
**Titre: Prestation 3 : Evaluation de l'impact des mesures de communication
Rapport final**

Auteur: Jérémy Just

Ce rapport de synthèse présente les principaux enseignements de l'évaluation de la communication du programme INTERREG V A Grande Région et les axes d'optimisation de la stratégie de communication du programme.

Elaborées sur la base d'une analyse des enjeux de communication du programme et des échanges avec les interlocuteurs du programme INTERREG V A Grande Région, des deux études quantitative et qualitative ont été menées auprès des opérateurs potentiels et effectifs.

Les recommandations stratégiques produites dans ce document font écho aux objectifs stratégiques associés à la communication du programme INTERREG V A Grande Région, rappelés ci-dessous.

1 Rappel des objectifs de l'évaluation de la communication du programme INTERREG V A Grande Région

Selon la stratégie de communication, la fonction communication « se concentre donc sur deux aspects essentiels :

- o faire connaître le programme, sa stratégie, ses objectifs et les possibilités de financement, afin de mobiliser des opérateurs potentiels, de soutenir la création de projets de grande qualité et de rapprocher le programme ainsi que la politique européenne de coopération d'un plus large public ;
- o communiquer les résultats, les réalisations et les impacts du programme et des projets soutenus afin de faire connaître les résultats et les expériences réussies du programme à un large public. »

Les publics cibles sont partagés en deux groupes :

- o un groupe cible interne qui réunit l'ensemble des acteurs coopérant directement pour le programme ;
- o un groupe cible externe qui regroupe tous les bénéficiaires potentiels (y compris donc ceux dont les projets sont approuvés) et tous les acteurs qui concourent à la visibilité et à l'identification du



programme (institutions européennes, relais institutionnels, médias, grand public, ...) et ainsi à son développement.

Sur cette base, la stratégie définit 5 principes généraux structurants de la communication :

- o un accès facile aux informations, en particulier un accès rapide à toutes les informations et à tous les documents relatifs au programme,
- o la transparence et l'intelligibilité des informations,
- o la présentation agréable et attractive des informations,
- o des approches adaptées aux groupes cibles,
- o une mise en réseau et une communication directe entre les acteurs du programme.

Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes intéressés plus particulièrement aux opérateurs/bénéficiaires potentiels ou effectifs, auprès de qui l'objectif est de « *garantir que le programme et ses possibilités de financement sont rendus publics, générer des projets de coopération de haute valeur et rendre visible leurs résultats ainsi que les réussites du programme* ».

Le cahier des charges de la consultation précise les principales interrogations qui doivent guider ces travaux d'évaluation sur le volet communication, formulées comme suit :

- o Dans quelle mesure la stratégie de communication du programme a-t-elle contribué à une plus grande visibilité du programme et une sensibilisation accrue des opérateurs d'un côté et du grand public de l'autre ?
- o Quelle est l'efficacité des actions de communication du programme envers les opérateurs potentiels ?
- o Quelle est l'efficacité du processus de soutien du programme envers les bénéficiaires en ce qui concerne les questions de communication pendant la mise en oeuvre du projet ?
- o Les mesures prises pour attirer des opérateurs potentiels ont-elles été efficaces ?

Deux études ont été menées successivement pour répondre à ces interrogations et ces enjeux de communication :

- o une étude quantitative auprès de tous les opérateurs, potentiels et effectifs, contactés par les interlocuteurs du programme. 294 opérateurs ont répondu à cette étude.
- o une étude qualitative auprès de 14 opérateurs, dont 12 co-financés par le programme, dans le cadre d'entretiens semi-directifs.

Ce dispositif complémentaire a permis d'explorer les enjeux majeurs suivants : identification, attractivité et clarté du programme, perception de l'accompagnement par les interlocuteurs du programme pour l'émergence de projets de qualité, et en particulier sur le volet communication.

Au préalable, il est à noter que la communication menée par le programme INTERREG s'intègre dans un contexte et doit assurer des fonctions d'explication au sujet de dispositifs et règles qui sont parfois contestées.



Cela vaut notamment pour les points suivants que relèvent les opérateurs et qui sont perçus comme des freins, à la fois dans le développement du programme vers de nouveaux opérateurs, et dans le développement de projets de qualité, une fois les opérateurs financés :

- le formalisme des procédures de fonctionnement et de contrôle qui, de la phase de candidature à la phase de conduite du projet, induisent un temps de gestion de projet très conséquent, et peuvent créer la perception d'un « manque de confiance » envers les opérateurs ;
- des délais de remboursement des créances souvent considérés comme longs, qui peuvent décourager de nombreux opérateurs, peu enclins à avancer des sommes importantes, et qui peuvent momentanément empêcher le développement du projet par manque de trésorerie ;
- l'obligation de préparer un budget pluriannuel a priori, alors que les opérateurs estiment être encore en phase de conception du projet.

