dense et très hiérarchique. Leur activité est en partie régie par des objectifs de rentabilité et les impératifs des actionnaires.

---

<sup>4</sup> Classement de référence des cabinets de conseil en stratégie et en management, Vault 2013 <http://www.consultor.fr/devenir-consultant/classements/612-vault-2013-le-bcg-recule-de-17-places-en-europe-et-bain-reste-devant-oultre-atlantique.html>

<sup>5</sup> Entretien avec Kai Böhme, *Spatial Foresight*, 26.05.2013

Elles pratiquent également des prix très différents de ceux proposés par *t33* et *Spatial Foresight*. A titre d'exemple, il est possible de citer les entreprises Deloitte (Etat-Unis)<sup>6</sup> et Sweco (Suède)<sup>7</sup>.

Les bureaux de taille moyenne forment la deuxième catégorie. Généralement composés de cinq à cinquante employés, ils présentent une grande capacité de flexibilité. Leur stratégie est davantage appuyée par la construction de partenariats en réseaux. Moins guidés par des impératifs de rentabilité, leur personnel démontre en général un engagement individuel plus prononcé.

Le troisième catégorie est composé d'entreprises sans salarié, gérées par une seule personne. L'organisation singulière de ce travail permet à ces acteurs de jouir d'une très grande flexibilité, ce qui leur permet de croître à un rythme très rapide.

Sur l'initiative de Kai Böhme, *Spatial Foresight* a démarré sur ce modèle, pour ensuite rejoindre le deuxième groupe, dans lequel se situe aussi *t33*.

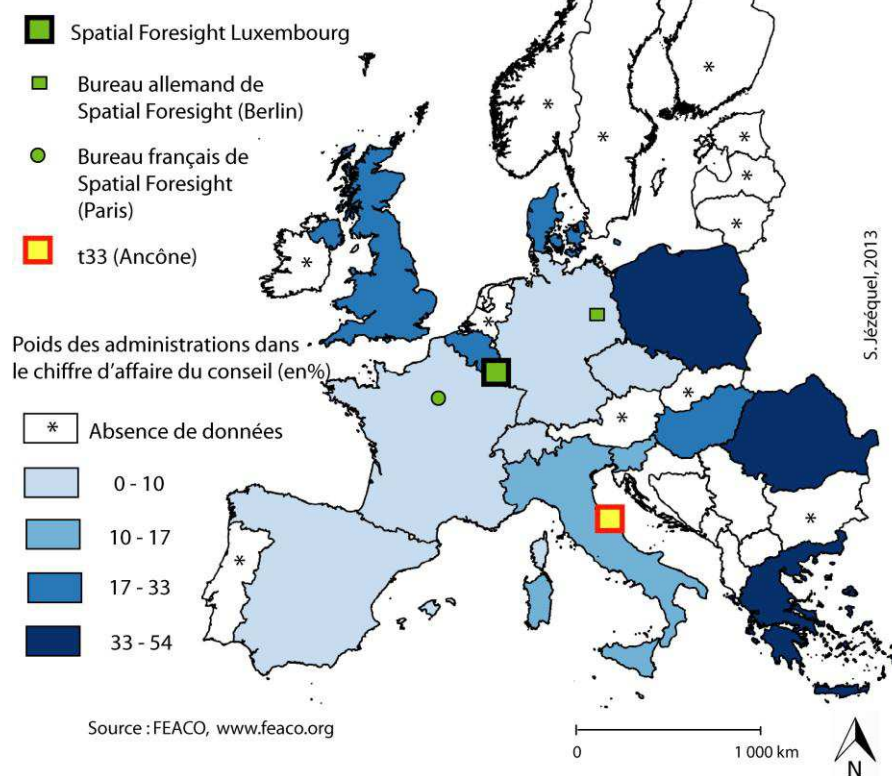
Même s'il fut présenté depuis le milieu des années 1990 comme le marché de l'avenir, le marché du conseil aux administrations ne compte encore que pour une faible part de l'activité du conseil dans son ensemble (Gallouj, Vidal, 2009). Le secteur public constitue pourtant une source de revenus attractive pour les cabinets de conseil traditionnels, puisque qu'il représente un axe de diversification et de débouchés diversifiés. Il offre aussi la spécificité de fournir un instrument contra-cyclique, permettant une réduction des risques de dépendance liés à la conjoncture pour les cabinets (Gallouj, Vidal, 2009).

---

<sup>6</sup> [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com)

<sup>7</sup> [www.swecogroup.com](http://www.swecogroup.com)

## Carte 1 : Le marché du conseil aux administrations en Europe



### 1.1.3 L'évaluation : méthode privilégiée pour le diagnostic des politiques publiques

Les deux périodes de stage effectués auprès de *t33* et de *Spatial Foresight* m'ont permis de découvrir les axes de travail déployés pour mener à bien l'une des principale activité des deux entreprises : l'évaluation des fonds structurels européens.

Il s'agit ici moins de dresser un tableau exhaustif des méthodologies utilisées par les cabinets de conseil que de présenter un de leurs outils pour lequel j'ai eu l'occasion d'approfondir les tenants et aboutissants au cours de mes expériences.

Pour bien saisir la dimension d'une activité d'évaluation, il faut d'abord replacer l'exercice dans le contexte institutionnel européen dans lequel il s'inscrit, à savoir la Gestion du Cycle de Projet. Selon les termes de la Commission Européenne, la Gestion du Cycle de Projet désigne « l'activité de gestion et la prise de décision, pendant le cycle du projet » (Commission Européenne, 2004, p.17).

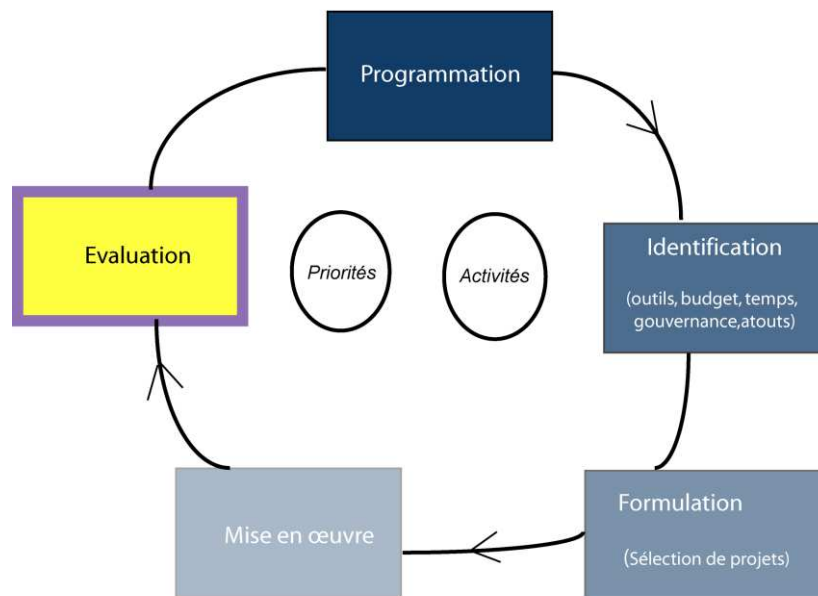
L'approche est en fait issue du monde du management, pour lequel un projet est généralement découpé en phases. Ce découpage doit ainsi permettre l'analyse et la conceptualisation du projet, de ses enjeux et de son impact<sup>8</sup>.

Dans le cadre de la Politique régionale de l'Union Européenne, l'évaluation constitue l'outil privilégié par la Commission pour établir dans quelle mesure les interventions de l'UE permettent d'atteindre les objectifs politiques fixés et pour définir les moyens d'améliorer leurs résultats à venir<sup>9</sup>.

L'Union a ainsi mis en place des règles d'attribution et de gestion des fonds permettant d'assurer une réalisation performante, transparente, contrôlée et évaluée des programmes.

Toujours d'après l'Union Européenne, les résultats des évaluations contribueraient à renforcer la transparence et la responsabilité démocratique, aidant ainsi la Commission à sensibiliser les citoyens européens à la valeur ajoutée de l'Union<sup>10</sup>.

Document 1 : La Gestion du cycle de programme et projet selon l'UE



S. Jézéquel, 2013

L'évaluation se décline en différents types correspondant aux étapes successives du cycle de projet en question. Elle peut répondre à une démarche prospective, en amont ; on parlera alors d'**évaluation ex-ante**. S'il s'agit d'une analyse rétrospective, l'**évaluation ex-post** intervient. Certaines situations impliquent aussi une évaluation qui intervient pendant la période de mise en œuvre du projet. Il s'agit d'une évaluation *en cours*. Schématiquement, l'évaluation se découpe donc en trois temps : avant, pendant, après.

<sup>8</sup> <http://cooperation-concept.net/?p=2158>

<sup>9</sup> [http://ec.europa.eu/governance/better\\_regulation/evaluation\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/governance/better_regulation/evaluation_fr.htm)

<sup>10</sup> *ibid.*

Dans tous les cas, l'évaluation doit générer des informations pertinentes essentielles pour la planification, la conception et la mise en œuvre de politiques communautaires<sup>11</sup>. La période de stage à t33 correspondait à la phase de préparation du futur cycle de programmation de l'UE pour la période 2014-2020. Par conséquent, une part significative des travaux menés par l'entreprise traitait d'évaluation *ex-ante*.

Par ailleurs, l'exercice essaie d'apporter une réponse à deux questions fondamentales (Commission européenne, Avril 2013):

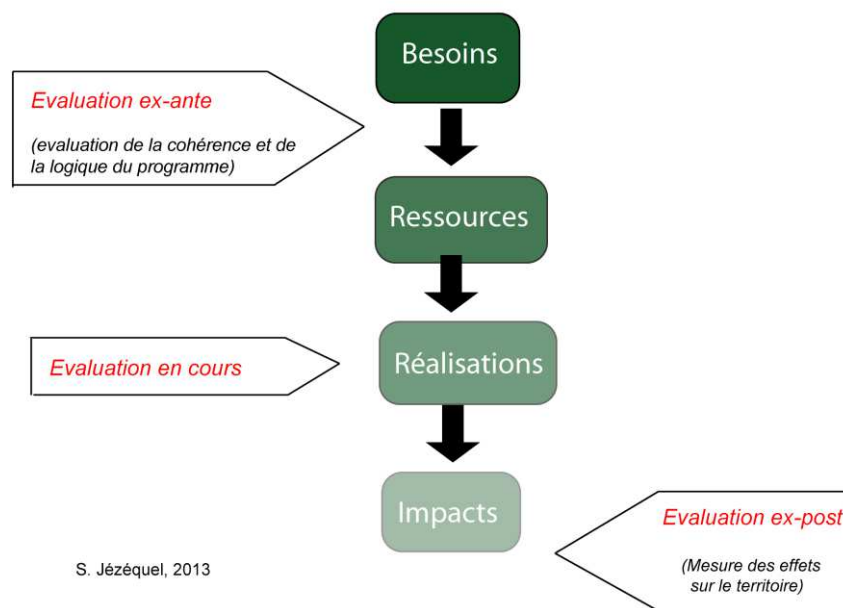
- L'intervention publique a-t-elle un effet sur la situation ? Si tel est le cas, de quelle ampleur ?

En d'autres termes, la question est : cela fonctionne-t-il ?

- Dans quelle mesure une intervention produit-elle les effets prévus (et imprévus) ?

L'objectif est de répondre à la question : pourquoi et comment cela fonctionne ?

#### Document 2 : Développement de programme/projet et évaluation



<sup>11</sup> [http://ec.europa.eu/governance/better\\_regulation/evaluation\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/governance/better_regulation/evaluation_fr.htm)



## 1.2 t33



### 1.2.1 Historique et structure interne

L'entreprise **t33** voit le jour en 2007. Elle est localisée dans le centre de la ville d'Ancône située dans la région des Marches en Italie. Son statut officiel est l'équivalent français d'une Société à responsabilité limitée (SARL). Bien que ces missions répondent aux besoins des administrations publiques, il s'agit d'une structure totalement privée.

La création de t33 résulte de l'initiative de trois employés ayant décidé de quitter une entreprise aux fonctions similaires, afin d'entreprendre le même type d'activité en impulsant de nouveaux choix stratégiques.

En comparaison d'autres entreprises similaires, t33 se distingue donc par le caractère récent de ses activités. Depuis 2007, l'entreprise connaît une phase de croissance rapide, aussi bien en termes de nombre d'employés que de chiffre d'affaires.

L'obtention d'une certification d'activité officielle par l'organisme SGS<sup>12</sup> en 2011, définie par la mention « *Evaluation de programmes et de projets, assistance technique aux programmes et projets, études et recherches en politique publique* » instaure une date décisive qui offrit à l'entreprise une visibilité accrue et une nouvelle dynamique.

#### Equipe

Dix membres composent l'équipe de **t33**, incluant un directeur, trois associés, quatre experts, une responsable de l'administration et une responsable de la communication.

Trois principaux critères permettent de caractériser le profil des employés de l'entreprise. En premier lieu, la totalité d'entre eux disposent d'un fort profil universitaire. Trois ont en effet un doctorat en Sciences économiques, tandis que tous les autres sont diplômés d'un Master (Sciences politiques, Sciences économiques, Philosophie, Psychologie, ingénierie électronique et Géographie). Ce haut niveau de qualifications académiques représente un atout de taille pour le positionnement de l'entreprise sur le marché. La diversité des profils constitue donc un autre élément caractéristique des salariés. Cet avantage, renforcée par une communication optimale, permet à l'entreprise de présenter des compétences pluridisciplinaires, ce qui s'avère particulièrement utile lors de candidatures aux appels d'offres. Enfin, sept employés maîtrisent l'usage professionnel du français.

---

<sup>12</sup> [www.sgs.com](http://www.sgs.com)

La francophonie est dès lors un des piliers de l'entreprise, et source d'opportunités dans la mesure où le français reste une des langues dominantes des institutions européennes et des administrations des pays d'Afrique du Nord. L'italien demeure naturellement la langue privilégiée au sein des locaux de l'entreprise. A cet égard, la communication interne fait l'objet d'une attention particulière.

La taille restreinte de l'entreprise ne se prête pas à la représentation en organigramme de la hiérarchie. Par conséquent, étant donné que je n'ai pas été affecté à un département en particulier, il paraît plus intéressant de montrer le degré d'intensité des relations que j'ai pu avoir avec les différents membres.

### Configuration interne

En ce qui concerne les locaux de **t33**, la configuration des bureaux en salles communes favorise l'échange et le travail en équipe des employés, effaçant tout signe tangible de hiérarchie. L'environnement de travail apparaît dès lors comme un point fort indéniable de l'entreprise, contribuant au bon climat relationnel. Certains membres choisissent même de changer régulièrement de poste de travail afin de favoriser la créativité. Ce cadre intellectuel stimulant se retrouve également lors des « repas séminaires » organisés une à deux fois par mois. Ces temps de rencontre organisés pendant la pause du midi et généralement animés par le directeur visent à mettre à jour les connaissances des employés sur les nouveautés des dossiers traités par l'entreprise. C'est aussi l'occasion de diffuser de nouvelles techniques au sein de l'équipe.

### Localisation

La localisation des bureaux de l'entreprise à Ancône, ville relativement éloignée des centres des institutions européennes, pourrait surprendre à premier abord. Cette particularité géographique résulte d'un choix d'ancrage local revendiqué par les responsables. Des raisons personnelles expliquent en majeure partie cette contrainte de distance, qui se transforme en opportunités en ce qui concerne le marché local (cf. chapitre suivant). Cette particularité géographique prouve que des prestations au service des institutions européennes peuvent s'effectuer à distance des grands centres de décisions de l'Union (Bruxelles, Luxembourg, Strasbourg). L'usage abondant d'outils de communications via Internet permet aussi de faire face à ce défi. L'organisation d'entretiens en ligne avec des entreprises partenaires ou des clients situés dans d'autres pays européens demeure ainsi une pratique très fréquente. A titre d'exemple, lors de la préparation d'un appel d'offre, l'occasion m'a été donnée de participer à une réunion en vidéoconférence pendant laquelle le directeur de **t33**, alors en déplacement à Barcelone, a établi le plan de travail à distance avec les employés d'Ancône.

Dans une plus large mesure, il est intéressant de remarquer que la localisation des cabinets de conseils n'est pas forcément concentrée dans des capitales ; **t33** vient illustrer ici cette tendance.

## Planification des missions

L'organisation de travail interne et la répartition des tâches entre les salariés sont basées sur un tableau figurant dans le couloir principal des locaux. Les noms des employés sont indiqués en lignes, tandis que les projets en cours apparaissent en colonne. La planification du travail s'effectue de cette manière sur un rythme mensuel.

t33 se situe pourtant encore en phase d'expérimentation, et de perfectionnement, pour de nombreux produits. Pour certains d'entre, une importante période de familiarisation est nécessaire. L'adaptation est encore en œuvre pour cette entreprise très jeune.

### 1.2.2 Stratégie et objectifs

D'après la description officielle affichée sur son site web, t33 se fixe comme objectifs de fournir une assistance aux administrations publiques afin d'accroître leur efficacité et leur performance.

Plus précisément, l'entreprise propose un service d'expertise dans le domaine de la politique régionale en offrant des évaluations de politiques publiques émanant d'institutions européennes et régionales.

La logique de l'entreprise se veut double, en traduisant les enjeux de la programmation européenne et internationale pour assister les institutions locales, tout en avertissant les institutions supranationales des réalités locales.

La stratégie déployée par l'entreprise répond à une logique multiscalair en se déclinant en trois échelles de travail :

- L'échelle nationale (les contrats visés concernent essentiellement la région des Marches, même si t33 a été récemment sélectionné pour une évaluation dans la région de Bolzano. Une fine connaissance des acteurs régionaux permet à t33 d'être performant à cette échelle). Dans l'ensemble, cette échelle occupe néanmoins une place minoritaire dans la stratégie de l'entreprise.
- L'échelle européenne (concernant principalement des évaluations de programmes menés par l'Union Européenne)
- L'échelle extra-européenne et internationale (des efforts sont menés depuis quelques années pour développer ce marché)

La maîtrise de ce jeu d'échelle permet à t33 de remplir une condition fondamentale de la réussite de toute activité de conseil aux administrations : la connaissance du terrain et des spécificités locales. L'ancrage local de l'entreprise, renforcé par ses liens avec le tissu régional des entreprises et des associations, constitue une de ses principales forces.

Cette expertise planifiée à différents niveaux représente une force d'autant plus importante pour l'entreprise qu'elle épouse le schéma de « gouvernance multi-niveaux<sup>13</sup> » impulsé par la Commission Européenne.

Afin d'optimiser ses performances, l'entreprise mise sur la reproductibilité des expériences. Dans une approche à long-terme, l'objectif est de tirer profit des méthodes de travail fructueuses afin de gagner en expérience sur des missions du même type.

### 1.2.3 Equivalents dans d'autres pays

Afin de mieux cerner l'ancrage de **t33** dans son paysage professionnel, il paraît pertinent de dresser un bref tableau des organismes similaires au-delà des frontières de l'Italie, d'autant plus que le marché national ne représente qu'un aspect minoritaire dans la stratégie de l'entreprise.

A l'échelle européenne, le Royaume-Uni occupe une place dominante au sein du marché du conseil aux services publics. Cette prédominance s'explique par un avantage de taille sur le marché : la maîtrise de l'anglais, langue privilégiée par les institutions européennes et exigée lors des critères de sélection des prestataires.

En ce qui concerne le poids du service public dans l'activité des cabinets de conseil, de fortes disparités se dessinent. L'Europe de l'Est figure en tête du classement, du fait des montants colossaux issus des fonds structurels européens reçus par les régions les plus défavorisées, répondant aux objectifs de cohésion territoriale. C'est tout particulièrement le cas de la Pologne et de la Roumanie, où le service aux administrations publiques compte respectivement pour 54% et 45% du chiffre d'affaire global du secteur du conseil (Gallouj, Vidal, 2009).

La Belgique (29%) se situe légèrement au dessus de la moyenne européenne, en raison des demandes des institutions européennes. Il en résulte une concurrence très accrue entre les entreprises qui y sont implantées.

La France se distingue par un taux particulièrement faible pour ce critère (10%). Le marché y apparaît encore comme peu développé. Ces chiffres dépendent également du type de spécialisation concerné. Ainsi, les conseils en gestion des ressources humaines occupent une part de marché sensiblement plus élevée en France.

Le marché italien reste également en bas de classement, avec une part des services publics dans le domaine du conseil estimée à 17%.

---

<sup>13</sup> L'expression « gouvernance multi-niveaux » désigne des systèmes non-hiérarchiques de négociation, de régulation et d'administration politiques allant au-delà de l'acceptation traditionnelle de l'Etat hiérarchique et souverain comme arène ultime de prise de décision et de résolution des conflits. Source : [www.sciencespo.fr/ceri/sites/sciencespo.fr/ceri/files/artdp.pdf](http://www.sciencespo.fr/ceri/sites/sciencespo.fr/ceri/files/artdp.pdf)

Le secteur reste ainsi très passif dans le pays , dès lors que les administrations publiques reste réticente à l'innovation, en minimisant le contenu des études des cabinets de conseil<sup>14</sup>.

Le marché était nettement plus dynamique au début des années 2000. L'élargissement de l'UE à la Roumanie et la Bulgarie en 2007 a vu un glissement du montant des fonds structurels communautaires au profit de l'Europe centrale ; au détriment des pays du Sud de l'Europe (Espagne, Portugal, Italie, Grèce).

En ce qui concerne le marché du conseil dédié aux fonds structurels, le poids de l'activité dans l'économie est proportionnel au montant reçu par le pays. Ainsi, la Pologne comporte une activité très dynamique dans ce secteur, du fait de ses nombreuses régions bénéficiaires des programmes de convergence. A contrario, la France se situe à un niveau nettement inférieure, compte-tenu des relatifs faibles montant reçus issus des fonds structurels.

#### 1.2.4 Principaux clients et concurrents

Les clients de **t33** se différencient par leur localisation géographique et se rejoignent sur leur statut commun d'administration publique.

Ces derniers peuvent se hiérarchiser en trois échelles, répondant à la stratégie multiscale de t33 : échelle internationale, européenne, et italienne. Nous choisissons ici d'en présenter un pour chaque niveau.

##### Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE)

Créé en 1972, le PNUE est la plus haute autorité environnementale au sein du système des Nations Unies. Le Programme joue le rôle de catalyseur, de défenseur, d'instructeur et de facilitateur œuvrant à promouvoir l'utilisation avisée et le développement durable de l'environnement mondial<sup>15</sup>.

Au cours de l'année 2011, t33 a effectué une mission pour le PNUE concernant une évaluation environnementale stratégique du développement rural au Mali. Le contrat portait sur trois évaluations des secteurs de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche, qui représentent près de 35% du PIB Malien.

##### Comité des régions (CdR) :

Le Comité se définit comme étant la représentation des régions et des villes dans l'Union européenne.

Créé à la suite du traité de Maastricht, le 9 mars 1994, il est l'assemblée politique qui fait

<sup>14</sup> Entretien avec François Levarlet, t33, 18.03.2013

<sup>15</sup> [www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?ArticleID=3301&DocumentID=43&l=fr](http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?ArticleID=3301&DocumentID=43&l=fr)

entendre la voix des collectivités territoriales, y compris les régions ultrapériphériques, au sein de l'Union européenne<sup>16</sup>.

t33 dispose d'un contrat-cadre avec le CdR depuis novembre 2011. Ce dernier vise à assister les services du CdR dans l'amélioration de son travail consultatif des procédures législatives. Les domaines d'expertise comprennent notamment l'emploi, la politique sociale, la compétitivité des entreprises et l'innovation.

