

ADECAMB – COLLEGE COOPERATIF EN BRETAGNE

GROUPEMENT DES COLLEGES COOPERATIFS

MISSION OPERATIONNELLE TRANSFRONTALIERE

- MOT –

PASSEURS DE FRONTIERES

***Les acteurs professionnels de la coopération
transfrontalière :
processus de professionnalisation et besoins de
formation***

Rapport de recherche-action
(Août 2000)

Jean-Marc VANHOUTTE
Alain PENVEN

Cette étude a été financée dans le cadre du PNAT INTERREG2A

UNIVERSITÉS
DE
RENNES 2
BREST UBO
RENNES 1

UNIVERSITÉS
DE
RENNES 2
BREST UBO
RENNES 1

PREAMBULE

Le présent rapport rend compte des travaux de recherche-action menés par le Collège Coopératif en Bretagne, au nom du groupement national des Collèges Coopératifs et à la demande de la Mission Opérationnelle Transfrontalière -MOT-.

La mise en oeuvre de coopérations transfrontalières apparaît comme un objectif majeur de l'union européenne, pourtant l'évaluation des programmes d'initiatives communautaire INTERREG engagés en 1990 ont mis en évidence les difficultés de la mise en oeuvre concrètes de ces nouvelles pratiques. En effet « *les fonds communautaires ont été majoritairement utilisés à des fins strictement nationales, la gestion des procédures administratives et financières a pris le pas sur l'animation pouvant permettre la mobilisation des acteurs de terrain et l'aide à l'émergence de projets. Leurs montages opérationnels et transfrontaliers s'apparentent le plus souvent à de véritables parcours d'obstacles...* »¹.

Pour dépasser ces obstacles et accompagner les porteurs de projets transfrontaliers, la DATAR, en lien avec la CDC et le Ministère de l'équipement, a impulsé la création de la MOT. La MOT a développé son action, dans un premier temps, auprès de cinq sites pilotes², selon trois axes :

1- L'assistance opérationnelle (faire connaître, valoriser les pratiques et favoriser leur transfert, mobiliser les ressources des partenaires fondateurs, apporter une expertise interne ou externe).

2- La mise en réseau (lettre d'information, colloque)

3- La formation (constitution d'un groupe d'action pédagogique, et élaboration d'un plan de formation)

De plus, la MOT a décidé d'initier des actions complémentaires visant l'évaluation des effets des formations, la mise en réseau des sites transfrontaliers et enfin la valorisation des pratiques et du métier de transfrontalier.

Prenant appui sur une longue expérience de formation d'adultes, d'accompagnement d'équipes et de recherche-action, le Collège Coopératif en Bretagne, au nom du groupement national des Collèges Coopératifs a accepté de conduire une démarche d'identification et de caractérisation des **Nouvelles fonctions et/ou nouveaux métiers en émergence dans le cadre des pratiques transfrontalières** en mobilisant une méthodologie de la recherche-action³. Les objectifs fixés pour cette recherche-action sont les suivants :

¹ Note de la MOT « les enjeux du transfrontalier et l'action de la mission »

² Lille-métropole, l'Alsace (Bâle-St Louis, Strasbourg-Kehl), l'espace franco-genevois, la Métropole Côte d'Azur (dont Menton-Vintimille) et la conurbation Bayonne-San Sébastien.

³ Nous entendons par recherche-action : la prise en compte de l'expérience des acteurs dans l'analyse des pratiques concrètes (praxéologie), l'implication des acteurs au processus d'objectivation et de formalisation (recherche impliquée) et enfin la production de savoirs et savoir faire utile dans l'action (recherche appliquée).

- Repérer et caractériser les acteurs professionnels des programmes transfrontaliers (Sites pilotes),
- Identifier les figures professionnelles générées par les pratiques professionnelles, (compétences mobilisées, qualifications),
- Dresser la typologie des nouvelles fonctions transfrontalières,
- Explorer l'hypothèse de construction de nouveaux métiers (processus de professionnalisation en cours),
- Dédire les besoins de formation complémentaires.

Après avoir rappelé le cadre de la démarche en introduction, une première partie propose une analyse des enjeux qui se trouvent au cœur des processus de professionnalisation des pratiques transfrontalières. La deuxième partie présente les résultats des enquêtes conduites. Enfin, et pour conclure, nous présentons de manière synthétique quelques hypothèses : d'une part, la typologie des acteurs professionnels de la coopération transfrontalière et, d'autre part, nous traduisons l'identification des compétences et des qualifications repérées en besoins complémentaires de formation et de recherche.

SOMMAIRE

Préambule,p.2

1- Introduction : Coopération transfrontalière, jeux d'acteurs et valorisation des savoirs expérientiels, p.6

1-a Les questions que posent la MOT, p.7

1-b Pourquoi une recherche-action ?, p.8

PREMIERE PARTIE

2- Premières analyses des enquêtes : faire apparaître les enjeux, p.10

2-1 Questions aux acteurs transfrontaliers, p.11

2-2 Premier repérage de la population et limite de l'enquête par questionnaire, p.11

3- Coopération transfrontalière et fonction publique, p.13

3-1 Des logiques antagoniques, p.13

3-2 Les enquêtes réalisées et les types d'acteurs dégagés, p.15

3-3 La rencontre avec les acteurs transfrontaliers des sites expérimentaux, p.16

4- Peut-on parler de métiers en émergence dans la coopération transfrontalière ? p.19

4-1 Quelle visibilité pour la coopération transfrontalière ?p.19

4-2 La place de la formation dans le développement transfrontalier, p.20

DEUXIEME PARTIE

5- Synthèse des résultats de l'enquête par questionnaire, p.22

5-1 Méthodologie de l'enquête, p.23

5-2 Présentation de la population enquêtée, p.25

5-3 Caractéristiques des détenteurs d'emplois transfrontaliers, p.32

5-4 Caractéristiques de l'emploi transfrontalier, p.36

5-5 Les interventions, p.42

5-6 Les compétences, p.48

5-7 Reconnaissance professionnelle et améliorations à apporter, p.59

- 6- Synthèse de l'enquête par entretien, p.61
 - 6-1 Définition synthétique des métiers transfrontaliers (groupes d'emplois), p.61
 - 6-2 Matrice du lien emploi/formation, groupe A : Gestionnaires de programmes, p.62
 - 6-3 Matrice du lien emploi/formation, groupe B : Accompagnateurs de projets, p.66
 - 6-4 Matrice du lien emploi/formation, groupe C : Chefs de projet. P.68
- 7- Conclusion, p.71
- 8- Annexes, p.74

I. INTRODUCTION

**COOPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE:
JEUX D'ACTEURS ET VALORISATION DES SAVOIRS EXPÉRIENTIELS**

1.1 Les questions que posent la MOT

La Mission est née d'un constat: les procédures ont eu tendance à prendre le pas sur le sens de la coopération transfrontalière. Les missions de gestion de programme dans le cadre d'Interreg ont été davantage développées que la coopération transfrontalière en elle-même. À partir de l'expérience du PED (Pôle Européen de Développement) de Longwy, une mission a été conçue par la DATAR, la DGHUC (Direction Générale de l'Habitat, l'Urbanisme et la Construction) du Ministère de l'Équipement, et la CDC (Caisse des Dépôts et Consignations) afin de faciliter les démarches et opérations de porteurs de projets transfrontaliers, en créant des outils qui répondent à des problèmes que la gestion stricte de programmes ne peut régler. Une étude de faisabilité a pu déboucher sur la mise en place de sites expérimentaux, dont cinq relevant de programmes Interreg: la métropole lilloise, le PED de Longwy, la région multisites Alsace, la métropole Menton-Vintimiglia, la conurbation Bayonne-San Sebastian.

Longwy illustre les difficultés auxquelles les institutions nationales peuvent être confrontées, et offre un exemple unique en France d'imbrication de situations. D'abord, trois frontières: France, Belgique, Luxembourg et de surcroît, une proximité avec l'Allemagne. Puis, sur le plan national, Longwy est enclavée entre la Meuse et la Moselle, avec une histoire institutionnelle complexe, notamment sur le plan culturel et religieux. Enfin, on constate la présence d'une sidérurgie dont le développement régional n'était pas limité par les frontières, ce qui a soudé une population ouvrière depuis le siècle dernier. Les enjeux socio-économiques aujourd'hui ont changé par disparition de la sidérurgie du paysage d'abord belge (années 70), puis français (années 80) et prochainement luxembourgeois. Parler de coopération transfrontalière à Longwy a permis de dévoiler les difficultés spécifiques du transfrontalier en bénéficiant de pratiques distinctes et anciennes. Ce qui permet d'évaluer les politiques de coopération de développement local dans le cadre de la politique communautaire.

À travers l'expérience du PED (Pôle Européen de Développement) de Longwy, la MOT (Mission Opérationnelle Transfrontalière) a mis en évidence une conception de l'emboîtement qu'elle a fait sienne, éclairée par les modes d'intervention politiques et administratifs, ainsi que leurs limites dans le cas d'un territoire marqué par une mono-industrie et qui a dû, à la suite de la délocalisation de cette industrie, recomposer ses activités. Trois modèles nationaux de développement socio-économique se sont alors inscrits dans cette même zone transfrontalière marquée par la sidérurgie.

Ce qui s'est passé à Longwy est-il transposable dans les autres régions françaises? Le montage de la MOT illustre la complexité institutionnelle des zones transfrontalières, et la prise en considération de compétences rares forgées sur l'expérience des acteurs et leur coopération. On notera d'ailleurs à cette occasion, qu'il n'y a pas que la MOT qui a bénéficié de cet apport méthodologique tiré de la reconversion d'espaces de production sidérurgique. La trajectoire de Jacques Chérèque, syndicaliste à Pompey qui a vécu la crise de 1964 et la spécialisation de ce site dans les aciers spéciaux, devenu Ministre, puis occupant le rôle de préfet, marque l'entrée de compétences jusqu'alors peu présentes dans les mécanismes de l'État⁴. Cette question des savoirs expérientiels et de leur utilisation au bénéfice d'espaces dont le développement est contrarié, ouvre de

⁴ Il faut se rappeler la levée de boucliers qu'a soulevé la tentative d'ouverture de l'ENA (École Nationale d'Administration) au tiers secteur (acteurs de l'économie sociale, de la vie associative, syndicalistes, etc.) de la part des filières traditionnelles de recrutement de la haute fonction publique. Pendant la même période (1983) les aciéries de Pompey subissaient leur dernière crise.

nouveaux positionnements qui enrichissent la vie publique notamment en ce qui concerne l'articulation entre stratégies politiques et professionnalisations.

1.2 Pourquoi une recherche-action?

Dans l'itinéraire de la MOT, quelle place y a-t-il pour le Groupement des Collèges Coopératifs? Si la coopération transfrontalière n'est pas ponctuelle, c'est à dire non liée dans son développement à une manne de subventions susceptible de tarir, elle devrait se pérenniser au-delà de financements conjoncturels. La coopération transfrontalière s'est initiée d'abord dans le cadre d'une action pilote de la politique communautaire, devenue PIC (Programme d'Intervention Communautaire), appelé Interreg 1, puis consolidé avec la poursuite de ce programme 2 (Interreg 2). De nouveaux usages liés au développement social et local, ont vu le jour. L'idée de création de la MOT est apparue en 1996, soit au début d'Interreg 2; son action qui devient de plus en plus visible sort renforcée avec la reconduction du programme Interreg 3 (programme qui aurait pu être supprimé).

Au bout de dix ans d'Interreg, le questionnement de la MOT apporte une contribution non négligeable d'abord aux équipes en charge du développement de la coopération transfrontalière, mais également pour valoriser et qualifier un territoire nouveau au niveau d'institutions qui sont amenées à composer avec une épaisseur sociale. C'est un lieu de pratiques sociales et d'observation inédit; à ce titre, la coopération transfrontalière est un indicateur de fonctions nouvelles dans la conception même du développement local, à travers les rapports entretenus avec le voisin. L'État-nation n'est plus dans la logique coloniale, puisque le voisin est supposé un égal, ni dans une logique déterminée exclusivement par la concurrence. Les nouveaux enjeux qui se donnent à lire à travers la mise en place d'une politique communautaire, amènent à repenser les manières de faire société aujourd'hui.

Le choix du Groupement des Collèges Coopératifs n'est pas neutre. Pourquoi cet organisme a-t-il en charge cette prise en compte d'une recherche et réflexion sur les métiers de la coopération transfrontalière? La philosophie du Collège Coopératif, et la place que ce mouvement d'université populaire entend occuper dans la manière de faire société, ont des incidences dans la façon de valoriser les professions de la coopération transfrontalière. Très lié à l'économie sociale, le Collège Coopératif (il en existe quatre en France) est un organisme de formation continue supérieure partenaire des Universités et qui développe des articulations originales dans le développement des acteurs sociaux, en s'appuyant sur la valorisation de leurs pratiques, par un travail de recherche coopérative, issu de la confrontation entre pratiques et apports universitaires. Il y a un projet social de transformation de l'acteur, à travers la mobilisation d'un réseau, qui débouche sur un enrichissement du territoire où il s'implante. Le parallèle avec le développement des espaces transfrontaliers suppose de constituer un espace de confrontation pour les pratiques existantes, sans y être pour autant absorbé, ce qui constitue l'essence même du Collège Coopératif.

Pour cela, la démarche implicite du Collège Coopératif de prise en considération de l'expérience des acteurs de la coopération transfrontalière, est en oeuvre. Elle a suivi une procédure apparemment formelle que l'on retrouve dans tout travail d'étude: un questionnaire auprès d'une population enquêtée, des entretiens qualitatifs sur sites, et peut s'achever par la production de résultats de recherche qui va prendre la forme d'un rapport d'étude. Peut-on avec la MOT aller au-delà de cet aspect formel de la démarche,

tant dans son montage que dans les relations contractuelles nouées avec ses partenaires?

Quelles traces existe-t-il pour les acteurs de leur passage dans la coopération transfrontalière? Quelle modification de la manière de produire de la société en exerçant son métier se réalise avec l'action transfrontalière? Comment rendre compte de la complexité de ce processus dans lequel la MOT est engagée? Le Collège Coopératif est amené à rendre compte de ces dimensions inhérentes à la coopération transfrontalière, en tant que tiers qui traverse l'expérience de la MOT et son réseau inscrit dans le développement territorial. Réciproquement, ses résultats peuvent transformer les manières d'observer et d'agir de la MOT. Cet échange rend bien compte de la nouvelle dimension de l'économie à travers le développement local. Son approche solidaire devient l'occasion d'un partage expérientiel avec la mission de la MOT, et d'une coopération nouvelle avec les populations transfrontalières pour leur expression vitale et l'élargissement de leur exemplarité à d'autres collectifs humains.

1° PARTIE

**QUELS ENJEUX PROFESSIONNELS
POUR LA COOPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE ?**

II. PREMIÈRE ANALYSE DES ENQUÊTES RÉALISÉES: FAIRE APPARAÎTRE LES ENJEUX

2.1 Questions aux acteurs de la coopération transfrontalière

Ce que modifie le transfrontalier?

Être amené à engager une politique de développement à long terme avec le voisin, et dans une réciprocité, est nouveau. De zones excentrées, aux confins du territoire national, des espaces originaux naissent de la collaboration des habitants, des entreprises, des structures administratives et de services publics. Elle n'est pas naturelle, et les barrières restent nombreuses.

Comment les acteurs ont-ils été amenés à contribuer à la coopération transfrontalière?

D'abord, le lieu d'exercice de l'emploi suppose des frontières. On peut néanmoins exercer dans l'interrégional ou l'international, sans pour autant avoir une frontière: c'est même la situation la plus classique, et ce qui a donné l'occasion de créer un programme spécifique, Interreg avec aujourd'hui un volet transfrontalier, à côté du volet interrégional ou transnational. La spécialisation transfrontalière est intervenue récemment dans les politiques communautaires, ce qui explique les modes de fonctionnement retenus par les conseils généraux où près d'un tiers d'entre eux ont des frontières.

Fonctions nouvelles et/ou émergence d'une nouvelle profession?

C'est l'objet de cette étude inscrite dans un processus de recherche-action. Y a-t-il place avec la mission de coopération transfrontalière pour la définition de nouvelles pratiques susceptibles de déboucher sur des emplois inexistantes auparavant? Au constat que la fonction de gestion de programme a pris le pas sur la valorisation de l'opérationnalisation et du montage de projets, qu'en est-il des compétences des acteurs de développement mobilisées dans le domaine transfrontalier?

2.2 Premier repérage de la population et limite de l'enquête par questionnaires

À travers l'enquête par questionnaire établi à partir des listes fournies par les correspondants MOT, soit près de 200 acteurs professionnels identifiés dans les six sites de la MOT (métropole lilloise, agglomération de Longwy, région Alsace, espace franco-genevois, agglomération Menton-Vintimiglia, conurbation Bayonne San Sebastian), nous avons obtenu une cinquantaine de réponses, soit le quart de l'effectif contacté.

Le rapport Hurel⁵ avait identifié en 1999 une vingtaine d'équipes opérationnelles dans le domaine du transfrontalier. Pour construire cette population, nous nous sommes appuyés sur les réseaux des correspondants de la MOT, les équipes identifiées dans le rapport Hurel, informations complétées par des enquêtes téléphoniques.

Dans une première approche, l'étude s'est appuyée sur les réponses à l'enquête par questionnaire qui marquaient déjà les limites rencontrées par les acteurs de la coopération transfrontalière à leur reconnaissance professionnelle. Acteurs souvent jeunes et fortement diplômés, mais au statut fréquemment contractuel, ou bien encore fonctionnaires bien établis dans leur administration à qui a été confié le suivi des programmes Interreg, la population rencontrée présente des configurations distinctes, et oeuvrent dans des structures très diversifiées.

Si certains enjeux ont pu être exprimés, il était difficile d'en saisir dans une première approche la signification. C'est ce qu'a amené l'enquête plus qualitative par entretiens qui s'est déroulée dans cinq sites expérimentaux: Lille, Longwy, Strasbourg, Menton et Bayonne. C'est donc un retournement de la manière de procéder que nous avons effectué, car bien des enjeux n'ont pas pu être explicités par l'enquête par questionnaire, tant la familiarisation avec les logiques de fonctionnement et la documentation existante était importante pour les appréhender.

⁵ HUREL Harold, les équipes opérationnelles transfrontalières, MOT, Paris, Mars 1999, 121p.

III. COOPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE ET FONCTION PUBLIQUE

3.1 Des logiques antagoniques

La coopération transfrontalière est complexe; d'abord parce qu'elle est récente dans son émergence, et que les enjeux de son développement au sein de la politique communautaire ne sont pas toujours clarifiés. D'autre part, elle prend des formes diversifiées dont la genèse remonte pour certains acteurs à l'Après-guerre et à la pratique des fonds communautaires: années 50 pour le charbon et l'acier, années 60 pour l'agriculture, et progressivement des pans de plus en plus larges d'intervention dans l'activité économique, sociale et culturelle de la vie des populations communautaires.

C'est une des raisons de la circonscription de la coopération transfrontalière aux sites de la MOT, dans la mesure où la MOT dispose d'une perception du domaine transfrontalier qui « originalise » son action. Pour l'espace transfrontalier considéré par la MOT, il s'agit de rétablir des continuités là où l'histoire des populations a construit des barrières politiques, devenues sociales, aussi fortes que les barrières naturelles. Dans cette action, où la dimension politique nationale dans son sens le plus large, c'est à dire souverainiste, est fortement présente, rien n'est donc gagné d'avance. D'autant que cette action s'inscrit dans le cadre de la vie quotidienne des populations concernées par l'espace transfrontalier, et que les enjeux politiques de la coopération transfrontalière ne sont pas toujours visibles, voire apparaissent peu bénéfiques à l'heure actuelle pour les carrières traditionnelles.

On peut émettre l'hypothèse que d'emblée, l'espace transfrontalier prend de ce fait une spécificité interculturelle au sens le plus complet possible: c'est à dire comment chaque citoyen de cet espace peut disposer de moyens inédits, nés de la rencontre et de la confrontation avec d'autres pratiques politiques, législatives, administratives pour gérer la vie économique et sociale des collectivités territoriales transfrontalières. Loin de créer un nouveau territoire, cette manière de faire, dans les confrontations qu'elle suppose, a des incidences sur les autres populations. Le positionnement de la MOT est alors original par sa réponse volontairement technique. L'espace investi est par nature conflictuel; une position autre que pragmatique serait difficilement tenable en ce qui concerne l'environnement institutionnel de la MOT. C'est cette grille d'analyse théorique qu'il s'agit de produire pour rendre compte de l'enquête par questionnaire et par entretiens. Le questionnement transfrontalier n'est pas « compliqué ». En revanche, les situations et les enjeux sont complexes par l'enchevêtrement des échelles et la non lisibilité que cela entraîne au niveau des logiques qui les sous-tendent.

Après avoir effectué une enquête par questionnaire concernant une cinquantaine d'acteurs professionnels, puis rencontré dans chaque site pilote de la MOT, les correspondants et des acteurs professionnels transfrontaliers, qui pour 20% d'entre eux avaient répondu à l'enquête, caractériser et repérer la population des acteurs professionnels développant la coopération transfrontalière, devient de plus en plus complexe. S'il existe bien une spécificité transfrontalière, que des formations ont aidé à occuper certaines fonctions liées au développement d'actions transfrontalières, rien de précis en ce qui concerne les contours et configurations pris par ces actions se dégagent des profils de postes où ces acteurs s'inscrivent. L'apprentissage se fait souvent au jour le jour, et les organismes qui ont recruté ces professionnels ont rarement ébauché des

projets à long terme avec eux. L'opportunité, la précarité, l'absence de positionnement hiérarchique, ont déjà signifié les principaux contours des configurations d'emploi des acteurs transfrontaliers rencontrés.

Les acteurs transfrontaliers sont pour la plupart liés aux financements Interreg qui ont aujourd'hui une décennie. Les gestionnaires de ces programmes sont en France inscrits dans l'échelon régional au niveau des services de l'État; au niveau des collectivités territoriales, ils sont à des échelles différentes selon l'importance des agglomérations concernées. Ces acteurs constituent les cohortes les plus visibles du domaine de la coopération transfrontalière. Ce sont eux qui en portent le nom et les prérogatives au niveau des administrations concernées. Dans la population identifiée à travers l'enquête par questionnaire, les acteurs transfrontaliers relevant de la fonction publique constituent plus des 3/4 des effectifs. Les nouveaux recrutés sont contractuels.

Ailleurs que dans les services de l'État ou les collectivités territoriales, les fonctions transfrontalières occupées par des acteurs professionnels sont plus rares et ont rarement le transfrontalier comme occupation principale. La question se pose de savoir si les dix années de programme Interreg ont permis de stabiliser de nouvelles fonctions pouvant donner lieu à une formalisation des compétences débouchant sur des profils de poste plus explicites quant à leur dénomination.

