

**Analyse des deux projets de coopération
frontalière mis en place dans le cadre du
programme IPA Croatie-Serbie
2007-2013**

I. Analyse du projet CB NET

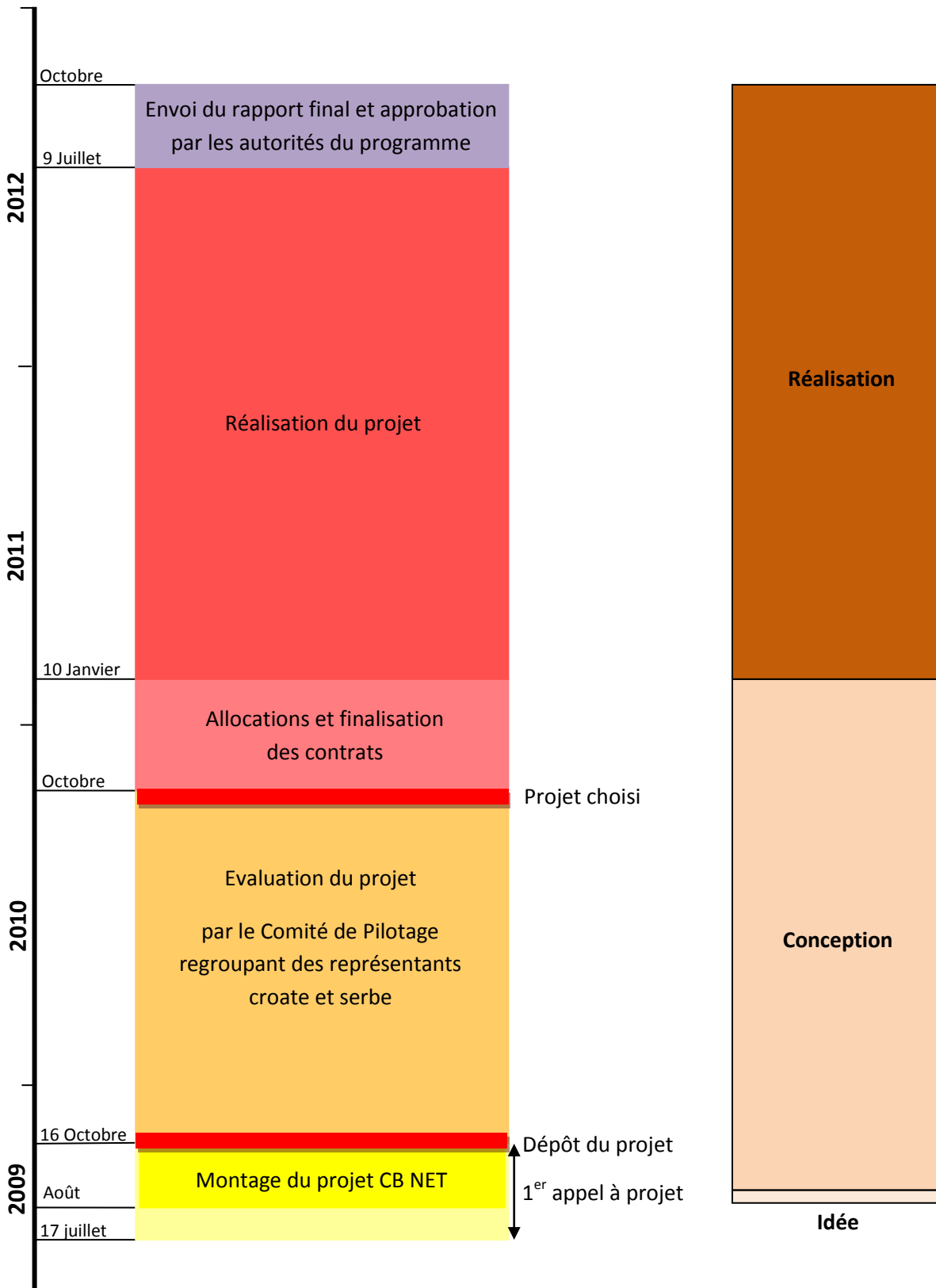


Figure 18: Frise chronologique du projet CB NET. Sources : entretiens avec Ležaic, BIOS et l'Université ouverte de Subotica. Réalisation: Thomas Vinette.

A. Le montage du projet

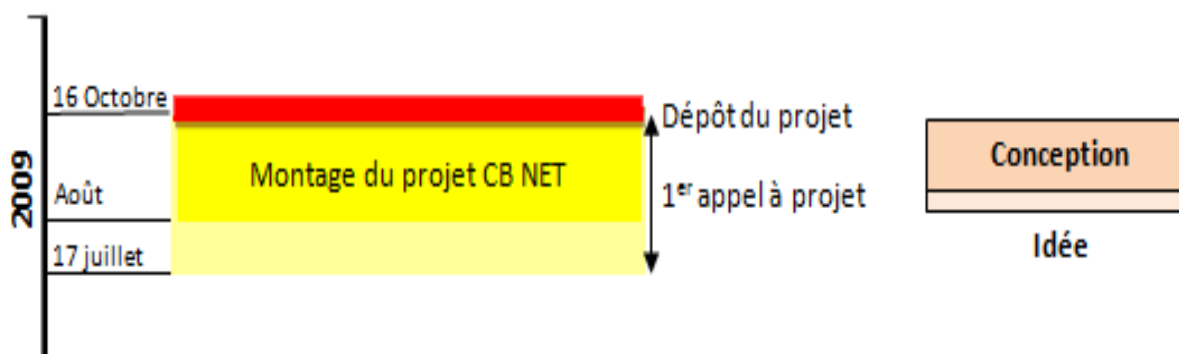


Figure 19: Première partie de la frise du projet CB NET. Réalisation: Thomas Vinette.

La partie « montage du projet CB NET » semble correspondre à la partie « Idée » et la première étape de la partie « Conception », du modèle théorique.