#### Conseil Régional des Marches

La région des Marches compte parmi les 20 régions italiennes. Elle est reconnue pour son dynamisme entrepreneurial et pour la qualité de son niveau de vie. En comparaison du cas français, les régions italiennes jouissent de compétences autonomes plus élargies, ce qui favorise des demandes de services externes pour évaluer leur performance.

Depuis sa création en 2007, t33 entretient ainsi des liens professionnels très étroits avec les services de la région. Elle a notamment été en charge de l'évaluation des coûts éligibles relatifs au FEDER dans la région, à l'appui d'études quantitatives.

Les concurrents de t33 se localisent en grande partie en Italie, dans un marché où les administrations publiques régionales tendent souvent à sélectionner leurs prestataires en fonction de leur orientation politique. D'autres régions ne se soumettraient pas non plus à la publication d'appels d'offre transparents<sup>17</sup>.

A moyen terme, les universités et les centres de recherches constituent des concurrents à l'importance croissante pour t33. Néanmoins, ces derniers ont généralement une capacité de réaction plus lente, et un respect des dates limites de commandes moins scrupuleux.

#### Archidata

L'entreprise Archidata constitue un exemple représentatif des concurrents italiens de t33, du fait de son grand nombre de points communs avec t33.

Implanté à Milan et composée de 26 salariés, Archidata fournit des services de conseil aux administrations publiques dans le domaine de la gestion, du suivi et de l'évaluation des fonds structurels des programmes de l'Union Européenne. Archidata se définit comme une "*entreprise de la connaissance*", en soulignant la nécessité d'une mise en réseau pour « *gérer la complexité, sans pour autant la réduire* »\*. Il est aussi intéressant de noter les efforts déployés par l'entreprise en matière de stratégie de communication au travers de son site web ; un critère de taille dans un domaine où l'image de l'entreprise demeure cruciale.

\*<http://www.archidata.it/index.php/en/guiding-ideas>

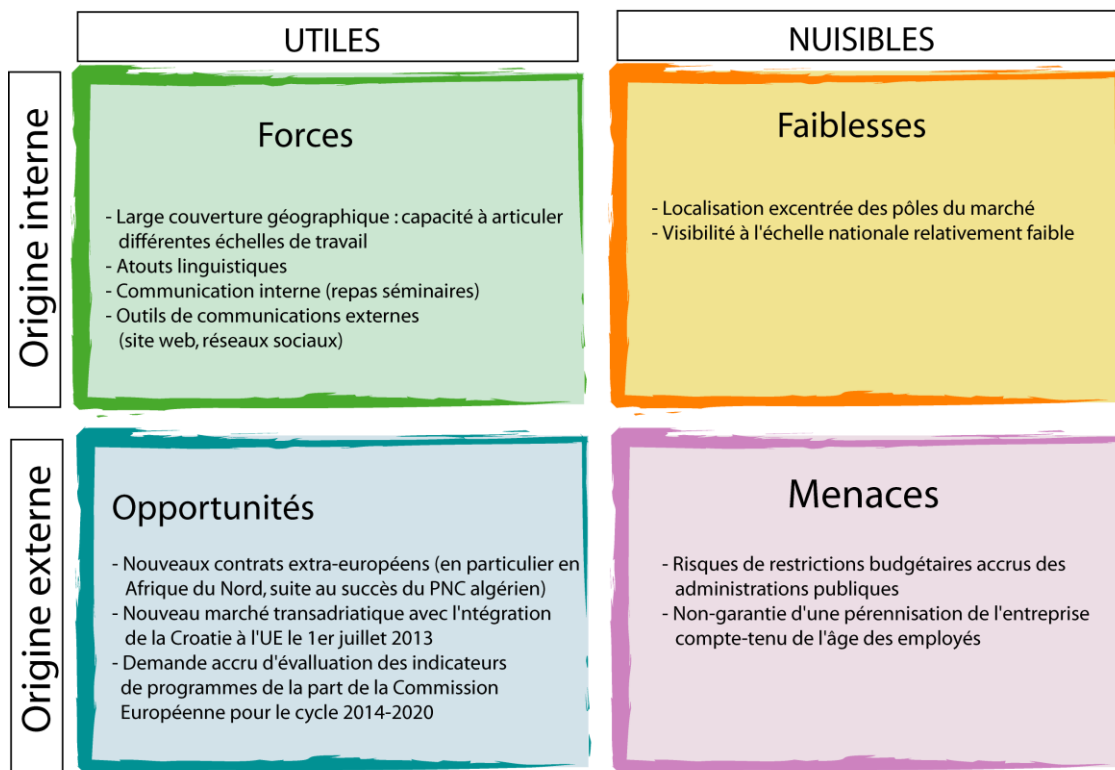
<sup>16</sup> [fr.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9\\_des\\_r%C3%A9gions](http://fr.wikipedia.org/wiki/Comit%C3%A9_des_r%C3%A9gions)

<sup>17</sup> Entretien avec François Levarlet, t33, 18.03.2013

Enfin, les structures de petite taille, composées d'une ou de deux personnes, portent une concurrence redoutable par leur avantage de flexibilité. Ce type d'entreprise comporte un avantage de mobilité significatif face à aux besoins de logistique plus lourds d'une entreprise comme *t33*.

Dans l'ensemble, les concurrents comportent des profils sensiblement similaires à *t33*, en termes de domaine de compétences des salariés et de structure interne.

### Document 3 : Analyse SWOT de t33



S. Jézéquel, 2013

## 1.2.5 Contexte professionnel et espace vécu : Ancône et la région des Marches

*« Si l'on voulait établir quel est le paysage italien le plus typique, il faudrait indiquer les Marches ...  
L'Italie, avec ses paysages, représente un concentré du monde; les Marche de l'Italie. »*

G. Piovene, *Viaggio in Italia*, 1957

Les trois mois passés dans la ville d'Ancône furent riches d'enseignements sur la découverte de l'Italie, Etat membre fondateur de l'Union Européenne, mais pourtant profondément divisé de l'intérieur en raison de son unification relativement récente<sup>18</sup>. L'expérience effectuée dans la région des Marches a permis d'affiner le schéma préconçu d'une Italie fragmentée en deux ensembles : le Nord industriel et le Sud sous-développé.

La région des Marches appartient au groupe moins connu des régions du Centre. Historiquement orientée politiquement à gauche, elle a toujours connu un fort ancrage du Parti Communiste. Son économie est marquée par une culture entrepreneuriale très dynamique. L'identité régionale reste cependant minime, comparée à des régions comme la Sicile ou la Lombardie. Sur le plan de la géographie régionale, le territoire présente la spécificité de comporter une répartition très équilibrée entre zones urbaines et zones rurales. Enfin, la qualité de vie de la région contribue à sa réputation. Selon l'OCDE, les Marches sont ainsi situées en première position en terme d'espérance de vie en Europe<sup>19</sup>.

La ville d'Ancône, capitale de la région des Marches, comptabilisant 102 997 habitants, est quant à elle caractérisée par une Forte concentration d'infrastructures et d'industries. La ville polarise les emplois de la région, mais très peu les activités culturelles et touristiques. Malgré son potentiel touristique, le patrimoine historique de la ville reste peu valorisée. Par son port au trafic significatif, Ancône demeure tout de même un point de passage pour les transits vers la Croatie ou la Grèce.

Dans une plus large mesure, l'expérience internationale du stage en Italie fut d'autant plus enrichissante qu'elle se déroula au même moment que les élections législatives et sénatoriales, organisées le 24 et 25 février 2013. Les Italiens se sont rendus aux urnes pour élire les 630 membres de la Chambre des députés (chambre basse) et les 315 membres du Sénat (chambre haute) au système proportionnel. Cet évènement fut caractérisée par les médias internationaux comme la date électorale la plus importante du pays depuis des décennies. La nomination le 24 avril 2013 d' Enrico Letta en tant que nouveau Président du Conseil, succédant ainsi à Mario Monti, après une campagne marquée par un euroscepticisme prononcé, n'a pas pour autant permit de remédier à instabilité gouvernementale de l'Italie.

---

<sup>18</sup> L'unification de l'Italie ne vit le jour qu'en 1861, avec la naissance du Royaume d'Italie.

<sup>19</sup> Potter, J., A. Proto and M. Marchese (2010), "Entrepreneurship, SMEs and Local Development in the Marche Region, Italy", OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Working Papers, 2010/12, OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/5km7jf7tj6mt-en>



A cet égard, j'ai eu l'opportunité d'entretenir des discussions très intéressantes avec les membres de l'entreprise au sujet des rebondissements électoraux qui ont marqué le début de l'année 2013, me donnant ainsi l'opportunité de mieux connaître de l'intérieur les rouages et contradictions du système politique italien.

### 1.3 Spatial Foresight



Une grande partie des caractéristiques de l'entreprise **t33** sont partagées par *Spatial Foresight*. Les deux entreprises fournissent les mêmes produits, avec une approche différente. Par conséquent, ce chapitre présente une structure davantage réduite afin d'éviter certaines répétitions.

#### 1.3.1 Structure interne

L'entreprise *Spatial Foresight* est née en 2007, suite à l'initiative de Kai Böhme. Basée à Heisdorf, au centre du Luxembourg, elle est composée de six personnes : un directeur (Kai Böhme), de deux consultants seniors, et de trois consultants juniors. Son statut, (*Gesellschaft mit beschränkter Haftung*, en allemand), totalement privé, est l'équivalent d'une SARL.

Similairement à **t33**, les membres de *Spatial Foresight* présentent tous un profil universitaire hautement qualifié. Les trois consultants seniors<sup>2</sup> (Kai Böhme, Erik Gløersen et Sabine Zillmer) disposent d'un doctorat, respectivement en sciences de la gestion, géographie et sciences de l'agriculture. Les trois consultants juniors sont diplômés d'un Master (spécialisation en géographie et études européennes). Le profil des employés est donc davantage orienté vers l'aménagement du territoire et l'économie régionale.

L'entreprise est répartie en trois localisations : le bureau principal est situé à Heisdorf au Luxembourg, tandis que deux antennes se trouvent à Paris et Berlin.

La distance physique entre ces trois localisations ne constitue pas pour autant une barrière à la cohésion professionnelle et interne de *Spatial Foresight*. Par l'usage quotidien d'outils de communication via Internet, les employés restent connectés les uns aux autres en permanence. A rythme régulier, l'ensemble de l'équipe se réunit pour la tenu d'une réunion en ligne, même si les contraintes de compréhensions de cette technique ont tout de même été soulevées par certains à plusieurs reprises lors de mon séjour.

*Spatial Foresight* présente donc une structure plus restreinte que **t33** en termes de taille. En revanche, son réseau professionnel et sa couverture géographique demeurent plus denses.

La connaissance des dynamiques spatiales de l'Europe est ainsi l'une des forces majeures de l'entreprise, puisque les trois consultants seniors disposent de fines connaissances sur les contextes politiques et territoriaux de plusieurs pays, à la suite de nombreuses expériences professionnelles dans divers pays européens (Suède et Pays-Bas pour Kai Böhme, Norvège et France pour Erik Gløersen, et Allemagne pour Sabine Zillmer).

La localisation du siège au Luxembourg s'explique davantage par des raisons personnelles que professionnelles. Ce choix n'a en effet pas été effectué en raison des avantages fiscaux qu'offre le pays pour les grandes entreprises. Aucune différence significative n'entre en effet en vigueur pour l'entreprise en comparaison d'une localisation en France ou en Allemagne. Avant la création de *Spatial Foresight* en 2007, Kai Böhme disposait d'une expérience de travail auprès d'une entreprise basée dans le Grand-Duché. De fait, *Spatial Foresight* est unique en son genre dans le pays, puisque aucune autre entreprise de conseil aux administrations publique n'y est enregistrée.

### 1.3.2 Stratégie et objectifs

La principale spécialisation de *Spatial Foresight* est le développement territorial. Son objectif consiste à fournir appuis et recherches dans le domaine des politiques territoriales. Ses champs d'activités comprennent<sup>20</sup> :

- L'analyse et l'évaluation ;
- La facilitation de processus ;
- L'élaboration de stratégie ;
- La formation et la diffusion de connaissances ;
- Les méthodes de prévisions territoriales ;
- Les études européennes et comparatives.

La stratégie de l'entreprise vise ainsi à articuler le développement territorial et les processus politiques au travers d'approches orientés vers la prévoyance. *Spatial Foresight* mène ses activités à l'appui d'une philosophie de travail fondée sur les principes suivants<sup>21</sup> :

- Un monde complexe nécessite une réflexion systémique ;
- Les activités issues de différents secteurs s'influencent mutuellement ;
- La facilitation des processus est un élément clé pour un développement territorial réussi ;
- L'apprentissage en tant que question clé pour l'amélioration continue des processus de prise de décision ;
- Les politiques non-territoriales ont également des impacts territoriaux ;
- La diversité européenne inclue une large catégorie de capitaux territoriaux qui ne sont pas pleinement utilisés ;

---

<sup>20</sup> [www.spatialforesight.eu](http://www.spatialforesight.eu)

<sup>21</sup> [www.spatialforesight.eu](http://www.spatialforesight.eu)

- Les valeurs sont présentes dans tous les processus et les analyses de développement ;
- Le travail interdisciplinaire et les équipes internationales ;

La stratégie de *Spatial Foresight* se distingue aussi par son angle d'attaque géographique original.

Contrairement aux trois échelles visés par t33 (régionale, nationale, internationale) et aux entreprises similaires qui privilégient le marché national, *Spatial Foresight* axe ses missions en priorité à l'échelle de l'Europe. Les premiers pays ciblés sur le marché sont l'Allemagne et la Norvège. Par contre, l'entreprise n'offre pas de services aux collectivités locales.

Dans l'ensemble, la couverture géographique de *Spatial Foresight* est donc plus étendue que celle de t33, qui elle traite de missions plus diversifiées que l'entreprise luxembourgeoise.

Une des forces de l'entreprise réside dans la diversité internationale de son équipe. Avec trois employés allemands, un norvégien, une danoise et une grecque, l'entreprise dispose d'un atout linguistique de taille.

Les spécialisations de t33 et *Spatial Foresight* forment donc une complémentarité d'activité. La première ayant des compétences très avancées dans la pratique de l'évaluation, principalement à l'appui de méthodes qualitatives, tandis que la deuxième dispose d'une connaissance approfondie des institutions européennes (ESPON, la Commission), avec une approche davantage quantitative.

Cette complémentarité est force de compétitivité quant aux études et productions de rapports menées par les entreprises, tant au moment de la candidature aux appels d'offres que lors de la phase d'exécution.

En terme d'organisation du travail, *Spatial Foresight* est muni d'un instrument plus affiné que celui utilisé par t33. Le travail des employés est en effet comptabilisé à travers un logiciel informatique qui répertorie à rythme mensuel ou hebdomadaire la quantité d'heures et de projets effectués par ces derniers. Très répandu au sein des entreprises privées, ce système permet ainsi d'attribuer à chaque salarié un revenu proportionnel au volume de travail accompli<sup>22</sup>. La principale différence entre *Spatial Foresight* et t33 sur ce point est que la première évalue le nombre d'heure pour chaque employé au terme des missions, alors que la deuxième les planifie à l'avance.

### 1.3.3 Equivalents dans d'autres pays

Après avoir dressé un tableau général du marché du conseil aux administrations publiques au sein du même chapitre dans la partie dédiée à t33, il apparaît ici plus intéressant de présenter

---

<sup>22</sup> Le site utilisé par Spatial Foresight ([aceproject.com](http://aceproject.com)) offre un module de feuilles de temps permettant de saisir des heures de travail pour un projet ou une tâche spécifique. Suite à une demande d'approbation, un chargé de projet peut approuver ou rejeter les heures soumises. Des rapports de temps peuvent être générés pour effectuer le suivi des heures travaillées.

les caractéristiques d'une entreprise similaire opérant hors des contextes italiens et luxembourgeois.

L'entreprise autrichienne *metis* constitue à cet égard un exemple pertinent.

## **metis**

Créée en 1999 et basée à Vienne, *metis* est une entreprise de conseil dont l'objectif est de soutenir les organismes publics autrichiens et européens dans la réalisation de leurs missions de politiques publiques. Le personnel est composé de dix-sept personnes, dont deux inclus dans le département de gestion, cinq dans l'administration, et dix au sein de l'équipe de projets.

Les services de *metis*, basés sur la connaissance, couvrent l'ensemble du cycle de politique tel que conçu par l'Union Européenne : élaboration de politiques, mise en œuvre de politiques et de programmes, suivi et analyse des politiques, évaluation des programmes et des projets<sup>23</sup>. Les domaines de compétences communs à *t33* et *Spatial Foresight* sont ceux réalisés dans le cadre de la Politique de cohésion de l'UE, de la coopération territoriale et des finances publiques, tandis que ceux qui ne sont pas partagés par celles-ci sont les politiques agricoles et de développement rural et les politiques de l'emploi. Il est intéressant de noter la récurrence de l'expression « bonne gouvernance » dans les lignes de présentation des valeurs de l'entreprise sur son site web\*. De la même manière que pour *t33* et *Spatial Foresight*, cette technique révèle l'importance cruciale de l'affichage des valeurs défendues par les entreprises dans leurs stratégies de communication.

\* [www.metis-vienna.eu](http://www.metis-vienna.eu)

### **1.3.4 Principaux clients et concurrents**

Les principaux clients de *Spatial Foresight* sont répartis de manière variable dans l'espace européen. La Commission Européenne (DG REGIO), ainsi qu'ESPON, occupent les premiers rangs en terme de nombre de contrats. Au cours de l'année 2013, les missions d'évaluations de programmes européens occupent une place centrale au sein des activités de l'entreprise (cinq évaluations *ex-ante* concernant des programmes issus du FEDER en cours). Lors des précédentes années, l'entreprise suédoise d'ingénierie et de design durable SWECO<sup>24</sup> a également occupé une place dominante parmi les clients. Ces contrats étaient davantage de type transnational et ciblés sur des problématiques de transport et d'aménagement urbain.

<sup>23</sup> [www.metis-vienna.eu](http://www.metis-vienna.eu)

<sup>24</sup> [www.swecogroup.com](http://www.swecogroup.com)

Schématiquement, les clients se regroupent donc en trois catégories : la Commission Européenne (DG REGIO), les ministères du développement régional et des transport de l'Allemagne et de la Norvège, et des cabinets privés de développement territorial (SWECO, mais également l'institut allemand « Académie pour les recherches et l'aménagement spatiale » (ARL)<sup>25</sup>)

Les principaux concurrents de *Spatial Foresight* se répartissent de manière variable en Europe, et ne sont donc pas localisés dans un pays en particulier.

#### Document 4 : Analyse SWOT de Spatial Foresight



S. Jézéquel, 2013

<sup>25</sup> [www.arl-net.de](http://www.arl-net.de)

### 1.3.5 Contexte professionnel et espace vécu : Le Luxembourg

« *Luxembourg, un monde entier au sein d'un même pays* »  
Vidéo de présentation du Luxembourg à l'Exposition universelle  
de Shanghai (2010)

La période de deux mois et demi passée au sein de l'entreprise *Spatial Foresight* fut une occasion unique de découvrir de l'intérieur un pays très particulier, très dynamique mais largement méconnu comme carrefour institutionnel de l'Europe et place financière internationale.

Etat-membre et fondateur de l'Union Européenne, le Grand-Duché de Luxembourg est une monarchie constitutionnelle, dans laquelle l'échiquier politique dominé par trois principales formations : le Parti chrétien social (PCS - ou CSV) dont est issu le Premier ministre Jean-Claude Juncker, le Parti démocratique, d'inspiration libérale (DP), et le Parti ouvrier socialiste luxembourgeois (POSL ou LSAP)<sup>26</sup>.

Le pays jouit d'une prospérité économique très confortable. D'après les classement du Fond monétaire international (FMI) et de la Banque mondiale, il se positionne en tête du classement mondial en terme de PIB par habitants<sup>27</sup>. Le Grand-Duché dispose d'un degré d'ouverture international particulièrement élevé, notamment dans le secteur financier où des avantages fiscaux sont accordés aux grandes entreprises. Sa performance économique est également issue de la force de travail en provenance de l'étranger, avec une main-d'œuvre étrangère très importante, représentant près de 140 000 trajets transfrontaliers.

En termes linguistiques, le Luxembourg représente également une exception dans le paysage singulier. Le pays utilise trois langues officielles : le luxembourgeois, le français et l'allemand. Depuis 1984, le luxembourgeois a légalement le statut de langue nationale. Même si la culture et la langue locale ne manquent pas de s'affirmer, le dynamisme du pays s'appuie en grande partie sur les populations étrangères et les Etats frontaliers. Pas moins de 61,2% de la population du Grand-Duché a une origine étrangère, soit directement ou indirectement à travers les parents<sup>28</sup>.

En 2012, la part des personnes de nationalité étrangère atteignait les 44,5% de la population totale, avec 170 nationalités représentées.

---

<sup>26</sup> [www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo/luxembourg/presentation-du-luxembourg](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/pays-zones-geo/luxembourg/presentation-du-luxembourg)

<sup>27</sup> [www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/weodata/index.aspx](http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2011/01/weodata/index.aspx)  
[www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004rank.html](http://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/rankorder/2004rank.html)

<sup>28</sup> [www.luxembourg.public.lu/fr/actualites/2013/04/09-population/index.html](http://www.luxembourg.public.lu/fr/actualites/2013/04/09-population/index.html)

## Document 5 : Tableau de synthèse des deux entreprises

		
Localisation	Ancône, Italie	Heisdorf, Luxembourg
Date de création	2007	2007
Effectifs	11	6
Site web	<a href="http://www.t33.it">www.t33.it</a>	<a href="http://www.spatialforesight.eu">www.spatialforesight.eu</a>
Spécialisation	Politique régionale	Cohésion territoriale européenne
Période de stage	7.01.13 – 29.03.13	15.04.13 – 28.06.13

## PARTIE 2 Missions effectuées et méthodologie

Trois principales caractéristiques peuvent qualifier les missions qui m’ont été confiées à **t33** et à **Spatial Foresight** : leur nombre important (11), la diversité des acteurs qu’elles impliquaient (des directions de la Commission européenne aux responsables de l’organisation de théâtres de la région des Marches) et leur caractère multiscalaire (du bassin d’emploi local italien au programme transnational Central Europe impliquant neuf pays). Plutôt que de les diviser en deux parties correspondant aux deux entreprises, il semble plus pertinent de les regrouper en catégories thématiques.

### 2.1 Préparation d’offres techniques d’évaluation

#### 2.1.1 Candidature à un appel d’offre de la région Ombrie

##### Tâche

La tâche effectuée pour cette mission était purement cartographique. Il s’agissait de représenter la spécialisation économique de l’unité administration des SLL (Sistemi Locali del Lavoro - Systèmes locaux d’emploi). Les fichiers géoréférencés (shape) ont été trouvés par mes soins sur Internet tandis que la base de données m’a été fournie par Andrea Gramillano.