La fonction publique est au coeur de la question transfrontalière et de sa professionnalisation. La réglementation française renvoie à une histoire institutionnelle que, franchie l'autre côté de la frontière on ne retrouve plus. Faut-il être fonctionnaire pour s'occuper de développement de la coopération transfrontalière? Oui, dans son principe, s'il appartient à l'État de veiller au mode de distribution des ressources publiques, y compris communautaires. La fonction territoriale s'inscrit dans ce partage des compétences, et ces fonctionnaires remplissent des missions de définition et de gestion de programmes. Or la coopération transfrontalière implique précisément une coopération, c'est à dire une volonté partagée de faire ensemble des actions bénéficiant à une population séparée jusqu'alors par une frontière, avec une politique se dotant de moyens administratifs et techniques pour la mettre en oeuvre. Non, dans son principe, si le développement local transfrontalier est l'affaire de tous, et si toutes les formes existantes de coopération sont mises en évidence et incitées à s'organiser pour devenir pérennes. C'est ce blocage institutionnel que nous avons constaté en entrant dans le champ de la coopération transfrontalière, qui fait que peu de formes sont aujourd'hui visibles. Il importe alors, sans toutefois minorer les acteurs transfrontaliers de la fonction publique, de rechercher ailleurs des traits qui détermineraient ce que pourrait être l'action de développement transfrontalier.

3.2 Les enquêtes réalisées et les types d'acteurs dégagés

Trois types de population sont apparus:

- **les gestionnaires de programme, qui relèvent des administrations nationales et régionales chargées de gérer les fonds Interreg,**
- **les accompagnateurs de projets chargés de porter une assistance technique aux porteurs de projets, de les aider à mettre en oeuvre leurs initiatives dans le domaine de la coopération transfrontalière et à monter leur dossier,**
- **et les chefs de projet chargés de mettre en oeuvre des actions transfrontalières.**

Au total, ce sont 65 acteurs qui ont été interrogés. 50 ont répondu au questionnaire et 25 ont été rencontrés: parmi ceux-ci, dix avaient déjà répondu au questionnaire. Le premier traitement du questionnaire avait identifié une forte population exerçant dans le cadre de la fonction publique. Les plus âgés avaient le statut de fonctionnaire, les plus jeunes étant le plus souvent contractuels, ou exerçant sous des contrats apparus récemment, tels les « emplois jeunes ». Nous avons obtenu peu de réponses de la part de personnes hors de la fonction publique compte tenu des listes dont nous disposons, ou de la part d'organismes autres que les collectivités territoriales. Plusieurs explications peuvent être proposées: à l'exception du PED (Pôle Européen de Développement) de Longwy où la mise en réseau des acteurs de la coopération transfrontalière est ancienne, et a constitué des liens solides, notamment à travers le CET (Collège Européen de Technologie), les autres sites ne sont pas aussi sensibilisés au fait professionnel du transfrontalier lorsqu'ils sont sollicités par enquête. Ils ont cependant pris une place importante dans cette recherche, d'abord dans l'enquête par questionnaire, puis au cours du réajustement effectué à travers les entretiens.

Les entretiens n'ont pas eu cependant pour seul objet de privilégier les acteurs transfrontaliers hors de la fonction publique. Les fonctionnaires ont eu d'abord des missions de gestionnaire de programme à travers les PIC (Programme d'Intérêt Communautaire) et notamment les PIC Interreg 1 et 2 successifs, et les fonds structurels. Leur entrée dans ce programme, l'évolution de leurs missions et leur carrière étaient importants à prendre en considération. Mais ce champ d'intervention de la gestion de programmes qui relève de la fonction publique régionale par le biais des SGAR (Secrétariat Général des Affaires Régionales) et des collectivités territoriales (Conseils régional et général), devait-il être contrebalancé par les équipes chargées de développer les projets transfrontaliers ou bien encore de les monter, ou d'en assurer la concrétisation. C'est dans ce domaine que le repérage est resté le plus flou, car la dénomination coopération transfrontalière n'est pas toujours perceptible d'abord par ceux qui la pratiquent quotidiennement sans y avoir mis nécessairement un qualificatif, ou par ceux qui sont chargés de créer des partenariats et de mettre en réseau des acteurs de projets transfrontaliers.

Il a donc été important de laisser une grande place à la visibilité de ces interventions spécifiquement transfrontalières portées par certains acteurs du développement. L'enquête que nous présentons est loin d'être exhaustive. Ce n'était pas l'objectif central de l'étude, qui a pour enjeu principal de mettre en évidence les formes les plus visibles de ce qui est vital pour le développement des exercices professionnels de la coopération transfrontalière.

Nous avons donc été amenés au cours des entretiens, à interroger l'articulation public-privé des professions de la coopération transfrontalière, et à être particulièrement attentif aux réseaux en cours de formation dans ce champ. 20% seulement des acteurs rencontrés n'ont pas le statut de la fonction publique ou assimilés. Compte tenu des enjeux de cette étude, on ne négligera pas ce type d'acteur, en faisant en sorte qu'il soit traité de façon homogène afin que leurs caractéristiques puissent apparaître et être comparées avec celles de la population liée à la fonction publique.

La population non française exerçant dans le champ de la coopération transfrontalière est présente, tant dans l'enquête par questionnaire que dans les entretiens: elle avoisine 15%. Si cette présence permet de mieux identifier certaines compétences et contribue à révéler certaines difficultés propres au transfrontalier, elle n'est pas suffisante pour en extraire des enjeux éclairant des distinctions de carrière lorsque l'on effectue des comparaisons de part et d'autre de la frontière.

3.3 La rencontre avec les acteurs transfrontaliers des sites expérimentaux

Lille

Deux acteurs ont répondu à l'enquête; trois si l'on compte le correspondant. Ces deux acteurs n'appartiennent pas à la fonction publique, et sont au coeur du développement de la coopération transfrontalière. Ils ont démonté les mécanismes de la coopération transfrontalière, chacun dans des positions distinctes: l'un en tant qu'animateur de l'Atelier transfrontalier d'une agglomération de 1,8 million d'habitants, soit une grande métropole européenne, l'autre au niveau du développement économique et dans un cadre où le transfrontalier se partage avec le transnational.

Cette configuration pionnière est une des bases de la coopération transfrontalière, d'autant que ces emplois ne relèvent pas de la fonction publique et sont portés par les élus des différentes institutions de part et d'autre de la frontière.

L'enquête par entretien a permis de rencontrer des gestionnaires de programme; on a constaté que les liens entre organismes réunissant ces acteurs du transfrontalier sont rares. La MOT, à travers ces colloques et échanges, crée des liens que le local ne favorise pas nécessairement.

Longwy

L'enquête par questionnaire a été très investie, au point de rendre difficiles les comparaisons avec les autres sites, de par la diversité des types d'interventions dans la coopération transfrontalière.

Avec le site de Longwy, on comprend qu'aucun des acteurs qui s'est investi professionnellement dans la coopération transfrontalière n'est à mettre à l'écart du domaine de compétences de la coopération transfrontalière. C'est donc le terrain le plus fécond en ce qui concerne la diversité des missions. Compte tenu des temps importants mobilisés par le travail de la coopération transfrontalière, on peut en déduire certaines

lignes qui contribuent à définir des profils d'emplois de la coopération transfrontalière. L'emploi et la formation, le diagnostic territorial, la communication, l'expertise entrepreneuriale sous l'angle entre autres de l'innovation technique, sont autant de domaines qui échappent à une délimitation stricte et territoriale du transfrontalier. Toutefois un élu et un directeur de collège d'enseignement secondaire très investis dans la coopération transfrontalière, ont des missions qui sont difficilement quantifiables dans une estimation de leur temps de travail. C'est dire l'importance accordée au site du PED de Longwy pour la compréhension des emplois en développement dans la coopération transfrontalière. Les enseignants y sont cependant plus nombreux qu'ailleurs. Les fonctionnaires relèvent d'organismes diversifiés, avec des situations d'intervention multiples.

L'enquête par entretien s'est centrée sur l'Eurorégio Saarlorlux (Saarland, Lorraine et Luxembourg), la place du CET, et une des agglomérations transfrontalières. Cela a été l'occasion d'appréhender l'emploi transfrontalier de l'autre côté de la frontière luxembourgeoise, versant allemand.

L'Alsace

Le Rhin marque la séparation entre l'Allemagne, mais également la Suisse. Les territoires où la coopération transfrontalière se développe sont nombreux. L'action la plus symbolique est celle qui touche Strasbourg à la petite ville voisine de Kehl, reliée par le pont de l'Europe.

Des institutions importantes ont développé la coopération transfrontalière, dont l'existence est déjà ancienne: le Conseil régional et la CUS (Communauté urbaine de Strasbourg). Les conseils généraux sont également très actifs, et ont mis en place une visibilité de la coopération transfrontalière avec les Infobest, au nombre de trois correspondant à trois positions géographiques: le nord avec Pamina à Lauterbourg, le centre avec Kehl, et le sud avec Palmrain.

Tous les acteurs interrogés sont liés à la fonction publique; mais peu sont fonctionnaires avec un statut protégé. Les acteurs non français sont bien présents, soit à travers le bureau LACE (Linkage Assistance and Cooperation for the European border régions) géré par le Conseil régional Alsace, soit par les Infobest.

Les enquêtes effectuées par entretien ont permis de rencontrer des enseignants-chercheurs de l'Euroinstitut de Kehl, et une ancienne stagiaire bilingue de la Caisse des Dépôts qui a par la suite contribué à des travaux et études sur le transfrontalier pour le compte du Conseil régional, ou de l'instance Pamina, côté allemand.

L'espace franco-genevois

Cinq acteurs ont répondu à l'enquête; ils appartiennent tous au secteur public ou parapublic. Les services extérieurs de l'État sont présents: DDE (Direction Départementale de l'Équipement), DDAF (Direction Départementale de l'Agriculture et des Forêts), ainsi que le SGAR, un Conseil général et une SEM (Société d'Économie Mixte). Un seul acteur n'a pas le statut de la fonction publique. Ce site n'a pas fait l'objet d'une visite et d'entretiens.

L'agglomération Menton-Vintimiglia

Neuf acteurs ont répondu au questionnaire. Un a le statut de consultant libéral. Tous les autres relèvent de la fonction publique, et interviennent dans des cadres diversifiés: soit dans des collectivités territoriales (Conseil régional, mairies), ou pour le compte de Collectivités Territoriales (SEM), ou dans le traitement de l'emploi (ANPE, Agence Nationale pour l'Emploi). Deux acteurs sont Italiens: l'un traite du développement économique dans la province contiguë, l'autre est chef de projet dans une agence de développement économique.

L'enquête par entretien a permis de rencontrer un délégué général d'un conseil général, trois fonctionnaires de municipalités frontalières, le correspondant de la MOT et un consultant.

La conurbation Bayonne San-Sebastian

Trois acteurs ont répondu à l'enquête, et sont tous de la fonction publique: Conseil général ou Communauté urbaine BAB (Bayonne-Anglet-Biarritz).

L'enquête par entretiens a permis de mieux comprendre les enjeux transfrontaliers de la Communauté BAB, et les emplois actuels et futurs correspondant à des missions transfrontalières. Deux acteurs du SGAR Midi-Pyrénées ainsi qu'un acteur de la CCI (Chambre de Commerce et d'Industrie) de Bayonne qui n'a pas le statut de la fonction publique, ont été rencontrés.

IV. PEUT-ON PARLER DE MÉTIERS EN ÉMERGENCE DANS LA COOPÉRATION TRANSFRONTALIÈRE?

4.1 Quelle visibilité pour la coopération transfrontalière?

Certains des enjeux des questions posées à travers cette étude par la MOT peuvent être clarifiés. S'il y a pour le développement de la coopération transfrontalière des besoins en termes d'emplois, notamment pour les opérateurs directs de projets transfrontaliers, les missions commencent aujourd'hui à être mieux connues, et à donner lieu à une description plus précise susceptible de se transformer en profil de poste. Il y a deux ans, la MOT avait repéré une centaine d'acteurs de la coopération transfrontalière, et estimait que cette population pouvait être doublée. C'est un des objectifs de cette étude: éclaircir cette question nécessaire pour le développement de la coopération transfrontalière a des répercussions sur l'étoffement d'un collectif d'acteurs.

Depuis que notre équipe est entrée sur le terrain de la coopération transfrontalière, on a pu identifier à travers les listes établies par les réseaux des correspondants de la MOT, près de 200 personnes. Sur ces 200 personnes qui toutes ont été contactées par l'enquête par questionnaire, beaucoup n'ont pas eu des missions suffisamment longues pour donner lieu à une formalisation de leur expérience. Tous les acteurs interrogés de la coopération transfrontalière ne sont pas toujours en capacité de se déterminer dans ce seul champ. La MOT est l'espace qui leur a permis de penser leurs usages de travail en termes transfrontaliers. Mais dans l'échantillon de population d'acteurs de la coopération transfrontalière constitué, les gestionnaires de programme ont pris la part principale, au détriment de développeurs existants ou potentiels de projets originaux et locaux transfrontaliers. Les gestionnaires de programme en ayant la possibilité d'être mobilisés à temps souvent complet dans leur emploi sur le suivi d'actions transfrontalières, occupent fréquemment la scène de la coopération transfrontalière. Les autres ont peu d'espaces pour exprimer leur conception, voire leurs volontés de développer des actions transfrontalières.

Pour résumer, et afin d'introduire l'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire et par entretien, on peut dire qu'effectivement le monde des acteurs de la coopération transfrontalière est aujourd'hui limitée, à moins d'une centaine de personnes au niveau national. Les compétences valorisées par la coopération transfrontalière sont le plus souvent mobilisées dans le cadre de la fonction publique. Cette coopération transfrontalière est limitée dans son développement par ce principe du marché du travail qui semble aliéner à une vision en provenance de services administratifs la question touchant la qualité transfrontalière. Pour éviter cette contradiction, la MOT a fait le choix associatif pour se construire; de même, les ateliers transfrontaliers qui se sont montés, sont portés par des structures également associatives avec des compétences pour les coordonner qui ne relèvent pas de la fonction publique. Mais hors de ces instances, le plus souvent construites sur une base territoriale dans leurs modalités de fonctionnement, on ne rencontre quasiment pas d'acteurs professionnels ne relevant pas de la fonction publique. Ceux-ci n'ont pas de visibilité professionnelle liée au transfrontalier.

Cela ne signifie pas que ces professionnels du transfrontalier ne relevant pas de la fonction publique n'existent pas. On a vu à Bayonne qu'un réseau de formation mis en place par la CCI de Bayonne et ayant formé jusqu'à 200 professionnels depuis une vingtaine d'années, a mis sur le marché des porteurs de compétences qui occupent des positions tout à fait effectives dans le développement économique transfrontalier. Certaines de ces compétences ont pu être recrutées par la suite, et obtenir le statut de la fonction publique; mais les usages de leur travail proviennent d'autres sources qui ne se reconnaissent aujourd'hui encore pas complètement dans la spécificité transfrontalière.

Les enjeux sont maintenant plus clairs. Il est important pour la MOT de connaître les caractéristiques des populations avec lesquelles elle travaille et sur lesquelles elle peut s'appuyer. Peuvent-elles donner lieu à un plus grand développement, voire à des formations spécifiques? C'est encore trop tôt pour donner une réponse définitive, mais on peut d'ores et déjà percevoir qu'il existe bien une spécificité transfrontalière qui se heurte à de multiples résistances sous l'angle de la professionnalisation, quel que soit son niveau d'intervention: de la haute fonction publique représentée par exemple par le corps préfectoral au personnel hospitalier, en passant par d'autres fonctions relevant d'autres activités, tel le domaine artistique. Le transfrontalier existe aujourd'hui par la fonction publique qui lui donne sa forme. Mais sa consistance est ailleurs, et semble masquée par cette population qui laisse difficilement apparaître d'autres formes d'emploi. On peut faire l'hypothèse que ces nouvelles formes d'emploi existent également au sein de la fonction publique, ce que les descriptions obtenues dans les deux enquêtes laissent entrevoir, mais également que des formes éventuellement élaborées initialement par des fonctionnaires mis à disposition, sont en gestation, et pourraient donner lieu à de nouveaux développements. On rappellera à ce titre que la mise à disposition de communes et de groupements de communes, de compétences susceptibles de monter des opérations de part et d'autre de la frontière, se sont constitués bien avant Interreg a déjà dix ans.

4.2 La place de la formation dans le développement transfrontalier

Le peu d'incidence de la formation initiale dans l'accès à des postes de la coopération transfrontalière est surprenant. L'opportunité, la rencontre conjoncturelle à un moment donné d'une offre d'emploi spécifiquement transfrontalier, semble avoir été la règle. Toutefois, il faut constater que le stage dans une administration territoriale, a été un moyen privilégié pour quelques uns de se faire connaître, et de présenter ses services lorsque des offres sont apparues. Très rares ont été les recrutements avec un profil spécifiquement transfrontalier, présentés dans les parcours professionnels rencontrés lors de l'étude.

Ce qui est le plus difficile pour les acteurs de la coopération transfrontalière est de prévoir leur longévité dans ce type de mission. Jusqu'à quand pourront-ils être présents sur le transfrontalier? C'est une question que beaucoup d'acteurs se posent sans avoir de réponses précises. D'abord, ceux qui interviennent dans le transfrontalier, ont souvent obtenu le statut de la fonction publique; selon leur inscription dans la hiérarchie des collectivités territoriales qui les emploient, ils peuvent évoluer vers d'autres missions liées par exemple à la coopération transnationale ou interrégionale. Quant à ceux qui ne relèvent pas de la fonction publique, ils n'ont pas attendu que le transfrontalier apparaisse

pour stabiliser leurs missions: ils considèrent le transfrontalier comme une de leurs missions parmi d'autres.

Ce qu'on peut constater aujourd'hui, c'est que le domaine transfrontalier n'est pas bâti par un cadre de référence tout droit sorti de l'Université. Il y a des formations qui facilitent l'accès à l'emploi de la coopération transfrontalière, mais les universités sont en retrait par rapport à cette question. Le CUCES (Centre Universitaire de Coopération Économique et Sociale), service de formation continue des Universités de Nancy I et II, et le CET de Longwy ont inauguré cette voie, de même que Nice avec l'IDPD (Institut du Droit pour la Paix et le Développement). A Lyon et à Strasbourg, des enseignements traitant de l'Europe régionale ont également ouvert des domaines de compétences. L'Université de Perpignan a initié, tout récemment, une formation de 3^o cycle de type DESS (Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées). Mais rares sont les lieux où il y a concentration et capitalisation de la réflexion sur ce thème. Des organismes de formation tel le CEM (Centre Européen de Management) à Colmar, qui a fermé ses portes au cours de notre enquête, ont tenté de bâtir des pistes pour produire des compétences spécifiques. L'Euroinstitut de Kehl a particulièrement construit son originalité sur la notion d'interculturalité: mais il ne s'est adressé jusqu'à aujourd'hui qu'aux seuls fonctionnaires

SYNTHÈSE ENQUÊTE
« PASSEURS DE FRONTIÈRES »

5.1. MÉTHODOLOGIE DE L'ENQUÊTE

5.1.1. Deux logiques contradictoires en oeuvre

Pourquoi une enquête par questionnaire auprès d'une population désignée comme oeuvrant dans le domaine de la coopération transfrontalière? Elle nous permet d'abord de prendre en considération cette population, de connaître préalablement certaines de ces spécificités, et d'appréhender avec elle, et en principe à travers son action, le mouvement original qui semble traverser les territoires et les populations qui s'y inscrivent séparés par une frontière entre nations.

Cette enquête auprès de professionnels souligne d'emblée une originalité de la situation de cette population: celle-ci est amenée à penser différemment, à innover constamment et par construction, dans ses interventions, de la plus banale à la plus complexe. C'est bien l'enjeu réel de cette recherche-action: il y a apparition sous nos yeux de nouvelles façons de travailler, au point d'avoir à imaginer des contours d'emploi bien différents de ceux qui avaient été prévus lors de leur embauche et affectation.

Ces emplois peuvent-ils perdurer ainsi, en l'état où on les a rencontrés, où développent-ils, par leurs potentialités, des transformations si importantes, que les interventions qu'elles supposent modifient les autres échelles d'intervention? Ce sont les deux pôles qui serviront de grille à la lecture des résultats de l'enquête par questionnaire: logique de croisements ou logique de procédures, logique du vivant ou logique de la technicité des acteurs de la coopération transfrontalière. Sont-ils acteurs d'une matière vivante? et dans ce cas, ce qu'ils ont perçu des collectifs humains et des territoires où ils interviennent, ce qu'ils ont aidé à prendre en compte et à maîtriser à travers leurs actions, est-il valorisé dans des emplois qui se construisent? ou participent-ils à des programmes, décidés en amont, et dans lesquels ils ne constitueraient qu'une cheville ouvrière, un maillon sans autre originalité que de répondre aux fonctions pour lesquelles ils ont été postés et financés? Deux logiques inconciliables sont au travail dans ces cheminements professionnels qu'il s'agit d'éclairer, et que l'émergence de nouvelles territorialités dévoile.

Notre point d'interrogation se trouve dans la genèse de la création de la MOT, qui s'appuie sur le constat que la seule logique des gestionnaires de programme ne permet pas de restituer la dynamique interculturelle des territoires traversés par une ou plusieurs frontières. La possibilité de mettre en évidence les pratiques des « articulateurs » de manières de faire et de penser différentes de part et d'autre, ouvre des perspectives inédites au développement local et à la naissance d'une nouvelle territorialité que d'aucuns, notamment des écologistes, dénomment déjà « glocal », c'est-à-dire qualificatif incluant dans son nom, le développement du lieu, de chaque point (local) avec la logique qui le relie à l'ensemble, la planète (global). Nous proposons d'appréhender d'abord statistiquement, en faisant parler les chiffres de l'enquête, cette nouvelle intelligence, rendue visible par les situations d'emplois de la coopération transfrontalière.

5.1.2. La construction de l'échantillon et du questionnaire

Tout d'abord, il convient de préciser comment a été constituée la population enquêtée. Une population « mère » a été contactée à partir des acteurs transfrontaliers identifiés par les correspondants de la MOT; sur près de 200 acteurs concernés, 50 ont répondu à l'enquête. Le questionnaire a été conçu pour être bref tout en conservant un aspect qualitatif que les réponses largement fournies ont validé. Les questions ouvertes ont été ensuite codifiées de façon à être traitées statistiquement.

5.1.3. Le traitement: dégager une typologie des acteurs sur quelles logiques?

En quoi cette population a-t-elle des missions et des configurations d'usages du travail nouvelles ?

- Sur quels critères semble-t-elle se déterminer actuellement ?

L'analyse dispose de trois types de données:

- des données individuelles sur les éléments constitutifs des acteurs transfrontaliers : biographiques, professionnels;
- des données sur les conditions de réalisation du travail de coopération transfrontalière;
- des données sur la reconnaissance de ce travail et des conditions d'amélioration de cette coopération.

Dans une première étape, un tri à plat des variables est effectué et commenté de façon à rendre lisibles les axes déterminants de l'étude, et les choix réalisés en ce qui concerne le plan d'analyse de l'enquête. Dans une seconde étape, des analyses sont produites de façon à faire apparaître sur le plan des données biographiques et professionnelles, ce qui distinguent les modalités d'exercice de la coopération transfrontalière des acteurs enquêtés. Puis à l'inverse, on partira des comportements repérés des acteurs dans leur action transfrontalière, pour savoir sur quels profils s'alimentent les manières de faire ainsi dégagées. Le croisement des deux démarches, après avoir explicité les choix de codification retenus, devrait faciliter la lecture de l'enquête, en proposant à partir des critères constitutifs de regroupements de la population étudiée, des distinctions qui nous aideront à mieux comprendre en quoi les acteurs de la coopération transfrontalière sont importants pour le développement « glocal », quels sont les freins à leur développement et comment la formation peut aider à leur meilleure reconnaissance et usage au bénéfice de la nouvelle territorialité émergente.