Les leaders qui ont déposé le projet CB NET sont :

- l'incubateur d'entreprise BIOS (leader croate) situé à Osijek. Son action consiste à soutenir les PME en leur fournissant des locaux et des équipements pour leurs activités respectives ainsi qu'une aide lors des phases prépondérantes au développement de leur activité,
- l'université ouverte de Subotica (ville située dans le district de Bačka septentrionale, au Nord de la Serbie). Le but de cette association est d'améliorer les conditions de vie de la population grâce à leur éducation, la mise en place de programmes innovants et l'organisation d'événements culturels.

D'après la description du projet (cf. partie 1), le projet proposé semble cohérent avec les compétences et les missions des deux leaders.

Pour le projet CB NET, l'initiative est venue du leader serbe qui a contacté le BIOS pour monter un projet en commun. Les deux partenaires travaillaient depuis longtemps ensemble mais c'était la première fois qu'ils devaient préparer un projet transfrontalier.

Selon le leader croate, ils ont décidé de travailler ensemble car ils avaient des intérêts communs à monter un tel projet. Le leader croate a ajouté au cours de cet entretien, qu'il s'agissait d'aider les PME. En fait, l'opportunité de monter un projet transfrontalier leur permettait d'avoir accès facilement à des fonds financiers suffisants pour réaliser leurs objectifs, mais principalement de développer leur activité. En effet, l'incubateur économique croate bénéficie de fonds européens pour son développement (l'agrandissement des locaux a pu se faire grâce à des fonds européens d'après le leader croate), et en fonction du nombre d'entreprise qu'il parraine et qui se montent, les autorités locales leur donnent davantage de moyens financiers. Développer un tel projet, leur permettait au final de mieux se faire connaître sur le marché local et sur le marché transfrontalier comme l'un des principal acteur en matière de développement économique. De même, le projet leur

permettait de développer leurs bénéfiques, en encourageant davantage d'entrepreneurs à monter leur entreprise avec leur aide, et en aidant davantage les entreprises actuelles à être plus compétitives. Cela aurait permis à l'institution croate, organisatrice du projet, de valoriser son savoir-faire.

La préparation du dossier a duré deux mois de mi-août jusqu'à la date butoir du 1^{er} appel à projet. Pendant ce laps de temps, les deux représentants des deux organismes se sont vus six fois. La première réunion en août consistait à mettre en commun leurs idées et préparer l'ensemble du travail. Puis, ils se sont séparés le travail et sont restés en contact permanent par skype, e-mail et téléphone, en se voyant de temps en temps pour mettre en commun l'avancement du travail. La dernière réunion a eu lieu peu avant la date butoir afin de finaliser le dossier et pour la relecture.

D'après le leader croate, toutes les phases du projet ont été difficiles. Concernant le montage du projet, cela a sûrement été difficile car c'était la première fois qu'ils montaient un projet transfrontalier, et qu'ils ne connaissaient pas vraiment la procédure.

De plus, selon le leader croate, il leur a été difficile d'élaborer un projet qui réponde aux exigences énoncées à la fois dans le cadre de coopération transfrontalière et à la fois à la législation des deux pays. En effet, des divergences législatives existent entre les deux pays. Par exemple, il a été impossible de monter des séminaires en commun, puisque cela allait à l'encontre des législations nationales.

D'après le dossier de montage du projet CB NET, puisque la région a connu la même influence austro-hongroise, puis yougoslave, le cadre juridique était le même sur l'ensemble de la région transfrontalière. Avec l'avènement des états-nations et la séparation de la Croatie du bloc yougoslave, les législations ont différé entre la Croatie et la Serbie, pour se démarquer le plus possible des autres états balkaniques. Aujourd'hui, grâce à la coopération régionale demandée par l'UE, la Croatie et la Serbie commencent à mettre en place un cadre juridique commun, permettant une meilleure coopération entre les deux pays. La dernière loi commune entre les deux états, obligeant les entreprises à évoluer de la même façon ("Zakon o samostalnom obavljanju privredne djelatnosti") a été mise en place, mais seulement certaines parties de cette loi sont applicables dans les législations croates et serbes (dossier de montage du projet CB NET, 2009). Cela indique donc qu'il y a un certain blocage politique, et un manque juridique permettant une plus grande coopération frontalière.

Au final, on peut constater qu'il y a bien eu une mise en œuvre commune de la part des deux leaders pour la réalisation du projet. Ceci répond donc bien à l'une des exigences indiquée dans le programme de coopération transfrontalière, sur la réalisation des projets transfrontaliers.

B. L'évaluation des dossiers et l'allocation des bourses

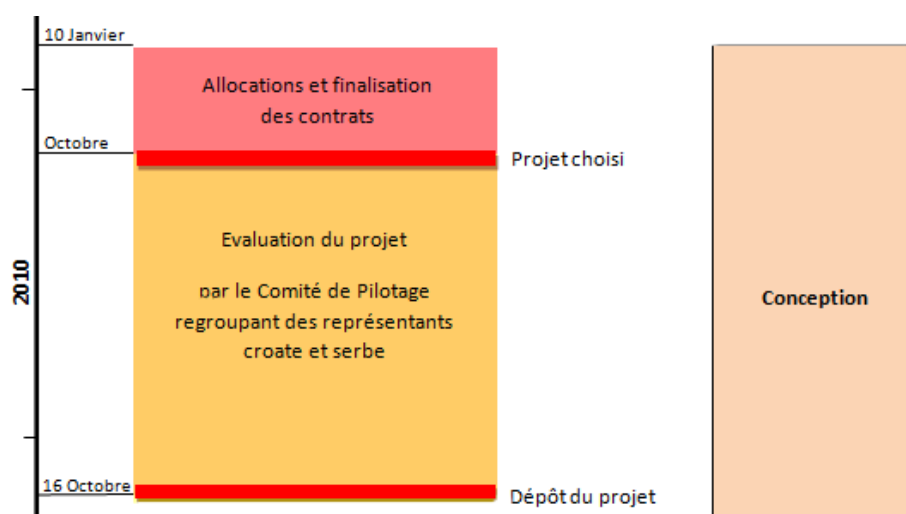


Figure 20: Deuxième et troisième étapes de la frise chronologique du projet CB NET. Réalisation: Thomas Vinette.