Face à ces freins, les répondants et interviewés indiquent des solutions :

- un système d'avances permettant aux projets de ne pas devoir faire face à des situations complexes de trésorerie, et ce alors même que l'argent apparaît « disponible » à leurs yeux ;
- une souplesse accrue dans la phase de conception du projet et de son chiffrage, afin de permettre une plus grande créativité et un plus fort ancrage dans la réalité du projet.

Partant de là, la communication a, bien sûr, un rôle important à jouer pour neutraliser ces freins, mais la portée de son action doit être évaluée en regard de ce contexte.

2 Synthèse des enseignements et recommandations sur les mesures de communication

2.1 Enjeux et objectifs de communication principaux

A la lumière de notre étude, il apparaît que la stratégie de communication du programme INTERREG V A Grande Région doit tenir compte, prioritairement, des enjeux de communication suivants :

- un fort **enjeu d'image** du programme INTERREG V A, qui reste associé, dans les représentations, à un dispositif complexe, ce qui peut constituer un frein pour son attractivité et son développement ;
- un **enjeu de clarification des informations** mises à disposition des opérateurs potentiels, afin de leur permettre d'évaluer l'investissement nécessaire à l'élaboration d'une candidature ;
- un **enjeu de renforcement de la relation entre interlocuteurs du programme et opérateurs** potentiels et effectifs pour travailler ensemble sur les principaux freins perçus pendant les phases de montage de projet et de conduite du projet ;
- un **enjeu de renforcement de l'accompagnement stratégique et d'amélioration de l'outillage** en matière de communication (supports de communication, outils mis à disposition).

Ce document synthétique offre une vision des constats et recommandations issus de ces études. Il est structuré de la manière suivante :



- o l'**identification** et la **visibilité** du programme, décisives en amont de la phase de montage de projet ;
- o l'**attractivité** du programme, décisive notamment pendant la phase de montage de projet afin de susciter de nouvelles candidatures ;
- o le **positionnement** et de la **configuration** des interlocuteurs du programme communiquée aux opérateurs potentiels, dans l'objectif de clarifier l' « organigramme » du point de vue des opérateurs ;
- o l'**accompagnement stratégique et opérationnel** apporté aux opérateurs de la phase de montage de projet à la phase de conduite de projet, en posant un regard tant sur l'accompagnement global que sur l'accompagnement spécifique à la communication.

En fin de document, une grille permet de transformer chacune de nos recommandations en actions de communication.

2.2 Identification du programme et des appels à projets

Les constats issus de nos études :

- o Le public du programme et des appels à projets est en grande partie familier des programmes INTERREG, et la part de nouveaux candidats est en progression, en particulier sur les axes 3 et 4. Cela s'explique notamment par une part croissante de répondants ayant découvert le programme INTERREG par un autre canal que la communication menée par les acteurs du programme, donnant une indication positive sur la stratégie de relais des communications du programme INTERREG.
- o Parmi les canaux d'entrée, deux tendances majeures se dégagent :
 - o le bouche à oreille occupe une place prépondérante, révélant un enjeu de communication virale ;
 - o les canaux de veille institutionnelle sont un moyen privilégié de toucher de nouveaux publics, plus éloignés du programme INTERREG.

Nos préconisations :

- o Dans l'objectif de toucher de nouveaux publics pour permettre l'émergence de nouvelles candidatures et de nouveaux projets de qualités :
 - o Amplifier la présence du programme et de ses appels à projets dans les canaux de veille institutionnelle qu'ils soient européens, nationaux ou locaux ;
 - o Transformer les publics proches des programmes INTERREG en une communauté proche, ceci afin de déployer le cas échéant une communication communautaire qui fera de ce public des relais au service de la visibilité du programme. Il appartient aux interlocuteurs du programme de renforcer la relation avec ces publics proches via :
 - une attention particulière à la circulation de l'information à leur endroit.
 - une incitation claire au partage des informations les plus utiles dans leur réseau.



2.3 Attractivité du programme et des appels à projets

Les constats issus de nos études :

- Le programme INTERREG est particulièrement apprécié pour sa capacité :
 - à mettre en réseau des acteurs à l'échelle transfrontalière pour partager les savoirs, les expériences et les innovations ;
 - à rendre possible des projets à une échelle économiquement viable, avec un risque partagé entre plusieurs régions transfrontalières, pour un impact plus fort.
- Le programme mène une action transfrontalière, bénéfique à tous les citoyens de la région. Cette action n'est pas toujours connue ou identifiée.
- Le programme INTERREG est associé à une image de forte complexité, de par :
 - des règles de fonctionnement et de contrôles dont les bénéficiaires peinent à saisir la finalité ;
 - l'investissement humain et financier qu'il requiert, et ce dès la phase de candidature, sans garantie de financement ;

Cette image constitue un frein fort à l'attractivité des appels à projets. De plus, cela confère une forme d'avantage comparatif à des publics déjà habitués du programme INTERREG, qui parviennent à mieux évaluer la charge de travail.
- Plus d'un répondant sur cinq indique que les critères de sélection des projets leur semblent peu clairs.
- Ce manque de clarté peut aboutir à un effet déceptif lorsque l'opérateur candidat, ayant investi en temps et en argent, ne se trouve pas financé.