5.1.4. La confrontation avec d'autres études et débats sur la coopération transfrontalière

La synthèse du colloque de Biarritz de décembre dernier, l'étude de H. Hurel réalisée pour la MOT sur les équipes opérationnelles, et la question de l'évaluation telle qu'elle est posée notamment à l'EuroInstitut de Kehl, ouvrent des perspectives comparatives à cette enquête. Celles-ci ont servi de support pour approfondir des lignes d'interrogation sur les pratiques professionnelles en émergence dans le domaine transfrontalier.

5.2. PRÉSENTATION DE LA POPULATION ENQUÊTÉE

5.2.1. Les zones MOT

Tous les sites n'ont pas réagi de la même façon à l'enquête. Les sites qui se sont largement mobilisés sont Le PED de Longwy, l'Alsace et l'agglomération Menton-Vintimiglia. La métropole lilloise, la conurbation Bayonne San-Sebastian et l'espace franco-genevois sont moins bien représentés.

Tableau n°1: les sites MOT

ZONE	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
Lille	2	4%	4%
Longwy	16	32%	36%
Alsace	16	32%	68%
Genève	5	10%	78%
Nice	8	16%	94%
BAB	3	6%	100%
Total	50	100	

Nous pouvons considérer que nous avons 3 groupes de taille semblable.

Tableau n°2: les sites MOT regroupés

ZONE	Fréquence	Pourcentages
Lille, BAB, Menton, Genève	18	36%
Longwy	16	32%
Alsace	16	32%
Total	50	100%

5.2.2. Le sexe et l'âge

Tableau n°3: répartition par sexe

SEXE	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
Hommes	32	64%	64%
Femmes	18	36%	100%
Total	50	100%	

Dans notre échantillon, les femmes sont moins nombreuses que les hommes. Mais cette tendance s'inverse dans les embauches les plus récentes: si plus de la moitié des hommes ont plus de 45 ans, près des 2/3 des femmes ont moins de 35 ans. Elles ne seraient donc pas placées dans les mêmes positions hiérarchiques que les hommes, compte tenu de leur faible ancienneté dans les structures d'emploi.

Dans notre échantillon, on notera que les moins de 30 ans représentent près d'un quart de la population, soit quasiment autant que les plus de 50 ans.

Tableau n°4: répartition par âge

ÂGE	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
<30 ans	11	22%	22%
30-34 ans	6	12%	34%
35-39 ans	8	16%	50%
40-44 ans	4	8%	58%
45-49 ans	8	16%	74%
50-54 ans	9	18%	92%
55 ans et+	4	8%	100%
Total	50	100%	

Si on a autant d'agents de moins de 40 ans que de plus de 40 ans, les plus de 45 ans dépassent les moins de 35 ans.

Tableau n°5: répartition par tranches d'âge regroupées

ÂGE recodé	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
<35ans	17	34%	34%
35-49 ans	20	40%	74%
50 ans et +	13	26%	100%
Total	50	100%	

Cette configuration par âge où les nouveaux et les plus anciens se côtoient est centrale pour interroger les responsabilités développées par chacun dans le cadre de sa charge de travail au bénéfice de la coopération transfrontalière. On notera que l'expérience dans la coopération transfrontalière n'est pas toujours en fonction de l'âge. On peut être jeune et si l'emploi dans la coopération transfrontalière est le premier, avoir une ancienneté et une expérience importante dans ce domaine. Ce qui d'emblée constitue une nouvelle originalité: il y a côtoiement d'âges différents qui ont à oeuvrer ensemble. Comment vont s'articuler les cohabitations intergénérationnelles dans des organisations où les plus âgés qui peuvent avoir davantage d'influence ne disposent pas nécessairement de la même connaissance du terrain transfrontalier? Lorsque cette confrontation dans la coopération transfrontalière par les âges se double d'un aspect féminin, comment l'originalité de cette nouvelle mission arrive-t-elle à être présentée et exprimée dans une structure où des impératifs propres à chacune peuvent dominer?

5.2.3. La formation

C'est le niveau de diplôme le plus élevé qui a été pris en compte.

Tableau n°6: les diplômes

DIPLÔME	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
Doctorat, DEA	11	22%	22%
DESS	13	26%	48%
Ingénieur	2	4%	52%
Maîtrise	6	12%	64%
Licence	2	4%	68%
BTS	1	2%	70%
Bac général	2	4%	74%
BEP	1	2%	76%
Autre formation supérieure	2	4%	80%
Architecte-urbaniste	3	6%	86%
Doctorat hors France	1	2%	88%
Formation supérieure hors France	6	12%	100%
Total	50	100%	

Plus de 90% de la population enquêtée a une formation au moins de second cycle universitaire et plus de la moitié de troisième cycle.

Tableau n°7: répartition des diplômes regroupés

DIPLÔME (regroupé)	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
3 ^o cycle universitaire	25	50	50
ingénieurs, techniciens	5	10	60
2 ^o cycle universitaire	16	32	92
bac, enseignement professionnel	4	8	100
Total	50	100	

L'examen du second diplôme a pris en considération les autres types de formation en privilégiant, lorsqu'il y en avait plusieurs, les filières les plus distinctes.

Tableau n°8: les autres diplômes obtenus

2 ^o DIPLÔME	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
non réponse (NR) ou pas de 2 ^o diplôme mentionné	27	54%	54%
Doctorat, DEA	2	4%	58%
DESS	4	8%	66%
Ingénieur	1	2%	68%
Maîtrise	3	6%	74%
Licence	2	4%	78%
Diplôme d'État	1	2%	80%
DUT	1	2%	82%
Bac technique	1	2%	84%
CAP	2	4%	88%
Autre formation supérieure	1	2%	90%
Formation supérieure hors France	5	10%	100%
Total	50	100%	

On constate, en prenant en compte également le premier tableau que près de 10% des agents de la coopération transfrontalière interrogés ont initié leur parcours professionnel à partir d'une formation technique courte. Cela peut signifier que dans la coopération transfrontalière, rares sont les acteurs qui sortent du circuit habituel de la formation, laquelle suit le cycle de vie. C'est en début de vie que s'acquièrent les savoirs; en cours de vie de travail, il y a peu de places pour d'autres cheminements et expériences mobilisables au bénéfice de la coopération transfrontalière. La fonction de la coopération transfrontalière semble être en rapport avec le mode de distribution par l'appareil scolaire et universitaire des usages valorisés du travail; c'est un type d'intelligence balisée, qui peut être distribué et valorisé dans les emplois de la coopération transfrontalière. On sera donc particulièrement attentif à toutes les formes d'accès à l'emploi de la coopération transfrontalière s'écartant du cheminement usuellement formaté, tels ces 10% d'acteurs provenant initialement de l'enseignement technique court.

Dans ce tableau, on constate avec le même intérêt, qu'un nombre de professionnels restreint (près de 10%) est passé au cours de sa formation initiale par des universités situées hors de France. Ce changement culturel d'aller apprendre dans d'autres universités européennes⁶ apparaît, mais reste encore marginal. On n'oubliera cependant pas que jusqu'à présent, dans la valorisation des trajectoires de décideurs socio-économiques, le passage par de prestigieuses universités américaines ouvrant au « management », pouvait s'imposer. Ces échanges entre universités européennes (Delft aux Pays-bas, l'Institut du fédéralisme à Fribourg en Suisse, Freiburg en Allemagne, etc.) favorisés aujourd'hui par les programmes européens, diffusent-ils de nouveaux modèles? La coopération transfrontalière s'inscrit-elle dans ce mouvement, et constitue-t-elle un débouché naturel lié aux nouvelles relations interuniversitaires?

⁶ Classique au Moyen-Âge, ce cheminement entre universités européennes est encore peu perceptible, même parmi cette population particulièrement sensibilisée au fait culturel européen.

Les domaines où se sont investis le plus fortement les agents transfrontaliers de l'enquête, couvrent un large éventail :

Tableau n°9: les domaines de formation

SPÉCIALITÉ	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	5	10%	10%
Gestion entreprises	3	6%	16%
Gestion collectivités	2	4%	20%
Sciences économiques	6	12%	32%
Sciences du travail	1	2%	34%
Économie internationale	1	2%	36%
Droit	3	6%	42%
Droit communautaire	1	2%	44%
Administration publique	1	2%	46%
Sciences politiques	2	4%	50%
Administration des collectivités	1	2%	52%
Politiques publiques communautaires, relations internationales	4	8%	60%
Géographie	4	8%	68%
Aménagement du territoire	2	4%	72%
Urbanisme	1	2%	74%
Architecture	3	6%	80%
Psychosociologie	1	2%	82%
Sanitaire et social	1	2%	84%
Langues	2	4%	88%
Communication	1	2%	90%
Sciences	1	2%	92%
Physique	2	4%	96%
Génie civil	2	4%	100%
Total	50	100%	

La gestion, les sciences administratives, l'économie et le droit concernent près de la moitié des formations acquises. Les 3^o cycle dominant en économie, gestion et en administration, et droit: Les IEP (Institut d'Études Politiques) de Lyon, Strasbourg et Paris 1 sont particulièrement cités. Les lettres, sciences sociales et humaines se partagent entre 3^o cycle, ingénieurs (architectes-urbanistes) et 2^o cycle universitaire.

Tableau n°10: les domaines de formation regroupés

SPÉCIALITÉ (recodée)	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
Non Réponse (NR)	5	10%	10%
économie, gestion	13	26%	36%
droit, administration	12	24%	60%
Sciences humaines et sociales, lettres	15	30%	90%
Sciences et techniques	5	10%	100%
Total	50	100%	

Existe-t-il une interdisciplinarité constitutive de l'emploi transfrontalier parmi les détenteurs de postes dénommés transfrontaliers qui ont répondu à l'enquête? En prenant en compte les spécialités différentes de celles où a été obtenu le diplôme le plus élevé, on constate que les 2/3 n'en ont pas mentionné d'autres.

Tableau n°11: les autres domaines de formation

AUTRE SPÉCIALITÉ	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
------------------	-----------	--------------	----------------------

NR	33	66%	66%
Gestion urbaine	1	2%	68%
Économie, développement local	1	2%	70%
Droit communautaire	2	4%	74%
Sciences politiques	1	2%	76%
Urbanisme	3	6%	82%
Histoire	3	6%	88%
Psychosociologie	1	2%	90%
Formateur adultes	1	2%	92%
Langues	2	4%	96%
Physique	2	4%	100%
Total	50	100%	

Tableau n°12: les autres domaines de formation regroupés

AUTRE SPÉCIALITÉ recodée	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	33	66%	66%
économie, gestion	2	4%	70%
droit, administration	3	6%	76%
Sciences humaines et sociales, lettres	10	20%	96%
Sciences et techniques	2	4%	100%
Total	50	100%	

Les agents qui ont eu une formation en économie et gestion ont plus que les autres recherché une formation différente, en lettres, sciences humaines et sociales (près de 40% d'entre eux). La situation inverse (des agents formés en lettres et sciences humaines effectuant une formation complémentaire en économie ou gestion) se manifeste également, mais dans des proportions nettement moindres (près de 15%). Près de 30% des agents interrogés ont une formation valorisée dans un autre domaine que celui où a été obtenu le diplôme le plus élevé.

Selon le sexe, le choix des disciplines est nettement marqué: les femmes sont quasiment absentes de l'économie et de la gestion ou des sciences et se partagent à égalité avec les hommes dans les secteurs lettres, sciences humaines et sociales, ou droit et administration. Avec les âges, la distribution des acteurs apporte un éclairage sur les compétences mobilisées dans la coopération transfrontalière: les plus jeunes (moins de 35 ans) ont essentiellement effectué des études en droit, administration ou en lettres et sciences humaines, et les plus âgés, en sciences économiques, gestion, ou sciences. Entre 35 et 45 ans, les lettres et sciences humaines dominent.

Penser au-delà de sa discipline initiale, peut amener à décroiser sa manière de prendre en compte une réalité, et à établir de nouveaux points de passage. Comment ces acteurs professionnels puisent-ils dans cette juxtaposition de champs disciplinaires pour enrichir leurs pratiques? Compte tenu de la jeunesse d'une partie de la population professionnelle considérée qui disposent d'une expérience déjà conséquente et d'une formation initiale élevée et diversifiée, comment les portes leur sont-elles ouvertes pour se faire entendre et valoriser leurs pratiques transfrontalières? Toutes les situations d'emploi de coopération transfrontalière se présentent-elles sous un jour favorable?

5.2.4. Le parcours professionnel précédant l'emploi transfrontalier : le premier emploi

La population enquêtée étant fortement diplômée, beaucoup ont commencé leur carrière en occupant des postes valorisés et à responsabilité. Près de la moitié de l'effectif a commencé à exercer sa profession dans le cadre de la fonction publique. Avec les agents qui ont été recrutés directement pour intervenir dans la coopération transfrontalière et qui représentent près d'un quart, ce sont les 2/3 de l'effectif qui ont initié leur parcours professionnel dans la fonction publique.

Les professionnels qui ont démarré leur carrière dans la coopération transfrontalière dépendent tous de financements publics: deux seulement n'exercent pas dans le cadre de la fonction publique.

Tableau n°13: le 1er emploi obtenu

1er EMPLOI	Fréquence	Pourcentages	% cumulés
Chercheur	4	8%	8%
Fonction publique (FP): études, chef projet,	11	22%	30%
FP : chef service, chargé mission	4	8%	38%
FP : attaché, rédacteur	2	4%	42%
Enseignant	3	6%	48%
Chargé de mission, chef de projet, conseiller technique	2	4%	52%
Ingénieur, études	4	8%	60%
Architecte-urbaniste	3	6%	66%
Journaliste	2	4%	70%
Formateur	2	4%	74%
Traducteur, accueil	2	4%	78%
1er emploi transfrontalier	11	22%	100%
Total	50	100%	

Rares sont les titulaires d'un 3° cycle à avoir recherché des emplois hors de la fonction publique. C'est déjà un peu moins vrai pour les 2° cycle universitaire, et la tendance s'inverse pour les sciences et les ingénieurs, techniciens. Mais comme leur effectif est faible, cela ne se remarque pas dans les modalités d'accès conduisant à l'emploi actuel transfrontalier. En prenant en compte les spécialités de la formation, on voit apparaître une distinction importante: les 2/3 des agents formés initialement en lettres, et sciences sociales (architectes-urbanistes inclus) n'ont pas occupé leur premier emploi dans la fonction publique. On note que tous les agents ayant des spécialités scientifiques et qui sont les plus âgés, ont débuté leur carrière dans la fonction publique (universités), et qu'ils ont des 3° cycle. Une certaine homogénéité des formations et des trajectoires de carrière commence à apparaître: la diversité proviendrait des lettres et sciences humaines, des architectes-urbanistes ou des ingénieurs et techniciens.

Tableau n°14: les 1ers emplois regroupés

1er EMPLOI (regroupé)	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
FP : chercheur, chargé de mission	8	16%	16%
FP : études, conseil, chef de projet,	11	22%	38%
FP : enseignant, attaché	5	10%	48%
Ingénieur, technicien, consultant	9	18%	66%
Média, formation	6	12%	78%
Total	39	78%	

Quant aux durées, elles ne sont mentionnées que pour une moitié de l'effectif, puisque près d'un quart n'a pas changé d'emploi. 30% d'entre eux sont restés au moins cinq ans dans cet emploi dont une moitié plus de 10 ans.

Tableau n°15: la durée du 1er emploi

TEMPS 1er EMPLOI	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	15	30%	30%
< 1 an	2	4%	34%
1-2 ans	3	6%	40%
3-4 ans	4	8%	48%
5-7 ans	5	10%	58%
8-10 ans	3	6%	64%
> 10 ans	7	14%	78%
1er emploi transfrontalier	11	22%	100%
Total	39	78%	

Tableau n°16: les durées du 1er emploi regroupées

TEMPS 1er EMPLOI (regroupé)	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	15	30%	30%
< 3 ans	5	10%	40%
3-10 ans	12	24%	64%
> 10 ans	7	14%	78%
Total	39		

5.2.5. Le parcours professionnel après le premier emploi

Un tiers n'a pas mentionné de troisième emploi. Si on compte le quart de l'effectif pour qui l'emploi actuel est le premier, 44% ont donné des informations sur le type d'emploi occupé après le premier. Les progressions de carrière se font jour, et les chargés d'études deviennent chargés de mission.

Tableau n°17: les autres emplois occupés

Autre EMPLOI	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	15	30%	30%
Chercheur	1	2%	32%
Fonction publique (FP): études, conseil, chef de projet,	3	6%	38%
FP : chef de service, chargé de mission	9	18%	56%
FP : attaché, rédacteur	1	2%	58%
Enseignant	1	2%	60%
Chargé de mission, chef de projet, conseiller technique	1	2%	62%
Ingénieur, études	1	2%	64%
Directeur	3	6%	70%
Architecte-urbaniste	1	2%	72%
Juriste	1	2%	74%
Pas de 3° emploi	13	26%	100%
Total	50	100%	

En regroupant les fonctions, on constate par rapport au premier emploi que les catégories techniques restent stables, que les emplois de chargés de mission se développent, et que tous les autres regroupements deviennent très peu représentés.

Toutefois, la place de la fonction publique devient encore plus forte. Les agents formés en lettres et sciences humaines et sociales sont quasiment les seuls avec les architectes urbanistes à exercer ailleurs que dans le cadre de la fonction publique.

Quant aux durées de cet autre emploi, elles sont relativement longues : parmi les 30% de l'effectif qui ont fourni une indication, près des ¾ ont occupé leur autre emploi au moins cinq ans.

Tableau n°18: les durées des autres emplois regroupées

TEMPS autre EMPLOI Recodé	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	21	42%	42%
< 3 ans	4	8%	50%
3-10 ans	8	16%	66%
> 10 ans	3	6%	72%
Total	36	72%	

Dans une première approche, la population que nous avons rencontrée à travers le questionnaire, est relativement homogène sur le plan de l'emploi, compte tenu de l'importance de la fonction publique, et diversifiée quant à ses âges et ses types de formation. À partir de premiers tris croisés, on constate que parmi les plus jeunes, les femmes dominent largement, alors que ce sont les hommes qui sont dans cette position chez les plus âgés. Les diplômés les plus élevés se rencontrent dans ces deux tranches d'âge opposées. Les premiers postes occupés sont relativement valorisés, et si près du quart de la population n'a connu comme activité professionnelle que la coopération transfrontalière, les autres se sont peu éloignés de leurs domaines de compétences initiales.

5.3. CARACTÉRISTIQUES DES DÉTENTEURS D'EMPLOI TRANSFRONTALIERS

5.3.1. Ancienneté dans le transfrontalier

La coopération transfrontalière étant officialisée dans les programmes européens depuis une dizaine d'années, l'expérience professionnelle dans ce domaine de la population enquêtée se présente de la façon suivante :

Tableau n°19: durée de l'expérience professionnelle transfrontalière

DURÉE EXPÉRIENCE	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	1	2%	2%
< 1 an	3	6%	8%
1-2 ans	12	24%	32%
3-4 ans	10	20%	52%
5-7 ans	9	18%	70%
8-10 ans	11	22%	92%
> 10 ans	4	8%	100%
Total	50	100%	

30% ont moins de trois ans d'expérience professionnelle dans la coopération transfrontalière. La population se scinde en deux groupes quasiment équivalents : les moins et les plus de 5 ans.

Dès qu'on croise cette ancienneté dans le transfrontalier avec les âges ou les diplômés, ou les spécialités, des distinctions sensibles apparaissent. On notera que si les plus jeunes ont pour les ¾ d'entre eux moins de 5 ans de pratique dans la coopération

transfrontalière, ils sont également près de 40% dans cette situation chez les plus de 45 ans. On a donc des agents âgés qui ont initié depuis peu des fonctions dans le transfrontalier.

Quant aux niveaux de diplômes, les titulaires de 3° cycle se partagent à égalité entre moins de 5 ans et plus de 5 ans d'exercice professionnel transfrontalier. Ceux de 2° cycle universitaire sont un peu plus nombreux à être plus récemment entrés dans le domaine transfrontalier. En ce qui concerne les spécialités, les agents ayant eu une formation en droit ou en administration sont ceux qui sont entrés le plus récemment. Ceux qui ont fait lettres ou sciences sociales et humaines, ou économie et gestion ont davantage d'antécédence dans le champ.

5.3.2. La question des langues couramment parlées

Parmi les langues parlées, l'anglais arrive en tête avec 60% de la population enquêtée, suivie de l'allemand par près de la moitié, puis de l'italien pour un quart, de l'espagnol pour 10%; 6% parlent une autre langue et 60% sont trilingues. Nombreux sont les acteurs qui parlent la langue du pays voisin; on note une forte représentation de sites jouxtant des pays de langue allemande.

5.3.3. Les emplois exercés hors de France

Un peu moins d'un quart de la population enquêtée (22%) exercent dans un pays voisin, ou sur la frontière même comme c'est le cas avec les INFOBEST en Alsace.

Tableau n°20: les emplois occupés hors de France

EMPLOI	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
Hors France			
France	39	78%	78%
Luxembourg	5	10%	88%
Allemagne	3	6%	94%
Italie	3	6%	100%
Total	50	100%	

Ces agents ont pour moitié un diplôme de 3° cycle et pour l'autre un diplôme de 2° cycle universitaire; ils ont suivi une formation de lettres ou sciences sociales et humaines (géographie et aménagement inclus). Un peu plus de la moitié ont moins de 35 ans. Leur présence dans l'enquête est importante, d'autant que ces agents ont des profils proches des agents nationaux, pour comparer les situations françaises avec celles de pays voisins en ce qui concerne la perception des missions de la coopération transfrontalière.

5.3.4. Les formations complémentaires suivies en tant qu'acteur transfrontalier

Près de la moitié de l'effectif (44%) a suivi une formation complémentaire depuis leur entrée en fonction dans la coopération transfrontalière, et un tiers d'entre eux une

seconde, voire une troisième. Les femmes sont peu nombreuses dans les formations linguistiques ou se rapportant aux affaires européennes. C'est l'inverse pour les questions interculturelles, les adaptations aux postes de la fonction territoriale.

Tableau n°21: les formations complémentaires suivies

FORMATION complémentaire	Fréquence	Pourcentages
NR	28	56%
Langues, internet	7	14%
Études supérieures	3	6%
Adaptation poste FP	3	6%
Formation territoriale	2	4%
Formation politiques publiques	3	6%
Formation interculturelle	3	6%
Formation management	1	2%
Formation affaires européennes	9	18%
Autre	1	2%

Plusieurs formations étant possibles, le total est supérieur à l'effectif. Sans les doubles comptes, on peut identifier trois types de formation qui par ordre décroissant sont :

- les formations administratives ou liées à l'aménagement pour moins d'un quart
- la communication, apprentissage des langues inclus, qui représente près de 20%
- la formation aux affaires européennes pour 18%

En ce qui concerne l'apprentissage des langues, ou l'interculturel, les titulaires de 3^e cycle dominant, et on note une présence d'acteurs issus de l'enseignement professionnel. Quant aux durées de l'expérience professionnelle dans la coopération transfrontalière, ceux qui ont suivi une formation complémentaire se distribuent dans toutes les tranches d'ancienneté. Aucun acteur des sites de l'Alsace ou de Longwy ne s'est inscrit dans une formation liée aux questions européennes.