Les phases d'évaluation et de sélection du projet, ainsi que celle de la finalisation des contrats auprès des deux leaders du projet, correspondent à la partie « Conception » du modèle théorique, développé par Alison Lebras (2010). A la remise du dossier de montage du projet, auprès des autorités compétentes du programme le 16 octobre 2009, la procédure d'évaluation a duré un an, jusqu'en octobre 2010 selon la procédure indiquée dans la partie 1.

A la sélection du projet, deux contrats sont émis pour chacun des leaders (cf. partie 1). Avec ces contrats, chacun des leaders reçoit un certain montant du budget accordé au projet, en fonction des charges que chacun devra entreprendre au cours du projet (les charges sont détaillées dans le document de montage du projet). Ainsi, chacun des leaders est responsable de ce qui lui a été demandé de faire dans le cadre du projet, et est responsable de la mise en œuvre du projet sur les territoires de son pays concernés par le programme de coopération frontalière (Programme IPA, 2007). Au final, chacun des leaders est responsable vis-à-vis de l'UE avec le contrat, mais il n'y a pas la mise en place d'une relation de responsabilité mutuelle entre chacun des leaders.

Il semble qu'il est été avantageux pour les leaders du projet, d'avoir mis en avant dans le dossier de montage du projet CB NET, leur travail en commun antérieur. En effet, il semblerait que le Comité de Pilotage et le Comité de Programmation aient préféré financer des projets, où les leaders serbes et croates avaient déjà l'habitude de travailler ensemble (le même cas a eu lieu pour le projet HaB). Cet aspect permettait peut-être que les Comités se sentent davantage confiants par rapport à la réalisation à terme des projets.

Dans le cadre du projet CB NET, le leader croate, lors de son interview, aurait souhaité pouvoir avoir un contrôle concernant les financements qui ont été accordés à son partenaire serbe, ajoutant que le projet aurait pu être meilleur. Il semble donc que le leader croate ait eu lors du projet, une exaspération vis-à-vis de son partenaire serbe, même s'ils ont toujours gardé de très bon contact. En n'ayant pas pu avoir de véritable entretien avec le leader serbe, n'ayant pas reçu suffisamment de questionnaire de la part de leur organisation et le fait qu'ils n'ont pas pu répondre à

toutes mes questions, m'indique que le leader serbe fait preuve d'une plus mauvaise organisation comparé au leader croate. Cela peut donc expliquer l'exaspération de celui-ci vis-à-vis de la qualité du travail rendu par le leader serbe. De même, il se trouve que le leader serbe travaillait en même temps sur deux projets transfrontaliers, issus du 1^{er} appel à projet (CB NET et un autre), entraînant une plus grande charge de travail. Il aurait été donc nécessaire que le Comité de Pilotage évite de choisir deux projets proposés par un même leader, entraînant davantage de difficultés dans la réalisation de ces deux projets.

Qu'en aurait t'il été, s'il s'agissait de la première fois que ces deux organismes travaillent ensemble ? Le fait que le Comité de Pilotage ait préféré financer des projets, dont les leaders avaient l'habitude de travailler ensemble est une bonne chose puisqu'il permet comme dans le cas du projet CB NET une pleine réalisation du projet malgré l'émergence de certaines difficultés relationnelles entre les leaders au cours du projet.

Il est à noter que le fait que le Comité de Pilotage ait choisi cet aspect là dans la sélection des projets, répond au constat observé que l'administration serbe est beaucoup moins efficace et organisée que celle croate. La structuration administrative en Croatie semble plus avancée et est davantage plus compétente dans la gestion des procédures européennes qu'en Serbie. Ainsi, le Comité de Pilotage utilise l'expérience commune de partenaires serbe et croate, comme élément-clé pour la structuration d'un projet transfrontalier, permettant de supporter les difficultés induites par le différentiel d'organisation administrative entre les deux pays.

La procédure de contractualisation actuelle avec les deux leaders du projet et le partage des financements, en fonction de leurs charges dans le projet, n'est pas propice à l'instauration d'un couple solide qui serait un véritable moteur pour le projet transfrontalier. En effet, cela renforce les difficultés organisationnelles entre les deux leaders du projet. La préférence accordée dans le choix des projets à un partenariat de longue date entre les leaders du projet, est utilisée comme élément réparateur à cette difficulté supplémentaire provoquée par la non mise en place d'une relation de responsabilité mutuelle et de partage d'autorité entre chacun des leaders, lors de la signature des contrats. De plus, le choix opéré par le Comité de Pilotage est également important et il devrait éviter de choisir deux projets portés par un même leader, afin de permettre une pleine réalisation des deux projets.

C. La réalisation du projet

a. Les bénéficiaires du projet

D'après le dossier de montage du projet (2009), deux catégories de bénéficiaires ont été différenciés :

- **Les bénéficiaires directs :**

Il s'agirait des organisations qui seront directement affectées par le projet. Ces organisations devaient se situer sur le territoire d'action des deux organisateurs du projet. Les bénéficiaires directs

retenus pour le projet devaient se situer sur les comitats croates d'Osijek-Baranja et de Vukovar-Srijem ainsi que les districts serbes de Bačka.

Le projet était ouvert à tous et concernait :

- les entrepreneurs intéressés pour exporter leurs produits par delà la frontière mais aussi en Europe et dans le monde ;
- les entrepreneurs qui produisent des produits pouvant être vendus sur Internet et facilement distribués ;
- les PME désireuses d'acquérir un nouveau savoir-faire lié à l'emploi des nouvelles technologies et souhaitant améliorer leur entreprise ;
- les personnes désireuses de monter leurs entreprises ;
- les associations d'entreprises et les coopératives prêtes à utiliser les nouvelles technologies ;
- les chambres consulaires (de commerce, d'agriculture, d'industrie...).

D'après Mme Gjidara, qui a travaillé sur le projet en lien avec le leader croate, de nombreuses personnes venant de toute la Croatie ont souhaité participer au projet. Ainsi, une sélection des participants a été nécessaire selon certains critères : implantation sur les territoires liés au projet, des produits qui peuvent se vendre sur Internet et la facilité à les expédier.