## Contexte

La région Ombrie, située au centre de l'Italie et frontalière de la région des Marches, a formulé une offre d'évaluation *ex-ante* pour laquelle t33 a postulé. Le travail demandé par la région visait à réunir les informations et l'analyse appropriée pour évaluer le respect des critères réglementaires et budgétaires du programme en vigueur. L'objectif était d'estimer, chiffres à l'appui, les effets attendus du programme.

## Enjeux

Le travail représentait un défi stratégique pour t33. L'entreprise a en effet misé sur l'innovation en développant de nouvelles techniques. L'offre était également financièrement très intéressante. L'obtention du contrat aurait permis à t33 de diversifier ses activités, en termes géographiques, pour éviter une trop grande dépendance vis-à-vis de l'étranger. t33 n'a finalement pas été retenue pour mener à bien l'étude, ce qui illustre la difficulté de l'entreprise à s'implanter sur le marché local.

### **2.1.2 Candidature à un appel d'offre de la Province autonome de Bolzano**

## Contexte

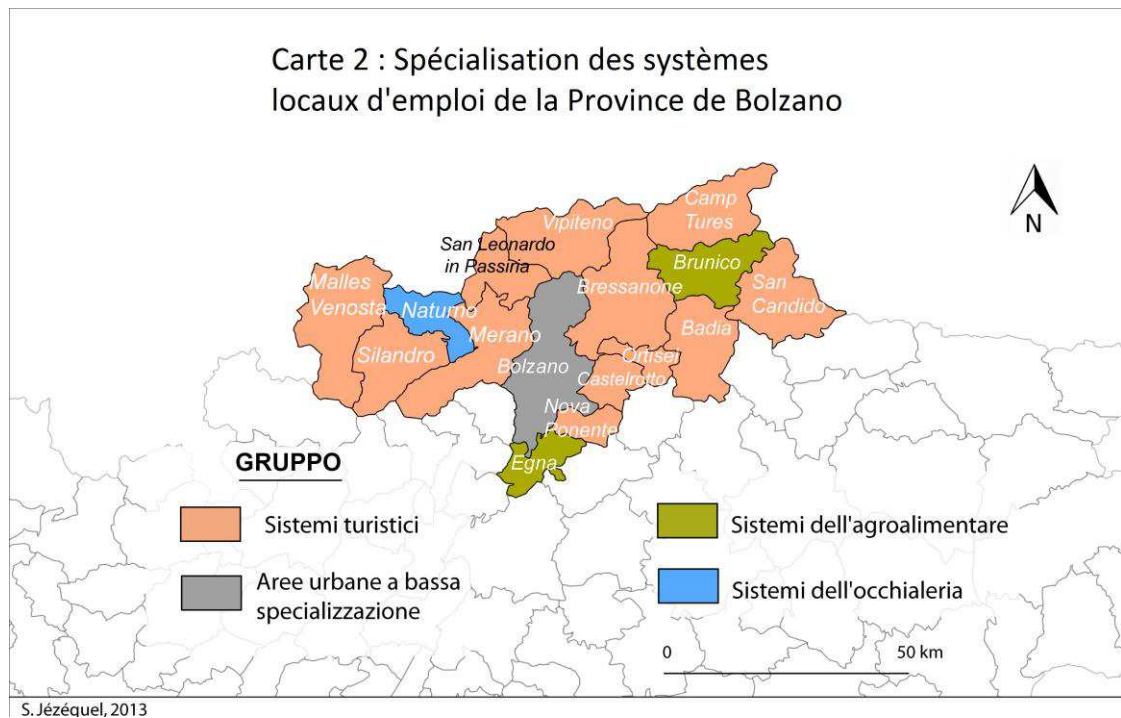
La Province de Bolzano a soumis un appel d'offre pour une évaluation *ex-ante* relative au programme « Fonds pour la croissance et l'emploi ». Ce dernier, issu du FEDER, s'échelonne sur la période 2014-2020. Le programme vise à mettre en valeur la compétitivité de la région en termes d'innovation et d'emplois. t33 s'est associée avec l'entreprise milanaise Archidata, chargée de l'assistance technique, créant ainsi une complémentarité entre les deux entreprises.

## Tâche

Mon travail fut très similaire à celui effectué pour la candidature à l'appel d'offre de la région Ombrie (cf. sous-chapitre éponyme). Après avoir recueilli les fichiers shape de la région Bolzano sur Internet, j'ai produit une carte représentant la variation de l'occupation du sol pour chaque SLL (Sistemi Locali del Lavoro - Systèmes locaux d'emploi) ainsi qu'une deuxième sur les spécialisations des SLL (cf. Carte 2).

Cette tâche me fut confiée quelques jours après la tenue du séminaire de SIG. Le directeur considéra pertinent de tester l'outil cartographique en l'appliquant au programme en question.





## Enjeux

Auparavant, un cabinet de conseil provenant de l'étranger disposait d'un quasi monopole sur l'obtention des contrats d'évaluation pour la Province de Bolzano. Cette dernière représente un moyen de diversification géographique pour *t33*. L'espace alpin et sa région constitue aussi un terrain connu pour l'entreprise, après les missions assurées pour l'évaluation du programme Alpin Space. Le travail est mené en partenariat entre *t33* et *Spatial Foresight*.

## 2.2 Préparation d'offres techniques d'études

### 2.2.1 Candidature à un appel d'offres du Parlement européen

#### Contexte

*t33* a présenté sa candidature pour un appel d'offres émis par le Parlement européen portant sur un contrat-cadre. Celui-ci incluait plusieurs lots de prestations d'expertise externe dans le domaine de l'analyse d'impact. D'un point de vue technique, l'analyse d'impact désigne l'une des pierres angulaires de la politique de meilleure régulation de la Commission européenne, dans le souci de l'amélioration et de la simplification de la législation nouvelle ou déjà en vigueur.

Son but est de contribuer aux processus de prise de décisions en collectant et analysant systématiquement des informations sur les interventions planifiées et en estimant leur impact probable.

### Tâche

La procédure de candidature établie par le Parlement européen s'effectue en fonction de dix critères d'attributions (CA), parmi lesquels figuraient notamment « Compréhension général des défis politiques (AC1), Approche générale et travail à effectuer (CA2) ». Lors de la préparation de la candidature, t33 devait donc prouver qu'elle était en mesure de les remplir. Giovanni Familiari, spécialiste de l'évaluation financière des programmes européens, m'a confié la préparation du CA 4 – « Description de la qualité et de la disponibilité des informations pertinentes et des sources de données ». Pour cela, j'ai créé un tableau synthétique dans lequel étaient répertoriées les sources scientifiques que t33 pouvait mobiliser (articles, ouvrages, lignes directrices d'institutions, études d'organismes statistiques, etc...).

Le deuxième CA pour lequel j'ai apporté ma contribution a été celui des « Mécanismes pour assurer la qualité académique et éditoriale (CA5) ». Ce dernier était voué à assurer la qualité intellectuelle de l'expertise pour laquelle les candidats devaient fournir une description détaillée des mécanismes pour y répondre. Je me suis pour cela inspiré de règles et de principes de rédaction (transparence, intégrité, éthique, absence de plagia) issus de manuels d'universités afin de les traduire et de les développer dans le contexte de l'appel d'offres.

### Enjeux

t33 devait prouver les capacités de son expertise technique à produire de l'information à partir de sources fiables et diversifiées. Le maintien de la réputation de l'entreprise à travers l'assurance de critères de qualité était en jeu, d'autant plus que l'exercice était inédit pour t33 s'agissant de certains CA (notamment le CA5).

Le contrat s'étale sur une période de quatre ans, pendant lesquels les cinq entreprises qui seront retenues pour chaque lot seront en concurrence afin d'obtenir le contrat soumis. Un degré élevé de concurrence avait été anticipé par t33, bien que la somme allouée ne soit pas très élevée. Le choix de cette candidature comportait aussi un certain risque, puisque même les entreprises retenues ne seront pas garanties d'être sollicitées pendant les quatre ans du contrat, si d'autres choix sont priorisés, ou si aucune nouvelle loi significative n'est mis en place par les institutions. Le Parlement européen peut aussi privilégier des études internes pour ce type d'analyse d'impact.

Dans une plus large mesure, cette demande provient en partie du rôle croissant du Parlement européen grâce aux principes défendus par le Traité de Lisbonne. Une nouvelle forme de pouvoir est désormais entre les mains de cette institution, qui nécessite le recours au conseil privé pour soutenir ces nouvelles prérogatives.

## 2.2.2 Candidature à un appel d'offre du programme CENTRAL EUROPE



### Contexte

CENTRAL EUROPE est un programme de l'UE encourageant la coopération entre les pays de l'Europe Centrale afin d'améliorer l'innovation, l'accessibilité, l'environnement et de favoriser la mise en valeur de la compétitivité et l'attractivité de ses villes et régions.

CENTRAL EUROPE investit 231 million d'euros pour fournir des fonds relatifs aux projets de coopération transnationaux, impliquant des organisations publiques et privées d'Autriche, de République Tchèque, d'Allemagne, de Hongrie, d'Italie, de Pologne, de Slovaquie, de Slovénie et d'Ukraine.

Le programme est financé par le FEDER et a couvert les années 2007-2013 pour sa première période.

### Tâche

J'ai procédé à un recensement et à une classification de tous les projets réalisés au sein du programme CENTRAL EUROPE pour le volet « Innovation ».

J'ai ensuite élaboré la tâche « Thematic background », qui consistait à recueillir une masse de sources documentaires sur Internet portant sur ce thème (articles scientifiques, ouvrages, rapports officiels). Les références trouvées ont ensuite été répertoriées et organisées dans un tableau sous format numérique.

### Enjeux

L'appel d'offres concernait une étude thématique portant sur les transferts technologiques et l'innovation au sein du programme CENTRAL EUROPE. L'offre demandait de collecter et d'analyser les résultats les plus prometteurs jusqu'à présent réalisés.

L'objectif consistait à d'identifier les « niches » de pertinence de la coopération transnationale basée sur une analyse des réalisations existantes et planifiées des projets issus du programme.

### 2.1.3 FLAGSHIP - Forward Looking Analysis of Grand Societal Challenges and Innovative Policies



#### Contexte

FLAGSHIP est un projet financé par la Commission européenne (DG RESEARCH) sous le thème « Sciences socio-économiques et humanités ». Il vise à soutenir les transformations politiques en anticipant, gérant, et accueillant les changements du monde contemporain d'une façon raisonnable et à l'appui de recherches quantitatives et qualitatives. L'objectif est de dresser un bilan et d'évaluer l'état de l'art des méthodologies d'analyses prospectives afin de supporter les politiques européennes s'attaquant aux grands défis de société, à savoir les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance.

FLAGSHIP rassemble une équipe multidisciplinaire de 16 partenaires, reconnue pour ses résultats d'excellence, issue de onze pays différents pour une durée de travail qui s'échelonne sur 36 mois (2013-2015).

D'après la documentation officielle, la considération doit aussi être portée sur la « dimension géopolitique globale, pour axer l'analyse des défis de transition au sein de l'UE, dans un contexte de scénarios également différents d'évolution économique, politique et de pouvoir militaire pour les autres régions du monde »<sup>29</sup>.

#### Tâche

La participation à une réunion de présentation avec les autres employés de *Spatial Foresight* lors de ma première semaine m'a permis de découvrir et de me familiariser avec le projet. J'ai ensuite parcouru des versions temporaires de fiches de synthèses en y ajoutant des commentaires et des suggestions. La tâche est devenue plus dense lorsque j'ai contribué à la rédaction des fiches de synthèse intitulées « BRICS », « European Neighbourhood (cf. Annexes) » et « Changing geopolitics – a new multipolar political order ? ». Enfin, j'ai produit un texte de synthèse à partir d'une analyse SWOT sur le thème « Energy and environment ».

---

<sup>29</sup> [www.flagship-project.eu](http://www.flagship-project.eu)

## Enjeux

Selon la documentation officielle du projet, l'analyse prospective peut aider à anticiper les défis majeurs que l'Europe aura à faire face dans les prochains 20-30 prochaines années. En théorie, la méthode cherche aussi à évaluer les impacts démographiques, économiques, politiques et technologiques en Europe à moyen et long terme.

Dans une plus large mesure, l'expérience a permis de constater de quelle manière les autorités européennes s'appuient sur l'expertise de cabinets privés pour concevoir ses politiques de long terme.

Pour *Spatial Foresight*, il s'agit de la première expérience de ce type, avec un axe très scientifique et la nécessité d'apporter une force d'innovation dans les méthodologies de recherche.

### 2.1.4 Assistance technique à projet culturel : Consorzio Marche Spettacolo (CMS)



## Contexte

Consorzio Marche Spettacolo (CMS) est une organisation culturelle locale qui regroupe des théâtres et des associations des arts de la scène situés dans la région des Marches. *t33* a été chargée d'élaborer une stratégie de développement pour renforcer le fonctionnement et la visibilité de l'organisation. A ce titre, *t33* s'est appuyée sur la méthodologie du « Gestion du Cycle de Projet » de l'UE.

Le projet s'inscrit dans le cadre de la Politique régionale de l'UE puisqu'il se fixe comme but, *in fine*, de mettre en valeur l'attractivité et la compétitivité des territoires, en l'occurrence ici à travers scène culturelle des Marches.

## Tâche

La première tâche qui me fut confiée consista à examiner dans quelle mesure la méthodologie de Gestion du Cycle de Projet pouvait s'appliquer aux besoins de l'organisation du CMS. Une grande autonomie m'a été déléguée par Pietro Celotti. Cette liberté de travail visait à faire émerger de nouvelles idées, *t33* étant particulièrement ouverte à l'innovation pour ce projet.

Après une phase préliminaire de familiarisation avec le contexte, j'ai pu rentrer plus en détail dans la documentation fournie par le CMS. A partir de tableaux statistiques disponibles dans un de leurs manuels, j'ai suggéré la possibilité de produire un certain nombre de cartes. La proposition a été retenue, et a abouti à trois cartes de synthèses qui reflètent la dimension territoriale du projet (cf chapitre suivant).

## Enjeux

CMS est avant tout un projet qui répond à une demande locale. Les acteurs en jeu sont issus du monde de la culture, dans le secteur associatif et professionnel. t33 doit donc assumer le rôle de conjuguer des intérêts régionaux avec des outils de travail conçus à l'échelle européenne. C'est également l'occasion pour l'entreprise de perfectionner le maniement de l'outil Gestion du Cycle Projet et de renforcer l'enracinement de ses activités et de son réseau dans la région des Marches.

## **2.3 Construction et traitement de bases de données**

### **2.3.1 Projet Local administrative unit (LAU) 2 : étude démographique de la population européenne**

#### Contexte

Les LAU 2 (unités administratives locales) désignent pour les pays de l'UE un échelon statistique détaillé au niveau des communes, ou des paroisses pour certains pays. Le projet LAU 2 vise à recueillir les données de population pour chaque LAU à l'échelle de l'Europe pour les années de référence 1961, 1971, 1981, 1991, 2001 et 2011. La Commission européenne (DG REGIO), commanditaire du projet, prévoit d'utiliser ses données pour analyser les évolutions de populations dans les villes, distinguées par taille, ainsi que dans les espaces ruraux, pour y étudier les tendances de périurbanisation et le lien entre urbanisation et développement économique.

Il s'agit de la première étude d'une telle ampleur jamais réalisée à l'échelle européenne.

#### Tâches

J'ai opéré un traitement des fichiers bruts de populations fournis par les experts de chaque pays en format Excel, avant de les intégrer sous le SIG pour adapter ces derniers aux frontières administratives de référence fixées pour l'étude, en l'occurrence celles de l'année 2011. Les opérations SIG effectuées pour assurer la correspondance entre ces deux types de fichiers furent pour l'essentiel les suivantes : jointure, dissolve, et clip.

Par la suite, j'ai appliqué la technique de l'interpolation et de l'extrapolation pour adapter les données disponibles aux dates de références fixées pour l'étude (le 1er janvier des années 1961, 1971, 1981, 1991, 2001 et 2011).

### Enjeux

*Spatial Foresight* est le partenaire principal du projet LAU 2. L'entreprise doit par conséquent assurer la collecte et l'harmonisation des données auprès d'un réseau de contacts d'experts issus de tous les pays concernés par l'étude (les 28 de l'UE, auxquels s'ajoutent la Norvège, l'Islande, la Turquie, la Suisse, la Bosnie-Herzégovine, et la Macédoine). Il est intéressant de noter le regain d'intérêt de la Commission européenne pour l'analyse des tendances à une échelle très fine. Les communes représentent en effet l'un des échelons statistique les plus fin, permettant d'appréhender des évolutions de peuplement entre zones urbaines et zones rurales sur un très long terme (en l'occurrence de 1961 à 2011). Dans ce cadre, *Spatial Foresight* a pour objectif de pérenniser la méthodologie utilisée et les contacts d'experts établis en vue de poursuivre l'analyse démographique pour les prochains recensements. Dans une plus large mesure, les données pourront être réexploitées pour d'autres études menées par l'entreprise, aussi bien à l'échelle européenne que nationale ou régionale.

### **2.3.1 Evaluation des indicateurs du programme de coopération transfrontalière franco-italien Alcotra**



### Contexte

Le programme ALCOTRA (Alpes Latines Coopération TRAnsfrontalière), est issu d'Interreg, une initiative qui a pour but de stimuler la coopération entre les régions de l'UE et qui est financée par le FEDER.

Déployé le long de la frontière continentale entre Italie et France, Alcotra a pour objectif d'améliorer la qualité de la vie des populations et le développement durable des systèmes économiques et territoriaux transfrontaliers au travers de la coopération dans les domaines du

social, de l'économie, de l'environnement et de la culture <sup>30</sup>. Au cours des précédentes programmations, 561 projets ont été financés depuis 1991. Pour la période 2007-2013, le Programme dispose d'une enveloppe financière d'environ 237,5 millions d'euro, dont 149.7 millions d'euro à la charge du FEDER.

*t33* a été impliquée depuis plusieurs années dans des évaluations portant sur le programme Alcotra, en partie grâce à son expertise sur la méthodologie et son atout linguistique français-italien.

### Tache

Il m'a été demandé de construire une base de données sous Excel à partir de fiches de projets téléchargées sur le site web du programme<sup>31</sup>. J'ai procédé à une classification en fonction de deux principaux critères : les indicateurs de projet (ex. : nombre de rapports d'activités produits, nombre de séminaires organisés, matériel informatique utilisé, etc...) et le profil des partenaires (localisation et poids financier). Le Programme est divisé en trois axes : Axe 1 - Développement et innovation, Axe 2 – Protection et gestion du territoire, Axe 3 – Qualité de vie, Axe 4 – Assistance technique, animation et communication. Mon travail a uniquement porté sur les données disponibles de l'Axe 1, qui se subdivisait en mesures : Mesure 1.1 – Systèmes productifs, Mesure 1.2 – Economies rurales, Mesure 1.3 – Tourisme.

### Enjeux

Le travail d'évaluation de la qualité des indicateurs du programme Alcotra pour lequel j'ai contribué fera l'objet d'un chapitre du rapport final d'évaluation produit par *t33*. L'accent mis sur l'étude de la qualité des indicateurs est issu d'une réorientation stratégique de la Commission européenne qui souhaite augmenter l'attention portée sur les impacts de la coopération territoriale à travers une utilisation efficace des ressources allouées pour la prochaine période de programmation (2014-2020). Il s'agit en quelque sorte d'un état des lieux de la situation mené pour éviter la répétition de recherches identiques et garantir l'efficacité du programme.

Ce type d'évaluation privilégie généralement l'utilisation de l'indice du PIB. *t33* tente dans ce travail d'apporter une innovation en prenant en compte des indicateurs plus complet que ce dernier, jugé désuet dans le contexte actuel. L'autorité de gestion du programme s'est pourtant montrée réticente à ces propositions de changement de méthodes.

---

<sup>30</sup> [www.interreg-alcotra.org/2007-2013/?pg=presentazione](http://www.interreg-alcotra.org/2007-2013/?pg=presentazione)

<sup>31</sup> [www.interreg-alcotra.org/2007-2013/](http://www.interreg-alcotra.org/2007-2013/)



## 2.4 Organisation de séminaires de cartographie

### Contexte

Sur son site web, t33 déclare que « *ses services utilisent la méthodologie technique la plus avancée* », et que l'entreprise « *investi constamment dans la R&D de nouvelles techniques.* » Jusqu'à présent, l'outil cartographique était pourtant étranger à l'entreprise. A la suite de cartes proposées à mon maître de stage, Pietro Celotti, que j'ai pu réaliser à partir de rapports produits par l'entreprise, plusieurs membres ont été séduits par l'opportunité d'approfondir l'utilisation de l'outil, l'idée ayant déjà été suggérée avant mon arrivée.

### Tâche

A la suite de discussions plus ciblées avec François Levarlet, il est a été jugé pertinent de préparer la tenue d'un séminaire interne sur les opportunités qu'offrirait l'acquisition d'un SIG par t33. A ce titre, il m'a été confié de produire une présentation orale portant sur les principes fondamentaux de la cartographie, la définition des SIG, et leurs applications concrètes dans le monde de l'entreprise. Le travail a été réalisé conjointement avec Alice Colin, experte à t33 et également géographe de formation. J'ai par la suite été chargé de l'animation d'un deuxième séminaire, découlant de l'intérêt suscité par le premier, et davantage orienté sur les manipulations concrètes des SIG.

### Enjeux

t33 reste une entreprise jeune, encore en quête de nouvelles techniques de travail. L'innovation représentée par la maîtrise des SIG s'inscrit dans cette dynamique. L'avantage présenté par la carte, en tant que représentation synthétique des phénomènes spatiaux, a largement ravivé la curiosité des membres de l'entreprise. Un nombre conséquent de travaux menés par l'entreprise impliquent l'étude de dynamiques spatiales, mais souvent indirectement ou implicitement. La question en jeu qui émergea fut alors celle de l'intérêt représenté par l'éventuel achat d'un logiciel SIG professionnel, par rapport à la simple acquisition d'un logiciel libre et gratuit.

## 2.5 Révision de rapport officiels

### 2.5.1 Révision du Plan National Climat de l'Algérie

#### Contexte

Le terme de Plan climat fait référence à un plan stratégique, ainsi qu'au nom du document le décrivant, comprenant différents volets de lutte contre le réchauffement climatique et d'adaptation à ses effets pour un territoire donné.

Le gouvernement algérien, jusqu'alors dépourvu d'un tel document, a émis une offre afin d'élaborer son Plan National Climat. Ce dernier s'insère dans une réflexion menée depuis une dizaine d'années en Algérie par les experts et autorités compétentes sur les impacts dans un futur proche (d'ici 10/20 ans) des changements climatiques sur les trajectoires de développement du pays. A la suite d'études de terrain et d'entretiens avec des acteurs locaux, François Levarlet, expert des questions environnementales à t33, a participé à la constitution de documents qui ont servis à la rédaction du PNC au cours de l'année 2012. Le Plan est piloté par l'agence de coopération allemande (GIZ) et le Ministère de l'environnement algérien et, pour sa réalisation, t33 collabore avec Ecosys (de Genève) et PEM GmbH (de Düsseldorf). t33 a autant été impliquée au niveau de l'organisation que des contenus (diagnostics sectoriels et propositions de mesures pour l'adaptation et l'atténuation aux changements climatiques)

#### Tâche

Le document du PNC de l'Algérie, rédigé en français, m'a été fourni par François Levarlet en version numérique. La mission qui m'a été demandée consista à apporter des corrections sur la forme du texte (révision de la syntaxe, des fautes d'orthographe, et de la ponctuation). J'ai pour cela créé un tableau Excel répertoriant les erreurs constatées et les suggestions proposées de ma part.