5.3.5. Le contrat et le temps de travail

70% de l'effectif est en contrat à durée indéterminée. On compte un seul acteur en libéral. Les acteurs des sites alsaciens sont majoritairement en contrat à durée déterminée, alors qu'ils sont peu présents dans tous les autres sites. Les 2/3 des acteurs en contrat à durée déterminée sont des femmes, et ils ont quasiment tous moins de 35 ans. Près de la moitié d'entre eux ont un 3^e cycle, et une autre moitié un second cycle. Leur spécialité se partage entre les lettres, les sciences humaines et la gestion, le droit.

10% des acteurs transfrontaliers sont occupés à temps partiel.

5.3.6. La place de la fonction publique

Près des ¾ des emplois relèvent de la fonction publique. Ils se répartissent de la manière suivante :

Tableau n°22: les types d'emploi de la fonction publique

Fonction Publique (FP)	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
En poste	19	38%	38%
Détaché	2	4%	42%
Mis à disposition	4	8%	50%
Contractuel	12	24%	74%
Non FP	13	26%	100%
Total	50	100%	

Parmi les emplois de la fonction publique, une moitié est soit contractuelle, soit exerce ailleurs que dans son poste initial. En Alsace, quasiment tous les acteurs relèvent de la fonction publique. Les femmes dominent dans les emplois ne relevant pas de la fonction publique et sont en nombre égal aux hommes dans les emplois contractuels de la fonction publique. Les acteurs de la coopération mis à disposition ou détachés sont parmi les plus âgés. A l'inverse, les contractuels sont parmi les plus jeunes.

Rares sont les titulaires de 3^o cycle à être contractuels de la fonction publique. Plus de 60% des agents en poste ont un 3^o cycle. Parmi les non fonctionnaires, ils sont également majoritaires. Près de 60% des contractuels de la fonction publique ont des diplômes de 2^o cycle universitaire.

Quant aux spécialités, les $\frac{3}{4}$ des agents fonctionnaires en poste se sont formés en économie ou en droit et gestion. Chez les non fonctionnaires, ils sont 70% à s'être formés en lettres et sciences humaines.

Les acteurs pour qui l'emploi de la coopération transfrontalière est le premier, se répartissent en un tiers de non-fonctionnaires, un tiers de fonctionnaires en poste et un tiers de contractuels de la fonction publique. La filière technique est peu représentée par rapport à la filière administrative : près de 10%.

L'ancienneté de la pratique transfrontalière distingue les acteurs selon leur statut dans la fonction publique: les contractuels ont en moyenne les anciennetés les plus courtes, tandis que les agents mis à disposition et détachés ont les plus longues. Les agents en poste et les non fonctionnaires se répartissent également entre plus et moins de cinq ans d'ancienneté de pratique transfrontalière.

5.4. CARACTÉRISTIQUES DE L'EMPLOI TRANSFRONTALIER

5.4.1. Qui sont les employeurs ?

Tableau n°23: les employeurs des acteurs de la coopération transfrontalière

STATUT EMPLOYEUR	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
SEM	4	8%	8%
GIP	1	2%	10%
Association	5	10%	20%
Entreprise	1	2%	22%
FP territoriale	26	52%	74%
FP État	9	18%	92%
Établissement public	3	3%	6%
Autre	1	2%	100%
Total	50	100%	

Les $\frac{3}{4}$ des employeurs relèvent directement de la fonction publique, qu'elle soit territoriale (plus de la moitié) ou de l'État (près d'un quart).

Tableau n°24: les employeurs des acteurs transfrontaliers regroupés

STATUT EMPLOYEUR (recodé)	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
FP territoriale	26	52%	52%
FP État	12	24%	76%
SEM, GEIE, GIP	6	12%	88%
Association, entreprise	6	12%	100%
Total	50	100%	

Des différences importantes apparaissent à la lecture de tris croisés, qui confirment et précisent ce que nous avons déjà mis en évidence. Ainsi, les femmes sont quasiment à égalité avec les hommes dans la fonction publique territoriale qui recrute les plus jeunes, alors qu'elles disparaissent totalement de la fonction publique d'État, là où sont les acteurs plus âgés.

Les employeurs qui ne relèvent pas directement de la fonction publique recrutent également des acteurs détenteurs de diplômes élevés (3^o cycle, architectes). Ils se distinguent cependant par les spécialités: les lettres, sciences humaines, urbanisme.

5.4.2. Où exercent les acteurs transfrontaliers?

Tableau n°25: les lieux d'emploi des acteurs de la coopération transfrontalière

STATUT LIEU	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
SEM	4	8%	8%
GIP	5	10%	18%
Association	6	12%	30%
Entreprise	1	2%	32%
FP territoriale	16	32%	64%
FP État	3	6%	70%
Autre	15	30%	100%
Total	50	100%	

La comparaison avec le statut des employeurs révèle des différences importantes: les employeurs de la fonction publique territoriale et d'État voient fondre leurs effectifs au profit d'autres structures d'emplois, tels les SEM, les associations, les GIP et les GIEI.

Tableau n°26: les lieux d'emploi des acteurs transfrontaliers regroupés

STATUT LIEU recodé	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
FP territoriale	16	32%	32%
FP État	3	6%	38%
SEM, GIP, GEIE	24	48%	86%
Association, Entreprise	7	14%	100%
Total	50	100%	

Les croisements font apparaître des usages particuliers des missions de la coopération transfrontalière. Si les femmes sont encore présentes dans la fonction publique territoriale, elles sont quasiment à égalité avec les hommes dans le secteur parapublic constitué par les SEM, les GIP et GEIE; elles disparaissent de la fonction publique d'État et du secteur associatif. La seule entreprise de statut privé, concerne une femme consultante exerçant en libéral. Les régions se distinguent également: alors que l'Alsace conserve une fonction publique territoriale importante (2/3 des lieux d'emploi) et un secteur parapublic pour le reste, les autres zones se caractérisent par une situation radicalement différente; 3/4 des lieux d'emploi relèvent du secteur parapublic ou associatif, et un quart de la fonction publique.

La distribution des diplômes varie aussi singulièrement: les 2/3 des titulaires de 3^o cycle sont mobilisés dans le secteur parapublic ou associatif. Les acteurs détenteurs de diplômes de second cycle universitaire dominant dans la fonction publique. Quant aux spécialités, elles se répartissent de façon homogène tant dans la fonction publique territoriale que dans le secteur parapublic. Le secteur associatif est plus particulièrement attracteur de compétences lettres et sciences humaines (urbanisme).

La prise en compte des âges apporte un complément intéressant: le secteur parapublic mobilise des fonctionnaires dans toutes les tranches d'âge, à la différence des lieux d'emploi de la fonction publique ou du secteur associatif.

Toutefois, lorsque a été demandé le nom de la structure où s'exerce l'activité de coopération transfrontalière, le secteur que nous avons désigné comme parapublic n'est pas aussi dominant: les Infobest en Alsace par exemple pouvant être classés comme autonome du Conseil Général tout en y étant intégré.

Tableau n°27: nom de la structure où s'exerce l'emploi transfrontalier

NOM STRUCTURE où s'exerce l'emploi	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	1	2%	2%
Conseil régional	7	14%	16%
Conseil général	4	8%	24%
Communauté urbaine	3	6%	30%
District	1	2%	32%
Syndicat intercommunal Office Tourisme	2	4%	36%
Mairie	2	4%	40%
État	4	8%	48%
SGAR	1	2%	50%
MEN	1	2%	52%
SEM	3	6%	58%
GIP, GEIE	6	12%	70%
Expert	1	2%	72%
Association transfrontalière	9	18%	90%
Médias	2	4%	94%

Autre	3	6%	100%
Total	50	100%	

Tableau n°28: nom des structures où s'exerce l'emploi transfrontalier regroupés

Nom structure où s'exerce l'emploi recodé	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	1	2%	2%
Collectivités Territoriales	19	38%	40%
SEM, association	19	38%	78%
Autre	5	10%	88%
État	6	12%	100%
Total	50	100%	

5.4.3. Dénomination de l'emploi et du service où il s'inscrit.

Par rapport au premier emploi, les déroulements des parcours de carrière se sont étoffés. Si la diversité reste présente, des postes à responsabilité apparaissent: direction et chargés de mission constituent plus de la moitié de l'effectif.

Tableau n°29: appellation officielle de l'emploi actuel

EMPLOI ACTUEL	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
Professeur, chercheur	4	8%	8%
Consultant	1	2%	10%
Directeur, adjoint, secrétaire général	10	20%	30%
Chef de service, adjoint	2	4%	34%
Administrateur, responsable	3	6%	40%
Chargé de mission	13	26%	66%
Coordinateur	1	2%	68%
Ingénieur	3	6%	74%
Chargé d'études	5	10%	84%
Assistant d'études	2	4%	88%
Attaché, rédacteur	2	4%	92%
Formateur	3	6%	98%
Journaliste	1	2%	100%
Total	50	100%	

Tableau n°30: appellations officielles de l'emploi actuel regroupées

NOM EMPLOI ACTUEL recodé	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
Chercheur	4	8%	8%
Direction	12	24%	32%
Ingénieur	7	14%	46%
Chargé mission	14	28%	74%
Chargé études	7	14%	88%
Média autre	6	12%	100%
Total	50	100%	

À chaque zone pourrait correspondre un type d'emploi spécifique. Ainsi, Longwy concentre les enseignants et chercheurs (présence du Collège Européen de Technologie), l'Alsace, Lille et les conurbations Menton-Vintimiglia, Bayonne-San Sebastian, les postes de direction, l'Alsace les chargés d'études. Les chargés de mission se rencontrent également dans toutes les zones.

La répartition par sexe est explicite: les hommes sont aux postes de responsabilité ou dans la recherche et l'université, les femmes occupent des postes de chargées de mission ou d'études. Les économistes ont une position dominante dans les postes à responsabilité, alors que les gestionnaires et juristes occupent cette position parmi les chargés de mission. Les détenteurs de postes de direction ont débuté leur carrière dans la fonction publique.

Au delà de la dénomination de l'emploi tel qu'indiqué sur le bulletin de salaire, existe-t-il des variations selon le poste réellement occupé dans la mission de coopération transfrontalière? Un tiers a une autre dénomination: c'est particulièrement important dans les catégories de la recherche ou de responsabilité, puisque la moitié d'entre eux changent d'appellation. Ils deviennent responsables de la coopération transfrontalière, chefs de projet ou chargés d'opération.

Tableau n°31: dénomination usuelle de l'emploi actuel

NOM POSTE	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
Non changement d'appellation	34	68%	68%
Expert	3	6%	74%
Directeur	2	4%	78%
Chargé de mission	6	12%	90%
Chef de projet	4	8%	98%
Chargé d'études	1	2%	100%
Total	50	100%	

L'appellation du service où s'inscrit l'emploi de coopération transfrontalière est très variée. Un regroupement a été opéré à partir des indications fournies par les services.

Tableau n°32: nom du service où s'exerce l'emploi transfrontalier

NOM SERVICE	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	1	2%	2%
Programmes européens	4	8%	10%
Directions État, SGAR	3	6%	16%
Coopération internationale	4	8%	24%
LACE	1	2%	26%
Coopération décentralisée	2	4%	30%
Relations transfrontalières	14	28%	58%
GIP	6	12%	70%
SEM	4	8%	78%
Études	6	12%	90%
Association transfrontalière	3	6%	96%
Médias	2	4%	100%
Total	50	100%	

Tableau n°33: noms des services où s'exercent les emplois transfrontaliers regroupés

NOM SERVICE recodé	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	1	2%	2%
Opérationnel	13	26%	28%

Coopération, gestion de programmes	9	18%	46%
Relations transfrontalières	15	30%	76%
GIP, études	12	24%	100%
Total	50	100%	

Selon la zone, des spécificités apparaissent: les acteurs intervenant dans des services plus directement opérationnels sont quasiment absents en Alsace, de même que les gestionnaires de projets dans le PED de Longwy. Les services ayant la coopération transfrontalière comme appellation se retrouvent dans tous les sites. Les femmes y sont les plus nombreuses.

Les plus jeunes sont dans les services de la coopération transfrontalière. Les plus âgés dans les secteurs plus opérationnels ou le CET et les études. Le secteur plus directement opérationnel, comme les services de coopération transfrontalière couvrent toutes les spécialités, alors que les gestionnaires de programme sont issus de l'économie ou de la gestion et du droit, et que les études et le GIP-CET intègrent davantage les sciences et les sciences humaines (urbanisme).

Quant à l'ancienneté dans les pratiques transfrontalières, les durées les plus courtes se situent essentiellement dans les services de la coopération transfrontalière, les plus longues dans la gestion de programme ou les études; les services plus directement opérationnels se partagent entre de courtes et longues durées.

5.4.4. Temps de travail consacré au transfrontalier

La moitié de l'effectif est mobilisée à temps complet dans la coopération transfrontalière et les 2/3 a plus de 50% de leur temps. Mais des différences se manifestent selon le parcours de carrière. Les ¾ des femmes et la quasi totalité des moins de 35 ans sont occupés à temps complet dans la coopération transfrontalière. Un peu plus du tiers des hommes sont dans cette situation, et l'on compte près de 60% des professionnels de plus de 50 ans occupés à moins de la moitié de leur temps de travail.

Face aux diplômes, 60% des titulaires de 3° cycle sont occupés à temps quasi complet dans la coopération transfrontalière. Ils ne sont plus que la moitié parmi les détenteurs de diplômes de 2° cycle universitaire. Les économistes et les scientifiques sont les moins nombreux à être occupés à temps quasi complet: ils avoisinent 40%. Ceux qui ont effectué une double formation (notamment économie et sciences humaines), sont presque tous occupés à temps complet dans la coopération transfrontalière.

Un tiers de ceux qui ont démarré leur vie professionnelle dans la fonction publique et qui ont changé d'emploi, sont occupés à moins d'un quart de temps: ils sont aujourd'hui principalement à des postes de direction. Ceux qui n'ont pas changé d'emplois sont tous à temps complet. La fonction publique territoriale a développé davantage que celle d'État des emplois de la coopération transfrontalière. Mais la moitié de ces emplois sont affectés dans des structures parapubliques: les fonctionnaires territoriaux continuent d'être employés principalement à temps complet, tandis que les fonctionnaires de services de l'État sont occupés principalement à moins de la moitié de leur temps dans la coopération transfrontalière.

Les professionnels qui ont suivi une formation complémentaire sont pour la plupart à temps quasi complet, sauf ceux qui ont choisi les langues, les politiques publiques ou les affaires européennes qui sont occupés à plus de la moitié à temps complet.

5.4.5. Les financeurs de la coopération transfrontalière

On a pu distinguer cinq types de financement : en provenance de programmes européens, de collectivités nationales territoriales, de l'État national, de collectivités territoriales non françaises voisines, et de budgets propres.

En ce qui concerne les fonds européens, près de la moitié (48%) mettent en oeuvre ce type de financement. Les fonds d'État sont utilisés dans 52% des situations. Les budgets territoriaux nationaux concernent également 52% des situations et se répartissent de la façon suivante :

Tableau n°34: les types de financements locaux

FINANCEMENTS COLLECTIVITÉS	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	24	48%	48%
Collectivités territoriales	17	34%	82%
Intercommunalité	3	6%	88%
Commune	1	2%	90%
Conseil régional	5	10%	100%
Total	50	100%	

Quant aux budgets en provenance des collectivités territoriales non françaises voisines, les acteurs transfrontaliers sont 30% à y avoir régulièrement recours. Ils se décomposent de la manière suivante :

Tableau n°35: les financements des pays voisins

FINANCEMENTS HORS France	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	35	70%	70%
Luxembourg	2	4%	74%
Deputaciones	2	4%	78%
Länder	4	8%	86%
Cantons suisses	2	4%	90%
Villes italiennes	1	2%	92%
Provinces italiennes	1	2%	94%
Communes transfrontalières	3	6%	100%
Total	50	100%	

Certains organismes disposent de fonds propres non publics pour mener leur mission de coopération transfrontalière. Ils sont 14% dans cette situation.

5.5. LES INTERVENTIONS

5.5.1. Les domaines d'intervention

Par ordre décroissant, ils se présentent de la façon suivante :

Développement économique :	62%
Urbanisme :	62%
Formation :	54%
Transports :	50%
Tourisme :	42%
Autre (Environnement, culture) :	40%
Santé :	30%
Action sociale :	28%

Les emplois de la coopération transfrontalière s'inscrivent pour beaucoup dans des collectivités territoriales, les domaines d'intervention couvrent le champ de compétences de leurs actions. Selon les domaines, les organismes diffèrent: le développement économique et la formation sont investis par toutes les structures d'emploi; ce n'est déjà plus le cas pour l'urbanisme, les transports et le tourisme où les services de l'État sont quasiment absents, et où le secteur parapublic et associatif est amené à oeuvrer pour le compte des collectivités territoriales. Quant à l'action sociale et à la santé, ces domaines ne concernent quasiment que les collectivités territoriales ou leurs délégués.

Les professionnels qui interviennent dans la santé ou l'action sociale, oeuvrent également au développement économique. Ils sont parmi les plus jeunes: ceux qui se consacrent à la santé sont pour moitié diplômés de 3^e cycle et pour l'autre, de second cycle. Les 2/3 de ceux qui se consacrent à l'action sociale ont un diplôme de 3^e cycle.

Quant à l'emploi, un classement différent peut être opéré selon l'ancienneté dans la coopération transfrontalière: c'est dans le tourisme que sont affectés les professionnels qui ont le moins d'ancienneté; l'urbanisme et le développement économique, mais également la santé et l'action sociale, font appel autant aux professionnels les plus expérimentés que les plus nouveaux; la formation privilégie les plus expérimentés.

C'est à ce niveau que le croisement avec les formations complémentaires fournit de plus amples informations: les connaissances sur le fonctionnement communautaire sont recherchées principalement par ceux qui interviennent dans le développement économique, les transports, l'urbanisme et la formation. Il en va de même pour l'apprentissage de langues ou le questionnement portant sur l'interculturel.

Selon l'emploi occupé, les domaines d'intervention varient de la façon suivante:

Tableau n°36: domaines d'intervention et emploi actuel

NOM EMPLOI ACTUEL	DOMAINE D'INTERVENTION						
	Urbanisme	Transports	Développt. économique	Formation	Santé	Action sociale	Tourisme
Chercheur	2%		4%	6%			
Direction	18%	14%	16%	14%	10%	4%	12%
Ingénieur	10%	8%	8%	8%		2%	6%
Chargé mission	14%	16%	20%	12%	12%	12%	14%
Chargé études	12%	6%	8%	6%	4%	4%	4%
Média autre	6%	6%	6%	8%	4%	6%	6%
Total	62%	50%	62%	54%	30%	28%	42%

5.5.2. La mission principale

Le contenu de la mission principale a été regroupé et se présente de la façon suivante :
 Coordonner, animer des projets 26%

Administrer	20%
Accompagner des projets	16%
Informers, former	14%
Faciliter les échanges,	10%
Étudier, diagnostiquer	6%
Proposer, concevoir	4%
Motiver	4%
Total	100%

Conception

Cette question qui vient après la description précise des interventions dans le champ de la coopération transfrontalière, avait pour objet de mieux comprendre comment l'acteur perçoit sa professionnalisation transfrontalière à travers le choix synthétique des catégories qu'il utilise. Connaissant mieux les acteurs de l'enquête, on peut classer les positionnements selon trois regroupements: on distingue les opérations en amont qui consistent à faire l'état des lieux des actions possibles en matière transfrontalière. C'est un travail de recueil de données, qui débouche sur des projets et de la conception. Une partie des acteurs qui font de la coordination, sont issus de ce processus.

Conseil et accompagnement

Un deuxième groupe est composé d'acteurs qui interviennent à travers leurs structures dans le développement de la coopération transfrontalière. Il y a d'abord ceux qui reçoivent les porteurs de projets, les aident à les rendre opérationnels et par conséquent susceptibles d'être financés dans le cadre des programmes Interreg. Puis ceux directement en contact avec les populations qui coopèrent naturellement par leur état de transfrontalier. Enfin, certains acteurs sont chargés de mettre en pratique ces changements en développant des compétences par le biais de formations destinées à des publics transfrontaliers. Quelques uns anticipent les mouvements, et travaillent avec des acteurs de la coopération en vue de les sensibiliser au caractère transfrontalier qui traverse leurs missions, et de les amener à créer de nouveaux outils.

Gestion et coordination

On constate qu'une moitié de la population enquêtée est mobilisée sur des tâches de gestion et de coordination de projets de coopération transfrontalière. C'est le troisième regroupement. L'animation dans ce contexte, consiste à mettre en place les modalités de réalisation d'un programme de coopération réunissant le plus souvent l'ensemble des participants institutionnels: il peut s'agir tant de lignes de financement que de thèmes donnant lieu à des projets de coopération transfrontalière. Toutefois, des chefs de projets, des délégués à la maîtrise d'ouvrage contribuent directement à la réalisation de projets transfrontaliers, et peuvent coordonner des équipes opérationnelles.

Dans l'enquête, les fonctions d'administration et de gestion de programme concernent le regroupement le plus important. Il est cependant loin d'être homogène, dans la mesure où les fonctions de coordination et de suivi de programme peuvent s'accompagner dans bien des situations, d'interventions qui se situent dans les deux autres regroupements.

C'est la richesse de cet emploi de la coopération transfrontalière que de varier les types et milieux des interventions. Mais la diversité des rôles et missions peut amener à masquer les possibilités effectives de transformation et d'action en matière de développement transfrontalier. Il convient d'examiner plus précisément les caractéristiques des acteurs qui composent ces regroupements.

Les hommes dominent dans les fonctions d'administration et de coordination, voire d'accompagnement, d'analyse et de conception. Les femmes sont plus particulièrement chargées de la communication, l'information et l'accueil. Elles ne sont cependant pas absentes des autres fonctions. Les niveaux de formation sont discriminants: les titulaires de 3^e cycle sont le plus souvent dans les fonctions de coordination, d'administration et d'accompagnement de projets, mais également dans l'organisation des transferts de savoirs et d'expériences. Les plus âgés occupent des fonctions de coordination alors que la gestion et l'administration s'ouvrent à toutes les tranches d'âge, et que les missions d'information et de sensibilisation concernent les plus jeunes.