D'après les listes des participants aux séminaires organisés par le leader croate, on constate effectivement :

- la présence d'entrepreneurs qui ont indiqué le nom de leur entreprise sur les listes,
- des personnes désireuses de monter leur entreprise (aucun nom d'entreprise ne figurait à côté de leur nom),
- des entrepreneurs intéressés pour connaître certains sujets développés lors des séminaires comme l'exemple de cette jeune femme, travaillant dans une entreprise de consultants et qui a assisté à un séminaire au BIOS. Elle désireait uniquement connaître la personne qui présentait le séminaire Design du Produit, et son domaine d'activité, car cela était en rapport avec son travail (informations issues de son entretien),
- quelques représentants de chambres consulaires comme l'agence locale pour la démocratie de Subotica (Serbie), d'agence d'emploi et des institutions organisatrices du projet (BIOS et l'Université Ouverte de Subotica).
- des associations comme AIESEC, située à Osijek (Croatie), qui organise des expériences professionnelles internationales pour de jeunes diplômés.

- **Les bénéficiaires finals :**

Il s'agirait, d'après le dossier de montage du projet (2009), de tous ceux qui bénéficieront théoriquement des effets du projet sur le long terme, comprenant ainsi :

- les personnes sans-emploi habitant la région frontalière,
- l'ensemble de la population de la région,
- les PME mises en réseau,
- les employeurs de la région.

b. Les activités du projet

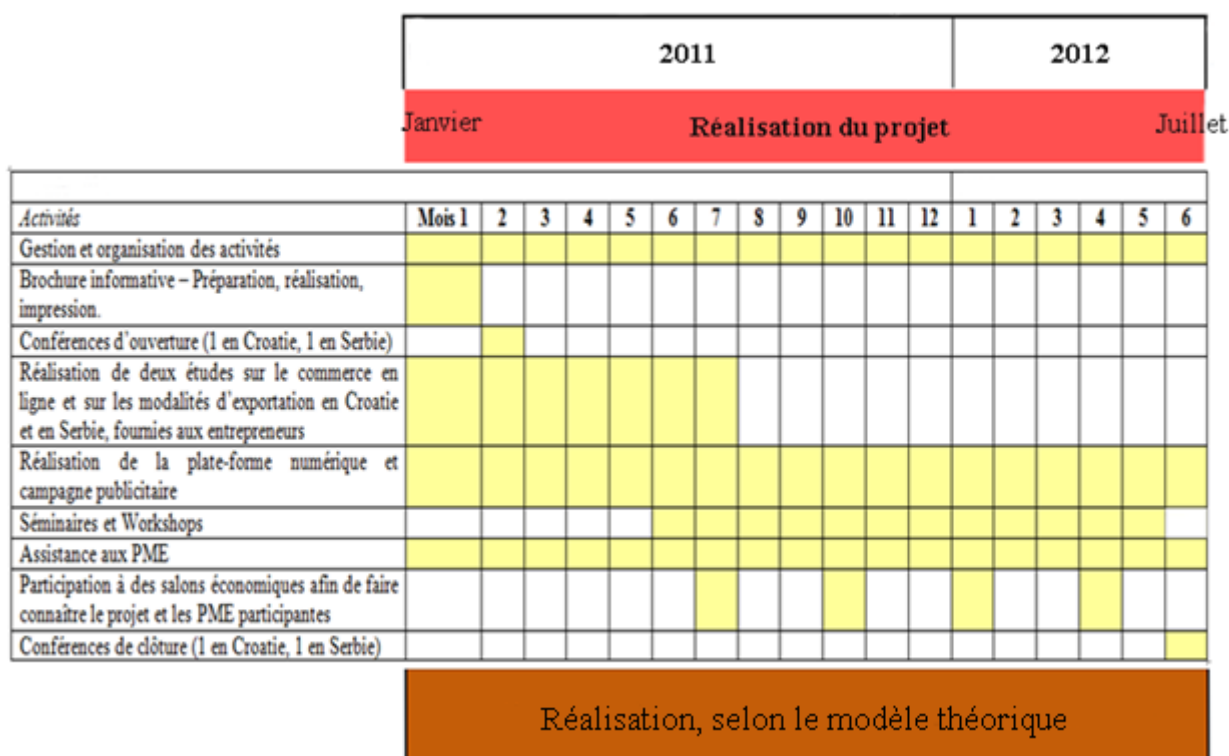


Figure 21: Quatrième partie de la frise chronologique du projet CB NET.

Source: projet CB NET. Réalisation: Thomas Vinette.

Nous nous intéressons uniquement aux séminaires et aux workshops, puisqu'il s'agit des principales activités de ce projet à destination des bénéficiaires directs. L'analyse des effets produits par ces séminaires et workshops doit nous permettre de mesurer l'impact réel du projet.

Il est à noter qu'à l'écriture de ce rapport, le projet n'est toujours pas fini. L'ensemble des séminaires et des workshops viennent de se clôturer et les leaders du projet sont en phase de promotion et d'assistance aux PME, pour les inciter à appliquer ce qu'elles ont pu apprendre aux cours des séminaires et pour placer leurs produits sur la plate-forme Internet créée dans le cadre de ce projet (cf. partie 1).

1. Les Séminaires et les Workshops dans la région transfrontalière

Selon le dossier du montage du projet (2009), l'objectif de ces séminaires et des Workshops était de renforcer les compétences des PME Croates et Serbes et de les mettre en relation.

Pour chaque séminaire, il était prévu sur le document de montage du projet, qu'au moins 5 entreprises serbes participent à ceux donnés en Croatie et vice versa. Ces séminaires pouvaient aussi inclure les représentants des institutions qui supervisaient les entreprises participant aux séminaires (BIOS, Association Ouverte de Subotica). Une vingtaine de personnes étaient prévues pour chaque séminaire. Ce nombre de participants a probablement été choisi en fonction de la taille des salles

dédiées aux séminaires. En effet, l'ensemble des séminaires, pour ceux organisés par le leader croate, s'est déroulé dans les locaux du BIOS, précisément dans la salle de conférence qui n'est pas très grande. (cf. figure 22)



Figure 22: Séminaire au BIOS à Osijek.

Source : page Facebook du BIOS.