Nos préconisations :

- Elaborer une communication proactive en soutien de l'attractivité du programme INTERREG et ce, par :
 - une valorisation des bénéfices sociétaux et transfrontaliers obtenus à travers la réalisation des projets financés dans le cadre du programme ;
 - des messages et des actions visant à déconstruire les idées reçues de la complexité du programme et de ses appels à projets.
- Renforcer la clarté des appels à projets et des règles relatives à la phase de candidature en :
 - communiquant *a priori* et de la manière la plus intelligible et claire sur les ressources et compétences à mobiliser dans le cadre de la phase de candidature ;
 - donnant une lecture la plus objective des critères de sélection des projets financés, dans les documents de communication transmis aux opérateurs potentiels.



2.4 Positionnement et configuration des interlocuteurs du programme dans la communication

Les constats issus de nos études :

- La segmentation des rôles et des compétences n'apparaît pas toujours clairement. Ainsi, il est difficile, pour les opérateurs, de développer des réflexes et des automatismes dans la gestion de leur projet.
- Une distinction apparaît de manière peu explicite : le point de contact serait plutôt l'interlocuteur du quotidien alors que le secrétariat conjoint apparaît comme l'organe des modifications lourdes en priorité.
- Ainsi, le secrétariat conjoint apparaît comme un acteur distant réduit à une fonction de contrôle. Cela s'articule difficilement avec la posture de partenariat que souhaite développer le SC vis-à-vis des projets et que les opérateurs souhaiteraient voir développée. Anisi se dégage une attente de renforcement de la relation avec les interlocuteurs du programme, et en particulier le secrétariat conjoint.

Nos préconisations :

- Donner de la visibilité à un partage des tâches et des compétences entre les différents interlocuteurs du programme, via des actions de communication présentant une architecture clarifiée et des interlocuteurs privilégiés en fonction des besoins et demandes.
- Adopter, pour le secrétariat conjoint, un ton de communication plus chaleureux, plus relationnel, moins formel, pour renforcer la relation et déconstruire l'image distante qui lui est associée.

2.5 Accompagnement stratégique et opérationnel pour l'émergence de projets de qualité

2.5.1 Pendant la phase de montage de projet

Les constats issus de nos études :

- L'aide apportée par les interlocuteurs du programme INTERREG est appréciée pendant la phase de montage. Les guides sont notamment d'une aide précieuse. Toutefois, elle ne suffit pas toujours à dissiper le manque de clarté associée aux procédures de fonctionnement et de contrôle.
- L'aide pour l'élaboration d'un projet de qualité est la deuxième attente citée à l'égard des interlocuteurs du programme. Toutefois, une part non négligeable des répondants indique que les remarques formulées lors de la réunion Go/No Go, ou les compléments d'information sollicités suite à la soumission de la demande de concours FEDER, n'ont pas forcément amélioré la qualité du projet.



Nos préconisations :

- Capitaliser sur l'accompagnement existant : en compilant les demandes les plus fréquentes dans les communications à l'attention des opérateurs potentiels au profit des interlocuteurs du programme, en renforçant la visibilité de l'offre de services et de son utilité reconnue par les opérateurs.
- Recueillir avec précision les attentes des opérateurs lors des moments de dialogue pendant la phase de candidature, en vue d'améliorer la capacité des interlocuteurs du programme à fournir un accompagnement au service de la qualité des projets.

2.5.2 Pendant la phase de conduite du projet

2.5.2.1 Sur l'accompagnement général

Les constats issus de nos études :

- L'offre d'accompagnement pour les opérateurs financés est appréciée, notamment par la capacité des interlocuteurs du programme à apporter les bonnes réponses. C'est un levier de réussite des projets.
- La principale attente exprimée par les opérateurs concerne le délai de traitement de ces demandes, quoique la conception que les opérateurs se font d'un délai raisonnable est variable.