Quant aux disciplines, les études touchent davantage les architectes-urbanistes, l'accompagnement les sciences humaines et l'économie, la gestion et l'administration le droit, la formation et l'information le droit et les lettres et sciences humaines. Une différence importante distingue les missions de coopération: les gestionnaires et administrateurs sont rarement occupés à temps complet dans la coopération transfrontalière, de même que les formateurs, à la différence des coordinateurs. Les accompagnateurs de projets se partagent entre temps complet et mi-temps. Les durées de l'expérience de la coopération transfrontalière varient fortement: les accompagnateurs de projets et les formateurs baignent depuis longtemps dans le développement de la coopération transfrontalière, alors que les coordinateurs et les gestionnaires se partagent entre longues et courtes durées d'expérience. Les acteurs chargés d'étude ou de sensibilisation sont nouveaux dans le secteur.

Les administrateurs et gestionnaires de projets n'ont connu que la fonction publique comme employeur; c'est également quasiment le cas pour les coordinateurs et accompagnateurs de projets. Les coordinateurs se partagent entre chargés de mission, directeurs ou ingénieurs chargés d'études. Les administrateurs et gestionnaires sont pour la moitié d'entre eux à des postes de direction.

Seuls les administrateurs et gestionnaires de programmes restent pour la plupart dans la structure qui les emploie; les coordinateurs et les accompagnateurs bougent, et sont affectés dans des établissements parapublics, tels les SEM, GIEI, GIP, de même que ceux qui font de la formation ou qui diffusent de l'information. Quant aux domaines d'intervention, ils sont larges et rares sont les acteurs qui n'abordent pas de multiples secteurs. Les accompagnateurs de projets abordent davantage que les autres le secteur des actions sociales. On remarque cependant que le tourisme fait davantage partie des interventions des gestionnaires de projet et des coordinateurs que les questions sanitaires. La coopération passe plus souvent par l'économie et la mobilité des échanges que des questions exigeant plus de contacts avec les populations quant à leur confiance auprès d'intervenants touchant plus directement leur être physique.

5.5.3. Les types d'intervention

Parmi les types repérés, les interventions suivantes apparaissent le plus souvent :

Aider au montage de projets	28%
Gérer, instruire, suivre des projets	26%
Piloter des études, diagnostiquer	26%
Négocier, manager des projets	20%
Intermédiation	20%
Animer la coopération	16%
Maîtrise d'ouvrage, aménagement	14%
Informers les habitants	14%
Mettre en oeuvre un programme	12%
Informers les acteurs institutionnels	10%

D'autres tâches apparaissent de l'ordre de l'évaluation, l'expertise, l'ingénierie de projet, ou bien encore dans le domaine de la formation (en direction des travailleurs, des entreprises, mais également des acteurs institutionnels, puis dans la communication et la traduction, et enfin au niveau transfert de connaissances et circulation de l'information soit par séminaire ou par réseau).

Avec les trois principaux types d'intervention, on retrouve les trois figures professionnelles déjà identifiées: les accompagnateurs de porteurs de projets, les gestionnaires de programmes et les acteurs chargés d'établir des diagnostics préalables. Les interventions peuvent quelquefois se chevaucher, mais dans ce cas, des incompatibilités peuvent surgir: par exemple, il est difficile d'accompagner un projet en même temps que d'assurer une fonction de gestionnaire de programmes attribuant des financements. De la même manière, avec le travail de diagnostic qui est en amont des décisions, et qui peut relever de l'expertise.

Aussi convient-il d'examiner plus précisément qui sont les acteurs qui mentionnent ces trois types d'intervention. Parmi les accompagnateurs de projets, les femmes sont très présentes et tous les âges sont représentés. La moitié ont une faible ancienneté dans le secteur de la coopération transfrontalière, mais ils sont fortement diplômés. On les retrouve dans toutes les spécialités. Le site de Longwy est peu représenté. Ils relèvent dans leur quasi totalité de la fonction publique territoriale, mais exercent pour la plupart hors de leur administration de rattachement. Ils interviennent dans tous les domaines: transports, urbanisme, développement économique, mais également dans la formation, le tourisme et aussi dans le social et le sanitaire. 10% d'entre eux ont accédé après leurs études à une formation sur les questions européennes.

Les gestionnaires de projets sont des hommes. Peu représentés sur le site de Longwy, ils dominent ailleurs, notamment en Alsace. Ils sont moins diplômés que les accompagnateurs de projets: les titulaires de 2^o cycle universitaire dominant. Les spécialités lettres et sciences humaines sont quasiment absentes, alors que l'économie et le droit dominent. Ils n'ont connu que la fonction publique comme lieu d'exercice professionnel, et les anciennetés dans le domaine de la coopération transfrontalière sont diversifiées. Le lieu d'emploi est souvent le lieu de rattachement. Ils interviennent comme les accompagnateurs dans tous les domaines, sauf le social.

Quant aux experts, chargés de diagnostic, ce sont comme les gestionnaires, des hommes. Ils sont plus jeunes que les précédents, et on les rencontre dans tous les sites de la MOT. Ils sont fortement diplômés, et ont acquis une formation notamment en lettres et sciences humaines, urbanisme inclus. On notera que tout en étant jeunes, leur ancienneté dans la coopération transfrontalière est la plus importante. Si les acteurs relevant de la fonction publique territoriale exercent dans leur administration de rattachement, ceux de l'État

exercer soient dans le parapublic, ou le secteur associatif. Près d'un tiers n'appartiennent pas à la fonction publique.

Si on considère maintenant les autres types d'intervention, on s'attachera à ceux qui mentionnent le management de projet dans leurs attributions: ils sont 20%. Ils se distinguent cependant par leur plus grand âge, la mixité entre titulaires de 3^o et 2^o cycle universitaire, et les spécialités; ils ont également une forte ancienneté dans la coopération transfrontalière. On constate une mobilité entre leur administration d'origine et le lieu d'exercice. Ils semblent au croisement du profil gestionnaire de projets et experts.

On opposera pour l'analyse la question de l'intermédiation qui touche également 20% de l'effectif, au management de projet. Les femmes la mettent en avant, et les acteurs sont les plus jeunes; la région Alsace est fortement représentée, et la moitié d'entre eux ont commencé leur activité professionnelle hors de la fonction publique. La plupart sont détachée hors de leur administration d'origine, dans le parapublic (SEM, GEIE, GIP, autre). Les domaines sanitaires et sociaux sont également investis.

Qu'entendent les acteurs par animer la coopération transfrontalière? Ce sont des hommes, fortement diplômés, spécialisés en économie, avec une ancienneté moyenne dans la coopération transfrontalière et exerçant tant dans leur administration d'origine que dans le parapublic.

Que signifie la maîtrise d'ouvrage pour les questions d'aménagement dans la coopération transfrontalière? Ce sont essentiellement des femmes, relevant de la fonction publique, diplômés de 3^o et 2^o cycle, avec une ancienneté conséquente dans le secteur, exerçant pour la plupart hors de leur administration d'origine. Les domaines sanitaire et social sont développés.

Y a-t-il opposition avec la mise en oeuvre de programmes transfrontaliers? Autrement dit avec un profil se rapprochant davantage de celui de chef de projet? Ce sont essentiellement des hommes, plus âgés, absents d'Alsace, fortement diplômés, et ouverts sur toutes les disciplines. Quasiment aucun ne relève de la fonction publique

Entre informer les habitants et informer les institutions, y aurait-il des différences parmi les acteurs de la coopération transfrontalière? Ceux qui sont liés directement aux populations transfrontalières sont jeunes, se composent à part égale d'hommes et de femmes, sont implantés à l'Est, et se recrutent dans tous les niveaux de formation. Rares sont ceux qui ont initié leur vie professionnelle dans la fonction publique. Quand ils sont devenus fonctionnaires, aucun n'est resté dans son administration. Leur expérience dans le domaine transfrontalier est ancienne. Ceux qui ont en charge la formation et l'information des acteurs institutionnels sont en Alsace (présence féminine avec le LACE). Ils sont jeunes, diplômés de 3^o cycle, spécialisés tant en droit qu'en lettres et sciences humaines, relevant de la fonction publique et exerçant tant dans leur administration d'origine qu'à l'extérieur. Tous les domaines sont couverts. Ces acteurs sont assez proches de ceux qui sont tournés directement vers la population transfrontalière.

5.5.4. Les caractéristiques de la mission de coopération

Par ordre d'importance, les principales caractéristiques regroupées apparaissent de la manière suivante :

Élaborer des stratégies de partenaires	20%
Assistance technique	16%
Informers les publics	10%
Gérer les différences	10%

La dispersion des caractéristiques est forte. En quoi ce qui a été mentionné ici se distinguent des types d'intervention? Près des $\frac{3}{4}$ des acteurs ont cité au moins une caractéristique, 40% une seconde et 10% une troisième. Ces quatre caractéristiques illustrent la spécificité de la coopération transfrontalière; la question de mettre ensemble des partenaires distincts pour oeuvrer à des actions communes mobilisent l'énergie des acteurs; mais cela s'accompagne de connaissances pour réaliser des programmes. Pour cela, il est nécessaire d'être en lien direct avec les populations concernées, et d'être ouvert aux différences.

Les croisements opérés nous apporteront peu d'éléments nouveaux par rapport à ce qu'on connaissait déjà quant à la mission principale et aux types d'intervention. Toutefois, on fera les commentaires suivants: ceux qui définissent comme stratégique la coopération transfrontalière sont autant des femmes que des hommes, sont davantage implantés en Alsace, couvrent toutes les tranches d'âge, sont fortement diplômés, et moins spécialisés dans le droit. Ils relèvent de la fonction publique et la moitié d'entre eux opèrent hors de leur administration de rattachement. Ils sont souvent à temps complet dans la coopération, et ont une ancienneté conséquente. Les acteurs qui caractérisent leur fonction par l'assistance technique sont plus jeunes, fortement diplômés, et ont une ancienneté dans la coopération transfrontalière plus brève.

Quant à ceux qui privilégient l'information des populations, ce sont souvent des jeunes femmes, moins diplômés, ne relevant pas toujours de la fonction publique et exerçant dans la parapublic ou le secteur associatif. Ceux qui mettent en avant la gestion des différences ont, par rapport aux précédents une plus forte ancienneté dans la coopération et sont davantage diplômés.

D'autres caractéristiques apportent des précisions sur la mission de coopération:

- suivi de programme et développement de la coopération,
- formation ou information des personnels institutionnels, ou des publics,
- évaluation des engagements

Est mise également en relief la notion de transversalité et aussi de polyvalence. La notion de subsidiarité peu fréquente dans les conceptions françaises est néanmoins apparue.

5.6. LES COMPÉTENCES

Ont été interrogés les savoirs, savoir-faire et savoir-être.

5.6.1. La question des savoirs mobilisés

Il a été demandé trois mots définissant le mieux par ordre décroissant la mission de coopération transfrontalière sous l'angle des savoirs. Les premiers savoirs qui apparaissent sont classés de façon décroissante dans le tableau suivant :

Tableau n°37: répartition des savoirs mobilisés

NR	9	18%	18%
Interculturel	5	10%	67%
Langues, contacts	6	12%	80%
Espace, mobilité	4	8%	34%
Procédures	4	8%	50%
Gestion publique	4	8%	58%
Gérer les différences	4	8%	90%
Comprendre	3	6%	96%
Appui sur métiers de base	3	6%	24%
Études	2	4%	40%
Formation, réseaux, relais	1	2%	26%
Droit	1	2%	36%
Connaissance des questions Européennes	1	2%	42%
Négociation	1	2%	82%
Analyser, concevoir, structurer	1	2%	98%
Polyvalence, diversité	1	2%	100%
Total	50	100%	

La dispersion est forte, et il convient de distinguer ce qui semble important dans la coopération transfrontalière pour les acteurs. Plusieurs aspects spécifiques sont avancés. Des traits généraux sont mis en évidence: comprendre, analyser, concevoir, structurer. Ce qui marque est la diversité de l'action de coopération transfrontalière: il s'agit pour l'acteur de gérer les différences. On arrive alors au regroupement le plus important: la notion d'interculturalité. Quand elle n'est pas directement nommée, on peut la retrouver avec la demande de favoriser les contacts, et de pouvoir disposer de la langue de l'autre pour se communiquer.

Ensuite viennent des savoirs spécifiques: les questions d'espaces et de son traitement, la connaissance des procédures, de la gestion publique, du droit, des questions européennes, ce qui peut être résumé par l'existence d'un métier sur lequel se mettent en place des applications pour la coopération transfrontalière. La possibilité de mettre en oeuvre des études s'inscrit également dans ce registre.

On aurait ainsi deux pôles: celui qui mettrait l'accent sur les différences culturelles et l'approche de l'autre, en fonction de ses distinctions avec sa propre culture. Celui qui prendrait appui sur une spécificité, la coopération transfrontalière étant un terrain parmi d'autres d'applications. Il conviendra alors de distinguer les caractéristiques des contenus donnés pour les savoirs, savoir-faire et savoir-être.

Près d'un tiers n'ont pas mentionné de second mot, et 58% pas de troisième. Si l'on ne tient plus compte de l'ordre décroissant, mais seulement de la fréquence d'apparition des mots, on obtient un classement différent :

Organisation institutionnelle, gestion publique	22%
Culture, interculturel	22%
Langues, contacts, communication	22%
Espace, mobilité, urbanisme	14%
Procédures, programmation	14%

S'étonner, réfléchir, comprendre	14%
Gérer les différences, dialogue	12%
Appui sur les métiers de base	10%
Formation avec réseaux, relais	10%
Études, enquêtes	10%
Connaissances européennes	10%

Ce nouvel ordre ne change pas ce qui a été dit pour la première notion apparue. En revanche, il va nous permettre de mieux connaître les acteurs qui se sont exprimés à travers chacune de ces catégories.

Déterminants du pôle connaissance technique

Connaissance de l'organisation institutionnelle

On les trouve essentiellement dans la zone du PED de Longwy; ils sont jeunes, plutôt masculins, et très fortement diplômés. Toutes les spécialités sont présentes. Ils sont à 80% à temps complet dans le transfrontalier et ont une longue expérience, en dépit de leur jeune âge du secteur. Tout en étant à 80% dans la fonction publique, rares sont ceux qui exercent dans leur administration de rattachement. Ils interviennent surtout dans le domaine de la formation, puis de l'urbanisme et pour une moitié d'entre eux dans le développement économique.

Connaissances spatiales

On les trouve dans tous les sites; ces acteurs sont plutôt jeunes et masculins, et ont des diplômes d'ingénieurs ou techniques. Rares sont les titulaires de 3^e cycle universitaire. Ils ont majoritairement connu d'autres emplois que ceux de la fonction publique, et s'ils relèvent de l'administration aujourd'hui, c'est celle de l'État, et non des collectivités territoriales. Ils exercent hors de leur administration de rattachement et ne sont majoritairement pas occupés à temps complet dans la coopération transfrontalière. Aucun n'intervient dans le domaine du développement économique, ni dans l'action sociale; on les retrouve dans le domaine de l'urbanisme et de la formation.

Connaissances des procédures

Ils sont proches du profil de ceux qui s'appuient sur la connaissance des organisations institutionnelles. Ils sont cependant davantage spécialisés dans le droit, et ont un peu moins d'ancienneté dans le domaine transfrontalier. Tous se préoccupent d'urbanisme et de développement économique.

Appui sur les métiers de base

Ils sont plutôt jeunes, et essentiellement diplômés de second cycle de l'université, spécialisés en lettres et sciences humaines (aménagement inclus), avec une expérience conséquente et à temps complet dans la coopération transfrontalière. Ils exercent hors de leur administration de rattachement. Ils interviennent dans l'urbanisme, mais également participent au développement économique, aux actions sociales et à la formation.

Déterminants du pôle connaissance interculturelle

Connaissance interculturelle

Les acteurs qui mettent en avant ce savoir, proviennent pour les 2/3 de l'Alsace, sont jeunes et masculins, très fortement diplômés et sont spécialisés en économie. Tous sont occupés à temps quasi complet dans la coopération transfrontalière, et exercent pour la plupart dans leur administration territoriale de rattachement. C'est une particularité. Quasiment tous s'occupent d'urbanisme, de développement économique et de formation. L'action sociale concerne un peu moins de la moitié d'entre eux.

Communication vicinale

Les femmes sont aussi nombreuses que les hommes, et l'Alsace domine également. C'est le groupe où on compte le plus de jeunes, diplômés d'abord en 3^o cycle, puis en second cycle. 80% relèvent de la fonction publique, sont employés à temps quasi complet et avec une ancienneté variée dans la coopération transfrontalière; une moitié d'entre eux exercent hors de leur administration territoriale de rattachement. S'ils se préoccupent quasiment tous d'abord d'urbanisme, puis de développement économique et de formation, plus de la moitié d'entre eux interviennent dans le domaine social.

Savoir comprendre

Si ces acteurs sont jeunes, diplômé de second cycle universitaire ou en sciences et technique, spécialisés en économie et en lettres et sciences humaines, la moitié d'entre eux n'ont pas initié leur activité professionnelle dans la fonction publique, et n'exercent pas à temps complet dans la coopération transfrontalière. Leur expérience y est relativement brève. Tous interviennent dans le développement économique, et ensuite en urbanisme; peu se préoccupent de formation.

Dialoguer

La région Alsace y est absente, et le site du PED de Longwy domine. Ces acteurs sont jeunes, plutôt masculins, et sont fortement diplômés. L'économie et le droit sont les disciplines principales. Les 2/3 ont commencé leur activité professionnelle hors de la fonction publique. Quasiment tous sont à temps complet, se partagent entre courte et longue expérience dans la coopération transfrontalière, et si la moitié relève de l'administration d'État, ceux-ci exercent hors de celle-ci. Peu interviennent dans un domaine d'intervention particulier; une moitié est impliquée dans le développement économique et la formation. Rares sont ceux qui interviennent dans l'urbanisme ou l'action sociale.

Travailler en réseau

Le site du PED de Longwy domine. Les acteurs sont dans la moyenne des âges, et sont quasiment tous diplômés de 3^o cycle. Une partie ne relève pas de la fonction publique, et quasiment tous sont occupés à temps complet dans la coopération transfrontalière. En dehors de la formation, aucun n'est impliqué directement dans un secteur d'activité spécifique.

Mener des études

Ce sont exclusivement des hommes, d'âge plus élevé, aux spécialités diversifiées. Rares sont ceux exerçant à temps complet. Les fonctionnaires de l'administration d'État dominant, et exercent hors de leur organisme de rattachement. Le domaine où ils interviennent en plus grand nombre est la formation. Ils sont quasiment absents des autres secteurs.

5.6.2. La question des savoir-faire

De la même manière que pour les savoirs, le premier mot choisi apparaît par ordre d'importance dans le tableau suivant :

Tableau n°38: répartition des savoir-faire

1er SAVOIR-FAIRE	Fréquence	Pourcentages
NR	9	18%
Faire travailler ensemble	5	10%
Organiser le partenariat	4	8%
Synthèse	3	6%
Polyvalence	3	6%
Techniques opérationnelles	2	4%
Administration	2	4%
Montage de projets	2	4%
Gestion de projets	2	4%
Expérience	2	4%
Analyser, étudier	2	4%
Compromis	2	4%
Informé, orienter	2	4%
Relationnel	2	4%
Découvrir l'autre	2	4%
Évaluer, vérifier	1	2%
Sécuriser	1	2%
Disciplines spécifiques	1	2%
Complexité, transversalité	1	2%
Diplomatie	1	2%
Langues	1	2%
Total	50	100%

Dans les savoir-faire, les deux pôles identifiés précédemment ne se rencontrent plus de la même manière. La dispersion est forte, et rares sont les caractéristiques qui recoupent celles liées aux savoirs: elles précisent soit les champs, soit les manières de procéder, et en ce sens se rapprochent davantage de ce qui a été dit à propos des caractéristiques de la mission. Les savoir-faire techniques ou disciplinaires sont rarement nommés (administration, gestion de projets, montage de projets, techniques opérationnelles, disciplines spécifiques). En revanche, les capacités de mise en forme des données recueillies, des actions opérées, sont bien mises en évidence: d'abord sous l'angle des équipes (faire travailler ensemble, organiser le partenariat); puis des opérations (synthétiser, analyser, évaluer, aborder la complexité, rechercher la polyvalence, établir des transversalités, mettre en forme l'expérience); et enfin une position face à des acteurs inconnus, d'abord formelle (parler la langue de l'autre, être diplomate, avoir le sens du compromis), puis plus profonde (découvrir l'autre, développer le relationnel, sécuriser ses interlocuteurs).

Les non réponses sont de 28% et 62% pour le second et troisième mot. En reprenant le classement par ordre décroissant sans hiérarchisation de mots, on obtient la liste suivante :

Découvrir l'autre, écouter	16%
Formaliser, être pragmatique, bénéficier de l'expérience, valoriser l'efficacité	14%
Coordonner, organiser le partenariat	14%
Faire travailler ensemble, accompagner	12%

Fixer des objectifs, conseiller, prévoir, cibler, monter des stratégie	12%
Rédiger, établir des synthèses, valoriser la communication	12%
Savoir administratif, organisationnel	10%

Savoir organisationnel

Ces acteurs sont jeunes, plutôt féminins, et présents surtout dans le site du PED de Longwy. Ils ont des diplômes de 3° cycle universitaire, ou d'ingénieurs, et sont spécialisés surtout en droit et lettres, sciences humaines. Rares sont ceux qui relèvent de la fonction publique. Ils interviennent d'abord dans la formation, puis ensuite pour la moitié d'entre eux dans l'urbanisme.

Faire travailler ensemble

Ces acteurs sont plus âgés, quasiment masculins, et diplômés d'abord de 3° cycle, puis de 2° cycle universitaire. Ils sont surtout spécialisés en droit, et relèvent quasiment tous de la fonction publique. Leur ancienneté dans la coopération transfrontalière est courte. Tous interviennent dans le développement économique, puis ensuite dans l'urbanisme et la formation.

Organiser le partenariat

Ces acteurs exercent principalement dans le site du PED de Longwy. Ils sont jeunes et plutôt masculins, diplômés de 3° cycle pour la plupart, spécialisés en droit ou en lettres et sciences humaines. Ils sont à temps quasiment complet, mais ont des anciennetés dans la coopération transfrontalière courtes. Tout en appartenant à la fonction publique territoriale et d'État, ils n'exercent pas dans leur organisme de rattachement. Tous font du développement économique, puis de la formation et de l'urbanisme.

Établir des synthèses

La moitié d'entre eux proviennent d'Alsace; ils sont jeunes et plutôt masculins, et sont spécialisés en économie et en droit. Leur ancienneté est courte, et ils relèvent de la fonction publique. Les domaines de la formation et de l'urbanisme touchent la moitié d'entre eux, et sont les plus investis.

Développer la stratégie

Ces acteurs sont plus âgés, exclusivement masculins, et absents d'Alsace. La plupart n'ont pas démarré leur activité professionnelle dans la fonction publique. Si les 2/3 relèvent d'organismes de l'État, aucun n'exerce dans une administration. La majorité intervient dans les domaines économiques et de l'urbanisme.

S'appuyer sur l'expérience

Ce sont surtout des hommes plus âgés, diplômés d'abord de 3°, puis de 2° cycle universitaire. Leur ancienneté dans la coopération transfrontalière est moyenne, et beaucoup n'y sont pas à temps complet. Ils interviennent surtout dans le développement économique, puis en urbanisme.