#### Enjeux

L'élaboration du PNC de l'Algérie s'est conçue dans un contexte socio-économique caractérisé par une croissance démographique importante, une forte concentration de la population sur les régions littorales et une dépendance économique du pays aux exportations d'hydrocarbures et de gaz naturel. L'Etat algérien a ainsi pour ambition de démontrer qu'il a les moyens de faire face aux enjeux climatiques et environnementaux qui affectent son territoire.

Le projet fut un véritable succès pour t33, puisque le document fut approuvé par le Ministère algérien de l'Environnement au début de l'année 2013.

t33 compte désormais pérenniser ses missions en Afrique du Nord, en particulier avec le gouvernement algérien et la GIZ.

## 2.5.2 Révision du rapport sur les indicateurs de développement durable pour l'Algérie

### Contexte

Le Ministère de la Prospective et des Statistiques (MPS) de l'Algérie a lancé une étude visant l'élaboration d'indicateurs du développement durable.

A cet égard, la conception du rapport sur les indicateurs de développement durable vise à fournir des instruments de suivi du développement durable disponibles pour l'Etat algérien. Cette initiative prévoit notamment de définir un tableau de bord d'indicateurs de développement durable, de définir un ou plusieurs indices jugés utiles à la définition d'une mesure agrégée du développement durable, et de comparer les indicateurs en vigueur en Algérie aux éventuelles expériences régionales en la matière. L'étude tente au fond de s'inspirer des modèles d'indicateurs de développement durable déjà utilisés dans d'autres pays pour concevoir un indice quantitatif au service du défi environnemental auquel fait face l'Algérie.

### Tâche

François Levarlet, l'un des auteurs du rapport, m'a confié une version papier du document afin d'y apporter une révision sur la forme. Le travail était donc très comparable à celui effectué pour la PNC algérien.

### Enjeux

A travers la recherche d'élaboration d'indicateurs de développement durable, le gouvernement algérien tente d'abord de diversifier son économie. L'objectif est en fait d'infléchir la trajectoire actuelle de développement fortement axée sur l'exploitation des hydrocarbures en misant sur une diversification de l'économie, tout en prenant en compte la dimension régionale. Il s'agit aussi de répondre aux enjeux sociaux d'une plus grande équité du développement et environnementale à travers une moindre pression sur les ressources naturelles algériennes. En somme, l'étude met donc en jeu un acteur étatique qui fait appel à l'expertise d'entreprises privées étrangères pour établir et mettre en pratique une politique de développement durable, dans un contexte international où ce concept reste largement controversé.

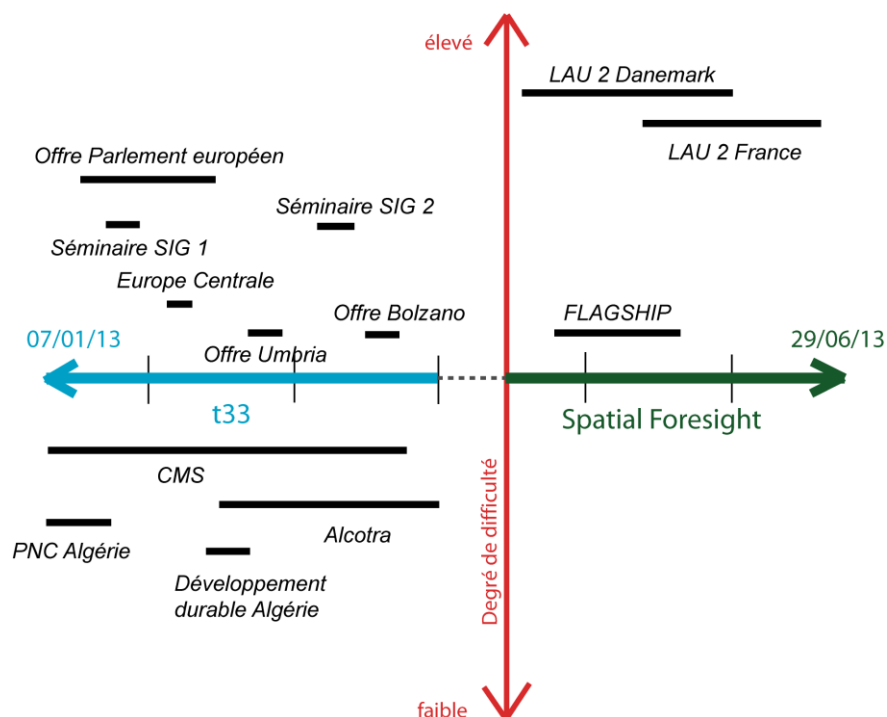
## 2.6 t33 « hors les murs »

A deux occasions, la possibilité m'a été donnée de participer à des manifestations en dehors des locaux de t33. Ces expériences de « terrain » furent l'opportunité de mieux cerner les pratiques de l'entreprise en m'immergeant dans leur environnement de travail. Ces initiatives représentèrent aussi un moyen d'observer plus concrètement le travail de l'entreprise, au-delà des documents parfois abstraits que j'avais jusqu'alors eu entre les mains.

Le 9 janvier 2013, j'ai assisté à un cours de Master assuré par Pietro Celotti à l'Université de Macerata, autre ville importante de la région des Marches. La séance portait sur les modalités d'utilisation d'un outil de travail privilégié par t33, la Gestion du Cycle de Projet. J'ai alors pu prendre la mesure du choix de l'entreprise d'axer sa stratégie en direction du monde universitaire. La formation est une valeur chère à l'entreprise, qui lui permet de renforcer ses méthodes de recherche, de se rapprocher d'étudiants à profils internationaux, et aussi de gagner en visibilité dans la région.

Le 12 mars 2013, j'ai assisté à un séminaire organisé au sein du Conseil régional de la région des Marches. Le thème était axé sur les enjeux du développement local de la région, et plus largement dans la zone Adriatique, à travers le tourisme, dans une perspective de d'attractivité et de valorisation du patrimoine local. Pietro Celotti y est intervenu pour démontrer l'intérêt de l'utilisation des fonds structurels pour développer l'économie locale. Le renforcement des relations avec les partenaires trans-adriatiques discuté pendant le séminaire s'inscrivaient dans un contexte décisif : l'intégration de la Croatie à l'UE le 1<sup>er</sup> juillet 2013.

Document 6 : Chronologie et difficulté évaluée des mission effectuées



## **PARTIE 3 Résultats obtenus et bilan**

### **3.1 Résultats obtenus : l'articulation qualitatif/quantitatif**

Le domaine de la politique régionale européenne, et plus particulièrement de son évaluation, est caractérisé par l'utilisation de méthodes majoritairement qualitatives. Il en va de même pour le cadre politique dans lequel elle est conçue (notamment caractérisé par le principe de « decision-making process »).

Un outil a été privilégié pendant mes stages pour tenter de répondre au défi de l'articulation de méthodes qualitatives et quantitatives : la carte. L'outil cartographique est encore loin d'être une évidence pour les décideurs politiques, bien qu'il puisse être source d'informations décisives comme j'ai tenté de le démontrer à l'appui des résultats de plusieurs travaux.

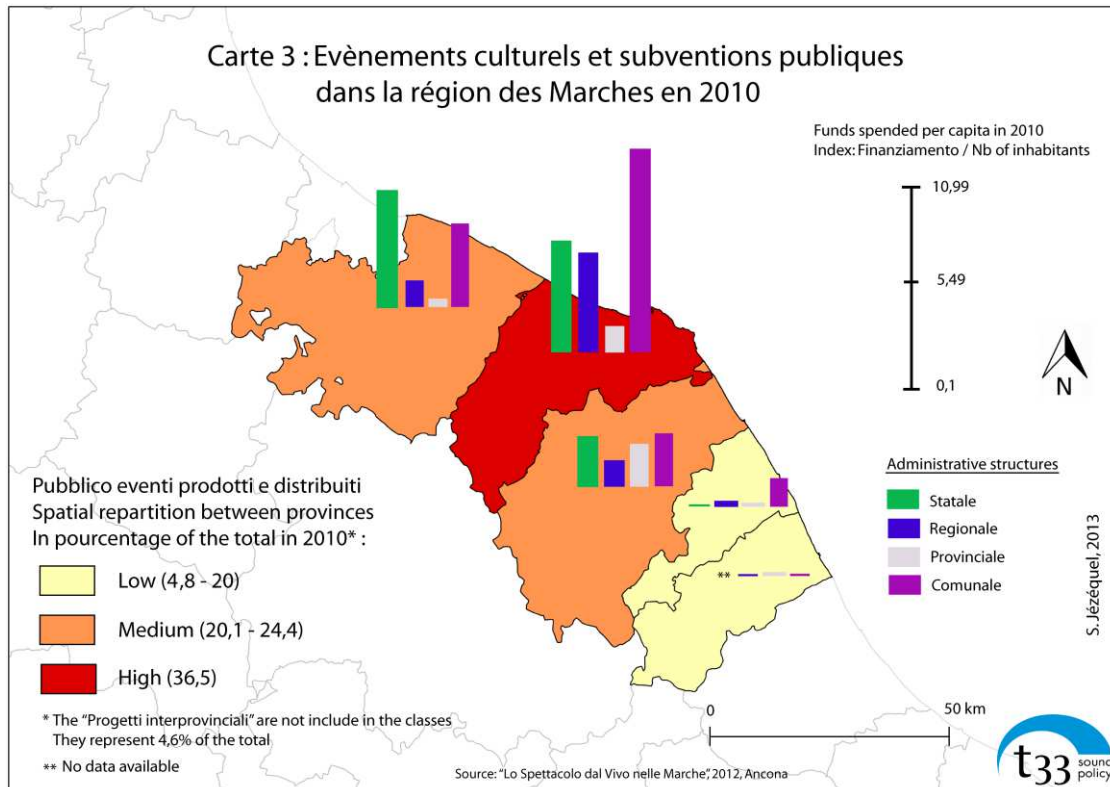
La carte a d'abord représenté une réponse méthodologique que j'ai pu mobiliser pour aller au-delà des simples tâches initialement demandées. Elle a finalement permis de mettre en lumière certaines données disponibles des entreprises en leur révélant une dimension spatiale.

#### **3.1.1 La carte comme outil de lecture territorial du CMS**

Lors de ma première prise en main du document de présentation du Consorzio Marche Spettacolo (CMS) à t33, il m'est apparu nécessaire d'ajouter une représentation spatiale qui manquait cruellement aux données statistiques de bases fournies.

Après avoir suggéré ma proposition à Pietro Celotti et Michele Alessandrini, chargé de la conduite du projet, j'ai produit trois cartes de synthèse pour mettre en valeur l'ancrage territoriale du CMS. Ces dernières ont été conservées par t33 qui les examinera avant de les inclure dans leur matériel de présentation de stratégie.

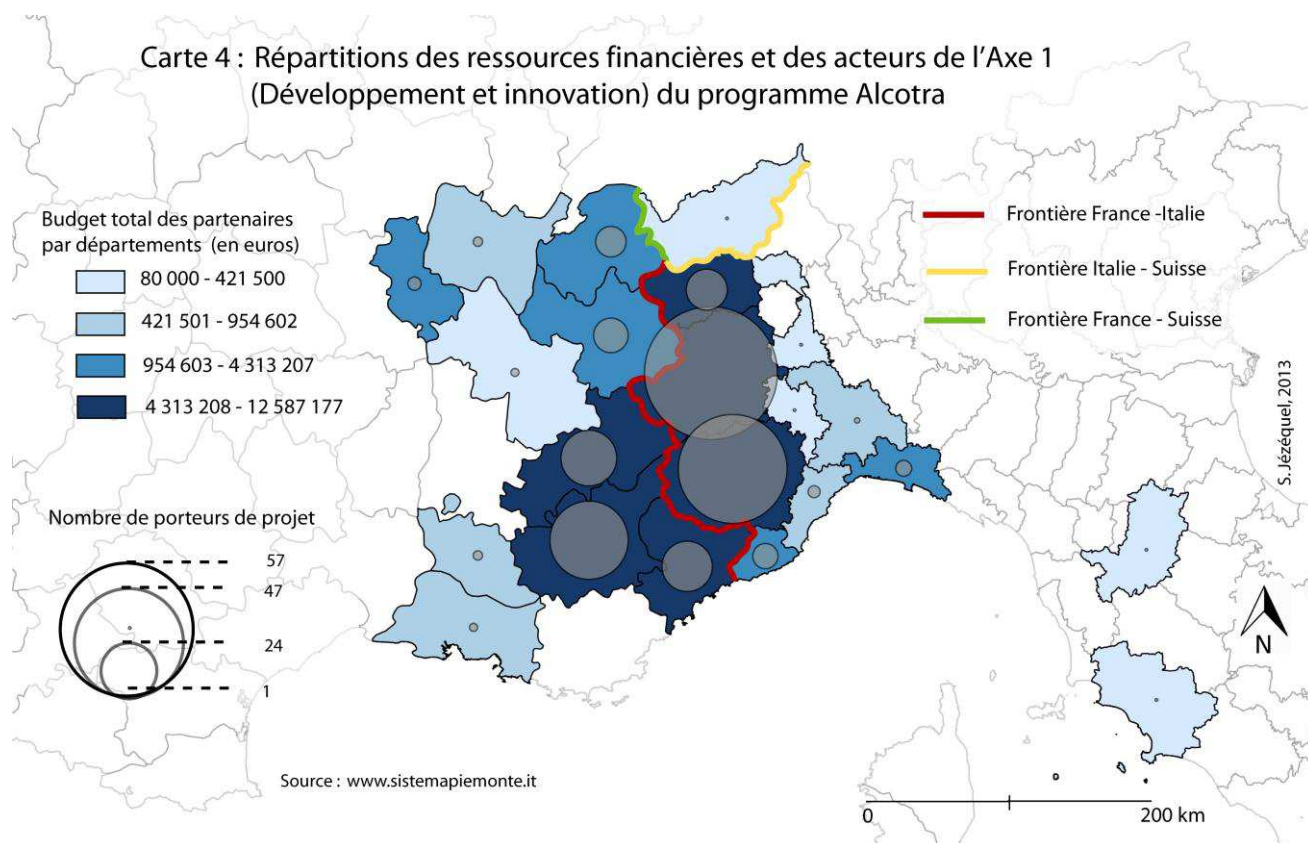
Parmi celles ci, la Carte 3 (cf. ci-dessous) dégage deux principales informations : la prédominance de la province d'Ancône dans la production d'évènements culturels (représentations théâtrales et arts du spectacle) au sein de la région des Marches, ainsi que le poids considérable des fonds publiques par habitants reçues par cette province, qui expliquerait en partie cette inégalité.



### 3.1.2 Approche spatial de la coopération trans-alpine France –Italie

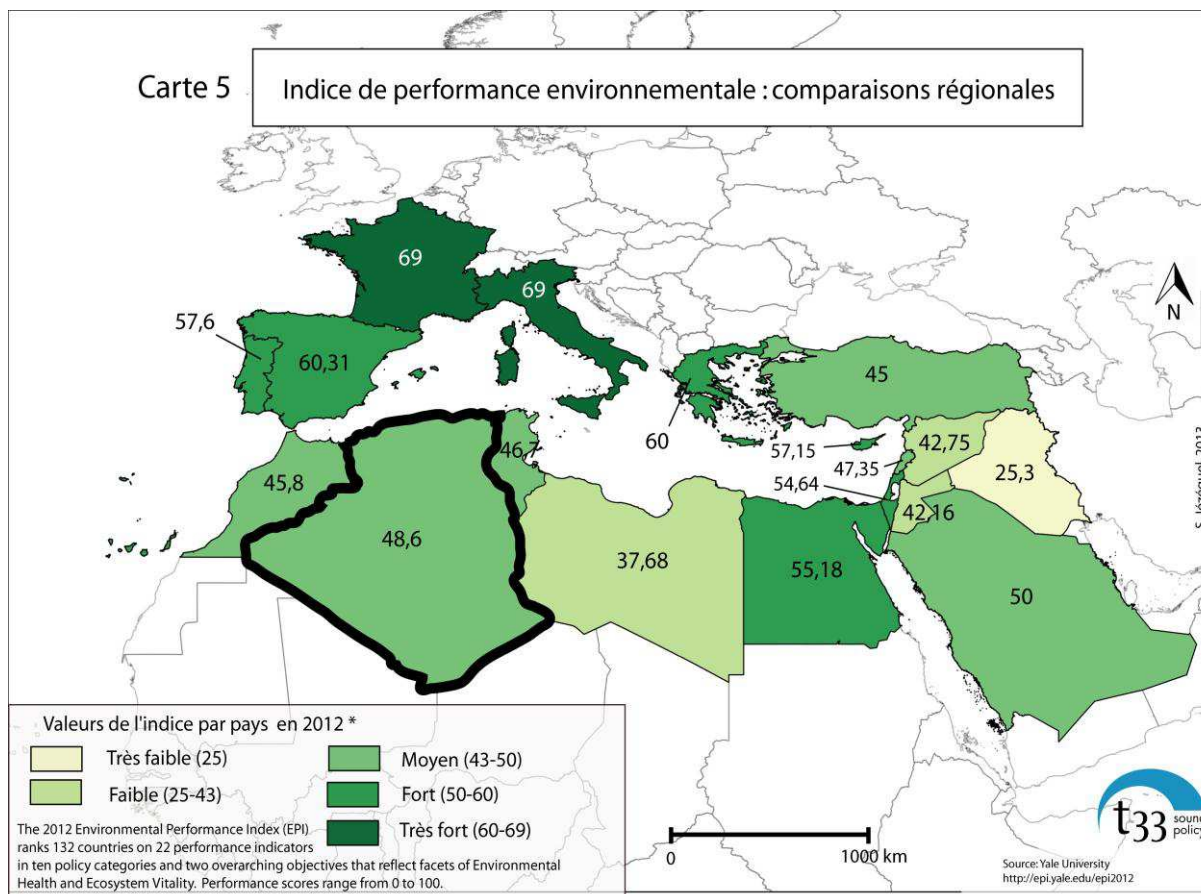
Le programme de coopération transfrontalière entre la France et l'Italie Alcotra a suscité pour moi un vif intérêt. La construction d'une base de données sous Excel sur les indicateurs de projets et les profils des partenaires demandée par t33 m'a pourtant semblé très répétitive et monotone. J'ai alors pris l'initiative de proposer la production d'une carte incluant une représentation spatiale des données issues des fiches de projet. Le résultat obtenu (Carte 4) a permis de mettre en valeur la concentration des acteurs les plus puissants en termes budgétaires le long de la frontière franco-italienne, tout comme le nombre de partenaires impliqués. La carte reflète aussi la contradiction spatiale du programme, moins perceptible sur les documents initialement disponibles. En effet, il est frappant de noter l'inclusion de la Province de Florence et de la Province de Grosseto, bien qu'elle ne soit pas situées dans la continuité spatiale du territoire d'Alcotra.

Jusqu'alors, l'outil cartographique était pratiquement absent des documents produits par l'autorité de gestion du programme.



### 3.1.3 Le développement durable de l'Algérie : comparaisons régionales

Le langage cartographique s'est avéré utile dans le cadre de ma révision du rapport sur les indicateurs de développement durable de l'Algérie. Dans un chapitre consacré à l'Indice de performance environnementale (IPE), un tableau avait été produit par t33 avec des données détaillées par pays provenant de l'Université de Yale. A partir de celui-ci, j'ai produit une carte (Carte 5) qui représente spatialement les valeurs de l'indice pour les pays concernés par l'étude. Elle fut par la suite intégrée dans la version révisée du rapport.



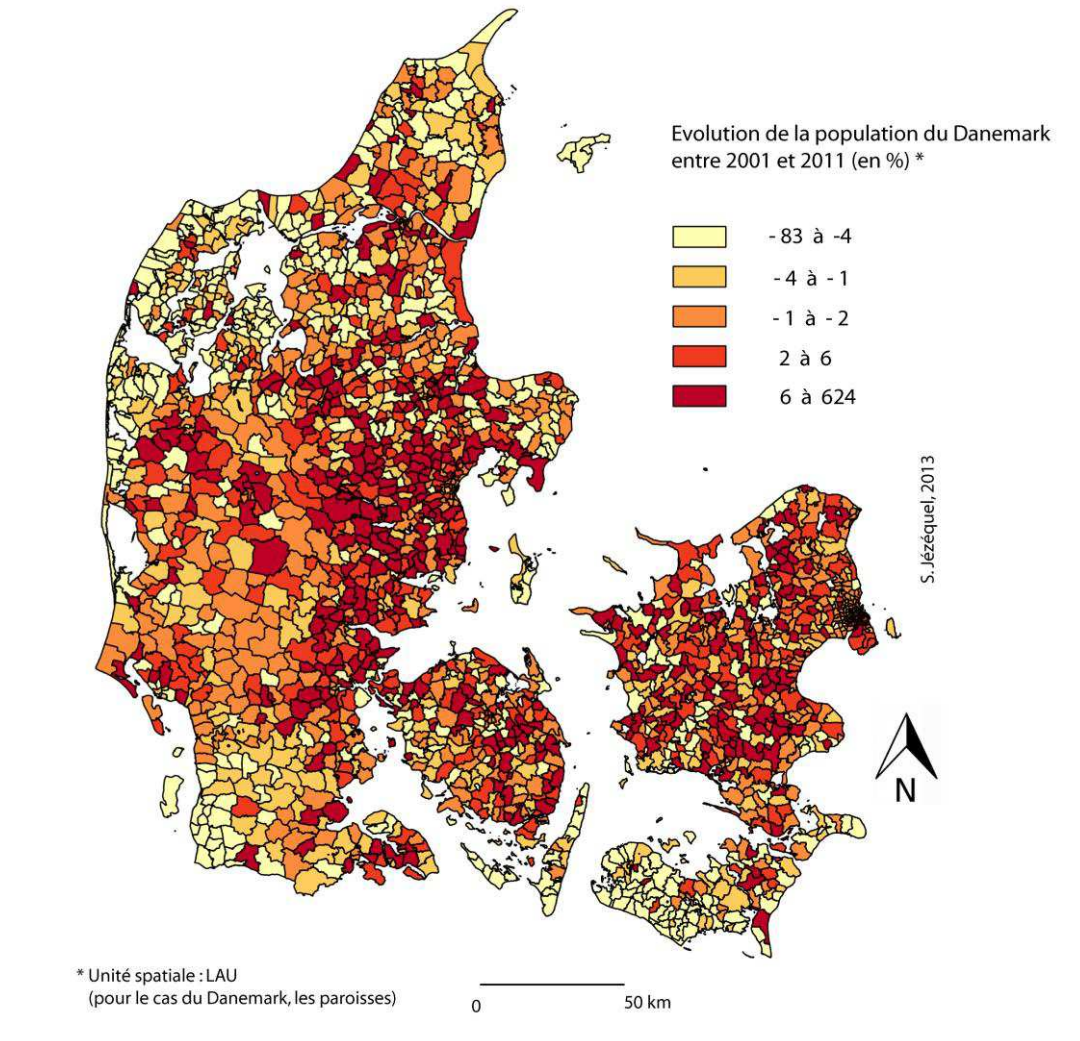
### 3.1.4 Projet d'étude démographique européenne LAU2 : l'exemple du Danemark

Le projet LAU2 (Local administrative units) comportait deux critères de grande envergure : son échelle spatiale (évolution de la population pour toutes les communes de l'ensemble des pays européens) et son échelle temporelle (années de références s'échelonnant de 1961 à 2011). Mes traitements statistiques et cartographiques ont essentiellement concernés les pays et régions suivants, à savoir par ordre de temps dédiés à chacun : le Danemark, la France, l'Ecosse, Chypre, et la Finlande.