Nos préconisations :

- Clarifier, auprès des porteurs de projet, les modalités de collaboration, en matière de délais, en :
 - expliquant les raisons et les motivations des délais de réponse des interlocuteurs de programme ;
 - proposant une grille offrant une vision claire aux opérateurs des délais en fonction du type de demande.
- Afin d'être en mesure de répondre à une forte attente de réactivité, il apparaît nécessaire de mener un double travail :
 - en interne, et en lien avec les équipes des interlocuteurs du programme afin de tenir compte de leur charge de travail : clarifier les circuits et les modes de validation. Cela peut se faire en fonction d'une catégorisation des besoins et demandes, notamment en s'appuyant sur ce qui a été connu jusqu'ici par les différents interlocuteurs du programme.
 - en externe, évaluer les attentes des opérateurs sur cette question spécifique des délais afin de construire en collaboration avec un groupé d'opérateurs, un modèle permettant d'apporter des réponses dans un délai raisonnable tenant compte :
 - du type de demande ;
 - des ressources humaines des interlocuteurs du programme ;
 - des besoins des opérateurs pour mener à bien un projet de qualité.



2.5.2.2 Sur l'accompagnement spécifique sur la communication des projets

Les constats issus de nos études :

- En ce qui concerne la communication, les interviewés ont indiqué être en attente :
 - d'un accompagnement renforcé sur l'approche stratégique de la communication ;
 - d'une approche de la communication moins contraignante, alors qu'elle est souvent évoquée sous le prisme des « règles », notamment sur les logos ;
 - une communication accrue au service de la visibilité des projets est exprimée par les opérateurs.

- Les principales attentes exprimées portent sur :
 - un renforcement de la communication de communauté et du « faire réseau » entre les opérateurs ;
 - une meilleure circulation de l'information, notamment pour éviter la circulation d'informations contradictoires entre les différents interlocuteurs du programme ;
 - un outillage renforcé, notamment par des outils très pratiques comme les roll-up/kakémonos ;
 - une forte amélioration de l'outil Synergie, alors que les répondants et interviewés constituent une réelle force de proposition.

- L'outil Synergie peut être perçu comme une opportunité sur le long terme, mais sa mise en oeuvre se montre insatisfaisante, en raison notamment des problèmes techniques de l'outil. La communication menée pour la découverte et l'appropriation de l'outil présente une vraie valeur d'usage (guide, formations), mais reste perfectible.

Nos préconisations :

- Enrichir les guides, appréciés par les opérateurs, des éléments suivants :
 - une méthodologie de conception d'une stratégie de communication en identifiant de manière transversale les principaux questionnements et réflexions à mener.
 - une justification renforcée de l'utilité des règles de communication.

- Initier un espace de rencontres et d'échanges de pratiques et de méthodes entre projets dans le but de :
 - créer des liens utiles entre des projets dont les missions et activités se rapprochent ;
 - favoriser la proximité entre les interlocuteurs du programme et les opérateurs.Ceci pourrait prendre la forme d'un évènement organisé un à deux fois par an et réunissant les opérateurs de projet.

- Renforcer la communication affectée à la visibilité des projets financés par le programme dans le cadre du programme afin de :
 - donner de la visibilité à ces projets et participer à la réalisation de leurs objectifs, via un apport de notoriété ;



- donner de la visibilité au programme et illustrer ses apports par des réalisations concrètes.
- Renforcer la mise à disposition d'outils et supports de communication présentant le projet et le programme INTERREG : affiches, roll-up, goodies, etc.
- Mener une étude spécifique concernant Synergie auprès des opérateurs afin de :
 - capitaliser sur la force de propositions qu'ils constituent en tant qu'usagers ;
 - faire de Synergie une vraie opportunité de gestion, perçue comme telle par les opérateurs ;
 - faire de cette occasion une opération de communication qui a vocation à expliquer les fonctionnalités de Synergie et répondre à des questions récurrentes (FAQ).

Conclusion

En conclusion, il apparaît que les mesures de communication menées par les interlocuteurs du programme ont permis de progresser sur plusieurs objectifs du programme. Cela s'observe notamment sur l'identification du programme, qui semble aujourd'hui s'ouvrir à de nouveaux publics. Aussi, le soutien apporté par les interlocuteurs du programme, que ce soit en phase de montage de projet ou de conduite du projet, est apprécié par les opérateurs.

Afin de poursuivre cette dynamique, les interlocuteurs du programme se doivent maintenant de mener un travail spécifique à un enjeu d'image, alors que le programme est encore trop souvent associé à un dispositif complexe. Pourtant, sa fonction et sa valeur ajoutée sociétales ne font, elles, pas de doute. Il s'agit maintenant de leur donner une visibilité. Associé à une clarification des informations mises à disposition des opérateurs potentiels, ce travail devrait permettre au programme de gagner, encore, en attractivité.

Si le soutien sur la communication est considéré comme positif, quelques attentes et marges d'amélioration sont identifiées dans ce champ. Afin d'y apporter la meilleure réponse et selon les besoins, les interlocuteurs du programme pourraient associer les opérateurs financés, souvent force de propositions, à un travail collectif et partagé autour de cet accompagnement. Cela aurait, par ailleurs, l'intérêt de répondre à une autre demande, celle de renforcer le lien entre opérateurs, projets et interlocuteurs du programme.