Il aurait peut-être été intéressant d'essayer de trouver une salle plus grande ailleurs afin de pouvoir proposer les séminaires à un plus grand nombre de personnes, puisque le projet était ouvert à tous, en respectant certains critères, énoncés précédemment. Néanmoins, le leader croate du projet HaB nous a confié lors de son interview, qu'il avait été très difficile pour eux de disposer de salles à l'extérieur suffisamment grandes pour accueillir plus d'une cinquantaine de personnes. Il se pourrait donc que les leaders du projet CB Net aient eu affaire au même problème. De plus, le BIOS disposait déjà d'une petite salle de réunion et il aurait fallu déboursier de l'argent pour la location d'une salle à l'extérieur ; cet argent aurait ainsi manqué pour financer d'autres activités plus importantes auprès des bénéficiaires.

Huit séminaires, dont la moitié en Croatie et l'autre moitié en Serbie, se sont déroulés au total sur un an de juin 2011 à mai 2012. Les organisateurs du projet ont financé la venue d'entrepreneurs, pour qu'ils viennent s'exprimer sur les sujets que les leaders avaient choisis. Les sujets traités par les différents séminaires étaient :

- Cadre juridique pour exporter en Croatie (durée du séminaire: 1 journée)
- Cadre juridique pour exporter en Serbie (1 journée)
- E-commerce en Croatie – Opportunités possibles (2 jours)
- E-commerce en Serbie – Opportunités possible (2 jours)
- Design du produit (1 journée)
- Web promotion et marketing (1 journée)
- Guérilla marketing pour les PME orientées vers l'exportation (2 jours)
- EBCL (2 jours)

Quatre Workshops furent organisés (deux par le BIOS et les deux autres par l'Université Ouverte de Subotica). Il fut prévu, d'après le dossier de montage du projet, que la moitié des participants soit Croatie et l'autre moitié des participants Serbe pour chaque workshop. Le nombre envisagé de participants pour chaque Workshop était également de l'ordre d'une vingtaine de personnes.

Chaque Workshop couvrait l'un des sujets suivants liés au e-commerce et à l'exportation :

- Web marketing ;
- Caractéristique et usage de la plate-forme web ;
- Comment vendre sur Internet – procédures allant de la demande à la livraison des produits ;
- Bénéfices de l'organisation commune.

Chaque Workshop a duré une journée. Le BIOS et l'Université Ouverte de Subotica organisaient chaque Workshop selon ses propres moyens (locaux et personnels).

D'après les listes des participants des séminaires (Cadre juridique pour exporter en Croatie, E-commerce en Croatie et Design du produit), il y a eu pour chaque séminaire une vingtaine de personnes voire, une trentaine pour le séminaire sur le e-commerce, respectant ainsi le nombre de participants souhaités. Pour le workshop « Web marketing »⁸, il y a eu une trentaine de personnes d'après la liste des participants.

Néanmoins, le ratio de personnes d'origine serbe pour les séminaires en Croatie n'a pas toujours été respecté. Le ratio a été atteint pour le séminaire sur le cadre juridique pour exporter en Croatie, mais pas pour les deux autres séminaires, avec respectivement 2 serbes pour le séminaire sur le E-commerce, et 1 serbe lors du séminaire sur le Design du produit. Pour le workshop, le ratio 50/50 n'a pas du tout été respecté puisqu'il n'y avait que 8 serbes contre 27 croates.

Le non respect des ratios des serbes lors des séminaires et le workshop, peut s'expliquer par le fait que les serbes devaient se rendre à Osijek en Croatie, par leurs propres moyens. Or, suite à un constat sur le terrain, le passage à la frontière requiert du temps et n'est pas forcément aisé. En effet, les contrôles par les douanes aux frontières sont longs et il y a nécessité de disposer de papiers en règle. De plus, il existe très peu de pont sur le Danube (qui marque 80 % de la frontière serbo-croate), et donc les jonctions routières sont limitées, ce qui entraîne un parcours assez long pour se rendre de l'autre côté de la frontière.

D. L'évaluation du projet

L'ensemble des entrepreneurs ayant répondu au questionnaire sont satisfaits des séminaires auxquels ils ont participé. Les conférenciers ont été, selon eux, performants et experts dans leur domaine d'activité, et les présentations étaient de qualité. De plus, 90 % des entrepreneurs ont indiqué que les leaders du projet ont été efficaces, les aidant dans leurs interrogations ou pour leur indiquer des personnes à contacter susceptibles de mieux leur répondre. Ainsi, 65 % des entrepreneurs ont répondu qu'ils avaient pu obtenir l'ensemble des informations qu'ils souhaitaient pour leur entreprise de part les séminaires et grâce aux leaders du projet.

On peut noter également que 75 % des entrepreneurs questionnés n'ont pas eu de difficultés particulières pendant le projet. Ceci est dû au fait que les conférenciers, lors des séminaires, ont réussi à développer leurs idées d'une façon simple et compréhensible par tous, et grâce au soutien des leaders du projet. Un des entrepreneurs a indiqué qu'il avait eu des difficultés tout au début car il n'avait aucune connaissance sur les nouvelles technologies mais il a réussi à tout comprendre, grâce aux conférenciers et également aux leaders du projet qui l'ont aidé. Cette réussite dans la passation des connaissances auprès des bénéficiaires directs, a entraîné un impact positif sur les bénéficiaires finals. En effet, la majorité des entrepreneurs questionnés a partagé ce qu'ils avaient appris lors des séminaires avec les personnes qui travaillent avec eux. Cela a été possible, car ils avaient pu s'appropriier les connaissances développées lors des séminaires.

⁸ Lors du séjour de recherche, seul la liste des participants des séminaires et du workshop indiqués ci-dessus m'ont été remis par le BIOS.

Il y a eu également un certain succès concernant la mise en relation des entrepreneurs croates pendant les activités. En effet, environ la moitié des entrepreneurs a indiqué qu'ils avaient pu recevoir des conseils de la part d'autres personnes qui assistaient aux mêmes séminaires. Ce résultat, plutôt mitigé est positif puisque les entrepreneurs auraient pu percevoir les autres comme des concurrents potentiels.