Savoir écouter l'autre

Ces acteurs sont situés dans le PED de Longwy ou en Alsace. Les femmes sont bien présentes, et les âges sont élevés. La moitié d'entre eux ont un 3° cycle, et les spécialités

sont diversifiées. Quasiment tous n'ont connu que la fonction publique, et sont occupés à temps complet dans la coopération transfrontalière. Leur ancienneté y est variée. Les fonctionnaires territoriaux exercent dans leur administration de rattachement. Le développement économique est le domaine le plus pratiqué suivi de la formation, puis de l'urbanisme.

5.6.3. La question des savoir-être

Ce ne sont plus des disciplines, des connaissances de base, ni des procédés et des techniques qui sont pris en compte, mais des façons de se positionner face au voisin régi par d'autres modèles. D'où des attitudes, des façons d'être excluant en principe tout rapport de domination hiérarchique afin d'aboutir à une construction commune où l'autre est autant légitime que soi. Cette position évidente conceptuellement dans le cadre transfrontalier ne va pas de soi dans la pratique. Les qualités demandées dans le questionnement et mises en avant ressortent du domaine des aptitudes personnelles. Elles seront analysées au regard du façonnement des manières d'être de membres de la fonction publique, peu mis en avant dans la mesure où les possibilités de jeux de miroir tels que le transfrontalier l'impose, s'offrent rarement dans les circonstances des relations professionnelles⁷. Ce mode de fonctionnement est une nouveauté dans le corps de l'administration d'État: la jeunesse des acteurs de la coopération transfrontalière, leur récente formation, et leur découverte des mécanismes de la carrière administrative amènent ces acteurs à formaliser leur expérience en vue de valoriser les pratiques. Pour les plus anciens, les enjeux sont de nature différente, et selon le corps d'appartenance, les voies qui s'ouvrent diffèrent. En tous les cas, les structures qui permettent le dévoilement de ces pratiques sont majoritairement extérieures tant pour les plus anciens que pour les nouveaux recrutés, à leurs administrations de rattachement.

Derrière les qualités mises en avant qui vont de la découverte de l'autre, avec un passage transformateur, à la ténacité et la persuasion dans la manière de faire partager ses objectifs, tout un éventail de positions se manifeste. Les premiers mots déterminant le savoir-être se distribuent de la façon suivante :

Tableau n°39: répartition des savoir-être

1er SAVOIR-ÊTRE	Fréquence	Pourcentages
NR	11	22%
Écouter, comprendre	10	20%
Être ouvert à l'autre	5	10%
Concilier, être flexible	5	10%
Être disponible	4	8%
S'adapter à l'interculturalité	3	6%
Être patient, tenace	3	6%
Échanger, informer	3	6%

⁷ Lors du colloque de la MOT de Biarritz les 9 et 10 décembre 1999 sur les « dynamiques territoriales, Alain Lamassoure constatait, non sans ironie, que la haute administration française admettait une position différente de l'administration du voisin, dans la mesure où ses membres pouvaient être persuadés que ceux-ci allaient à terme se rallier à leur logique.

Arbitrer, pratiquer la médiation	2	4%
Être tolérant	2	4%
Être pédagogue	1	2%
Être persuasif, motivé	1	2%
Total	50	100%

Les non réponses sont de 34% et 56% pour le second et troisième mot. En reprenant le classement par ordre décroissant sans hiérarchisation de mots, on obtient le tableau suivant :

Écouter, comprendre, être attentif, curieux	26%
Être disponible	22%
Concilier, être flexible, diplomate	20%
Être patient, tenace, persévérant	18%
Être ouvert à l'autre	12%
Être humble, tolérant, accepter provisoirement l'échec	10%
Être rigoureux, sans complaisance	10%
Être persuasif, engagé, motivé, pratiquer le management	10%
Arbitrer, négocier, pratiquer la médiation	10%
Établir un trait d'union, échanger, informer	10%

On pourrait classer ces manières d'être autour de deux pôles: le premier consisterait à bénéficier de la différence de l'autre pour enrichir ses façons de faire en confrontant ses pratiques. Il y a de la transformation possible, et un enrichissement mutuel. Le second porterait davantage sur une façon d'éviter la confrontation avec ce qui peut être trop différent, d'éviter les contradictions trop fortes. Une position intermédiaire constituera un troisième regroupement.

Dans un premier regroupement, on étudiera la possibilité de transformation envisagée à travers l'ouverture vers l'autre, l'adaptation à l'interculturalité, les échanges et l'information. Dans un deuxième regroupement, on s'attachera à des positions ne semblant pas remettre en cause une position de principe: être pédagogue, tolérant, pratiquer la médiation, concilier, être persuasif. Un troisième regroupement se situerait sur des positions entre les deux pôles, qui n'ont pas encore effectué un choix: écouter et comprendre, être disponible, patient, rigoureux.

Le choix de l'interculturalité

La question de l'ouverture vers l'autre touche davantage l'Alsace. Les âges sont diversifiés et on compte autant de titulaires de 3^e cycle que de second. La plupart ont suivi une spécialité en lettres et sciences humaines, puis en économie. Ils sont quasiment tous à temps complet dans la coopération transfrontalière et y ont une grande ancienneté. Beaucoup exercent dans l'administration territoriale qui les emploie.

Favoriser les échanges, être facilitateur de projets communs, concernent les mêmes profils que précédemment: âges variés et mixité, prédominance des régions de l'Est, et

ces acteurs sont à temps complet. En revanche, ils sont tous diplômés de 3^o cycle, ont des spécialités variées, et peu d'ancienneté dans la coopération transfrontalière.

Des choix techniques

La conciliation, être diplomate touchent toutes les régions, et sont des caractéristiques essentiellement mises en avant par les hommes. Tous les âges sont représentés et les titulaires de 3^o cycle universitaires dominant. Ces acteurs sont quasiment tous à temps complet.

La tolérance et l'humilité, concernent les sites de l'Est, et sont essentiellement mises en avant par les hommes. Ils sont diplômés de 3^o ou de 2^o cycle universitaire.

L'engagement concerne les plus jeunes, tous diplômés de 3^o cycle et exerçant dans l'Est. Une partie n'est pas à temps complet et les anciennetés sont courtes. Quasiment aucun n'exerce dans son administration d'origine.

La médiation concerne davantage le PED de Longwy. Ces acteurs sont jeunes et diplômés de 3^o ou de 2^o cycle. L'économie domine. Une partie n'est pas à temps complet. Aucun n'exerce dans son administration d'origine.

Le temps et la compréhension

Être curieux et attentif pour comprendre sont des qualités qui touchent plus d'un quart de la population enquêtée. Les hommes et les âges moyens dominant. Ils sont spécialisés en économie et en droit. Une bonne partie n'exerce pas à temps complet. La moitié à un 3^o cycle. Les fonctionnaires de l'État n'exercent quasiment pas dans leur administration de rattachement, à la différence de ceux des collectivités territoriales.

La ténacité est essentiellement mise en avant par les hommes, et concernent les plus âgés. Les ingénieurs constituent le tiers de l'effectif. Les spécialités en sciences humaines (aménagement inclus) et en économie dominant. Presque la moitié n'exercent pas à temps complet.

La qualité de disponibilité touche tous les âges, et est essentiellement mise en avant par les hommes. Près de la moitié ont un diplôme de 3^o cycle et le même nombre est spécialisé en droit. Les anciennetés sont courtes, et la plupart exercent à temps complet.

La rigueur est mise en avant par les hommes. Les âges sont élevés, et tous sont titulaires de 3^o ou de 2^o cycle. Ils sont à temps complet et ont une forte ancienneté. Le lieu de rattachement est le même où s'exerce l'emploi.

5.7. RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE ET AMÉLIORATIONS À APPORTER

5.7.1. Reconnaissance professionnelle

Il y a autant d'acteurs transfrontaliers qui se plaignent de ne pas avoir de reconnaissance professionnelle que d'acteurs qui en sont satisfaits.

Tableau n°40: évaluation de la reconnaissance professionnelle

RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	9	18%	18%
Négatif	6	12%	30%
Faible	8	18%	46%
Moyen	10	20%	66%
En évolution	2	4%	70%
Bon	10	20%	90%
Élevé	5	10%	100%
Total	50	100%	

Tableau n°41: reconnaissance professionnelle positive ou négative

RECONNAISSANCE PROFESSIONNELLE recodée	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	9	18%	18%
Faible	14	28%	46%
Moyen	12	24%	70%
Fort	15	30%	100%
Total	50	100%	

On s'attachera à prendre en compte les positions clairement perçues par les acteurs, c'est à dire ceux qui estiment faible leur reconnaissance professionnelle et ceux qui l'estiment forte.

Les régions de l'Est sont davantage touchées par une perception négative, et les femmes constituent la moitié de l'effectif. Les âges sont assez élevés. Les 2/3 sont titulaires d'un 3^e cycle universitaire ou d'un diplôme d'ingénieur, et sont spécialisés essentiellement en lettres et sciences humaines ou en sciences. Un grand nombre n'exercent pas à temps complet. Très peu exercent dans leur administration de rattachement, qu'ils soient de la fonction territoriale ou d'État.

Les acteurs reconnus professionnellement sont essentiellement des hommes, relativement âgés et tout autant diplômés que les précédents. Ils sont spécialisés pour les 2/3 en économie et en droit, et sont plus nombreux à être à temps complet. La plupart des agents territoriaux qui représentent les 2/3 de l'effectif exercent dans leur administration.

5.7.2. Reconnaissance au niveau national

Seulement 10% des acteurs pensent que leur activité professionnelle est bien reconnue au niveau national. Un tiers ne se prononcent pas et près de 40% estiment faible leur reconnaissance auprès de leurs institutions d'appartenance.

Tableau n°42: évaluation de la reconnaissance au niveau des institutions nationales

RECONNAISSANCE NATIONALE	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	16	32%	32%
Négatif	9	18%	50%
Faible	10	20%	70%
Moyen	8	16%	86%
Évolution	2	4%	90%
Bon	4	8%	98%

Élevé	1	2%	100%
Total	50	100%	

Tableau n°43: reconnaissance positive ou négative au niveau des institutions nationales

RECONNAISSANCE NATIONALE recodée	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	16	32%	32%
Faible	19	38%	70%
Moyen	10	20%	90%
Fort	5	10%	100%
Total	50	100%	

On procédera de la même manière que pour la reconnaissance professionnelle. C'est dans le PED de Longwy que la reconnaissance au niveau national semble la moins valorisée, à l'inverse de l'Alsace. Les femmes y sont fortement présentes, et les âges sont relativement jeunes. Les niveaux de formation sont élevés: près des 3/4 ont un diplôme de 3° cycle ou d'ingénieur, et le quart restant un 2° cycle universitaire. L'économie et le droit dominant. Quasiment la moitié n'exercent pas à temps complet et les anciennetés sont courtes. Très peu exercent dans leur administration d'origine, qu'elle soit territoriale ou d'État.

Ceux qui s'estiment bien reconnus nationalement sont quasiment tous des hommes, d'âge plutôt élevé, diplômés de 3° cycle, à forte ancienneté et exerçant à temps complet. Quasiment tous sont employés dans leur administration de rattachement.

5.7.3. Reconnaissance au niveau européen

Au niveau européen, la reconnaissance des acteurs apparaît meilleure qu'au niveau national.

Tableau n°44: évaluation de la reconnaissance au niveau des institutions européennes

RECONNAISSANCE EUROPÉENNE	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	20	40%	40%
Négatif	5	10%	50%
Faible	2	4%	54%
Moyen	9	18%	78%
Évolution	2	4%	76%
Bon	9	18%	94%
Élevé	3	6%	100%
Total	50	100%	

Tableau n°45: reconnaissance positive ou négative au niveau des institutions européennes

RECONNAISSANCE EUROPÉENNE recodée	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	20	40%	40%
Faible	7	14%	54%
Moyen	11	22%	76%
Fort	12	24%	100%
Total	50	100%	

Le PED de Longwy se distingue toujours par la forte perception négative de leur reconnaissance, même au niveau international. Ce n'est pas le cas de l'Alsace. Les hommes dominant et les âges sont élevés. La plupart ont un diplôme de 3° cycle, et sont

spécialisés en économie ou en lettres et sciences humaines. Quasiment tous sont à temps partiel dans la coopération transfrontalière et leur ancienneté est faible.

Quant aux perceptions positives, c'est dans l'Est, PED de Longwy inclus, qu'elles se situent. Les hommes dominent et les âges sont relativement jeunes. Presque tous sont titulaires d'un 3^o cycle universitaire, et ils sont pour la plupart spécialisés en économie et en droit. Ils sont presque tous à temps complet. La moitié d'entre eux n'exercent pas dans leur organisme de rattachement.

5.7.4. Activité transfrontalière et évolution de la carrière

La moitié de l'effectif pense que la possibilité de faire carrière ne dépend pas de leur intervention dans le domaine transfrontalier et que leur évolution reste limitée.

Tableau n°46: évaluation de l'évolution de la carrière professionnelle

ÉVOLUTION CARRIÈRE	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	12	24%	24%
Négatif	19	38%	62%
Faible	6	12%	74%
Moyen	3	6%	80%
Évolution	3	6%	86%
Bon	6	12%	98%
Élevé	1	2%	100%
Total	50	100%	

Tableau n°47: reconnaissance positive ou négative de l'évolution de carrière

ÉVOLUTION CARRIÈRE recodée	Fréquence	Pourcentages	Pourcentages cumulés
NR	12	24%	24%
Faible	25	50%	74%
Moyen	6	12%	86%
Fort	7	14%	100%
Total	50	100%	

Le PED de Longwy est le site le plus concerné en ce qui concerne les perceptions négatives. Les hommes dominent, et les âges sont relativement élevés. La moitié ont un diplôme de 3^o cycle universitaire; les ingénieurs et diplômés d'État, et les formations techniques semblent avoir des pratiques professionnelles peu valorisées. La moitié est à temps partiel. Les fonctionnaires des services de l'État exercent très rarement dans leur administration de rattachement.

Ceux qui estiment leur évolution de carrière positive sont peu nombreux, quasiment tous masculins, et d'âge moyen. Les spécialités en lettres et sciences humaines sont bien présentes et les titulaires de 3^o cycle minoritaires. Quasiment tous sont à temps complet et les anciennetés sont longues. On compte presque autant de fonctionnaires que de non fonctionnaires. Tous les fonctionnaires relèvent de collectivités territoriales et exercent dans leur organisme de rattachement.

5.7.5. Des propositions pour améliorer la coopération professionnelle transfrontalière

Elles sont classées par ordre d'importance :

Transfert d'expérience, mutualisation	22%
Formes de l'emploi, définition de postes	18%
Méthodes, démarches transfrontalières	14%
Statuts, environnement juridique	12%
Partage de l'information	12%
Mobilisation de réseaux	10%
Articulations entre services	10%
Prise en compte des populations	10%

Sont apparues sous une forme dispersée les autres propositions suivantes:

- Faire évoluer les procédures
- Revoir les politiques de financements de la coopération
- Questions territoriales
- Porter attention à la culture de l'autre
- Favoriser la connaissance des langues
- Créer des bourses d'emploi de la coopération transfrontalière
- Mobiliser les populations
- Favoriser la diffusion de l'information

Un peu moins d'un quart de l'effectif souhaiterait davantage de mise en commun des préoccupations transfrontalières à travers la mutualisation des expériences. Cet aspect est plus sensible en Alsace: les acteurs qui le manifestent sont relativement jeunes, diplômés de 3^o cycle pour les $\frac{3}{4}$ d'entre eux et spécialisés en économie et en droit. Tous sont à temps complet et relèvent de la fonction territoriale.

Les acteurs qui se soucient de rendre plus visibles les formes de l'emploi de la coopération transfrontalière sont essentiellement en Alsace, composés majoritairement de femmes; ils sont jeunes et fortement diplômés. Les spécialités lettres et sciences humaines, ainsi que le droit dominant. Tous sont à temps complet et leur expérience est déjà longue pour quelques uns.

Les acteurs qui se préoccupent de démarches et méthodes en ce qui concerne la coopération transfrontalière proviennent surtout du PED de Longwy. Ils sont relativement âgés, masculins, et ont des 3^o ou 2^o cycle universitaire. Leur spécialité est l'économie. Une partie d'entre eux est à temps partiel. Ils sont fonctionnaires territoriaux ou d'État, mais n'exercent pas dans leur administration de rattachement.

Les acteurs qui veulent faire évoluer l'environnement juridique de la coopération transfrontalière afin de favoriser son développement, sont peu présents dans l'Est, relativement âgés, et masculins. Ils ont des 2^o cycle universitaires et ont pour spécialité l'économie. Rares sont ceux qui sont à temps complet, mais leur ancienneté est forte.

Les acteurs qui ont besoin de partager l'information sur la coopération transfrontalière et sont à la recherche de mobilisation du réseau, ont des âgés variés, sont masculins, et ont des diplômes de 3^o ou 2^o cycle universitaires. Leur spécialité est l'économie, et ils sont occupés à temps partiel, tout en ayant une ancienneté conséquente dans le domaine.

Les acteurs qui veulent spécifiquement conforter un réseau de professionnels ou de personnes ressources dans la coopération transfrontalière sont plus âgés, diplômés de 3^o

cycle, masculins, et sont spécialisés en lettres et sciences humaines, ou en sciences. Ils sont tous à temps complet et ont une ancienneté très forte dans ce domaine. Rares sont ceux qui exercent dans des organismes de la fonction publique ou qui en relèvent.

La demande d'articulation entre services concerne les acteurs de la fonction publique. Ils sont plutôt jeunes; les femmes sont présentes et l'Alsace est bien représentée. Ils ont des diplômes de 2° ou 3° cycle universitaires, et ont des spécialités en économie ou en lettres et sciences humaines. Ils sont à temps complet et ont une ancienneté conséquente.

Quant à la prise en compte plus directe et participative des populations transfrontalières, cette sensibilisation est plus forte dans le PED de Longwy, et les femmes sont actives. Les acteurs sont jeunes, et ont surtout des diplômes de 2° cycle universitaire. Toutes les spécialités sont représentées. Ils sont à temps complet.

CCB/MOT/DEFINITION SYNTHETIQUE DES METIERS TRANSFRONTALIERS (groupe d'emplois)

METIERS (Groupe d'emplois)	MISSION	ACTIVITES/TACHES	RESPONSABILITE/AUTONOMIE	RELATIONS INTERNES EXTERNES	QUALIFICATION
<p>GESTIONNAIRE DE PROGRAMME TRANSFRONTALIER</p> <p>Directeur, Secrétaire général, Chef de service, Chargé de mission.</p>	<p>Gérer au plan administratif, comptable et financier la mise en œuvre de programmes transfrontaliers au nom d'une collectivité publique.</p>	<p>Gestion administrative, Gestion comptable et financière, Information, Evaluation et contrôle, Négociation en interface, Management des agents, Exécution d'une politique.</p>	<p>Responsabilités étendues et globales (administratives, comptables et juridiques), Autonomie assujettie aux contraintes administratives et politiques,</p>	<p>Fonctionnelles au plan administratif, Politiques, Inter-institutionnelles au niveau local, national, transfrontalier, transnational...</p>	<p>Personnel hautement qualifié (Niveau 1 ou 2) 3° cycle universitaire en droit, sciences économiques, gestion, complété par des formations d'adaptation à la fonction publique et à la fonction transfrontalière.</p>
<p>ACCOMPAGNATEUR DE PROJETS TRANSFRONTALIERS</p> <p>Chargé de mission, Enseignant, Formateur, Directeur de centre de formation.</p>	<p>Apporter un soutien technique aux porteurs de projets transfrontaliers de la conception à l'évaluation.</p>	<p>Information et communication, Formation, Conseil et appui technique, Evaluation formative, Animation de réseaux d'acteurs.</p>	<p>Responsabilités sectorielles, Autonomie forte.</p>	<p>Position d'interface entre les gestionnaires et les chefs de projet, Relation pédagogique, « Traducteur » d'une politique.</p>	<p>Personnel hautement qualifié (Niveau 1 ou 2) 2° ou 3° cycle en sciences humaines, complétées par une formation permanente diversifiée, Expériences pédagogiques.</p>
<p>CHEF DE PROJET TRANSFRONTALIER</p> <p>Directeur de projet, Chargé de mission, Chargé d'étude, Chef de projet, Manager de projet.</p>	<p>Mettre en œuvre un projet transfrontalier en maîtrisant les dimensions organisationnelles, économiques, relationnelles et interculturelles.</p>	<p>Diagnostic, conception et management de projet, gestion du partenariat, mobilisation et animation des réseaux d'acteurs, évaluation dynamique, développement des relations interculturelles.</p>	<p>Responsabilité globale de type opérationnelle. Autonomie forte soumise aux contraintes des contextes locaux.</p>	<p>Multiplés et complexes se positionnant à plusieurs niveaux : système local, organisations transfrontalières, système politico-administratif...</p>	<p>Personnel hautement qualifié (Niveau 1 ou 2) 2° ou 3° cycle universitaire en urbanisme et aménagement, sciences économiques, management du développement local, formations complémentaires d'adaptation à la fonction transfrontalière : droit, langues ...</p>

MATRICE DU LIEN EMPLOI/FORMATION : METIER (groupe d'emploi) A, GESTIONNAIRE DE PROGRAMMES TRANSFRONTALIERS

	Besoins en compétences⁸ du système politico-administratif	Compétences mobilisées par les acteurs
<p>Compétences instrumentales (techniques et méthodes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances - capacités - qualités 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaître le droit européen qui encadre l'action de coopération transfrontalière: <i>puisque chaque frontière a un programme avec des fonds européens.</i> - Les postes de chargés de mission de la coopération transfrontalière sont généralistes et dépendent des fonds européens. <i>On les trouve aujourd'hui dans tous les conseils régionaux. Dans les autres collectivités territoriales, et notamment dans les communes, ils sont en expansion, mais leur pérennité n'est pas garantie.</i> - Les programmes de la coopération transfrontalière demandent à être en relation avec les partenaires de l'autre côté de la frontière. - La coopération transfrontalière est spécifique et complexe. - Avec la 3^e génération de programme Interreg, l'approche thématique est privilégiée. - La maîtrise d'ouvrage est pratiquement inexistante dans la gestion de programmes. - La coopération transfrontalière est rarement un enjeu du budget des collectivités: <i>cela représente à peine 1% sur un budget de 5 milliards d'un Conseil général.</i> - La coopération transfrontalière est rarement un enjeu de la vie des collectivités: <i>en conséquence, les personnes qui ont été affectées à la coopération transfrontalière il y a dix ans, ont été placés à ce poste par hasard, car il a fallu trouver quelqu'un.</i> - La responsabilité du service Europe est souvent inscrite dans la direction la plus concernée par les subventions européennes. Interreg a suivi les principaux crédits européens auxquels le département avait droit: <i>si le département est rural, la coopération transfrontalière va être affectée au service rural.</i> - Le chargé de mission de la coopération transfrontalière est souvent très éloigné de la hiérarchie: <i>c'est très rare de voir nommé à ce poste un directeur, c'est souvent un chef de service, ou un cadre sous les ordres d'un chef de service.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - il est très difficile de bouger les manières de faire sans connaissance du droit. - Pour connaître les manières de monter les dossiers, il faut appréhender l'histoire de l'administration. - Pour faire l'interface avec les partenaires, il faut aller voir de l'autre côté de la frontière. - Un travail de transversalité recoupant différentes thématiques doit être privilégié par rapport aux aspects mécaniques des montages de dossiers. - Il s'agit d'apprendre à concilier en matière de droit, une approche communautaire avec la réglementation locale. <i>Pour l'animateur de terrain, le droit qui se présente sous trois types (national, international avec celui du voisin et le droit communautaire), est une contrainte.</i> - La question transfrontalière est plus rapidement réglée en passant par les procédures Objectif 1 ou 2. Interreg en retour crée davantage d'intelligence. - Dans une carrière, la coopération transfrontalière ne constitue pas un passage obligé. Elle est un plus. - La coopération transfrontalière qui inscrit le chargé de mission dans une confrontation avec des problèmes complexes, apparaît comme une fonction peu valorisée.
<p>Compétences relationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances - capacités - qualités 	<ul style="list-style-type: none"> - La coopération transfrontalière est assurée souvent par un service au bénéfice de tous les autres: <i>la Cellule Europe prend en charge la coopération transfrontalière au sein du Conseil régional NPDC (Nord-Pas de Calais).</i> - Les comportements des gestionnaires de programmes ont changé depuis Interreg I: sous la pression des opérateurs, des progrès ont été réalisés pour faciliter les solutions. - Il peut y avoir un risque de contrarier une volonté de démocratisation par une concentration d'un certain type d'acteur de la gestion de programmes: <i>les approches réglementaire et de montage de dossiers tendent à développer une logique du « bottom up » qui correspond à une démocratisation progressive. Les préconisations de la Commission en matière de qualité et d'intégration génèrent de la complexité qui peut freiner la réalisation de projets transfrontaliers.</i> - Dans un conseil général il y a souvent accord pour recevoir les subventions, mais désaccord quand il s'agit de travailler avec le voisin. 	<ul style="list-style-type: none"> - Équilibrer le rôle de police souvent trop mis en avant dans la fonction de gestionnaire de programmes, au regard de la mission d'aide aux porteurs de projet. <i>La distance entre le discours de la Commission et la réalité vécue par les petits porteurs de projet peut être forte, rendant leur cheminement encore plus difficile.</i> - La logique implacable de la dimension transfrontalière est très difficilement intégrable dans le mode de fonctionnement des services d'un conseil régional. - Ces caractéristiques supposent en interne de savoir rechercher les interlocuteurs pour faire passer l'information concernant la coopération transfrontalière, et en externe de découvrir les réseaux et leurs points de passage. - Lorsqu'il n'y a pas de tradition institutionnelle de coopération transfrontalière, la première phase consiste d'abord à apprendre à se

⁸ Compétence : combinaison des connaissances (savoir approprié), de savoir faire (capacités) et de savoir être (qualités personnelles) qui sont mobilisés en situation pour résoudre un problème posé au système organisationnel.