La Carte 6 ci-dessous offre un exemple représentatif du résultat final du projet LAU2. L'échelon statistique choisi permet de distinguer des tendances d'évolution de la populations à l'échelle nationale, régionale et des grandes agglomérations. A l'échelle européenne de l'ensemble du projet, des dynamiques transnationales et transfrontalières pourront être observées.



## Carte 6 : Etude démographique LAU2 : l'exemple du Danemark



### 3.2 Difficultés rencontrées et solutions apportées

#### 3.2.1 Le virage qualitatif

Lors de mes premiers jours à Spatial Foresight Une période d'adaptation conséquente a été nécessaire au commencement du projet d'étude démographique LAU2.

Mon maître de stage m'a fourni une base de données statistique de taille considérable (la population de l'ensemble des communes du Danemark pour la période 1961-2011, c'est-à-dire entre 2000 et 2500 entités pour chaque année), en vue d'un traitement à opérer sous Excel et logiciel SIG (QGIS). J'ai alors regretté l'absence d'introduction au projet, de ses enjeux et de ses caractéristiques. Le temps de familiarisation avec l'information fournie n'a pas permis de remplir les exigences de productivité demandées par l'entreprise.

Les opérations de géomatique requises pour ce type de traitement n'avait encore jamais été testées ni au cours de mes précédentes expériences de stage ni à l'université. La difficulté était d'autant plus élevée que les données provenaient d'une source danoise, et donc non traduite en français ou en anglais.

L'explication de ce flottement résulte d'une indication de mon CV qui a porté à confusion. A l'issu d'un stage effectué dans une Communauté de communes du département de Loire-Atlantique pendant l'été 2011, j'ai précisé, après un avis de ma maître de stage, la fonction de « Technicien SIG » pour qualifier la mission qui n'avait en fait mobilisée que des opérations géomatiques basiques. C'est ce niveau de qualification qui était précisément recherché par *Spatial Foresight*, mais qui n'était que partiellement maîtrisé en ce qui me concerne.

En outre, Erik Gløersen n'était pas présent sur le lieu du stage. Même si j'ai pu compter sur une grande écoute et disponibilité de sa part à distance, cet éloignement physique n'a pas facilité une exécution des tâches rapide et autonome, deux critères sur lesquelles l'entreprise a insistée. En outre, l'ordinateur prêté par l'entreprise accusait d'une certaine lenteur, du à la lourdeur des traitements de données sous le SIG, ce qui a en partie ralenti ma productivité.

Pour répondre à cette situation de blocage, je n'ai pas hésité à solliciter l'aide de Sofie Jæger, originaire du Danemark et qualifiée en géomatique, avec qui je partageais le bureau. Ses conseils sur les spécificités locales ont contribué à résoudre des ajustements géométriques très fins (regroupements de parcelles, fusion de communes, modifications du tracé des limites communales, etc...)

### 3.2.2 Diffusion de questionnaires : moyen de contacts avec les réseaux des entreprises

Afin de résoudre les tâtonnements à répétition sur les fichiers de populations du projet LAU2, il m'est apparu urgent d'aller au-delà de la tâche qui m'était demandée. Souhaitant mieux comprendre la dimension du projet LAU2, j'ai demandé à Erik Gløersen si des ressources documentaires étaient disponibles sur le sujet. Après discussion, j'ai pris l'initiative de soumettre un questionnaire à la Commission européenne (DG REGIO), commanditaire du projet. La réponse obtenue quelques jours plus tard par un directeur de service de la Commission a permis d'éclaircir les tenants et aboutissants du projet. Ce fut un facteur de poids dans le maintien de ma motivation face à la frustration de départ.

Au regard des difficultés liées au caractère très quantitatif du projet LAU2, j'ai cherché à infléchir la trajectoire en faveur de tâches plus qualitatives, qui correspondaient davantage à mes attentes et à mes compétences. Suite à une réunion de présentation du projet FLAGSHIP, pour lequel *Spatial Foresight* est impliqué dans le domaine de la gouvernance territoriale, j'ai demandé si des possibilités existaient pour m'y investir.

A la suite de cette initiative, j'ai ainsi pu contribuer à la rédaction de relectures et de rédaction de fiches de synthèse<sup>32</sup>. Sans surprise, ma rapidité d'exécution et mon aisance de travail furent nettement augmentées.

La démarche comportait quatre principaux intérêts : découvrir les méthodes de travail des partenaires de t33, établir des contacts avec le réseau de l'entreprise, adopter une attitude active au sein de l'équipe, et affiner ma connaissance du PNC Algérie. L'élaboration du questionnaire a été facilitée par une expérience précédente en la matière. Lors de la période de terrain effectuée en Moldavie pour la préparation de mon mémoire de Master 1, j'ai pris conscience de la valeur ajoutée incarnée par cette méthode en termes de qualité de l'information et de l'actualisation qu'elle offre. Dans le cas du PNC de l'Algérie, la démarche a permis de dépasser les données issues de la documentation officielle et de détecter les points du débat plus sensibles. Cela m'a aussi conforté dans ma position de stagiaire en adoptant une attitude active au sein du groupe.

### 3.3 Apports du Master et savoir faire acquis

L'expérience des deux stages m'a apporté plus de compétences pratiques qu'attendues. Les diversités des tâches effectuées furent particulièrement enrichissantes sur trois dimensions : du point de vue technique, linguistique et des connaissances fondamentales.

Une différence notable mérite d'être soulignée entre les deux périodes. Lors du séjour à t33, l'accent a davantage été mis sur la formation et l'apprentissage, tandis qu'à *Spatial Foresight*, j'ai appris à me confronter aux attentes pour être opérationnel et efficace.

#### 3.3.1 Le savoir et les outils universitaires mobilisés au service de l'expertise privée

Le Master de Géopolitique de l'Université de Reims a constitué un socle de connaissances pratiques et théoriques sur lequel j'ai pu m'appuyer afin d'apporter une valeur ajoutée aux entreprises.

Cela fut en premier lieu le cas en ce qui concerne l'outil cartographique, pour lequel le cours de géomatique du premier semestre a été d'une grande utilité. Les cours très opérationnels, axés sur la pratique des principales fonctions SIG, ont pu être en partie mobilisés pour être appliqués aux cas d'études de l'entreprise t33. Le projet LAU2, portant sur l'étude démographique de la population des communes de l'Europe, comportait aussi quelques similarités techniques avec un travail effectué en cours de géomatique sur l'évolution de la population de la région Champagne-Ardenne.

---

<sup>32</sup> Cf. chapitre 2.1.3

Un cours théorique sur les usages et défis des SIG au sein de la société contemporaine suivi à l'Université de Turku en Finlande pendant mon année Erasmus m'a aussi aidé pour la préparation du séminaire de cartographie.

Dans le cadre de la rédaction des fiches de synthèse du programme FLAGSHIP auprès de *Spatial Foresight*, il a été possible de faire appel à des éléments issus des cours « Géopolitique de l'Europe centrale » et « Enjeux géopolitiques du processus démocratique ». Plus précisément, lors de ma contribution à la fiche « European Neighbourhood » (cf. Annexes), j'ai pu compter sur des connaissances acquises pendant ces cours, notamment celles relatives aux spécificités politiques des pays de l'Est de l'Europe et de son voisinage (cours sur les révolutions arabes et les transitions démocratiques de l'ex-URSS). La grille de lecture des dynamiques du contexte international actuel issu du cours « Enjeux et conflits dans le monde contemporain » a été particulièrement utile pour ma contribution à la rédaction de la fiche de synthèse « Changing geopolitics – a new multipolar political order ? », pour laquelle il fut très intéressant de se confronter à l'usage du terme « géopolitique » dans un cadre professionnel et opérationnel.

En termes plus techniques, j'ai pu m'appuyer sur les méthodes de notes de synthèse apprises lors du cours de « Note de synthèse » de mon année de Master 1 à l'Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. Les consignes de rédaction rigoureuses acquises dans ce cadre, fondées sur un style d'écriture très synthétique et une hiérarchisation de l'information, m'ont aidé à répondre aux exigences de qualité d'écriture et de rapidité requises pour plusieurs tâches (FLAGSHIP, candidature pour une offre du Parlement européen, et les révisions de rapports). Enfin, le programme de cours « History and Politics of European Integration » suivi à l'Université de Turku m'avait fourni quelques clés de compréhension du fonctionnement complexe des institutions de UE (par exemple la différences entre ce qu'est le Conseil européen et le Conseil de l'UE).

### 3.3.1 Compétences techniques acquises

Schématiquement, deux points peuvent être exposés sur le plan des compétences techniques acquises : l'évaluation de programmes et de projets et les traitements SIG.

Les tâches demandées dans le cadre du projet LAU2 m'ont avant tout permis d'apprendre à gérer une base de données de taille conséquente en la hiérarchisant. Les traitements cartographiques ont été effectués sous le logiciel QSIG, déjà expérimenté lors de mon précédent stage en 2011. QGIS présente l'avantage d'être téléchargeable gratuitement et d'être relativement maniable. La grande autonomie de travail qui m'a été donnée m'a laissé la possibilité d'explorer, lors de phases de « tâtonnements », plusieurs fonctions SIG qui n'ont pas été directement appliqués à l'étude, mais qui s'avèreront probablement utiles pour de futures expériences.

Le tableau ci-dessous offre un aperçu synthétique des apports issus du projet LAU2 ainsi que des cartes réalisées pour *t33*.

Document 7 : Compétences Excel et SIG développées

Traitements SIG et cartographiques perfectionnés ou acquis	Traitements Excel perfectionnés ou acquis
Jointure	Tableau croisé dynamique
Dissolve	Fonction « IF »
Clip	Fonction « Left », « Right », et « Concatenate »
Sélection SQL	Interpolations et rétropolations
Création de fichiers CSV (Logiciel TextWrangler)	
Field calculator	
Mise en page et infographie (Logiciel Adobe Illustrator)	

La rigueur demandée pour l'exécution des différentes tâches a requis l'élaboration de chaîne de traitement. Elles se sont avérées particulièrement utiles lors des situations de blocage rencontrées. Cette exigence s'imposait surtout compte tenu des contraintes de temps à respecter. Les délais de travail parfois très courts, dus aux dates limites des contrats demandés par les clients, ont nécessités l'adoption d'une gestion rationnelle du temps propre aux caractéristiques d'une entreprise privée. J'ai aussi pu développer cette rigueur d'organisation à travers le remplissage hebdomadaire des « Times sheets » au sein de *Spatial Foresight*, où il m'était demandé de renseigner à l'heure près le temps dédié à chaque projet. Auprès de *t33*, le grand nombre de projets gérés simultanément a consolidé ma capacité à établir des priorités en fonction des échéances demandées.

De plus, les méthodes de travail et outils employés pour mener une évaluation me sont désormais, sinon familière, du moins davantage maîtrisées. Même si les tâches effectuées à furent brèves, j'ai pu me confronter à la conception d'une analyse SWOT et d'indicateurs de performances d'un programme.

Enfin, l'organisation des deux séminaires de SIG à *t33* ont contribué à développer mon aisance orale et ma capacité à m'exprimer devant un public dans un cadre professionnel. L'évènement fut aussi l'occasion de constater l'utilité du savoir universitaire dans le monde de l'entreprise.

### 3.3.2 Connaissances fondamentales

La production de travaux dans les deux entreprises n'aurait pu se réaliser sans la compréhension du cadre théorique et politique sous lequel opèrent *t33* et *Spatial Foresight*. La Politique de cohésion de l'UE adopte un langage d'expert qui peut paraître obscur pour les acteurs extérieurs au milieu.

Plusieurs cours au sein de mon parcours universitaire ont portés sur les dynamiques de l'espace européen et le fonctionnement complexe de ses institutions. Les « repas-séminaires », organisés régulièrement dans les bureaux de **t33** par son directeur Alessandro Valenza, furent l'occasion d'approfondir des questions complémentaires à ces thèmes, notamment en matière de politique territoriale.

Le premier d'entre eux, intitulé « Politique de cohésion européenne, cycle 2007-2013 », m'a permis de consolider ma connaissance des grands principes de la politique territoriale européenne, mais également d'observer la position d'un cabinet de conseil vis-à-vis de celle-ci. Ce fut aussi le cas pour le deuxième « repas-séminaire », axé sur l'explication des orientations stratégiques d'Europe 2020 (cf. partie suivante). Le troisième portait sur les principes fondamentaux de l'évaluation et de l'audit, ses critères propres et sa planification. A travers cette dernière présentation, j'ai notamment découvert la définition du cycle politique – programme – projet.

### 3.3.3 Compétences linguistiques

Les enrichissements des deux stages ne sont pas uniquement issus du contenu des tâches et des découvertes. La localisation de **t33** en Italie et de *Spatial Foresight* au Luxembourg contribuent en premier lieu à la dimension internationale des stages et aux apports qu'il m'ont fournis en termes linguistiques.

La maîtrise de l'anglais s'est avérée cruciale au long du semestre. Parmi les tâches réalisés, quatre d'entre elles ont nécessité de mobiliser uniquement l'anglais. Les acquis en anglais résultant de mon année Erasmus en Finlande m'ont permis de répondre à ce défi. Le contexte international des stages était favorable aux progrès, tant au niveau du vocabulaire spécifique au domaine qu'en fluidité d'expression. Néanmoins, je constate toujours la marge de progression à combler dans l'optique d'être pleinement opérationnel pour d'éventuelles futures expériences dans un cadre international. D'autre part, ce type de stage à l'étranger reste évidemment une occasion unique pour apprendre ou perfectionner une langue dans le cadre extra-professionnel.

A peine mon arrivée effectuée dans les bureaux de **t33**, mon maître de stage m'a procuré dès le premier jour un document de travail intégralement rédigé en italien (le rapport préliminaire produit par **t33** pour le CMS). Ne maîtrisant absolument pas cette langue auparavant, j'ai alors pris la mesure de l'accent mis par l'entreprise sur la maîtrise des langues. Cette observation s'est confirmée lorsque le directeur m'a fourni le document de présentation de l'entreprise en italien, sans davantage de temps accordé pour me parler de **t33** en anglais ou en français. Afin de m'immerger pleinement dans les tâches qui m'ont été demandés à l'échelle de l'Italie, je me suis alors efforcé tout au long de la période de m'investir personnellement pour remédier à cette barrière linguistique. L'initiative fut facilitée par l'univers propice à l'apprentissage de l'italien dans la vie hors du bureau.

## PARTIE 4 L'environnement géopolitique

La politique régionale de l'UE : le territoire européen entre convergence et cohésion

« La cohésion territoriale apparaît de prime abord comme un OVNI politique européen »<sup>33</sup>

Claude Grasland  
Professeur de Géographie Université Paris 7 Denis Diderot

La crise a soulevé ces dernières années de nombreuses polémiques sur la bonne gouvernance des fonds structurels européens dans les régions bénéficiaires. Les objectifs fixés par l'Union européenne ont pourtant contribué à réduire les écarts de développement entre les Etats membres, grâce aux mécanismes de la Politique régionale de l'UE, ou Politique de cohésion. Celle-ci se définit par la combinaison d'un soutien à l'investissement dans les régions, d'inspiration plutôt keynésienne, et des effets de la dynamique des échanges commerciaux dans le cadre du Marché unique (Jouen, 2012).

Jörgen Gren, membre de la Direction Générale pour la Politique régionale de la Commission européenne, soutient ainsi que « *le concept centre/périphérie est au cœur même de la plupart des politiques régionales nationales [...] ainsi qu'un cœur des efforts de convergence de l'UE entrepris dans le cadre des fonds structurels et de cohésion.* » (Jorgen, 2003) Il paraît dès lors judicieux de s'interroger sur la stratégie territoriale portée par l'acteur supranational que constitue l'Union européenne et l'action de cette dernière à différentes échelles (Etats-membres, régions, métropoles).

L'argumentation sera menée à l'appui de la question suivante : *En quoi les instruments déployés par l'Union européenne tentent-ils de répondre aux défis représentés par les inégalités territoriales de l'espace européen ?*

Les deux expériences dans les entreprises t33 en Italie et Spatial Foresight au Luxembourg ont permis de cerner l'importance de la dimension multiscalaire de la Politique de cohésion de l'UE et les efforts déployés par Bruxelles pour conjuguer les dynamiques spatiales de l'échelle locale à l'échelle internationale.

---

<sup>33</sup> « Vers la construction d'un indicateur de cohésion territoriale européen ? », in « Convergence et disparités régionales au sein de l'espace européen Les politiques régionales à l'épreuve des faits », Bruxelles, 2004

Notre hypothèse de départ consiste donc à partir du principe que la Politique de cohésion de l'UE, à l'appui des fonds structurels, comporte un effet régulateur sur les disparités régionales du territoire européen.

La stratégie politique et les outils privilégiés seront examinés dans une première partie. L'étude du schéma centre-périphérie appliqué à l'ensemble européen fera l'objet de la deuxième partie de la réflexion.

L'objectif n'est pas tant de dresser un tableau exhaustif de l'action de la politique territoriale européenne que de mettre en lumière certaines lignes de fractures du territoire européen qui contribuent à sa hiérarchisation.

## **4.1 L'institutionnalisation du territoire européen : de quoi la politique de cohésion est-elle le nom ?**

L'objectif est ici de décrypter le contexte politique dans lequel les deux périodes de stage se sont déroulées.

L'objectif est d'identifier la nature et les enjeux politiques de la Politique de cohésion de l'UE.

### **4.1.1 Historique et cadre institutionnel**

Dès l'élaboration du Traité de Rome de 1957, les puissances européennes ont manifesté la volonté d'orchestrer une politique orientée vers la coordination des dynamiques nationales, en souhaitant « *renforcer l'unité de leurs économies et d'en assurer le développement harmonieux en réduisant l'écart entre les différentes régions et le retard des moins favorisées* »<sup>34</sup>.

Pourtant, cette préoccupation ne fait pas l'objet de plus d'approfondissements dans la suite du document fondateur de la Communauté économique européenne.

Il faut attendre 1967 pour voir apparaître au sein de la Commission Européenne la création de la Direction Générale XVI, actuellement dénommée DG REGIO.

Jusqu'en 1973, la Politique régionale n'est pourtant pas encore institutionnalisée. De fait, la période décisive n'intervient qu'à cette date, lors du premier élargissement de l'UE avec l'adhésion du Danemark, de l'Irlande et du Royaume-Uni. Le contexte international dans lequel s'opère cet élargissement est marqué par une situation économique instable, au moment du premier choc pétrolier. Les écarts de développement commencent à se creuser au même moment entre les Etats membres.

La création du Fonds européen de développement régional (FEDER) en 1975 marque une étape importante dans la tentative de réponse au défi du rattrapage économique des régions en difficulté.

---

<sup>34</sup> Traité de Rome, préambule, page 31



La politique de cohésion prit sa véritable dimension en 1986, lorsqu'elle fut inscrite dans le corps des traités, à savoir l'Acte unique européen<sup>35</sup>. Au sein de ce dernier, un nouveau chapitre, intitulé « cohésion économique et sociale » dans les articles 130 A et 130 E, officialise la politique régionale européenne. Il s'en suivit une demande auprès de la Commission de fournir une révision de la gestion des fonds structurels en augmentant sensiblement leur montant et en modifiant leur fonctionnement.

L'accélération de la construction européenne est concomitante d'une prise de conscience émergente des conséquences territoriales du fonctionnement d'une Communauté sans frontières économiques. Les questions territoriales et les logiques d'aménagement ne peuvent ainsi plus être abordées uniquement au niveau national ou local, indépendamment de l'échelle européenne (Salez, 2009).

La volonté politique de cohésion régionale est ainsi inextricablement liée au principe de solidarité communautaire. Une nouvelle acceptation de la solidarité a en effet émergé parmi les puissances européennes, avec une prise en charge du développement social par les politiques publiques, dans la continuité du Fonds social européen créé en 1957<sup>36</sup>. La politique représente donc à cet égard une réponse institutionnelle de l'UE à la ségrégation spatiale croissante issue de la dérégulation, de l'expansion du marché et des effets de la mondialisation apparus au cours des dernières décennies. L'essence de cette politique peut donc se lire dans la volonté de compenser les effets néfastes du marché pour les régions européennes.

Le traité de Maastricht (1992) symbolise une nouvelle avancée décisive dans le processus d'évolution de la Politique de cohésion. La cohésion est ainsi érigée par les Etats-membres au rang de priorité de l'Union<sup>37</sup>.

Depuis, le budget de cette politique n'a cessé de croître : de 69 milliards d'euros en 1988-1993 à 168 milliards en 1994-1999, puis à 213 milliards en 2000-2006, et enfin 347 milliards en 2007-2013, représentant le deuxième poste budgétaire de l'Union (*Le Monde*, 23.11.2012).

---

<sup>35</sup> L'Acte unique s'interprète comme un prolongement du traité de Rome de 1957 instituant la Communauté économique européenne. Il permet la transformation, le 1er janvier 1993, du Marché commun issu du traité de Rome en un marché unique sans frontières intérieures. Il ouvre la voie à l'Union européenne qui prendra forme avec le traité de Maastricht. Source : [www.touteleurope.eu/fr/organisation/droit-de-l-ue/les-traites/presentation/l-acte-unique-europeen-1986.html](http://www.touteleurope.eu/fr/organisation/droit-de-l-ue/les-traites/presentation/l-acte-unique-europeen-1986.html)

<sup>36</sup> Le Fonds social européen est le principal levier financier de l'Union européenne pour la promotion de l'emploi.

Avec le FEDER et le Fonds de cohésion, il est l'un des trois Fonds structurels de l'Union européenne dont la mission consiste à réduire les écarts de développement et à renforcer la cohésion économique et sociale entre pays et régions de l'Union européenne. Source : [www.fse.gouv.fr](http://www.fse.gouv.fr)

<sup>37</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docconf/ecf/speeches/santer.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docconf/ecf/speeches/santer.htm)

### 4.1.2 Stratégie politique

L'objectif de ce chapitre est d'identifier les grandes orientations qui guident la Politique de cohésion. A ce titre, trois documents stratégiques méritent d'être soulignés.

Le « **Cadre stratégique commun (CSC)** » a été présenté par la Commission européenne le 14 mars 2012.

Son objectif est d'aider les Etats-membres et leurs régions à la mise en place des directions stratégiques issues de la prochaine période de planification 2014-2020. Il est censé permettre une meilleure combinaison des différents fonds afin de maximiser l'impact des investissements de l'UE<sup>38</sup>.

La mesure vise à garantir une simplification des procédures, qui se verront en principe informatisées, ainsi qu'une plus grande cohérence et une meilleure synergie entre les différents instruments.

Il s'agit donc d'un document faisant office de guide pour l'utilisation des cinq fonds européens, destiné à renforcer l'intégration des politiques européennes et leur impact pour les citoyens et les entreprises.