Le bon partage d'information entre les participants a eu un impact positif sur l'entreprenariat. En effet, 55 % des entrepreneurs ayant répondu au questionnaire, ont indiqué qu'ils avaient développé de nouvelles idées ou de nouvelles améliorations pour leurs produits ou leurs services. Il semble donc que le projet a été bénéfique pour la mise en réseau des entrepreneurs et le développement de nouvelles idées. Le projet a été l'occasion pour les entrepreneurs de rencontrer davantage de monde dans des secteurs économiques différents, propice à l'émergence de nouveaux projets. En effet, la moitié des entrepreneurs ayant répondu non à la question s'il avait développé de nouvelles idées à la suite du projet, ont répondu qu'ils n'avaient pas été en contact avec les autres participants ou n'avaient pas développé de projets en commun.

Néanmoins, 63 % des entrepreneurs questionnés, ont indiqué qu'ils étaient insatisfaits du workshop. Cette insatisfaction serait uniquement due aux difficultés d'organisation pendant le workshop. En effet, ce sont les leaders du projet qui ont organisé ces workshops avec leurs propres moyens (financiers et humains). Les entrepreneurs ont indiqué que la personne en charge d'expliquer l'utilisation de la plate-forme numérique de vente sur Internet, lors du workshop n'était pas performante et qu'il a donc été difficile pour eux de comprendre son utilisation, de l'utiliser et de percevoir les bénéfices qu'ils pourraient en tirer à terme en l'employant. L'insatisfaction liée à la formation sur l'utilisation de la plate-forme numérique risque de pénaliser à terme la réussite du projet par rapport à ses objectifs.

Premier effet, 89 % des entrepreneurs ont déclaré qu'ils se sentaient moyennement en confiance pour développer leurs entreprises et conquérir de nouveau marché, suite au projet. Cela s'explique par le fait que la mauvaise formation lors du workshop n'a pas permis aux entrepreneurs d'aborder sûrement l'utilisation de la plate-forme numérique, censée leur permettre à terme de se développer en augmentant leurs ventes. Ainsi, l'impact négatif du workshop contrecarre celui positif apporté par les séminaires, ce qui au final est à l'origine d'une confiance moyenne chez les entrepreneurs.

Deuxième effet, 64 % des entrepreneurs questionnés, estiment qu'il n'y a pas eu de changement dans leur entreprise suite au projet. 57 % d'entre eux utilisent Internet de la même façon qu'avant, et n'auraient pas encore mis leurs produits sur la plate-forme, d'après leurs réponses. Cela traduit donc le blocage qu'a entraîné la mauvaise formation lors du workshop. Certaines personnes rencontrées, se trouvant dans ce cas étaient des personnes âgées. Or, celles-ci ont réellement besoin d'une formation adaptée puisqu'elles n'ont pas vraiment l'habitude de l'emploi des nouvelles technologies.

Le fait qu'un bon nombre d'entrepreneurs hésitent encore à placer leurs produits sur la plate-forme, pourrait aboutir à ne pas réaliser pleinement les objectifs escomptés du projet, et à ralentir sérieusement la bonne dynamique initiée par les séminaires. Pour l'instant, la majorité des entrepreneurs n'a pas constaté d'augmentation de la compétitivité ni d'augmentation des ventes. Or, la majorité d'entre eux n'ont pas encore placé leur produits sur la plate-forme.

Une certaine dynamique est lancée. En effet, 27 % des entrepreneurs qui estiment que leur entreprise est plus compétitive après le projet, ont développé de nouvelles idées ou des productions suite aux séminaires ou ont placé leurs productions sur la plate-forme. 33 % d'entre eux ont commencé à ressentir une certaine augmentation de leur vente et seraient susceptible d'embaucher par la suite.

Ainsi, le réel succès du projet dépend d'un nombre important d'entrepreneurs qui aura fait le choix d'utiliser la plate-forme numérique : plus ce nombre sera élevé, plus la plate-forme sera attractive auprès des consommateurs, et plus il y aura de ventes possibles et d'embauches par la suite.

Pour finir, le projet n'aura pas permis l'implantation d'un marché transfrontalier entre la Serbie et la Croatie. En effet, la totalité des entrepreneurs croates ne comptent pas s'implanter en Serbie et développer des projets avec des entrepreneurs serbes, et deux entrepreneurs serbes sur les trois qui ont répondu, ne souhaitent pas non plus travailler en Croatie et échanger avec des croates.

Trois raisons principales semblent expliquer ce phénomène :

-un blocage économique : certaines entreprises viennent d'être montées et ne sont pas encore suffisamment développées pour espérer faire du commerce vers la Serbie ou la Croatie. L'un des entrepreneurs, qui vient de monter son entreprise, ne dispose que de deux bureaux dans une moitié de pièce au BIOS, et compte pour l'instant uniquement se développer sur le marché local à Osijek. Pour les entreprises plus anciennes et mieux développées, les entrepreneurs souhaitent faire du commerce avec l'UE et non avec la Serbie. Le marché européen étant plus intéressant pour eux, leurs bénéfices seraient plus importants. Un marchand de miel, qui a participé aux séminaires, a expliqué qu'en Serbie, il y a énormément de producteurs de miel et les prix sont extrêmement bas. Il a ajouté qu'il n'avait alors aucun intérêt à exporter sa marchandise vers la Serbie.

- un blocage personnel : il semble que pour certains entrepreneurs rencontrés en Croatie, ils ne souhaitent pas investir en Serbie à cause des différents qui existent entre les deux peuples. Une jeune femme, travaillant dans une entreprise de consultant et ayant participé au séminaire sur le design du produit, a dénigré le fait de vouloir développer des projets en Serbie dans sa branche d'activité, considérant qu'ils étaient incapables de travailler sur ce qu'elle faisait. De même, elle a ajouté qu'ils travaillaient avec la Bosnie-Herzégovine, preuve qu'elle ne souhaitait pas ouvrir son activité vers la Serbie à titre personnel.

- une insuffisance dans la mise en relation des serbes et croates lors des workshops : à cause des problèmes au niveau de la frontière, peu de serbes se sont déplacés pour le workshop en Croatie. La faible présence de ceux-ci et les problèmes d'ouverture de la part d'une majorité d'entrepreneurs croates, n'ont pas permis une mise en relation des croates avec les serbes.