	<p>- Quand la direction est sensible à la démarche européenne, le chef de service effectue sa mission sans problème. Lorsque les directions ne sont pas sensibilisées, il ne se passe rien dans la coopération transfrontalière. <i>Rares sont les présidents et les délégués généraux dans un département qui s'intéressent à la coopération transfrontalière. Quand le chargé de mission vient soumettre à sa hiérarchie un problème de coopération transfrontalière, il est considéré comme un gêneur qui arrive de surcroît avec un langage incompréhensible par les élus.</i></p> <p>- Le coût de « management » de cette création d'un service Europe n'est pas toujours à la hauteur des espoirs attendus, compte tenu des questions de légitimité.</p>	<p>connaître.</p> <ul style="list-style-type: none"> - L'approche transfrontalière apparaît plus facile en milieu urbain qu'en milieu rural. - Quand l'acteur n'a pas d'expérience, il doit se faire accepter par les partenaires; pour négocier, il dispose de peu d'outils, si ce n'est la compétition. - Le chargé de mission fait souvent face à un problème de légitimité à l'intérieur de sa structure. <i>Confronté à la transversalité de la coopération transfrontalière, il va interférer dans d'autres services sur des questions étrangères à leur travail. La situation professionnelle qu'il peut traverser l'amène à être souvent peu écouté, et être considéré comme un gêneur.</i> - La légitimité des chargés de mission Europe implique qu'ils aient appris à savoir avec qui travailler dans leur institution pour faire avancer leur dossier.
<p>Compétences intellectuelles (conceptualisation, analyse, synthèse)</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances - capacités - qualités 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir appris à passer par les points de vue de différentes personnes, et les prendre en compte pour être opérant dans l'action de la coopération transfrontalière: <i>cela est facilité lorsque l'acteur est passé précédemment dans un bain « interculturel ».</i> - Avoir mené des études, constitué des bases de données, par exemple dans la spécialité du droit, mais sous des pratiques nationales européennes distinctes. - Apprendre à nuancer sa vision, en utilisant comme outil l'ouverture que constitue le dialogue. - Développer pragmatiquement son intelligence à travers la prise en compte des manières de faire des acteurs: <i>comprendre les raisons qui les ont conduit à adopter telle ou telle position est s'ouvrir sur la complexité des manières de faire.</i> - Se transformer par le principe de confrontation, rend visible la dimension juridique française. - Les qualités du chargé de mission affecté à la coopération transfrontalière sont reconnues sous plusieurs angles: l'Europe est à la mode et ceux qui y sont affectés croient en leur mission, et sont très autonomes. - Il y a un paradoxe entre le jeune âge des chargés de mission et ce qui est attendu d'eux: être capable d'aborder tous les sujets en connaissance. 	<ul style="list-style-type: none"> - Importance de l'apprentissage sur le tas: la connaissance de l'action transfrontalière s'acquiert en même temps que se rencontre la question à prendre en compte. - Une bonne connaissance du droit est utile dans la coopération transfrontalière pour en voir précisément les frontières, les limites, et repérer les points à faire évoluer. - Le développement des projets de coopération transfrontalière passe par la levée des difficultés de leur mise en oeuvre, <i>lesquelles conduisent à freiner le nombre de projets et à sous-estimer la qualité des projets eux-mêmes sur le plan des idées et des conceptions ouvertes.</i> - L'attrait du transfrontalier oscille entre l'effacement des frontières et la participation à une citoyenneté européenne. - Les responsables Europe sont plus habitués que d'autres à prendre des initiatives. <i>« Ils ouvrent moins le parapluie ». Ces qualités leur permettent de passer au-dessus des vicissitudes propres à leur service, surtout s'ils ont déjà une certaine ancienneté.</i>

	Besoins de formation déduits (objectifs de formation)	Traduction en terme d'ingénierie pédagogique (objectifs et moyens pédagogiques)
<p>Compétences instrumentales (techniques et méthodes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances - capacités - qualités 	<ul style="list-style-type: none"> - Une formation spécifique transfrontalière existe-t-elle? Les spécificités de la coopération transfrontalière en situation ordinaire peut se résumer à trois dimensions avec des savoir-faire dont ont à se doter les acteurs: <i>on y trouve la question du partenariat interculturel, l'interinstitutionnalité ouvrant sur une culture du partenariat en situation hiérarchique, et la prédominance d'une pensée spatiale sur une pensée technique.</i> - Des spécificités sont communes à Interreg (volet transnational): l'interculturalité, l'interinstitutionnalité et le management de projet; la question de l'espace avec pour corollaire la spatialisation de la politique, relève de la dimension transfrontalière: cet enjeu est central pour la mise en oeuvre de l'action. - Il y a une grande diversité de cursus chez les acteurs s'occupant des questions européennes; leur spécificité est davantage dans leur disposition d'esprit. Beaucoup sont arrivés là parce qu'ils étaient juristes, ou avaient suivi une formation administrative, d'autres venaient de l'économie ou de l'aménagement. Leur profil repose davantage sur leur esprit de transversalité et de non spécialiste, qualité déjà distinguée par leur façon d'être dynamique. - Il y a un pré-requis du droit pour assurer la fonction de gestionnaire de programme, plus que l'aspect financier. <i>Mais il faut également être conscient des limites du droit national, voire des obstacles que constituent cette formation pour mettre en oeuvre une coopération transfrontalière.</i> - S'interroger sur la manière dont certains dossiers sont sélectionnés: <i>le fait de souvent privilégier les aspects solidité financière ou la forme de l'approche juridique peut masquer la qualité du projet lui-même, et cela au détriment de la coopération transfrontalière.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Sur le plan technique, des projets transfrontaliers ont pu être parfaitement réalisés, mais au détriment total de la dynamique transfrontalière: <i>dans le Rhin supérieur, des laboratoires ont coopéré en se partageant différents segments; chacun a travaillé de son côté, l'objet technique a été atteint, mais il ne s'est rien passé.</i> La logique technique avait prévalu sur la dynamique du travail en commun. - Les acteurs de la coopération transfrontalière ont besoin d'outils conceptuels pour se repérer, c'est à dire savoir identifier la situation particulière des espaces transfrontaliers. - Le premier outil transfrontalier consiste à se doter d'une représentation commune de l'espace. - La multiplicité des manières d'opérer produit du changement: cela exige d'être très attentif aux manières locales dont les solutions recherchées ont été mises en place. - Pour monter les dossiers, les généralistes de la coopération transfrontalière disposent de référents dans chaque domaine. Une formation à forte connotation thématique pourrait être conçue pour ce public de référents. Elle pourrait s'adresser également à un second public que représentent les collectivités, et qui est en relation avec les porteurs de projets.
<p>Compétences relationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances - capacités - qualités 	<ul style="list-style-type: none"> - La dimension transfrontalière touche toutes les activités, et les place dans une nouvelle perspective. L'exercice de cette dimension touche toutes les missions et compétences: <i>à la Communauté urbaine BAB, tous les cadres qui travaillent sur les questions d'environnement sont appelés à pratiquer la coopération transfrontalière. C'est pareil en urbanisme.</i> - La coopération transfrontalière ne peut fonctionner qu'en intégrant la dimension de l'action publique: <i>le premier chargé de mission de la coopération transfrontalière est le directeur général de la Communauté urbaine BAB (Bayonne-Anglet-Biarritz). Il est codirecteur de l'agence transfrontalière Eurocité.</i> - Actuellement, les relations de coopération transnationale ou transfrontalière restent encore peu visibles sous l'angle réglementaire par rapport aux pays voisins. - Les services d'un conseil régional sont outillés pour instruire les projets dans lesquels la frontière est présente dans un cadre franco-français; ils n'ont pas de réponses face aux problèmes rencontrés. <i>Les services publics territoriaux doivent intégrer dans leur action, les mécanismes de la coopération européenne, de la même manière qu'ils ont intégré les mécanismes de décentralisation.</i> - Au niveau de la stratégie, l'emploi des compétences des techniciens de la coopération transfrontalière se distingue: <i>la stratégie peut être affaire d'expert et passe alors par la rédaction, laquelle est validée ou non par la confrontation avec la réalité. La consultation des porteurs de projet en amont de la rédaction est un autre mode de stratégie.</i> 	<p>Lorsque l'enjeu transfrontalier est reconnu comme important dans une politique territoriale, la logique transfrontalière imprègne la politique interne, et élargit les territoires: <i>le schéma directeur de l'agglomération de Bayonne tient compte des travaux réalisés et il est important pour la Communauté urbaine que tout le monde se forme à cette dimension transfrontalière.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Il doit y avoir prise directe de l'engagement personnel sur le management institutionnel, et cela est rendu possible seulement lorsque il y a un partage politique fort de la dimension transfrontalière, axe stratégique majeur de l'action de l'organisme: <i>si à la Communauté BAB, il n'y avait pas eu cette dimension transfrontalière, avec ce partenariat international, je n'aurais pas quitté le corps préfectoral</i> - il y a nécessité de monter de la stratégie de projet, avec création d'une maîtrise d'ouvrage pour chaque projet. <i>Avec Interreg 3, on n'est plus dans l'appriovissement, ni le complément d'études, et les tours de table ne suffisent plus. Ce seuil de la stratégie n'est pas franchi.</i> - L'Europe peut fournir les outils juridiques (périmètres transfrontaliers reconnus pour une maîtrise d'ouvrage) pour construire cette nouvelle légitimité administrative, entraînant alors une filière professionnelle

	<p>- Mais aucune stratégie n'est possible sans élus, porteurs de cette vision partagée avec le technicien: <i>pour l'instant, la confiance des uns et des autres a permis de faire avancer la coopération transfrontalière.</i></p> <p>- Il y a besoin de professionnels capables d'élaborer une stratégie, et la transformer en projets: il s'agit de produire le passage entre un processus intellectuel (stratégie et objectif) à un processus de projets successifs qui vont conduire à ce résultat.</p> <p>- Le partenariat interculturel ne se réduit pas au seul traitement de la question linguistique, même si elle est incontournable: <i>elle doit être traitée pragmatiquement pour apprendre à comprendre les autres, et non pas seulement apprendre à parler la langue de l'autre.</i></p>	<p>relevant d'une hiérarchie d'expertise valorisée dans son déroulement de carrière.</p> <p>- Il y a une ingénierie particulière à mettre en place où la règle qui prévaut est que chacun parle sa propre langue, mais comprend celle de l'autre. <i>On a constaté que la compréhension passive était plus rapide que la compréhension active.</i> Des dispositifs de formation linguistique en situation seraient utiles en ce sens, complétés pour l'animation de groupes de travail de spécialistes de plusieurs pays, par la présence de modérateurs linguistiques.</p> <p>- L'exercice de la traduction consécutive d'un texte avec 2 à 3 aller-retour d'une langue à l'autre, puis la confrontation entre le dernier texte et le texte initial, montrent les divergences considérables d'interprétation et amènent à travailler en commun sur la question du décodage.</p>
<p>Compétences intellectuelles (conceptualisation, analyse, synthèse)</p> <p>- connaissances</p> <p>- capacités</p> <p>- qualités</p>	<p>- La rudesse de la confrontation entre les différents droits, notamment le droit anglais, n'est pas à craindre.</p> <p>- Il est important d'identifier les étapes de la programmation de la coopération transfrontalière. <i>Dans le domaine juridique: de la juxtaposition des droits avec leur croisement à un moment donné, à leur intégration dès le départ de l'action.</i></p> <p>- Une formation en droit public avec une spécialisation en droit européen ne conduit pas nécessairement à la compréhension des mécanismes de l'action transfrontalière. Elle peut être même à l'opposé de cette nouvelle intelligence soulevée par la transversalité de la question transfrontalière.</p> <p>- Valoriser cette expérience des acteurs, pour apprendre à agir, développer son agilité conceptuelle et composer rapidement, sont des qualités nécessaires pour assurer un secrétariat de programme de coopération transfrontalière.</p> <p>- La valorisation de cette expérience vécue suppose qu'elle soit remise constamment en perspective.</p> <p>- Les acteurs sont capables de parler avec plusieurs professions, de comprendre plusieurs domaines (routes, infrastructures, culture ou social) avec une curiosité d'esprit. Cette capacité semble être davantage une prédisposition qu'une compétence.</p>	<p>- Avoir conscience d'un saut qualitatif qui amène le gestionnaire de programmes à prendre constamment ses distances avec les procédures qui s'appliquent, peut assurer une meilleure intégration des dossiers.</p> <p>- Avoir été en situation de « pratique professionnelle interculturelle » a façonné davantage la sensibilité et l'efficacité dans la coopération transfrontalière que le seul passage dans une formation initiale, qu'elle soit juridique ou d'une autre discipline.</p> <p>- Faire évoluer la gestion de programme vers l'expertise productrice de hauteur de vue sortant des processus-procédures pour penser en termes de stratégie mobilisatrice de projets en aval.</p>

MATRICE DU LIEN EMPLOI/FORMATION : METIER (groupe d'emploi) B, ACCOMPAGNATEURS DE PROJETS TRANSFRONTALIERS

	Besoins en compétences ⁹ du système politico-administratif	Compétences mobilisées par les acteurs
<p>Compétences instrumentales (techniques et méthodes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances - capacités - qualités 	<ul style="list-style-type: none"> - La dimension culturelle d'un projet de coopération transfrontalière est difficile à intégrer dans une administration territoriale: <i>c'est ce qu'on fait quand tout est achevé, et cette dimension n'est pas évidente à mettre en place.</i> - Une collectivité peut être amenée à recruter pour le compte d'autres institutions, ce qui ne facilite pas la tâche de l'acteur: <i>c'est difficile de travailler comme prestataire de services dans une administration avec des règles propres et des contraintes.</i> - L'accompagnement de projets phares: Infobest en Alsace, le CEM (Centre Européen de Management), à Colmar, l'Euroconsommation à Kehl, le conseil aux porteurs de projets transfrontaliers pour les rendre éligibles, et la formation-information auprès d'interlocuteurs multiples, créent un secteur émergent et novateur pour cette fonction dans un service administratif public. 	<ul style="list-style-type: none"> - La position de prestataire de services au sein d'une administration, si elle n'est pas toujours confortable, oblige à chaque fois l'acteur à se poser des questions de méthodes et à construire ses interventions: <i>mettre en place des transferts possibles à partir des pratiques prises en compte sur le terrain de la coopération transfrontalière où ce type d'évaluation in situ n'existait pas auparavant.</i> - Face à cette diversité hiérarchique, l'acteur reste dans un statut précaire de vacataire qui n'évolue pas si celui-ci ne prend pas l'initiative de se plier aux règles de la carrière de la fonction publique, c'est à dire passer les concours. <i>Dans le cadre de la résorption des quotas contractuels, j'ai passé le concours d'attaché territorial. Si je reste dans les missions dépendant de l'actualité de la programmation communautaire, mon emploi démarré dans la coopération transfrontalière relève de la fonction territoriale.</i>
<p>Compétences relationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances - capacités - qualités 	<ul style="list-style-type: none"> - Avoir trois chefs destinataires du travail recensant les pratiques sur les 15 programmes Interreg transfrontaliers en France, en axant les missions sur le développement des échanges d'expérience et du transfert de savoir-faire, n'est pas simple: la Communauté Européenne, le Conseil Régional et l'ARFE (Association Régionale transFrontalière en Europe). - Le réseau mobilisé autour de cette mission de développement de la coopération transfrontalière touche 500 personnes: <i>3 à 4 manifestations par an, et quelquefois avec l'ensemble des régions Interreg européennes, permettent d'établir les contacts.</i> - Dans ce dispositif, les informations se développent dans un cadre de réciprocité interinstitutionnelle: <i>le Conseil régional Alsace, l'ARFE et la MOT mettent du temps à disposition pour faciliter les échanges; c'est une volonté des techniciens de forcer positivement le destin et la reconnaissance de la coopération transfrontalière.</i> - La naissance ultérieure de la MOT a été une aide pour le développement de ce type de mission et un renouvellement des démarches: <i>elle se distingue par le cadre institutionnel de référence, l'un s'inscrit dans un programme franco-français, l'autre dans la programmation européenne.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Le contenu des interventions est fondé sur les manières de réaliser la gestion de programmes et les projets transfrontaliers: <i>cela se traduit par une production de documents, tels les guides pour gestionnaires de projets ou porteurs de projets.</i> - Se pose aujourd'hui avec acuité la question de la gestion financière des programmes Interreg avec l'articulation entre différentes compétences territoriales (conseil régional et collectivités locales, mais également Caisse des Dépôts et Consignations). - La légitimité de cette mission reste difficile à faire accepter au niveau interne: <i>faire comprendre en interne ce qu'on fait n'est pas simple, et la DGS (Direction Générale des Services) se demande continûment à quoi on sert.</i> - Jongler avec plusieurs institutions amène à développer le dialogue avec chacune, et explicitier à chaque fois la logique de la démarche suivie et les résultats obtenus: <i>construire un argumentaire de notre mission et ses évolutions face aux questions traitées, aide à formaliser nos acquis.</i>
<p>Compétences intellectuelles (conceptualisation, analyse, synthèse)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Le travail d'explication demandée par les institutions abritant la mission, si il est potentiellement producteur, consomme beaucoup d'énergie: <i>un gros travail d'explication est donné en interne, en même temps que la production des interventions. Mais il n'y a pas actuellement en interne de retour de cette production souvent écrite, et sur la manière dont ces éléments ont pu être ou non utilisés..</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Quand rien n'existe, tout est à construire: <i>le fait d'être une mission inconnue, et que la plupart des agents de l'administration réceptrice ignoraient l'existence de ce service, a incité à produire des textes et des documents, et à partager davantage les objectifs et résultats de nos interventions..</i> - Cette mission développe une ouverture d'esprit: <i>c'est une chance de travailler dans un secteur émergent.</i>

⁹ Compétence : combinaison des connaissances (savoir approprié), de savoir faire (capacités) et de savoir être (qualités personnelles) qui sont mobilisés en situation pour résoudre un problème posé au système organisationnel.

	Besoins de formation déduits (objectifs de formation)	Traduction en terme d'ingénierie pédagogique (objectifs et moyens pédagogiques)
Compétences instrumentales (techniques et méthodes) - connaissances - capacités - qualités	- Le stage est un moyen pour certaines administrations confrontées au développement de la coopération transfrontalière, de disposer de compétences spécifiques pas toujours disponibles sur place; ce travail souvent d'évaluation pour le compte de l'institution peut se stabiliser sous des formes contractuelles : <i>Je suis entrée au Conseil régional Alsace à la DRCI pour effectuer fin 1994 une étude bilan d'une Infobest qui avait deux ans d'existence. J'avais suivi une formation de DESS à Strasbourg « Politique publique en Europe avec une spécialisation dans la coopération transfrontalière dans le domaine de l'aménagement du territoire.</i>	- Il existe peu de recul sur les bonnes façons de faire, et cela amène à être très pragmatique et privilégier la rencontre avec les praticiens: <i>il s'agit, par exemple dans le domaine du financement ou de l'animation de projet, de s'inspirer de ce que font les autres, d'appréhender leurs manières de faire.</i> - Il faut se déplacer .
Compétences relationnelles - connaissances - capacités - qualités	- Dans la démarche LACE-Conseil régional Alsace, techniciens et élus sont ensemble et confondus pour participer à l'information et au débat sur les objectifs. - La fermeture du CEM est une perte pour le développement de centre de ressources et de formation pour le management interculturel et de projet: elle pose la question de la place d'une formation plus directement payante sur le thème du développement économique de la dimension transfrontalière, et de la place d'un secteur concurrentiel par rapport aux espaces propres à la fonction territoriale publique.	- Cette façon de faire peut être dupliquée sur d'autres ou de nouveaux terrains. La visite d'étude est un outil apprécié qui donne des résultats, et qui peut se mettre en place facilement.
Compétences intellectuelles (conceptualisation, analyse, synthèse) - connaissances - capacités - qualités	- La question du management interculturel est traitée avec l'apport de l'EuroInstitut de Kehl: <i>les problèmes soulevés sont gigantesques, et les difficultés importantes pour aborder les contenus.</i>	- L'apprentissage du management interculturel s'est préalablement réalisé sur le tas , et les acquis de gestion ont été obtenus sous ce mode. - Il y a nécessité de passer une nouvelle étape , avec l'EuroInstitut, en mettant en place une méthode pour s'initier autrement au management interculturel.

MATRICE DU LIEN EMPLOI/FORMATION : METIER (groupe d'emploi) C, CHEF DE PROJET TRANFRONTALIER.