« **Europe 2020** » est la stratégie de croissance sur dix ans de l'Union européenne. La politique de cohésion fournit le cadre d'investissement ainsi que le système de mise en œuvre nécessaires pour atteindre les objectifs de la stratégie Europe 2020<sup>39</sup>. La stratégie est définie en fonction de la promotion de trois objectifs de croissance, se déclinant comme suit (Commission européenne, 2010) :

- Une croissance intelligente : développer une économie fondée sur la connaissance et l'innovation ;
- Une croissance durable: promouvoir une économie plus efficace dans l'utilisation des ressources, plus verte et plus compétitive ;
- Une croissance inclusive: encourager une économie à fort taux d'emploi favorisant la cohésion sociale et territoriale.

En somme, « Europe 2020 » réforme et prolonge la précédente stratégie de Lisbonne par une gouvernance plus étroite au sein de l'Union.

Ces axes sont conçus comme la réponse de l'UE à la période de transformation qui caractérise les évolutions de l'Europe depuis la crise financière de 2007. Ils résultent de la nécessité urgente d'apporter des solutions communes aux grands défis auxquels l'Europe fait face (en particulier les progrès remis en cause par la crise économique, la pression sur les ressources et le vieillissement de la population).

D'après la Commission européenne, « Europe 2020 » offrirait même un aperçu de ce que sera l'économie sociale de marché européenne au XXI<sup>e</sup> siècle (Commission européenne, 2010).

---

<sup>38</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/future/index\\_en.cfm#1](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/future/index_en.cfm#1)

<sup>39</sup> [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/what/europe2020/index\\_fr.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/what/europe2020/index_fr.cfm)

L'« **Agenda territorial** » de l'Union européenne, sous titré « vers une Europe plus compétitive et durable avec des régions diverses », est un document cadre qui vise à compléter la Stratégie de Lisbonne par un volet territorial. Sa préparation résulte de l'initiative des Etats-membres, qui fait suite à une vaste consultation ayant impliquée un large panel d'acteurs (les institutions européennes, les pays candidats, les pays invités que sont la Norvège et la Suisse – et des acteurs territoriaux).

Le document incite à la mise en œuvre des politiques de développement territorial pour aider les diverses zones à développer leur capital territorial, contribuant ainsi à l'effort général visant à accroître la compétitivité de l'Europe. Plus concrètement, les priorités consistent à renforcer le polycentrisme, le partenariat villes-campagnes, à inciter le regroupement d'activités innovantes et compétitives, à développer les réseaux transeuropéens, à favoriser une gestion transeuropéenne du risque, et à consolider les structures écologiques et les ressources culturelles (Faludi, 2007).

Schématiquement, trois priorités structurent la Politique de cohésion territoriale (Salez, 2009). La première œuvre en faveur d'un développement plus équilibré, plus solidaire et plus durable à toutes les échelles, valorisant la diversité des territoires (y compris les conditions spécifiques géographiques).

La deuxième assure une intégration plus forte des territoires, entre-eux et au sein de l'ensemble européen, confortant en principe l'adhésion des citoyens au projet européen. La troisième vise à donner à tous les citoyens des chances équivalentes, en terme de conditions de vie et d'accès aux biens essentiels et aux services d'intérêt général.

De manière synthétique, la Politique de cohésion de cohésion peut donc se définir comme un cadre de financement en faveur d'une large gamme de projets et d'investissements, dans le but d'encourager la croissance économique dans les Etats membres de l'UE et leurs régions.

### 4.1.3 Programmation et outils

Après avoir tenté de discerner les stratégies politiques qui animent la politique de cohésion, il convient de présenter les mécanismes mis en œuvre pour y répondre.

Les règles de fonctionnement de la politique de cohésion répondent à six principes structurants, ayant connus très peu de changements depuis vingt-ans (Jouen, 2012) :

- La programmation stratégique : le contenu des programmes multisectoriels issus des fonds structurels doit s'appuyer sur un diagnostic préalable des forces et faiblesses du territoire et mettre en évidence des choix stratégiques. C'est à ce stade qu'intervient la conception des analyses SWOT.
- La pluri-annualité : la stabilité des ressources est assurée sur une période de sept ans. L'objectif est de mener à bien des réformes structurelles et d'y associer des programmes de long terme.

- L'additionnalité : les gouvernements nationaux ou régionaux s'engagent à transmettre un rapport annuel de justification par les administrations bénéficiaires à la Commission pour éviter un apport des capitaux européens synonyme de désengagement.
- La concentration : visant à diriger les investissements sur les domaines à fort effet de levier, les régions les moins avancées, les populations les plus en difficulté.
- Le partenariat : les aides européennes doivent être gérées de façon partenariale entre les différents niveaux de gouvernance : européen (Commission européenne), national (administrations centrales et services déconcentré) et régional (autorités régionales et locales)
- L'évaluation (*cf. chapitre 1.1.3*) et le contrôle : outil nécessaire pour assurer l'utilisation correcte des fonds publics. Le contrôle peut aboutir au blocage des versements de fonds en cas de mise en œuvre défailante.

La mise en œuvre de la Politique de cohésion s'effectue à travers les instruments financiers que sont les fonds structurels. Il s'agit du Fonds européen de développement régional (FEDER), et du Fonds social européen (FSE), dédiés aux Etats membres ayant le plus de difficultés économiques.

Ils visent en principe à permettre aux Etats membres d'être solidaires les uns des autres tout en restant compétitifs dans l'économie mondiale.

Pour la période de programmation 2007-2013, trois objectifs ont été définis pour supporter la politique de cohésion. Ils bénéficient chacun de l'appui des fonds structurels pour leur réalisation.

L'Objectif 1 « Convergence » recherche à accélérer le rattrapage économique des pays et régions les moins développés de l'Union européenne. A ce titre, les financements FEDER et FSE sont dédiés aux régions dont le PIB par habitant est inférieur à 75 % de la moyenne communautaire.

L'Objectif 2 « Compétitivité régionale et emploi » est conçu pour accroître la compétitivité, l'emploi et l'attractivité de ces régions

L'Objectif 3 « Coopération territoriale » cible l'émergence de solutions communes entre les régions européennes à travers la coopération.

#### 4.1.4 Une politique dépolitisée ?

« *The EU is like science-fiction* »

Oazu Nantoi, homme politique moldave

La politique de cohésion n'existe pas en soi. Malgré l'ambition des objectifs de l'UE présentés ci-dessus, il s'agit d'un objet institutionnel difficile à saisir avec précision, car accusant de multiples imprécisions.

Au regard des principes qui régissent la Politique de cohésion détaillés précédemment, il est tout à fait frappant de noter la complexité et le flou perceptible dans le vocabulaire utilisé. La cohésion territoriale reste une notion relativement nouvelle dans le vocabulaire communautaire.

La dimension inhérente de la cohésion territoriale à l'échelle européenne varie ainsi selon les acteurs en jeu. Il est intéressant de remarquer que l'établissement d'une seule et même définition de la notion contribuerait à figer le débat ; une tentative dénouée de sens étant donné la diversité d'interprétation existant parmi les Etats membres (Salez 2009). A cet égard, la Politique de cohésion serait alors un objectif en perpétuelle formation, reflet d'un état idéal du territoire européen.

La Commission européenne elle-même souligne le manque de clarté concernant la définition de la Politique de cohésion puisque dans l'Agenda territorial de la Charte de Leipzig, il est mentionné que « *ce terme semble plutôt énigmatique dans le contexte de l'élaboration des politiques européennes* » (Euractiv, 2008).

Au cours d'un séminaire organisé pendant mon séjour dans les bureaux de t33, un des employé a prononcé une phrase révélatrice : « *La Politique de cohésion, ce n'est pas promouvoir le bonheur pour le monde, mais presque !* ».

A travers le langage d'expert utilisé dans les documents officiels, tout avis alternatif ou contradictoire paraît en effet repoussé. Il semble en effet peu probable de voir s'ériger des oppositions politiques aux objectifs d'« *amélioration de la compétitivité régionale* » ou de « *développement harmonieux et durable des zones urbaines et rurales* », axes principaux de la Politique de cohésion<sup>40</sup>. Il s'en dégage une recherche perpétuelle du consensus, garant du maintien des politiques communautaires des 27 Etats-membres ; autant d'acteurs qui nécessitent l'émergence d'un terrain d'entente favorable à la poursuite du projet européen.

La Commission européenne, détentrice du pouvoir exécutif au sein de l'UE, n'est pourtant pas un organe a-politique. Pour chacun de ses domaines de compétences, elle est dotée de commissaires, et dévouée d'un caractère supranational. A ce titre, chaque Etat-membre

---

<sup>40</sup> [www.touteurope.eu/fr/actions/economie/aide-au-developpement-des-regions.html](http://www.touteurope.eu/fr/actions/economie/aide-au-developpement-des-regions.html)

dispose d'un commissaire, au nombre de 27, qu'il souhaite obtenir au poste le plus avantageux afin de faire valoir ses intérêts.

La Commission est donc formée de membres divers, ce qui est parfois source de dissension. La préparation en 2007 du Livre Vert sur la cohésion territoriale n'a pas été sans soulever des désaccords. Des rapports de forces ont ainsi été remarqués entre différents membres de la Commission, alors défavorables à Danuta Hübner, ancienne responsable de la politique régionale dans l'équipe Barroso (Euractiv, 2008).

## 4.2 Un territoire européen polarisé

« *Au-delà d'un marché, l'Europe doit être un territoire* »

Bernard Castagnède,

« Le Polycentrisme en Europe », 2002

L'ensemble territorial européen, composé des 27 Etats-membres et de leurs régions respectives, peut paraître à premier abord un objet difficile à saisir au regard de sa complexité spatiale, politique et socio-économique. La grille de lecture que constitue la dialectique centre-périphérie nous permettra de dégager des dynamiques qui le façonne et les effets de la Politique de cohésion sur ce dernier.

### 4.2.1 La dialectique centre/périphérie, outil d'analyse géopolitique

Cette réflexion ne pourrait se contenter de se fonder sur le concept géographique fondamental que constitue la dialectique centre-périphérie sans tenter d'y apporter certains éléments de théorie. Il constitue corrélativement un outil d'analyse géopolitique qui permet une approche plus solide et plus compréhensible du territoire européen.

#### Le concept de centre en géographie

En géographie, plutôt que de décrire géométriquement ce qui est au milieu, le centre désigne le lieu de commandement où se localise le pouvoir (Rosière, 2008). On y associe une dynamique de centralité, définie par une capacité à regrouper et redistribuer les richesses et les activités (Debrie, 2005). Alain Reynaud s'est attaché à fournir une définition précise des centres. Ils les caractérisent comme étant le lieu où « *les choses se passent* » (Reynaud, 1981).

D'après ce dernier, le premier critère distinctif du centre est « *la masse de population qu'il regroupe* ». Les forces qui le définissent sont conçues dans un schéma auto-reproductif, puisque le « *centre est doué d'une capacité d'autodéveloppement* ».

Le premier trait distinctif du centre est son pouvoir, qui se décline aussi bien en « *pouvoir financier (sièges sociaux des banques)* », et « *pouvoir économique (sièges sociaux des entreprises)* », qui lui confère le rôle de « *centre de décision* ».

Enfin, la fonctionnalité « *plus subtile mais non moins efficace* » du centre, désigne sa « *créativité et sa capacité d'organisation* » (Reynaud, 1981).

### Le concept de périphérie en géographie

De manière réciproque, la périphérie n'existe que par les caractères intrinsèques du centre. Dans la théorie du système-monde, elle constitue l'exacte inverse du centre (Rosière, 2008). Elle correspond à l'espace, ou l'ensemble des territoires, exploité et dominé par un centre.

Alain Reynaud ajoute que la périphérie dispose d'une « *population sinon inférieure à celle du centre, du moins plus diluée dans l'espace* » et se distingue par la « *place de l'agriculture* ».

Les processus qui aboutissent à sa formation sont ambivalents car elle peut être « *tout autant le résultat de la pression exercée par le centre que des décisions prises par ses propres habitants.*»

Alain Reynaud stipule ensuite que « *la périphérie ne dispose pas d'autonomie en matière décisionnelle* » et que « *sensibles aux avantages du centre, elle souhaite en profiter* » (Reynaud, 1981).

### Le couple centre-périphérie

Le travail d'Alain Reynaud conçoit l'espace comme une opposition de lieux dotés de niveaux de développements hétérogènes. Des sous-ensembles se dégagent ainsi en fonction du degré d'inégalités socio-spatiales, quelle que soit l'échelle d'analyse étudiée<sup>41</sup>. Deux types de combinaisons entre le centre et la périphérie sont envisagés pour décrire la complexité des rapports entre classes socio-spatiales. Tous deux mettent en jeu la notion de rétroaction.

Le premier contient des actions « en retour », qui « *entretiennent et accélèrent les processus d'inégalités spatiales* ». Il en résulte une accentuation du « *fossé* » entre le centre et la périphérie, puisque le « *renforcement du centre entraîne un affaiblissement absolu ou relatif de la périphérie* ». Ces dynamiques produisent donc une « *rétroaction positive* » (Reynaud, 1981).

---

<sup>41</sup> Dans son ouvrage « *Société, espace, justice* », Alain Reynaud structure son argumentation à l'échelle de l'espace urbain et rural, des rapports villes-campagnes, de la nation ainsi que de l'espace mondial.

Le deuxième type de combinaison implique la présence d'actions de « *sens contraire* », qui « *ralentissent ou même inversent les processus en jeu* ». Dans ce cas, la périphérie a la possibilité de « *combler son retard* », soit par l'intervention du centre, soit par sa propre initiative.

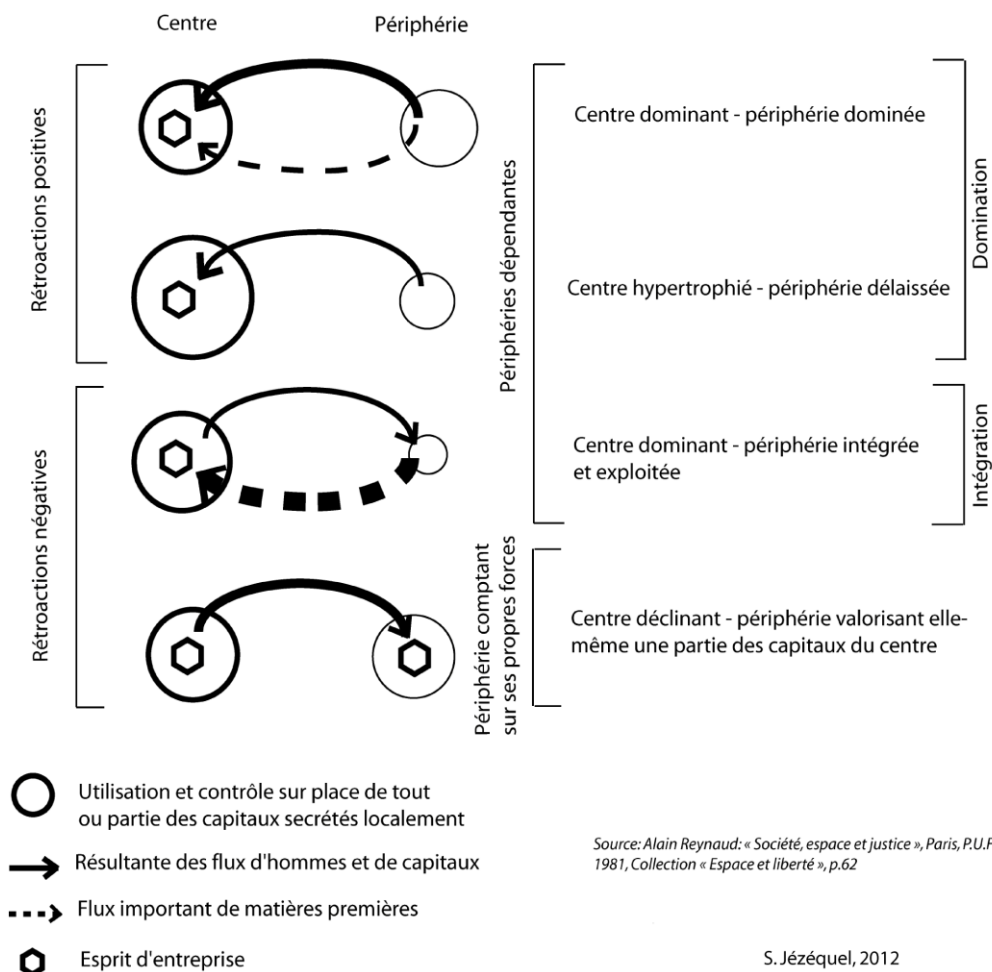
Les flux de capitaux et la détermination à les utiliser sont présentés comme les deux paramètres étant à l'origine de ces phénomènes.

Dans ce schéma, la périphérie est conçue comme « *passive* » si elle laisse partir ses capitaux en direction du centre sans manifester d'opposition. La périphérie y est qualifiée de « *dominée* » si les hommes suivent presque automatiquement ce mouvement, ou d'« *intégrée* » si le centre valorise une partie de ses capitaux sur place en limitant ainsi les flux migratoires.

Par opposition, la périphérie peut aussi être « *active* » si elle entreprend de valoriser les capitaux sur son territoire, en mobilisant éventuellement les capitaux en provenance du centre.

Le couple centre-périphérie ne sera donc pas envisagé selon une logique purement géométrique. Alain Reynaud soutient en effet qu'il ne s'agit pas d'un modèle unique, et que des retournements et des inversions suggèrent l'apparition de divers types de relations.

Document 8 : Exemples de types de centres et de périphéries selon Alain Reynaud





## 4.2.2 Inégalités territoriales inter-étatiques de l'ensemble européen

Nous tenterons ici de mettre en lumière les lignes de ruptures qui font émerger centres et périphéries dans un cadre bien défini : celui des Etats. Le choix de cette entité peut être questionné, dès lors que ce sont les régions qui sont les principales bénéficiaires des fonds structurels. Elle permet néanmoins de fournir une grille de lecture riche d'enseignements pour saisir la hiérarchisation du territoire européen.

Malgré le renforcement des compétences communautaires émanant du Traité de Maastricht (7 février 1992), l'Union reste, territorialement, profondément divisée. L'ensemble européen continue d'accuser de déséquilibres économiques considérables. Sur une base 100 correspondant à la moyenne UE, le PIB/habitant s'échelonnait en 2007 de l'indice 327 pour l'Inner London à l'indice 27 pour la région bulgare de Severozapaden. Parmi les régions les moins développées (PIB/habitant inférieur à 75% de la moyenne UE), on trouvait à la même date quinze d'entre elles en Pologne, sept en République Tchèque ainsi qu'en Roumanie, six en Hongrie, cinq en Bulgarie, quatre en Grèce, trois au Portugal et en Slovaquie, et deux au Royaume-Uni (Jouen, 2012). La localisation de ces régions dans des Etats en périphéries du continent est sans équivoque.

L'hétérogénéité du territoire européen peut se lire au travers du schéma de développement de l'espace communautaire (SDEC), adopté à Potsdam en 1999, dans lequel une configuration spatiale a été esquissée : le pentagone. L'ensemble comprend ce qu'il conviendrait de qualifier de centre de l'Europe. Il fait référence à une zone centrale où se concentre l'activité économique de l'UE, délimitée par Londres, Paris, Milan, Munich, Hambourg. D'après le SDEC, cet espace fictif représente près de 20 % de la surface communautaire, regroupe environ 40 % des habitants de l'UE, concentre 75 % des investissements consacrés à la recherche et à l'innovation et contribue à hauteur d'environ 50 % au PIB communautaire total.

En termes de relations de pouvoir, il est aussi possible de percevoir le pentagone comme le schéma de concentrations de villes mondes, c'est à dire une zone de forte densité de villes capitalistes qui imposerait son pouvoir économique aux différentes périphéries européennes et mondiales, en concurrence avec les villes américaines<sup>42</sup>.

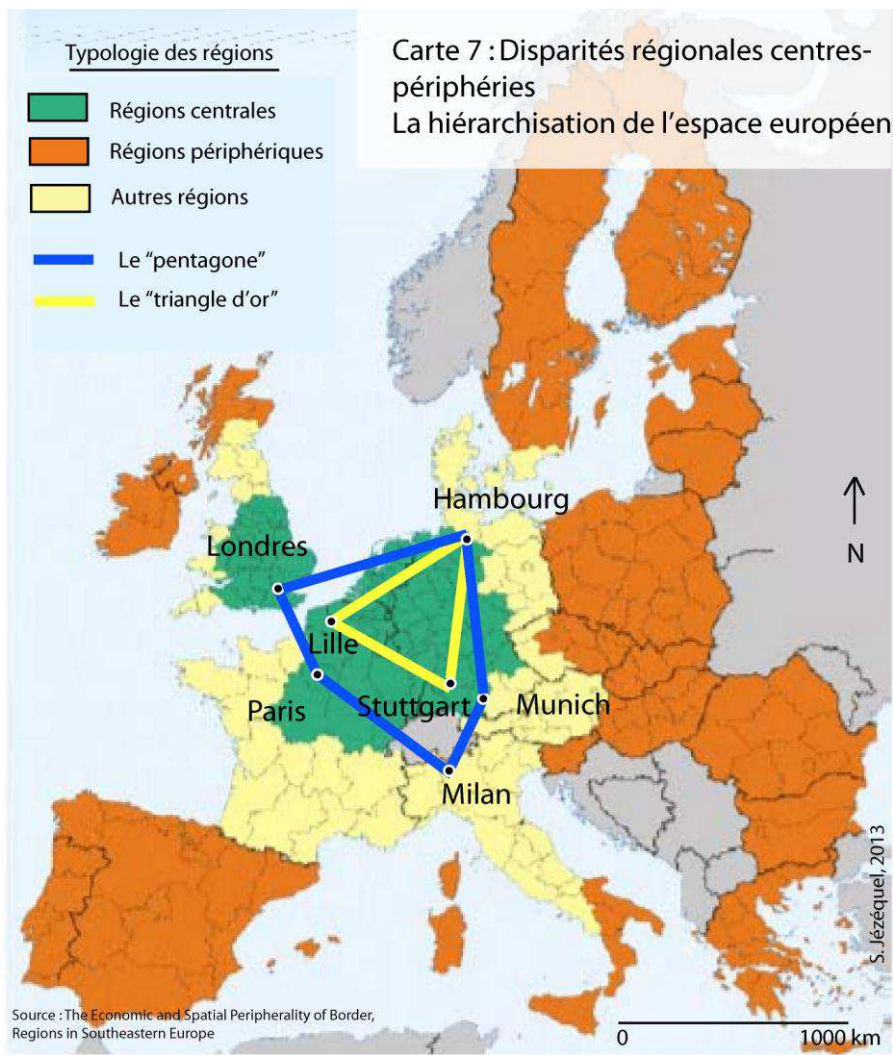
Pour appréhender la périphicité, encore faut-il la mesurer. Une quantité abondante de recherches ont approfondi les différentes pistes pour répondre à ce défi<sup>43</sup>. Le modèle de gravité proposé par David Keeble en 1988 fait partie de ces derniers (Copus, 1999). L'étude se fonde sur l'analyse de la centralité en termes de « centres de gravité » qui structureraient l'espace communautaire. L'argument défendu est que le potentiel d'activités

---

<sup>42</sup> [www.taurillon.org/La-region-metropolitaine-europeenne-quelle-cohesion-dans-quelle](http://www.taurillon.org/La-region-metropolitaine-europeenne-quelle-cohesion-dans-quelle)

<sup>43</sup> Citons à titre d'exemple : Linker BJ and NA (1992). « An accessibility analysis of the impact of the M25 London Orbital Motorway on Britain », *Regional Studies* 26, p31-47 ; Owen DW and Coombes (1983), « An index of peripherality for local areas in the United Kingdom », Scottish Economic Planning Department, ESU Research Papers No 6

économiques pour tout lieu est fonction de sa proximité aux autres centres économiques. Les distances ont ainsi été calculées entre les centres fonctionnels des régions à l'aide d'un modèle simplifié du principal réseau routier. Le résultat a révélé un schéma centre-périphérie très clair en terme de potentiel économique. Keeble décrit ainsi le centre comme : « *Un plateau triangulaire de haute accessibilité à l'activité économique sur l'échelle communautaire comportant des angles à Stuttgart, Hambourg et Lille. Berlin-Ouest, L'Angleterre du Sud-Est et l'Ile de France forment les crêtes périphériques de relative haute accessibilité autour de ce triangle d'or* <sup>44</sup>. »



<sup>44</sup> Cité dans Copus, 1999

### 4.2.3 Des centres dans la périphérie : inégalités territoriales intra-étatiques

La dialectique centre-périphérie présente l'intérêt de pouvoir être maniée à différentes échelles. Les disparités territoriales opérant à des niveaux multiples sur l'ensemble de l'espace communautaire, il est dès lors possible de distinguer une hiérarchisation du territoire à l'échelle intra-étatique. La formation de centres (capitales ou régions-capitales) est une dynamique prédominante dans la structure de l'espace des Etats-membres.