E. L'évaluation du projet par les leaders

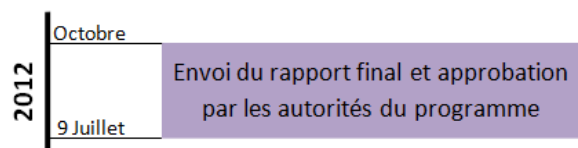


Figure 23: Cinquième étape de la frise chronologique du projet CB NET. Réalisation : Thomas Vinette.

La partie évaluation correspond à la deuxième partie de la phase de réalisation du modèle théorique, d'Alison Lebras (2010).

D'après Kristijan Ležaić, conseiller pour le développement régional et la coopération frontalière au Ministère du Développement régional et des fonds Européens à Zagreb, les organisateurs du projet ont 3 mois, à partir de la date de fin du projet (le 9 juillet 2012), pour envoyer le rapport final. Celui-ci doit comporter un rapport financier ainsi que le descriptif des résultats de chaque activité réalisée. Les leaders du projet doivent envoyer le rapport final auprès des autorités en charge de la gestion du programme (pour la Serbie, il s'agit de la délégation européenne et pour la Croatie, il s'agit de l'Agence pour le développement régional). A la réception du rapport, les autorités compétentes ont 45 jours pour l'approuver. Lorsque le rapport final est validé, le projet est considéré comme officiellement clos. Il n'y a pas d'évaluation externe après.

Or, on peut douter de l'efficacité de l'évaluation du projet avec les méthodes utilisées dans le programme de coopération transfrontalière. L'évaluation du projet se fait, d'après les conditions énoncées dans le cadre du programme, selon des critères purement techniques sans réellement analyser les impacts produits. Ainsi, on mesurera uniquement l'impact des séminaires sur le seul critère du nombre d'entreprises ayant participé aux séminaires (le chiffre de 160 est visé). Pour les workshops, le critère d'évaluation porte sur la réalisation de deux groupes d'entrepreneurs transfrontaliers de chaque côté de la frontière. On s'aperçoit bien à travers les résultats du questionnaire, que les choses sont beaucoup plus délicates à évaluer.

	Points positifs	Points négatifs	Effets positifs	Effets négatifs	Origine(s) des effets
Conception	Relation antérieure entre les deux leaders du projet		Réalisation complète du projet		Critère de sélection des instances organisatrices du programme
		Première réalisation d'un projet transfrontalier		Difficulté de montage	Programme difficile à mettre en place
					Faibles compétences des leaders du projet
		Conception des activités limitée		Frein à la réalisation du projet	Différences de législations entre les deux pays
	Partage des responsabilités entre les leaders		Réalisation complète du projet		Bonne mise en œuvre commune
		Mise en place d'aucune autorité pour les leaders, sur les financements de son partenaire		Emergence de difficultés relationnelles entre les deux leaders Fragilisation des relations entre les leaders à terme	Règles établies dans le programme IPA Croatie-Serbie
Réalisation		Non respect des ratios croates/serbes		Très faible mise en relation des Croates et des Serbes	Passage frontière difficile
	Satisfaction des entrepreneurs par rapport aux séminaires		Effet sur l'entrepreneuriat		Pertinence du projet par rapport aux attentes des entrepreneurs
	Bonne mise en relation des entrepreneurs croates		Effet sur l'entrepreneuriat		Aide facilitée pour la rencontre entre entrepreneurs

Réalisation		Insatisfaction vis-à-vis du workshop	Fragilisation des effets à long-terme du projet		Faible compétence du leader croate, organisateur du workshop
		Evaluation du projet uniquement sur des critères techniques		Mauvaise appréciation de la portée réelle du projet	Règles établies dans le programme IPA Croatie-Serbie

Eléments spécifiques au contexte serbo-croate

Eléments non spécifiques au contexte serbo-croate

Figure 24: Tableau des éléments spécifiques à la coopération transfrontalière entre la Serbie et la Croatie, au travers du projet CB NET. Réalisation: Thomas Vinette.