	Besoins en compétences ¹⁰ du système politico-administratif	Compétences mobilisées par les acteurs
<p>Compétences instrumentales (techniques et méthodes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances - capacités - qualités 	<ul style="list-style-type: none"> - La notion d'agglomération qui est une réalité physique amène à anticiper l'effacement de la frontière et construire une cohérence qui n'existe pas encore autour d'une réalité sociale, puis d'une réalité organisationnelle. - La coopération transfrontalière crée une plus-value territoriale qui se caractérise sur le plan des compétences par le travail en commun d'acteurs en provenance de différentes structures. - Il y a un effet d'échelle: lorsque la dimension transfrontalière devient ordinaire, et non plus exceptionnelle pour l'institution qui participe à cette coopération, et que celle-ci a une certaine taille, une personne peut être affectée à son développement. - Dans cette perspective, des organisations autres que les administrations territoriales sont amenées à prendre place: <i>l'hôpital de Bayonne développe un partenariat fort avec San Sebastian; dans cette perspective un des 2400 agents peut être spécialisé dans les relations transfrontalières.</i> - Le projet GROOSTAD, est un schéma intégré de développement: à côté d'opérations ponctuelles, il y a développement d'un territoire partagé. D'autant qu'à 20 km, on trouve en Belgique une commune de 60000 habitants - Mobiliser des moyens pour appréhender l'espace transfrontalier permet de mettre en évidence ce qu'il y a de commun pour les collectivités, les consommateurs et les entreprises: <i>c'est sur cette hypothèse qu'a fonctionné l'observatoire économique transfrontalier de l'agglomération lilloise.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - La difficulté réside dans la perception de la bonne échelle du fonctionnement du territoire. - Il s'agit de construire une métropole européenne. Dans le cadre français, Lille comptait 1,1 million d'habitants. Aujourd'hui avec l'évolution du T.G.V., et l'emplacement au croisement d'infrastructures entre Londres, Bruxelles et Paris, l'agglomération en comptant les Belges atteint 1,8 million. Cela donne accès à un territoire multilingues, multiculturel, avec des compétences très fortes. - L'outil « Atelier transfrontalier » est amené à jouer le rôle de transformateur entre des territoires séparés par une frontière, afin de comprendre cet espace et de pouvoir anticiper les questions qui vont se poser. - Dans le projet GROOSTAD, il s'agit de déterminer une destinée commune à partager. <i>L'atout: il y a une intégration physique et géographique avec une continuité urbaine, une proximité forte culturelle qui se retrouve difficilement dans les sites où les points de contacts sont plus étroits.</i> - Un état des lieux est réalisé, puis ensuite mis en débat en vue de valider l'état des lieux et d'aboutir à un diagnostic partagé. Enfin, sont déterminés des axes plus précis et une manière de travailler en commun la dimension transfrontalière.
<p>Compétences relationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances - capacités - qualités 	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a à distinguer les populations pour laquelle le territoire vécu a une dimension transfrontalière, qui y travaillent, y vivent au quotidien et ont des réseaux de connaissances, et la population peu nombreuse de fonctionnaires affectés à une mission par un système de promotion et qui ignore bien souvent tout de ce qui se passe de l'autre côté de la frontière, mais qui est placée du côté de la décision en ce qui concerne le devenir de l'espace transfrontalier. - L'interinstitutionnalité renvoie à la notion de gouvernance et de culture du partenariat: <i>l'arbitrage n'est pas du seul ressort de l'institution, mais amène à travers la négociation et la contractualisation, à revoir les statuts, les institutions et à faire évoluer le droit.</i> - La dimension transfrontalière est totalement intégrée à la CUDL (Communauté urbaine du District de Lille). Les services eau, déplacement urbain, etc., chacun a à côté de son territoire, un autre territoire non oublié, et qui est intégré au moins dans la pensée. Aujourd'hui le POS (Plan d'Occupation des Sols) est révisé, et les partenaires sont associés. - La CUDL est sensibilisée à la question transfrontalière; il y a un vice-président chargé du transfrontalier, et on retrouve dans la commission un député intéressé. 	<p>Le territoire voisin peut avoir une certaine saveur, mais cela ne permet pas de comprendre les enjeux de son quotidien. <i>Quand on dispose de références transfrontalières, on est surpris en cas de crise, de constater l'hésitation des autres.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Un principe important : être convaincu que le voisin a quelque chose à apporter. - Est créée avec l'aptitude à travailler dans le quotidien, la possibilité de différencier. Se pose alors avec un décisionnel qui n'est jamais unique, la question de l'apprentissage de ce mode de fonctionnement. - Un foisonnement d'initiatives transfrontalières s'observent ailleurs: de commune à commune, d'association à association, d'entreprise à entreprise. <i>Les CCI se sont regroupés en un GEIE. Des formations croisées sont conçues dans le domaine textile. Dans la presse ou dans les discours, la dimension transfrontalière est bien présente.</i> - Des contrats d'objectifs ont été élaborés avec des réalisations aux montages souvent complexes. <i>Pour la construction d'une station</i>

¹⁰ Compétence : combinaison des connaissances (savoir approprié), de savoir faire (capacités) et de savoir être (qualités personnelles) qui sont mobilisés en situation pour résoudre un problème posé au système organisationnel.

	<p>Tous les échelons sont représentés.</p> <ul style="list-style-type: none"> - On apprend dans le transfrontalier l'articulation à deux qui crée un nouveau territoire, dessiné avec des relations qui ne fonctionnent pas dans le vide. - La question de la langue est importante: <i>on se trompe si on pense que l'on peut travailler dans le transfrontalier seulement en français.</i> 	<p><i>d'épuration, l'équipement est optimisé. Au lieu que la commune de Comines française, de 20000 habitants et la belge de même taille construites chacune une station, une seule est réalisée pour 40000. L'achat du terrain se fait en France, et la maîtrise d'ouvrage est intercommunale belge. C'est l'inverse à Armentières. Il y a une réelle économie d'échelle de près de 40%.</i></p>
<p>Compétences intellectuelles (conceptualisation, analyse, synthèse)</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances - capacités - qualités 	<ul style="list-style-type: none"> - Il y a une démarche de projet avec un effet de balancier qui fait que l'on commence par élargir, puis restreindre, et de nouveau élargir. - L'effet de traduction des études et observations se réalise au bénéfice d'un nouveau territoire, à travers la prise en compte des anciens espaces et leur transformation. 	<p>Il y a beaucoup d'hésitation et de peur de s'engager dans la dimension transfrontalière: il s'agit de créer les raisons de franchir le pas, en valorisant cet acte. <i>Or dans le plan de la carrière publique ou parapublique, le bénéfice de l'investissement transfrontalier n'est pas clair. L'effort est surtout récompensé intellectuellement.</i></p>

	Besoins de formation déduits (objectifs de formation)	Traduction en terme d'ingénierie pédagogique (objectifs et moyens pédagogiques)
<p>Compétences instrumentales (techniques et méthodes)</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances - capacités - qualités 	<ul style="list-style-type: none"> - L'interculturel, l'interinstitutionnel et la dynamique territoriale, peuvent constituer des spécificités du management de projet transfrontalier . - Ce management inclut l'évaluation de ces modalités. - La connaissance du fonctionnement institutionnel fait défaut. <i>Deux éléments se distinguent: la connaissance du jeu d'acteurs et les outils. Des aspects très pratiques sont demandés: la question des financements et les outils juridiques. Une bonne connaissance des outils est exigée au niveau opérationnel. Mais on ne peut négliger l'autre aspect: bien connaître les institutions.</i> - Se créer des références communes culturelles, juridiques, politiques des deux côtés pour savoir de quoi on parle. 	<ul style="list-style-type: none"> - L'implication des partenaires est forte dans le Groupe de travail de GROOSTAD, avec la prise en charge directe d'études, dans le cadre des 9 thèmes retenus et issus de la réflexion partagée d'une problématique de la métropole lilloise. Pour chaque thème, un membre de l'atelier est leader: il fait appel à un groupe d'experts, et mobilise un groupe de débat qui permet d'orienter le travail. - On a demandé dans le cadre de l'Atelier transfrontalier à un Français, un Wallon et un Flamand une présentation des structures de l'État, de la Région, de la Commune. On a fait un séminaire portant sur le fonctionnement et ses grands principes, puis d'autres niveaux déclinant plus en détail ces aspects.

<p>Compétences relationnelles</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances - capacités - qualités 	<ul style="list-style-type: none"> - La stratégie est de multiplier le nombre d'acteurs qui intègrent en la comprenant la dimension transfrontalière dans leur domaine d'intervention (urbanisme, culture, santé, enseignement, etc.): ce n'est pas seulement des agents à temps plein qui sont concernés par la formation à la dimension transfrontalière. - Mettre du transfrontalier dans des réunions à priori sans objet principal transfrontalier: <i>ce développement de la dimension transfrontalière passe par la mise en place de réunions symétriques où systématiquement des chaises sont mises pour le voisin.</i> - L'acquisition de références socioculturelles demande une bonne immersion. 	<ul style="list-style-type: none"> - Organiser des temps professionnels d'échange de fonctionnaires entre services de pays voisins. - Les réunions où la présence systématique du voisin est programmée ne se font pas encore, mais elles peuvent s'organiser.
<p>Compétences intellectuelles (conceptualisation, analyse, synthèse)</p> <ul style="list-style-type: none"> - connaissances - capacités - qualités 	<ul style="list-style-type: none"> - Penser la relation intérieur-extérieur n'est pas simplement élargir l'intérieur: c'est penser un système qui mette en relation. <i>L'apport du transfrontalier est une autre manière qui facilite la pensée: ce qui s'observe ailleurs n'est pas seulement une mauvaise copie de ce qui se fait en France.</i> - La coopération transfrontalière est plus une option qu'un métier spécifique. Il s'agit de qualifier un métier à côté de compétences établies: Il y a les développeurs du territoire, du local et le management de projets. - On note des profils chez les acteurs de la coopération transfrontalière: <i>le mien est lié au développement économique, et j'ai un DESS aménagement urbain. Mon métier de base est l'intervention économique dans la problématique développement territorial. Après viennent les compétences spécifiques.</i> 	<p>La formation de spécialistes de la coopération transfrontalière suppose à la fois d'avoir une vocation, mais également de bénéficier de la connaissance de la culture des deux pays: <i>cela veut dire qu'il faut favoriser les acteurs qui sautent la frontière plus globalement que par le seul passage de la vie académique.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Des compétences particulières liées à la connaissance d'un territoire sont développées avec des outils transfrontaliers. Mais ces outils à eux seuls ne constituent pas un métier spécifique.

CONCLUSION

La présente recherche-action répond à une volonté de la MOT de promouvoir les pratiques et les métiers du développement transfrontalier. Partant du constat de la difficulté persistante du système politico-administratif à dépasser la logique de gestion des procédures administratives, le plus souvent limitée au cadre national, pour une mobilisation synergique des terrains transfrontaliers, la MOT se donne les moyens scientifiques et techniques pour dépasser ses obstacles.

La caractérisation des acteurs professionnels, de leurs missions, qualifications et compétences est recherchée afin de contribuer à éclairer l'action et à définir de nouvelles orientations d'appui technique et de formation permanente. Aussi, cinq orientations ont été définies afin de guider la démarche de recherche-action : Repérer et caractériser les acteurs professionnels des programmes transfrontaliers (Sites pilotes), identifier les figures professionnelles générées par les pratiques professionnelles, (compétences mobilisées, qualifications), dresser la typologie des nouvelles fonctions transfrontalières, explorer l'hypothèse de construction de nouveaux métiers (processus de professionnalisation en cours) et enfin déduire les besoins de formation complémentaires.

Ce qui frappe le néophyte des programmes transfrontaliers, c'est tout d'abord la complexité et la multiplicité des enjeux (politiques, économiques, culturels, professionnels) qui marquent ce champ en construction. Nous pouvons en effet repérer un ensemble de dualités qui structurent les représentations et les pratiques observées à travers les discours des acteurs¹¹. La réforme, l'expérimentation, l'innovation et la formation sont probablement les voies d'un dépassement de ces obstacles et rigidités. Mais c'est aussi la capacité des acteurs à se situer dans une position hétérodoxe et à concilier ces logiques d'actions différentes, voire contradictoires, qui constitue la clé de la dynamique transfrontalière.

Au moyen d'une enquête par questionnaire complétée par une campagne d'entretiens approfondis menées sur les sites pilotes, nous avons proposé un premier repérage des enjeux qui se trouvent au cœur du processus de professionnalisation des pratiques transfrontalières et une description précise de la population étudiée en mobilisant de multiples tris croisés. Cette étape de description monographique a permis d'esquisser une typologie et de formuler des hypothèses relatives à construction de nouveaux métiers.

¹¹Centralisme/décentralisation, nationalité/transnationalité, verticalité/transversalité, global/local, top down/bottom up, ethnocentrisme/interculturalité, identité/altérité, expertise/polyvalence, procédure/processus, public/privé.

Nous pouvons dire aujourd'hui à propos des pratiques professionnelles transfrontalières la chose suivante : de nouvelles fonctions apparaissent; de nouveaux métiers se construisent; mais il est encore prématuré de parler de nouvelle profession, notamment en raison de la faiblesse de la reconnaissance sociale de ces nouvelles pratiques¹².

Enfin, et c'est l'aboutissement provisoire de ce travail, nous approchons la question des besoins de formation. Il faudra sans doute distinguer la population actuelle de celle qui va probablement émerger grâce au développement transfrontalier, notamment à propos des acteurs de terrain. En effet, nous avons étudié une population extrêmement bien lotie en matière de formation initiale et continuée.

Hautement qualifiés, le plus souvent fonctionnaires, ils déploient une palette de compétences riche et diversifiée et bénéficient de nombreuses opportunités de les entretenir et d'en acquérir de nouvelles.

Pourtant, devant la complexité des enjeux transfrontaliers, il convient sans doute de proposer à cette élite des dispositifs de formalisation et de capitalisation des savoirs expérientiels liés au développement et à l'interculturalité, sans négliger les formations plus classiques, initiales (type DESS) ou continues (formations thématiques).

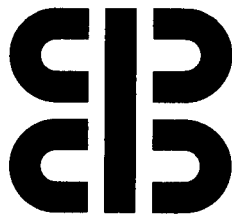
Tout en retenant les principes d'individualisation des parcours et de mutualisation, nous pouvons envisager 6 axes pouvant structurer les actions de formation et de recherche en tenant compte des trajectoires des acteurs et de leur degré d'engagement dans le transfrontalier :

- 1- la formation initiale supérieure spécialisée (type DESS) avec implication des pionniers du transfrontalier dans les cursus en qualité de professeurs associés,
- 2- la formation continue généraliste d'accueil et d'adaptation à la fonction transfrontalière,
- 3- les formations thématiques d'approfondissement (droit européen, compétences linguistiques, développement économique, interculturalité, prospective des territoires, management du projet de développement territorial),
- 4- des forums régionaux de sensibilisation, d'information afin de mobiliser et de vaincre les résistances,
- 5- les groupes locaux de recherche-action-coopérative pour analyser les pratiques émergentes et les formaliser,
- 6- l'appui à la valorisation et à la formalisation des innovations (communication et édition)

La démarche de recherche collective fondée sur l'expérimentation et l'expérience ouvre des voies prometteuses de consolidation de pratiques en

¹² Les nouvelles fonctions sont définies comme un ensemble d'activités et de tâches dont la nouveauté est manifeste et qui enrichissent des métiers et des professions bien identifiés. Le métier désigne un groupe d'emplois ayant en commun un objet professionnel et un champ de compétences bien repéré. La profession, forme plus élaborée du métier, est définie par un objet, une expertise, une déontologie et un système de reconnaissance (titres, qualification) et de contrôle de l'accès à la profession.

émergence et de transmission de savoirs originaux produits par les acteurs. Il ne s'agit donc pas de raisonner uniquement dans une logique d'offre de transmission de savoirs possédés par des experts en direction d'acteurs impétrants, mais de les considérer comme des acteurs-experts capables de produire une praxéologie du transfrontalier et de transmettre les savoirs ainsi produits dans le cadre d'un appui pédagogique et scientifique.



ENQUÊTE “PASSEURS DE FRONTIERES ”

Nom:

Prénom:

1. Âge:

2. Sexe:

3. Quelles formations générales ou professionnelles avez-vous suivies (toutes)?

Dans la situation française:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> DEA-Doctorat | <input type="checkbox"/> DESS |
| <input type="checkbox"/> Ingénieur | <input type="checkbox"/> Maîtrise |
| <input type="checkbox"/> Licence | <input type="checkbox"/> Diplôme d'Etat |
| <input type="checkbox"/> BTS | <input type="checkbox"/> DUT |
| <input type="checkbox"/> DEUG | <input type="checkbox"/> BP |
| <input type="checkbox"/> Bac Technique | <input type="checkbox"/> Bac Général |
| <input type="checkbox"/> BEP | <input type="checkbox"/> CAP |

Dans une autre situation européenne:

Intitulé et spécialité des derniers diplômes obtenus

(ex. DESS, spécialité: aménagement du territoire):

-
-

4. Quelle(s) langue(s) parlez-vous couramment?

-
-

5. Quels emplois avez-vous occupés avant votre intervention dans un programme de coopération transfrontalière (emplois et durée)?

-
-
-

6. Quelle est la durée de votre expérience professionnelle dans le cadre de votre mission de coopération transfrontalière? (tous types d'emplois et de fonctions cumulées)

-

7. Quelle(s) formation(s) avez-vous suivie(s) depuis votre intervention dans des projets transfrontaliers (intitulés des diplômes et options) ?

8. Quelle est la dénomination de votre emploi actuel (inscrit sur le bulletin de salaire) ?

-

9. Quel est l'intitulé du poste ou de la partie du poste concernant votre intervention dans un projet transfrontalier? (s'il est différent de la dénomination de l'emploi)

-

10. Modalités de votre contrat de travail

- CDI (Contrat à Durée Indéterminée)
- CDD (Contrat à Durée Déterminée)
- Consultant libéral, travailleur indépendant
- Autre (préciser): -

11. Si votre emploi relève de la fonction publique, êtes-vous?

Dans la situation française:

- Fonctionnaire en poste, chargé de mission
- Fonctionnaire détaché
- Fonctionnaire mis à disposition
- Contractuel de la fonction publique

Si filière administrative:

- rédacteur technicien
- attaché
- administrateur
- autre:

Si filière technique:

- ingénieur
- autre:

Dans une autre situation européenne:

12. Modalités de votre emploi

- Temps plein
- Temps partiel
- Autre (préciser):

13. Temps (en %) actuellement mobilisé pour le projet transfrontalier?

-

14. Statut de l'institution ou de la structure qui vous emploie

- S.E.M. (Société d'Economie Mixte)
- G.I.P. (Groupement d'Intérêt Public)
- Association loi 1901
- Entreprise (secteur marchand)
- Fonction Publique Territoriale
- Fonction Publique d'Etat
- Établissement public
- Autre (préciser): -

15. Statut de l'institution ou de la structure où vous intervenez dans le cadre du projet transfrontalier

- S.E.M. (Société d'Economie Mixte)
 - G.I.P. (Groupement d'Intérêt Public)
 - Association loi 1901
 - Entreprise (secteur marchand)
 - Fonction Publique Territoriale
 - Fonction Publique d'Etat
 - Établissement public
- Autre (préciser): -

16. Champs d'intervention de l'institution ou de l'entreprise où vous intervenez dans le cadre du projet transfrontalier?

- Urbanisme, aménagement territorial
 - Transports
 - Santé
 - Actions sociales
 - Développement économique
 - Tourisme
 - Formation
- Autres interventions les plus courantes : -

17. Nom du service et de l'entreprise dans le(a)quel(le) se déroule votre participation au projet transfrontalier:

-
-

18. Organismes financeurs du projet transfrontalier (indiquer les principaux):

19. Décrivez très précisément les types d'interventions que vous effectuez dans le cadre du projet transfrontalier?

-
-
-
-

20. Quelle est votre mission principale dans le cadre du projet transfrontalier?

-

21. Quelles sont les compétences que vous mobilisez pour l'exécution de cette mission
Établir une liste avec les mots qui à votre avis en rendent compte de la manière la plus ajustée (en commençant par celui qui a le plus de poids).

SAVOIR	SAVOIR FAIRE	SAVOIR ÊTRE
_____ 1	_____ 1	_____ 1
_____ 2	_____ 2	_____ 2
_____ 3	_____ 3	_____ 3

22. Quelles sont les caractéristiques spécifiques de votre mission de coopération transfrontalière?

23. Quel est selon vous le degré de reconnaissance de votre mission de coopération transfrontalière?

- Niveau professionnel:

- Niveau politique national:

- Niveau politique transnational:

24. Votre expérience en matière de coopération transfrontalière a-t-elle des incidences sur l'évolution de votre carrière?

25. Vos suggestions en matière de valorisation des pratiques transfrontalières:

Nous vous remercions de bien vouloir nous retourner ce questionnaire, soit par courrier, soit par internet au :

COLLEGE COOPERATIF EN BRETAGNE – Campus RENNES 2 La HARPE
6 Avenue Charles Tillon – 35044 RENNES CEDEX
Tél. 02 99 14 14 41 – Fax 02 99 14 14 44 – e.mail adecamb@wanadoo

Les métiers en émergence de la coopération transfrontalière (TF)

Grille d'entretien

Coopération TF, jeux d'acteurs et savoirs expérimentiels

1. La coopération TF dans son contexte institutionnel:

- genèse des enjeux
- prise en charge institutionnelle des missions
- perspectives et nouveaux enjeux

2. L'acteur de la coopération TF:

le croisement acteur-institution, la trajectoire et la carrière, la formation

- intérêt professionnel: choix de la formation et de la profession, entrée et parcours
- émergence de la coopération TF dans la trajectoire
- sens de l'action TF et perspectives
- spécificités locales: expérience dégagée
- perspectives

3. Les compétences mobilisées

- le(s) cadre(s) de référence des missions: gestionnaire de programme, types d'opération
- actions TF et acquisition d'usages dans l'espace de travail
- L'acquisition d'usages avec des acteurs d'autres structures
- la notion d'équipe de travail TF
- la place de l'interinstitutionnel
- production des compétences TF et formation complémentaire

4. Existence d'une activité ou d'un métier de la coopération TF

- le statut d'exercice de la profession: fonction publique, emploi associatif, privé
- finalités économiques, sociales et culturelles
- enjeux des institutions nationales et intercollectivités locales
- enjeux des formations
- enjeux des carrières
- politique et émergence d'une nouvelle profession liée au développement de territoires TF
- valeur sociale produite: place du local, de l'interculturel, de l'économique

5. Conclusion en terme de métier et de formation TF

5A. Pour l'acteur, à partir de son expérience,

- changements dans la perception de carrière
- la coopération TF, simple aspect d'un déroulement de carrière réglé ailleurs
- changements dans les missions de service public et de développement local
- changements dans le secteur disciplinaire

5B. Pour l'institution, à partir du développement du domaine TF

- une impulsion du développement local qui débouche sur de nouvelles pratiques
- une approche européenne locale, facteur de développement interculturel
- une formation TF et une mise en réseau qui engage une citoyenneté