Mis à part la région néerlandaise de Groningen et du Land allemand de Hambourg, les dix régions les plus riches (dont l'indice base 100 correspondant à la moyenne UE du PIB/habitant en 2007) correspondent toutes à des régions-capitales (Jouen, 2012).

En terme d'éducation, la même tendance est observable. Les régions dans lesquelles la proportion de la population âgée de 30 à 34 ans titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur est la plus élevée sont les capitales ou les régions adjacentes (59% pour l'Inner London, 52% pour l'Ile de France ou 51% pour la région de Stockholm).

En ce qui concerne les pays de l'Europe centrale, un gradient de développement économique interne s'observe également. La polarisation y est en générale très forte, l'environnement économique y étant moins favorable en dehors des régions-capitales, ce qui nuit à une diffusion rapide de la croissance. Le gradient Est-Ouest est très prononcé, avec des régions occidentales plus performantes que celles situées le long des frontières externes (Jouen, 2012).

Toujours sous l'angle de l'échelle intra-étatique, une dynamique inverse s'opère simultanément. Les travaux de Jörgen Gren, membre de la Direction Général pour la Politique régionale de la Commission européenne, ont mis en évidence la formation de centres de croissance régional au sein des régions périphériques (Jorgen, 2003). L'Irlande, qui a connu le taux de croissance le plus élevé de l'Union au cours des années 90, voit son territoire marqué par des régions à forte croissance dans les zones urbaines le long de la côte Est et Sud de l'île, ainsi qu'à Dublin. En dépit de l'émergence de ces centres, le pays accuse d'un manque de développement polycentrique.

De la même manière que l'Irlande, le Portugal a connu un taux de croissance très soutenu au cours des années 90, grâce à un afflux d'investissements étrangers et une croissance considérable de ses exportations. Cependant, la distribution de cette dernière s'est effectuée de manière inégale. Les régions bénéficiaires de cette croissance se concentrent sur la bande côtière du pays et sur les deux régions très urbanisées de Lisbon et de Norte, pour lesquels les niveaux de PIB/habitants se sont rapprochés de la moyenne de l'UE.

Dans l'ensemble, les centres de croissance régionaux théorisés par Jörgen comportent trois principales caractéristiques : l'élargissement de leur arrière-pays à travers une meilleure accessibilité, l'accroissement de leurs ouvertures commerciales avec le centre grâce à des connections à grande vitesse, et une amélioration des degrés d'accessibilités entre elles (à l'exemple les liaisons Porto-Lisbonne-Espagne ou Dublin-Belfast).

Dans une plus large mesure, un scénario potentiel pourrait même voir se former des nouveaux centres de croissance régionaux pouvant traverser les frontières.

#### 4.2.4 L'objectif de convergence : Vers un rééquilibrage des polarités ?

La dimension territoriale de l'intégration européenne est une préoccupation où les compétences propres des Etats-membres et des institutions européennes s'interfèrent. Dans cette distribution des pouvoirs parfois ambiguë, la Politique de cohésion de l'UE doit ainsi encore démontrer qu'elle est capable d'apporter une contribution essentielle en produisant de la « valeur communautaire ajoutée » (Faludi, 2007).

L'objectif est ici de tenter de saisir dans quelle mesure l'action de la Politique de cohésion porte un effet sur le schéma territorial centres-périphéries.

La politique de cohésion se fixe comme objectif premier de diminuer les écarts de développement entre les régions <sup>45</sup>. Le rattrapage national constitue une tendance lourde depuis l'élargissement de 2004, venant confirmer par les faits la stratégie politique. Entre 2000 et 2007, le PIB de l'UE des 12 (pays entrés en 2004 ou 2007) a progressé deux fois plus vite que celui de l'UE des 15 (Etats-membres les plus anciens). La Politique de cohésion aurait ainsi contribué depuis 2000 à une augmentation du PIB des Etats bénéficiaires de 1,2% par an en moyenne, équivalant en terme de cumul à un PIB supérieur de 11% environ en 2009 (Jouen, 2012). De plus, sur la période 2004-2011, tous les pays de l'UE-12, à l'exception de la Hongrie qui a stagné, ont gagné de l'ordre de 10 à 15 points de PIB/habitants par rapport à la moyenne de l'Union (Jouen, 2012).

Dans le dessin de saisir l'action de la Politique de cohésion sur les territoires périphériques à long terme, il est possible d'élaborer quatre scénarios (Baudelle, Guy, 2003). Ils permettent en particulier d'évaluer les probabilités de voir émerger une Europe polycentrique tel qu'esquissé dans le schéma de développement de l'espace communautaire (SDEC).

Le premier scénario, qualifié d'Europe à deux niveaux, résulte du contexte mondial de métropolisation impulsé par l'idéologie néolibérale. Ce schéma provient de la concentration de l'intégration monétaire, du capital, technologique et spatiale au profit du centre, tandis que la compétition et la marginalisation pénalise les périphéries. L'action de la Politique de cohésion serait alors réduite à minima, renforçant de fait une polarisation du territoire.

---

<sup>45</sup> [www.assemblee-nationale.fr/13/europe/rap-info/i4292.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/13/europe/rap-info/i4292.asp)

Le scénario des intégrations régionales inégales est formé par l'initiative d'un nombre limité de régions et de villes-carrefours aptes à créer des coopérations transfrontalières et transnationales. Cette architecture renforcerait les espaces les plus dynamiques et pénaliserait les régions aux atouts limités en terme de voisinage, de potentiel urbain et d'autonomie politique et financière. A cet égard, seul les régions puissantes peuvent bénéficier des opportunités de coopérations transfrontalières soutenues par l'UE.

Le scénario d'un métropolisation diffuse se dessine à travers le développement d'agglomérations de taille réduite du fait de la propagation de l'innovation. Celle-ci ayant déjà contribué à l'émergence de métropoles plus larges durant les années 80. Cette dynamique contribue à la décentralisation, mais limitée aux agglomérations du centre, incluant celles des pays périphériques bénéficiant de la croissance qualitative due à leur fonction d'interface entre l'international et les autres villes du pays.

Le scénario polycentrique provient quant à lui de l'investissement croissant des entreprises dans les agglomérations périphériques afin de maintenir leurs profits. La localisation des activités devient alors moins hiérarchique, et dessine une mosaïque adaptée aux opportunités locales à buts lucratifs. Le schéma centres-périphéries devient désuet, dès lors que l'urbanisation devient plus dynamique et les villes plus petites. L'UE prend ainsi la forme, en termes fonctionnels, d'une ville-monde multicentrique en tirant bénéfice de la complémentarité des espaces.

Le schéma centre-périphéries ne doit pas pour autant être appréhendé comme automatique. Pour d'autres critères, le modèle est, sinon inversé, du moins remis en cause. C'est tout particulièrement le cas pour la proportion de jeunes de 18 à 24 ans quittant précocement le système scolaire. Ainsi, on constate que les taux les plus bas (moins de 5%) sont enregistrés en Pologne, Slovaquie (atteignant jusqu'à 2% dans la région de Bratislava) et République Tchèque (Jouen, 2012). Les régions dites de « convergence » font mieux dans ce domaine que les régions en transition ou les régions de « compétitivité ».

Aussi, en ce qui concerne la concentration géographique des brevets, les régions les plus performantes ne sont pas forcément des régions-capitales, mais plutôt des régions avec une industrie très spécialisée ou des clusters, tel la région d'Eindhoven aux Pays-Bas, ou de Tampere en Finlande.

## CONCLUSION

La réalité territoriale européenne n'est donc pas univoque. La Politique de cohésion de l'UE est un processus complexe et difficile à saisir car en perpétuelle redéfinition. Chaque Etat membre constitue un acteur porteur d'intérêts spécifiques parfois divergents de ceux de leurs semblables

Le jeu d'échelle adopté pour cette réflexion a permis de mettre en lumière des dynamiques spatiales en vigueur à différents niveaux. L'action de la Politique de cohésion varie en fait en fonction de la lecture adoptée. Depuis sa création au milieu des années 80, elle a ainsi œuvré en faveur de la réduction des écarts de développements entre les Etats membres fondateurs et ceux plus récemment intégrés. En revanche, de nouvelles trajectoires socio-économiques ont simultanément émergées avec l'accroissement des inégalités intra-étatiques.

La formation de polarisations et de gravitations est donc maintenue, sinon renforcée. En somme, elle contribue bien à faire de l'UE autre chose qu'une simple zone de libre-échange.

Les stages auprès des entreprises *t33* et *Spatial Foresight* m'ont aidé à acquérir une connaissance plus fine du fonctionnement de la politique territoriale de l'UE, avec un angle d'étude extérieur aux institutions qui a aussi permis d'observer les incohérences de la Politique de cohésion. Les missions à caractère multiscalaires assurées dans les deux entreprises, du bassin d'emploi local de la région Ombrie à la macro-région transnationale CENTRAL EUROPE, ont ainsi démontré la superposition d'un grand nombre de programmes impulsés par l'UE. Leurs stratégies mettent en concurrence des objectifs de flux de convergences vers les centres et de redistribution des richesses vers les périphéries dans un souci de cohésion territoriale.

La dialectique centre/périphérie, outil d'analyse géopolitique privilégié pour aguilier cette réflexion, est finalement une notion relative qui dépend de la variable temporelle et du jeu d'échelle.

Les séjours passés dans les deux entreprises m'ont aidé à mettre sur place une complémentarité entre des méthodes de travail qualitatives et quantitatives. L'articulation de ces deux approches a ainsi créé une valeur ajoutée pour les deux cabinets : un apport davantage quantitatif auprès de *t33* à l'appui des cartes réalisées, et un apport plus qualitatif auprès de *Spatial Foresight* à travers des connaissances régionales et géopolitiques.

Dans une plus large mesure, ce semestre à l'étranger fut l'occasion de m'immerger dans un univers professionnel enrichissant, aux confins du secteur privé et du secteur public, au sein de deux pays européens très différents, représentatifs de la diversité territoriale européenne.

Les six mois passés dans les deux entreprises ont aussi favorisé l'observation des fragilités intrinsèques de ces deux structures de très petite taille. Leur principal produit, la production de rapports d'expertise, souvent basé sur des sources externes portant des analyses sur des entités aussi bien transnationales, étatiques, que régionales m'a souvent semblé souffrir d'expériences de terrain.

Dans l'ensemble, ce semestre m'a fait découvrir un nouveau métier, celui de consultant, qui a contribué à renforcer ma capacité d'adaptation et m'a confronté à de nouvelles manières de travailler, au sein d'une équipe internationale.

Ces expériences s'inscrivent enfin dans le cadre d'un projet professionnel qui trouvera une continuité l'année prochaine. Mon acceptation pour un stage au sein du Conseil de l'Europe à Strasbourg, au département de l'évaluation et de l'audit, m'offrira la possibilité de poursuivre cet axe de travail.

## **Thèmes abordés mais non approfondis**

Tout travail de recherche universitaire étant source de frustration par essence, plusieurs réflexions n'ont pu être développées au sein de ce rapport.

Il est intéressant de remarquer l'utilisation systématique de l'indicateur de Produit intérieur brut (PIB) comme outil de mesure du développement dans le cadre des politiques régionales de l'UE. Parmi les recherches menées pour cette réflexion, très peu d'études prenaient en compte des critères plus représentatifs des performances d'une région ou d'un Etat en termes de relations de pouvoir, de qualité de la vie, de protection de l'environnement ou encore de dynamisme culturel.

Compte tenu du temps et des moyens à disposition pour ce travail, il n'a pas non plus été possible de dédier un troisième chapitre à la quatrième partie. Ce dernier aurait logiquement pu faire l'objet d'un développement sur la coopération transfrontalière, à travers l'étude de l'échelle de la frontière (programme Alcotra), qui aurait logiquement suivie l'échelle européenne et étatique.

Enfin, inspirées de la stratégie d'ancrage local de t33, des pistes de réflexions ont été abordées avec des employés de l'entreprises sur les dynamiques spatiales dans les Marches. La dialectique centre/périphérie appliquée à la région aurait permis de montrer le poids de la ville d'Ancône à travers les mobilités de population liées au travail et aux loisirs, qui ne correspondent pas toujours à celles liées aux mobilités de pratiques de consommation.

## **Nouvelles interrogations**

Plusieurs questions ont émergées au cours de ce travail, qui n'ont pas fait l'objet d'un développement spécifique, mais qui n'en demeurent pas moins toujours d'actualité.

La prochaine période de planification 2014-2020 prévoit une redéfinition du rôle des régions au sein de l'UE. Il serait intéressant d'observer si leur probable place croissante dans les schémas de développement s'accompagnera concomitamment d'un déclin de la souveraineté des Etats membres, au profit également d'un réseau de métropoles de plus en plus puissantes.

A long terme, dans un contexte de déclin relatif de l'Europe comme puissance politique et économique sur la scène internationale, quelles réorientations stratégiques seront dessinées pour les futures périodes de programmation ? Une stratégie « Europe 2030 » verra-t-elle le jour ?

Ces questions s'adressent plus largement à la définition de la fonction que les Etats décident de dévouer à l'UE. Dans un contexte de compétitivité globale accrue marqué par de nouvelles puissances émergentes, le futur modèle de l'Union s'orientera-t-il vers une simple confédération ou une fédération d'Etats d'Europe ?



## INDEX CARTOGRAPHIQUE

CARTE 1 : Le marché du conseil aux administrations en Europe .....	13
CARTE 2 : Spécialisation des SLL de la région Bolzano .....	32
CARTE 3 : Evènements culturels et subventions publiques dans la région des Marches en 2010 .....	45
CARTE 4 : Répartition des ressources financières et des acteurs de l'Axe 1 du programme Alcotra .....	46
CARTE 5 : Indice de performance environnementale : comparaisons régionales .....	47
CARTE 6 : Etude démographique LAU2 : l'exemple du Danemark .....	48
CARTE 7 : Disparités régionales centres-périphéries sur l'ensemble européen .....	65

## INDEX DES DOCUMENTS

DOCUMENT 1 : La Gestion du cycle de programmation et de projet selon l'UE .....	14
DOCUMENT 2 : Développement de programme/projet et évaluation .....	15
DOCUMENT 3 : Analyse SWOT de t33 .....	22
DOCUMENT 4 : Analyse SWOT de Spatial Foresight .....	28
DOCUMENT 5 : Tableau de synthèse des deux entreprises .....	30
DOCUMENT 6 : Chronologie et difficulté évaluée des missions effectuées .....	43
DOCUMENT 7 : Compétences Excel et SIG développées .....	52
DOCUMENT 8 : Exemples de types de centres et de périphéries selon Alain Reynaud .....	63

## BIBLIOGRAPHIE

### L'espace européen

BAUELLE Guy, Bernard CASTAGNEDE (dir.), *Le polycentrisme en Europe*, Bibliothèque des territoires, 2002

BAUELLE Guy, GUY Catherine, « The Peripheral Areas of Western Europe and EU Regional Policy : Prospective Scenarios », *Regional Studies Association*, [www.regional-studies-assoc.ac.uk](http://www.regional-studies-assoc.ac.uk), 2003

COPUS K Andrew, « Accessibility and Peripherality Indicators », Rural Policy Group, Scottish Agricultural College, Aberdeen, Chapter in “Peripherality and Spatial Planning”, DETR Research Project, March 1999

FALUDI Andreas, « La dimension territoriale de l'intégration européenne », *L'Information géographique*, 2007/4 Vol. 71, p. 27-42. DOI

JORGEN Gren, « Reaching the Peripheral Growth Centres », *European Journal of Spatial Development*, January 2003, no3

JOUEN Marjorie, « UE 27 Disparités interrégionales: la réduction est-elle un objectif inatteignable en période de crise? » *Diploweb.com*, Septembre 2012

JEAN Yves, BAUELLE Guy (dir.), *L'Europe, aménager les territoires*, Armand Colin, Paris, 2009, 424 p

KUKAWKA Pierre, *L'Europe par les régions*, PUG (Presses Universitaires de Grenoble), TransEurope, 2001

LHOMEL Edith, « La coopération transfrontalière. Un objet de mieux en mieux identifié. », *Grande Europe* n°1, octobre 2008 – La Documentation française

RICHARD Yann, DIDELON Clarisse, VAN HAMME Gilles, *Le territoire européen*, PUF, Octobre 2011

RICHARD Yann, « La crise européenne. Un regard de géographe », *EchoGéo* [En ligne], Sur le Vif, mis en ligne le 10 avril 2012, consulté le 03 juin 2013. URL : <http://echogeo.revues.org/13043>

ROBERT Jacques, *Le territoire européen, des racines aux enjeux globaux*, ILV Editions, 2011

SALEZ Patrick, « Comment l'Europe devient aménagiste : de la naissance de la politique régionale au Livre vert sur la cohésion territoriale, plus de 20 ans de déploiement de l'acteur européen. », in « L'Europe : aménager les territoires », Chapitre 1, Armand Colin, 16.09.2009

SPIESER Catherine, « Les fonds structurels européens : quels outils pour faire face aux restructurations ? » *Revue internationale de droit économique*, 2008/2 t. XXII, 2, p. 213-230

### **Le conseil et l'évaluation des politiques publiques**

GALLOUJ Camal, VIDAL Marion, « Le marché du conseil aux administrations : un marché singulier ? », *Pyramides*, 18 | 2009, 101-124.

COURTECUISSÉ Matthieu: « La fabrique du conseil », Editions Pearson, 2012

European Commission, The Programming Period 2014-2020, Guidance document on monitoring and evaluation, European Regional Development Fund and Cohesion Fund

BRUNO Isabelle, DIDIER Emmanuel, « L'évaluation, arme de destruction », *Le Monde Diplomatique*, Mai 2013

### **La dialectique centre-périphérie**

DEBRIE Jean, « L'enclavement: expression géographique de la discontinuité dans les réseaux », 16ème Festival International de Géographie, Saint-Diè-des-Vosges, octobre 2005

REYNAUD Alain: « Société, espace et justice », Paris, P.U.F., 1981, Collection « Espace et liberté »

RICHARD Yann, Amaël CATTARUZZA, Claire BORDES et Stéphanie DARBOT-TRUPIANO, « Les voisinages de l'UE sont-ils les périphéries de l'UE ? », *L'Espace Politique* [En ligne], 2 | 2007-2, mis en ligne le 03 août 2007.

ROSIÈRE Stéphane (dir.), « Dictionnaire de l'espace politique, Géographie politique et géopolitique », Armand Colin, Paris, 2008

### **Articles de presse**

« La politique de cohésion, pilier de la construction européenne, est désormais contestée », *Le Monde*, 23.11.2012

« L'UE cherche à définir la cohésion territoriale », *EurActiv.fr*, 02.10.08  
[www.euractiv.fr/collectivites-locales/dossier/collectivites-locales-europedossierue-chercher-definir-cohesion-territoriale-000062-406.html#calendrier](http://www.euractiv.fr/collectivites-locales/dossier/collectivites-locales-europedossierue-chercher-definir-cohesion-territoriale-000062-406.html#calendrier)

BERES Pervenche, TROUSSEL Stéphane, « L'Europe au service des territoires », *Libération*, 26 décembre 2012

LAURENCE Peter, « EU overhauls regional aid policy » , BBC News, 26 Avril 2012,

O'MURCHU Cynthia, SPIEGEL Peter, « Incohérente politique de cohésion », *Financial Times*

### **Documentation officielle de l'UE**

Communication de la Commission , « EUROPE 2020 , Une stratégie pour une croissance intelligente, durable et inclusive », Bruxelles, le 3.3.2010 COM(2010) 2020 final

Commission Européenne, 2004, Méthodes de l'Aide Lignes directrices Gestion du Cycle de Projet, Bruxelles: Commission Européenne, 149 p.

European commission, Directorate General Regional and Urban Policy Policy, Evaluation and European Semester, *The Programming Period 2014-2020*, April 2013

EU Cohesion policy 2014-2020, Proposals from the European Commission, 28p.

### **Webographie**

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy](http://ec.europa.eu/regional_policy)

[http://ec.europa.eu/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/index_fr.htm)

<http://www.euractiv.fr>

<http://www.lemonde.fr/europe/>

<http://www.touteurope.eu/>

## **ANNEXES**

## Annexe 1 : Tableau de synthèse des missions

Missions	Période	Equipe de travail	Outils de travail	Langue(s)	Entre-prise	Enjeux (géo)politiques
Candidature à un appel d'offre de la région Ombrie	22-27.02.13	Andrea Gramillano	QGIS	Italien, Français	t33	Développement économique de la région Ombrie
Candidature à un appel d'offre de la région Bolzano	15-20.03.2013	Andrea Gramillano	QGIS	Italien, Français	t33	Innovation et emplois – Région Bolzano
Candidature à un appel d'offres du Parlement européen	10.01-15.02.13	Giovanni Familiari	Word	Anglais	t33	Future législation de l'UE
Programme CENTRAL EUROPE	4.02-8.02.13	Alessandro Valenza, Alice Colin	Word	Anglais	t33	Coopération transnationale entre Etats membres
FLAGSHIP	20.04 – 15.05.13	Sofie Jæger, Maria Toptsidou, Christian Lüer	Word	Anglais	t33	Anticipation des grands changements de sociétés européens et globaux
CMS	7.01-20.03.13	Pietro Celotti, Michele Alessandrini	QGIS, Adobe Illustrator	Anglais, Italien	t33	Stratégie régionale d'une organisation culturelle
LAU 2	15.04 – 28.06.13	Erik Gløersen, Christian Lüer	Excel, QGIS	Français, Anglais	Spatial Foresight	Etude démographique au service des politiques de la Commission européenne
Alcotra	15.02-28.03.13	Nicola Brignani	Excel	Français, Italien	t33	Coopération transfrontalière franco-italienne
Séminaires SIG	20.01-24.01.13 ; 03.03.13-06.13	François Levarlet, Alice Colin	QGIS, Power Point	Anglais	t33	L'outil cartographique auprès d'un cabinet de conseil

PNC Algérie	07.01-12.01.13	François Levarlet	Word, Excel	Français	t33	Politique environnementale de l'Algérie
Indicateurs de développement durable Algérie	10.02-17.02.13	François Levarlet	Word	Français	t33	Politique environnementale de l'Algérie

## Annexe 2 : Questionnaire PNC Algérie

Exemplaire de la réponse obtenue d'un membre du Département de Chimie industrielle de l'Université de Blida (Algérie).

**Simon Jézéquel**  
 Stagiaire à t33 Srl  
 s.jezequel@t33.it

<b>Questionnaire sur le Plan National Climat de l'Algérie</b>
---

En tant que stagiaire à t33 et étudiant en Master 2 de Géopolitique, les problématiques environnementales régionales constituent un des thèmes autour desquels s'articule mon parcours. La maigre contribution que j'ai pu apporter aux cahiers du PNC de l'Algérie, à travers une relecture et des corrections sur la forme, m'a fourni l'occasion de mieux comprendre la tentative de gestion des impacts d'un phénomène global sur un territoire national, et les stratégies déployées pour y faire face.

L'objet de cette sollicitation est d'approfondir ce travail afin de mieux saisir les enjeux du PNC de l'Algérie pour enrichir son analyse au sein de mon rapport de stage.

En vous remerciant par avance pour vos précieuses réponses.

## **A. Méthodologie et choix stratégiques de l'entreprise**

1. En quoi votre intervention dans le cadre du PNC de l'Algérie est révélatrice de la stratégie de votre entreprise/organisation ?

- Valeurs promues par l'entreprise/organisation :

***Dans mon laboratoire a l'université, nous travaillons sur des questions liés à l'environnement et l'énergie***

Si oui, lesquels ?

***Capitaliser et valoriser les donnes et connaissances acquises pour notre pays***

- Intérêt particulier pour l'Algérie  
***Avoir des données nationales et vision adaptés au contexte du pays***
  - Nouveaux marchés/opportunités extra-européens  
***Tenir compte des opportunités et cadre international dont l'UE pour non seulement bénéficier de la technologie te le savoir-faire mais aussi pour exporter aussi certains produits et service.***
- Autre  
***Tenir compte du voisinage de l'Algérie au sud et au nord pour le développement future du pays dans différents domaines dont l'agriculture, l'énergie.***

1. Comment l'organisation du travail fut-elle établie ? (équipe de travail, axes et priorités, calendrier établi,...)

***Le groupe de travail a élaboré un plan de travail, un calendrier avec une répartition des taches pour chaque membre de l'équipe. Le travail en séance plénière du groupe a permis de passer en revue et de discuter tous les éléments de manière collégiale.***

2. Quelles méthodes et outils de travail ont été privilégiées ? (entretiens, analyses comparées, types de sources utilisées,...)

***Chaque membre du groupe a pris en charge des parties relevant de sa compétence a traiter. Le travail repose sur les documents publiés ou littérature grise disponible. Au besoin certaines discussions avec les cadres des secteurs ont lieu pour avoir accès aux éléments nécessaires à l'étude. On a évité des analyses trop personnelles qui peuvent ne pas coïncider avec la vision des politiques ou des cadres des secteurs et garder un raisonnement objectif.***

3. Quelle type de logistique fut déployée pendant la phase de préparation et lors des déplacements sur le terrain ? (régions ciblées, matériel mobilisé,...)

***Non nous n'avons pas eu à nous déplacer en dehors de la capitale Alger pour faire ce travail. Toutes les institutions et administrations sont localisées à Alger en Algérie***



4. Au-delà de l'aspect financier, quels types de bénéfices votre entreprise/organisation compte-t-elle tirer du travail effectué pour le compte (bénéficiaire) du gouvernement algérien ? (expériences, capitalisation, contacts noués, pérennisation des interventions en Algérie...)

***Le seul avantage que peut tirer mon université est en terme de formation pour préparer des cadres qui répondent au besoin de demain et de contribuer efficacement à la réalisation des activités prévu dans le cadre du PNC.***

5. Sur quel(s) réseau(x) l'entreprise/organisation s'est elle appuyée ? (contacts locaux, partenariats, relations avec contacts externes,...)

### ***Réseaux de partenaires professionnels et réseaux personnels***

6. Des difficultés ou désaccords entre les différents intervenants participants à l'élaboration du PNC ont-ils été constatés?

***Non***

7. A partir de l'exemple du PNC algérien, quelles types d'opportunités offrent les enjeux du changement climatique pour un bureau de conseil/organisation ? (expertise technique, enveloppes budgétaires dédiées, valeurs défendus par l'entreprise, ouverture internationale,...)

***La plus importante opportunité pour un bureau d'étude est le soutien et l'accompagnement a la mise en place de la stratégie sectorielle qui nécessite des études et de l'assistance dans la mise en œuvre (cahier des charges, choix des procédés, etc.)***

## **2. Contextualisation : l'Algérie et les changements climatiques**

1. Avant l'élaboration du PNC, l'Algérie disposait-elle d'un document de référence similaire ?

***Non***

2. La situation politique interne de l'Algérie constitue visiblement un facteur peu approfondi au sein du rapport. Est-ce plutôt un choix ou une contrainte?

***C'est un choix délibéré pour éviter de trop politiser et donner un cachet plutôt purement environnemental, technique et économique a la question des CC. Quelque que soit la tendance politique, elle sera confronté à la même réalité.***

3. Le poids économique de la rente pétrolière du pays est-il toujours un levier financier décisif ? Comment le secteur des énergies renouvelables peut-il répondre au défi de la diversification des ressources naturelles du pays ?

***Oui il l'est mais pas pour trop longtemps, avec la production de pétrole qui baisse et les prix du pétrole et du gaz qui chutent, nos recettes risquent de diminuer très rapidement et poser problème budgétaire grave car il représente 98% des entrées. Les ENR si l'Algérie investi à grande échelle peut contribuer à diversifier nos recettes, voire changer de modèle de consommation énergétique nationale et basculer notre économie vers le renouvelable.***

4. Parmi les enjeux environnementaux suivants, quels sont ceux qui ont recueillis le plus d'attention de la part du gouvernement algérien ?

- a) **Ressources hydriques**
- b) **Agriculture**
- c) **Energie**
- d) *Occupation du territoire et déplacement de population*
- e) *Accès aux ressources*
- f) *Santé et infrastructures sanitaires*
- g) *Désertification des terres agricoles*

5. Dans l'optique de l'élaboration d'une loi qui résulterait du PNC, une stratégie politique a-t-elle été envisagée? Des oppositions politiques ce sont-elles déjà manifestées à ce stade du travail ?

***Non aucune stratégie n'a émergé a ce jour.***

***Aucune information à ce jour sur d'éventuelles oppositions politiques car le document est en cours de diffusion en ce moment auprès des différents secteurs***

6. Etant donné que les enjeux climatiques détaillés dans le PNC ne se limitent pas à l'Algérie, des mesures similaires ont-elles été prévues dans des pays voisins ou avec d'autres acteurs régionaux ?

***Pas d'information sur ce qui est prévu au voisinage avec précision mais la tendance vers l'adaptation est la plus forte des mesures prévues dans le plans des pays maghrébins.***

- Si oui, comment le PNC de l'Algérie se distingue-t-il de celles-ci ?

***La différence de taille est d'ordre énergétique. Les pays voisins ont déjà investi dans les ENR car il ne dispose pas de ressources aujourd'hui et se projette immédiatement vers l'après pétrole alors que l'Algérie regarde encore vers l'exploitation des gisements fossiles devant la très forte dépendance des hydrocarbures comme ressource énergétique mais aussi recette unique du pays..***

7. Remarques ou suggestions complémentaires

***En cas de changement sur le plan politique, Il y a une très forte probabilité que le PNC soit revue.***

**Annexe 3 : Article abordant les stages publié sur le site web de t33, le 05.04.2013**

*“ International trainees support t33 development ”*

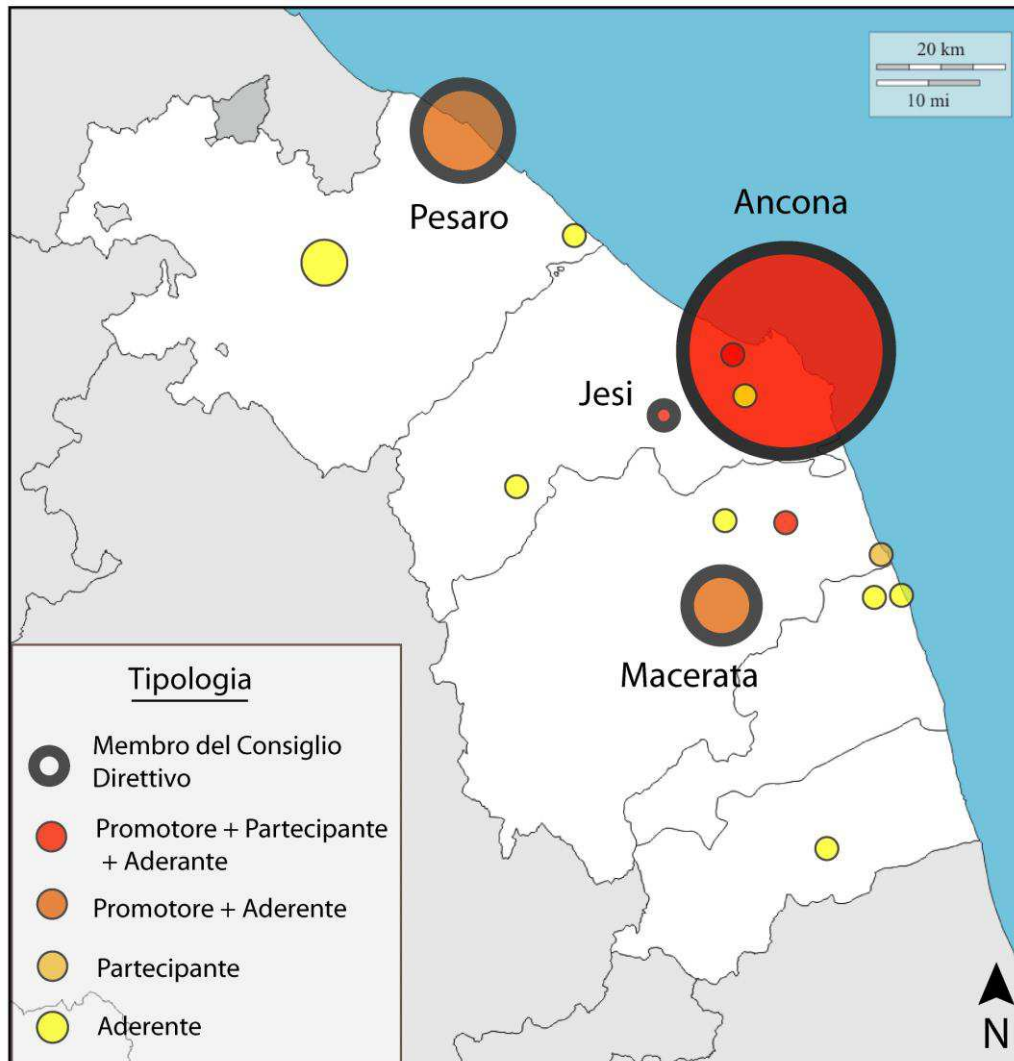
t33 has opted for an international approach towards company training periods. Thanks to the cooperation with the partnering company Spatial Foresight, based in Luxembourg, two trainees have been selected for a 6 months training period to be spent both in Italy and Luxembourg.

Alice Colin, a young French geographer, has started her experience at Spatial Foresight in April 2012 and concluded her training period at t33. Then, from October 2012, she has been contracted by t33 and is carrying out a fruitful professional experience, mainly dedicated to European territorial cooperation (ESPON, INTERREG IV C, ALCOTRA). Simon Jézéquel, with the same background as Alice, has started in January 2013 at t33 mainly dealing with maps' generation. He is now moving to Luxembourg in order to continue his international training experience.

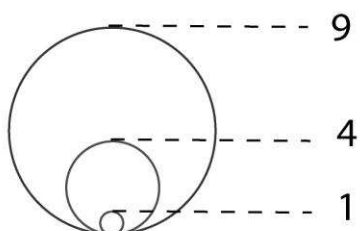
Strong points of this approach are evident to t33. Fresh competences are shared among t33 experts, starting from the opportunity to visualise the conclusions of territorial studies through colored maps, instead of grey tables. The internal t33 learning programme becomes a priority, is offered in English and generates advantages for the whole team. European working languages are practiced daily not only with clients, but also internally. Finally, cooperation with Spatial Foresight turns to be a pillar for the human resources policy of t33.

Lien: <http://t33.it/en/node/312>

## Composizione del Consorzio Marche Spettacolo



Numero di associazioni



S. Jézéquel, 2013

Source: "Identificazione dei progetti di sistema del Consorzio Marche Spettacolo"

## Annexe 5 : Fiche de synthèse du projet FLAGSHIP

Title	<b>European Neighbourhood: Rising Economic Hubs</b>				
<b>Thematic area</b>  (tick 1 or more)	<b>People</b> (demographic and societal challenges)	<b>Goods and services</b> (financial & economic challenges)	<b>Energy &amp; environment</b> (environmental challenges)	<b>Knowledge &amp; technology</b> (Innovation challenges)	<b>Governance</b> (global and territorial governance)
		X			
<b>Description</b>	<p>The political and economical situation in Europe's neighborhood is of importance for both economical performance of Europe, as well as the social stability. Recent demands for political changes and promising economic growth perspectives for neighboring countries, will change the interaction and power relations. Europe's position as the main economic player in the region might be challenged in the future.</p> <p><b>Arab spring.</b> The recent upheavals occurred within Arabic countries of the Mediterranean reconfigured the economic relations between Europe and these countries seeking for a stable democracy. Despite the persistent governmental instability and religious rivalries, which are unlikely to be solved in the short term, new economic opportunities are offered for the EU with these neighbours countries in terms of development potentials and cooperation (ESPON 2012). On the other hand, the political disorders provoked by the Arab spring raise challenges for the future management of migration flows towards southern Europe, thus forcing to rethink its policy approach towards the Southern Mediterranean (Carrera, Den Hertog, and Parkin 2012).</p> <p><b>Turkey's rising economy.</b> Southern and Eastern Europe's neighborhood is as well particularly diverse, including significant regional disparities among them. The preexisting strong links between global cities in the neighborhood and major urban areas in Europe are expected to increase thanks to market opportunities and available human capital (ESPON 2012). In this regard, Turkey is growing as a main regional actor, and is likely to enter into the group of BRIC emerging powers if its growth rate stays stable for coming years (The Atlantic 2012). Depending on the uncertain negotiation process for a possible EU integration towards a common market, this neighbour could offer an economic bridge for Europe towards Asia.</p> <p><b>Eastern Neighbours.</b> The <i>European Neighbourhood Policy</i> (ENP) contributes to institutionalize the political and economical links with the Southern and Eastern Neighbours. For these last, the multilateral framework agreement was improved by the creation of the Eastern Partnership in 2009, aiming at strengthening political and economic trade-relations with the six Post-Soviet countries of strategic importance for the EU (Armenia, <a href="#">Azerbaijan</a>, <a href="#">Belarus</a>,</p>				

	<p><a href="#">Georgia</a>, Moldova and <a href="#">Ukraine</a>) (<a href="#">EU Observer 2009</a>). Further economic integration coming from the Eastern Partnership will largely depends on the evolution of the internal territorial conflicts destabilizing some of these countries (e.g. Transnistria in Moldova, Nagorno-Karabakh in Azerbaijan) (European Dialogue 2012). This initiative will also remain questioned until further democratic progress will be achieved to overcome the legacies of the Soviet period.</p>					
<b>Challenges</b>	Related to following critical issues: 1. Well-being, 2. Externalities, 3. Skills & empowerment, 4. Resource efficiency, and 5. Better governance	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
	“Re-negotiation” of power and trade with changing political and economical situations in the Neighbouring countries.		x			
	Increased migration		x			
<b>Linkages with other thematic areas</b>	<p>Counter trends:</p> <p>Wildcard: Emergence of strong competitors in some neighbouring countries in terms of international trade links and transport hubs</p>					
<b>Duration</b>	Short term: Emerging (seed)					
<b>Geography</b>	Europe and its neighbours					
<b>Power</b>	Medium-strong					
<b>Keywords</b>	Transitional economies, emerging economies, migrations					
<b>Bibliography</b>	<p>Carrera, Sergio, Leonhard Den Hertog, and Joanna Parkin. 2012. “EU Migration Policy in the Wake of the Arab Spring: What Prospects for EU-Southern Mediterranean Relations?” SSRN Scholarly Paper ID 2135477. Rochester, NY: Social Science Research Network. <a href="http://papers.ssrn.com/abstract=2135477">http://papers.ssrn.com/abstract=2135477</a>.</p> <p>ESPON. 2012. “Europe’s Neighbourhood from a Territorial Perspective”. Report from the ESPON Internal Seminar 2012 Cypres.</p> <p>EU Observer. 2009. “EU Assigns Funds and Staff to ‘Eastern Partnership’.” <a href="http://euobserver.com/foreign/27824">http://euobserver.com/foreign/27824</a>.</p> <p>European Dialogue. 2012. “Eastern Partnership Policy.” <a href="http://www.euodialogue.org/Eastern-Partnership-Policy">http://www.euodialogue.org/Eastern-Partnership-Policy</a>.</p>					

## Annexe 6 : Extrait de l'appel d'offres du Parlement européen sur l'étude d'impact



DIRECTORATE-GENERAL FOR INTERNAL POLICIES  
Directorate G - Impact Assessment and European Added Value

Open call for tender number IP/G/ALL/FWC/2013-002 for a  
multiple framework contract in lots for provision of external expertise in the  
fields of Impact Assessment and European Added Value

### INSTRUCTIONS FOR TENDERERS

#### 1. SUBMISSION OF A TENDER

1. If you are interested in taking part in this tender procedure, please submit a tender in one of the official languages of the European Union before the closing date indicated under point 2 below. However, it is hereby specified that the working language will be **English**.

# Table des matières

<b>Introduction .....</b>	<b>7</b>
<b>1. Présentation des organismes d'accueil .....</b>	<b>10</b>
1.1 Le domaine d'activité : le conseil pour administrations publiques, l'expertise privée au service des institutions européennes et régionales.....	10
1.1.1 <i>Elements de définition</i> .....	10
1.1.2 <i>Typologie et évolution du marché</i> .....	11
1.1.3 <i>L'évaluation : méthode privilégiée pour le diagnostic des politiques publiques</i> .....	13
1.2 t33.....	16
1.2.1 <i>Historique et structure interne</i> .....	16
1.2.2 <i>Stratégie et objectifs</i> .....	18
1.2.3 <i>Equivalents dans d'autres pays</i> .....	19
1.2.4 <i>Principaux clients et concurrents</i> .....	20
1.2.5 <i>Contexte professionnel et espace vécu : Ancône et la région des Marches</i> .....	23
1.3 Spatial Foresight.....	24
1.3.1 <i>Structure interne</i> .....	24
1.3.2 <i>Stratégie et objectifs</i> .....	25
1.3.3 <i>Equivalents dans d'autres pays</i> .....	26
1.3.4 <i>Principaux clients et concurrents</i> .....	27
1.3.5 <i>Contexte professionnel et espace vécu : Le Luxembourg</i> .....	29
<b>2. Missions effectuées et méthodologie .....</b>	<b>30</b>
2.1 Préparation d'offres techniques d'évaluation.....	30
2.1.1 <i>Candidature à un appel d'offre de la région Ombrie</i> .....	30
2.1.2 <i>Candidature à un appel d'offre de la Province autonome de Bolzano</i> .....	31
2.2 Préparation d'offres techniques d'études .....	32
2.2.1 <i>Candidature à un appel d'offres du Parlement européen</i> .....	32
2.2.2 <i>Candidature à un appel d'offre du programme CENTRAL EUROPE</i> .....	34
2.1.3 <i>FLAGSHIP - Forward Looking Analysis of Grand Societal Challenges and Innovative Policies</i> 35	
2.1.4 <i>Assistance technique à projet culturel : Consorzio Marche Spettacolo (CMS)</i> .....	36
2.3 Construction et traitement de bases de données .....	37
2.3.1 <i>Projet Local administrative unit (LAU) 2 : étude démographique de la population européenne</i> .....	37
2.3.1 <i>Evaluation des indicateurs du programme de coopération transfrontalière franco-italien Alcotra</i> .....	38
2.4 Organisation de séminaires de cartographie.....	40
2.5 Révision de rapport officiels .....	41
2.5.1 <i>Révision du Plan National Climat de l'Algérie</i> .....	41
2.5.2 <i>Révision du rapport sur les indicateurs de développement durable pour l'Algérie</i> .....	42
2.6 t33 « hors les murs ».....	43



### 3. Résultats obtenus et bilan ..... 44

3.1	Résultats obtenus : l'articulation qualitatif/quantitatif .....	44
3.1.1	<i>La carte comme outil de lecture territorial du CMS</i> .....	44
3.1.2	<i>Approche spatial de la coopération trans-alpine France –Italie</i> .....	45
3.1.3	<i>Le développement durable de l'Algérie : comparaisons régionales</i> .....	46
3.1.4	<i>Projet d'étude démographique européenne LAU2 : l'exemple du Danemark</i> .....	47
3.2	Difficultés rencontrées et solutions apportées .....	48
3.2.1	<i>Le virage qualitatif</i> .....	48
3.2.2	<i>Diffusion de questionnaires : moyen de contacts avec les réseaux des entreprises</i> .....	49
3.3	Apports du Master et savoir faire acquis .....	50
3.3.1	<i>Le savoir et les outils universitaires mobilisés au service de l'expertise privée</i> .....	50
3.3.1	<i>Compétences techniques acquises</i> .....	51
3.3.2	<i>Connaissances fondamentales</i> .....	52
3.3.3	<i>Compétences linguistiques</i> .....	53

### 4. L'environnement géopolitique

#### La politique régionale de l'UE : le territoire européen entre convergence et cohésion ..... 54

4.1	L'institutionnalisation du territoire européen : de quoi la politique de cohésion est-elle le nom ?	
4.1.1	<i>Historique et cadre institutionnel</i> .....	55
4.1.2	<i>Stratégie politique</i> .....	57
4.1.3	<i>Programmation et outils</i> .....	58
4.1.4	<i>Une politique dépolitisée ?</i> .....	60
4.2	Un territoire européen polarisé .....	61
4.2.1	<i>La dialectique centre/périphérie, outil d'analyse géopolitique</i> .....	61
4.2.2	<i>Inégalités territoriales inter-étatiques de l'ensemble européen</i> .....	64
4.2.3	<i>Des centres dans la périphérie : inégalités territoriales intra-étatiques</i> .....	66
4.2.4	<i>L'objectif de convergence : Vers un rééquilibrage des polarités ?</i> .....	67
	<i>Conclusion</i> .....	69
	<i>Bibliographie</i> .....	73
	<i>Annexes</i> .....	76