II. Analyse du projet HaB

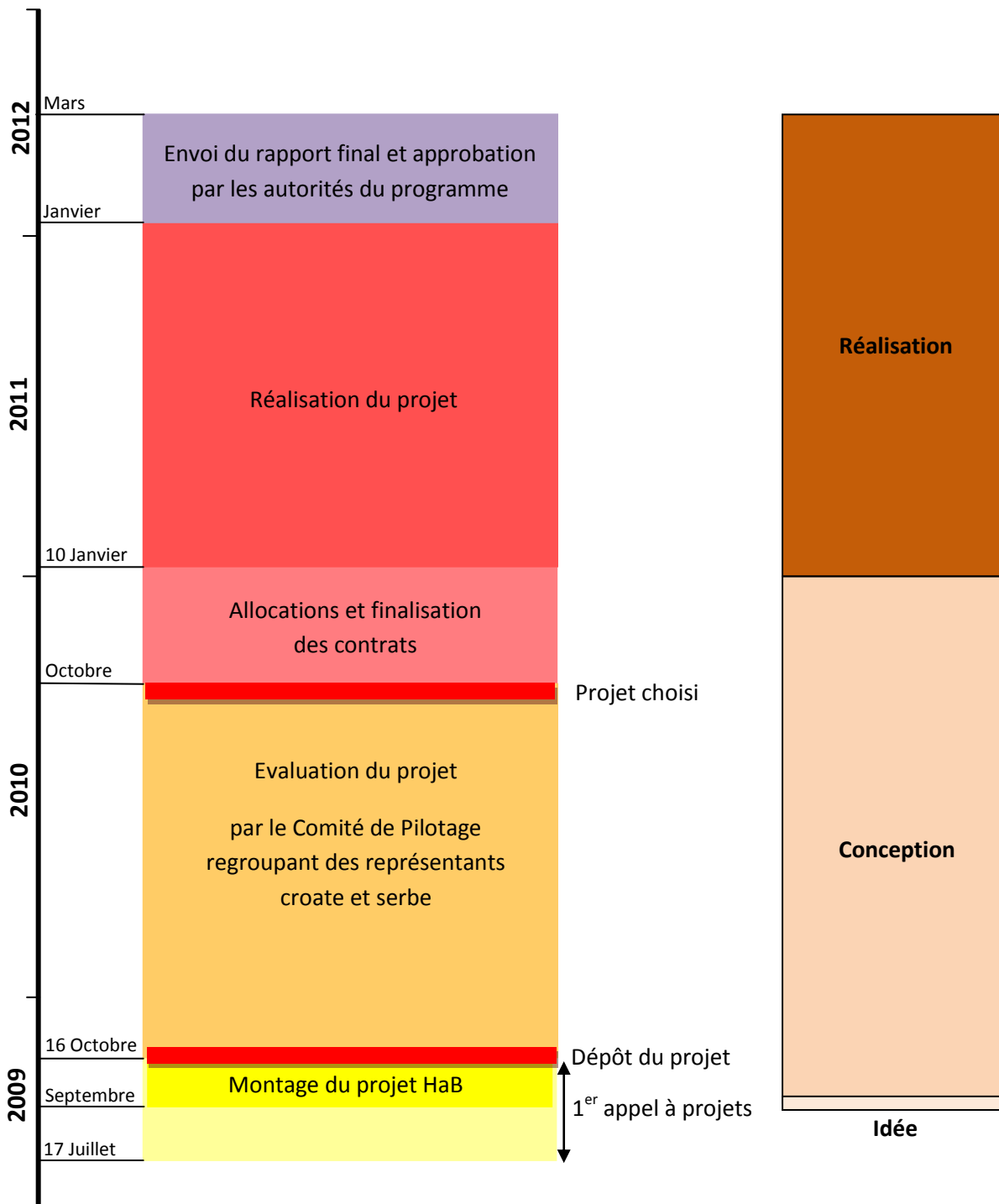


Figure 25: Frise factuelle du projet HaB. Sources : entretien avec les associations CZOR et Nansen Dialogue. Réalisation: Thomas Vinette.

A. Le montage du projet

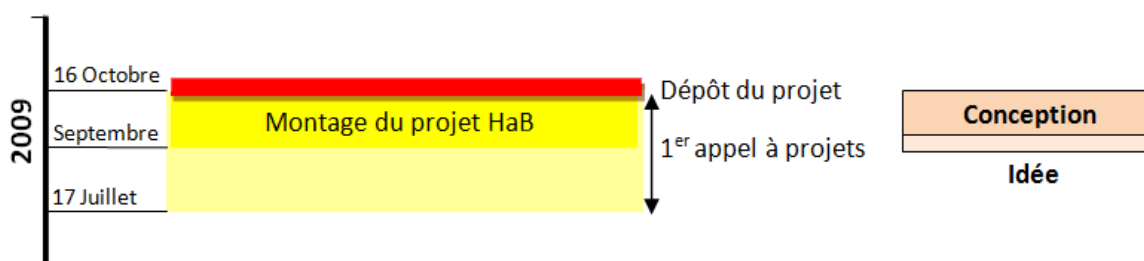


Figure 26: Première partie de la frise chronologique du projet HaB. Réalisation : Thomas Vinette.

Les leaders qui ont déposé le projet HaB sont :

- le Centre Nansen Dialogue, situé à Osijek (Croatie). L'ONG Nansen Dialogue a été fondée en 1994 en Norvège, et comprend aujourd'hui plusieurs centres dans les Balkans (Croatie, Bosnie-Herzégovine, Serbie...). Cette ONG milite pour la reprise du dialogue entre les anciens belligérants des guerres yougoslaves, grâce au partage de son savoir-faire vis-à-vis des acteurs locaux, nationaux et internationaux. Le centre à Osijek a été fondé en avril 2001.
- l'association citoyenne serbe CZOR (Center for Youth Work) à Novi Sad qui depuis 2001, propose une aide aux jeunes adultes pour leur permettre notamment de rentrer sur le marché du travail.

D'après la description du projet (cf. partie 1), il semble cohérent avec les compétences et les missions des deux leaders. D'après le leader serbe, ils formeraient une bonne association auprès des jeunes, car leurs domaines d'activités sont complémentaires: le leader croate s'occupe de « réparer » les plaies du passé, tandis que le leader serbe s'occupe d'améliorer les conditions de vie actuelles. Ainsi, d'après le leader serbe, cela permettrait aux jeunes avec qui ils ont travaillé, d'être plus confiants en eux et en leur avenir.

Pour le projet HaB, l'initiative est venue du leader croate cette fois. Celui-ci a contacté le leader serbe, avec qui il avait collaboré dans le passé sur d'autres projets. Ils ont mis un mois et demi pour le monter, de septembre jusqu'à la date butoir mi-octobre 2009 (cf. figure 26). Cette phase de montage correspond à la phase d'idée et de conception, dans la démarche du projet d'après le modèle type d'Alison Lebras (cf. figure 9).

Selon l'organisateur croate, ils se sont réunis plusieurs fois au cours de cette période. La première réunion a eu lieu à Novi Sad pour échanger leurs idées. Puis, ils se sont revus pour organiser le plan et faire des propositions. Ils ont également eu un rendez-vous avec le coordinateur financier du programme IPA à Zagreb.

D'après le leader croate, la préparation du projet a été difficile. Ils n'avaient pas la même expérience par rapport à l'organisation d'un projet transfrontalier. Le leader serbe connaissait déjà ce genre de projet et la procédure, contrairement au leader croate. De même, c'était difficile pour eux, concernant la répartition du travail, car c'était la première fois qu'ils montaient un projet

ensemble. Il a également été difficile pour eux d'organiser les activités à cause des différences de législation entre les deux états.

De plus, d'après les deux leaders, il leur a été difficile de bien connaître les responsabilités imparties aux personnes organisatrices du programme de coopération transfrontalière, et de savoir à qui se référer pour chaque étape. Cela indique donc un manque de communication de la part des porteurs du programme, auprès des leaders des projets concernant l'affectation des charges administratives. De même, cela montre aussi un manque de prise en compte de la part des monteurs du programme, sur la difficulté de certains leaders de projets à intégrer la démarche des programmes européens.

Avec ce projet, les deux leaders souhaitaient pouvoir permettre à des jeunes ruraux des deux pays, de participer à ce genre de programme. Pour ces deux leaders, il s'agissait de leur donner l'occasion de pouvoir faire des choses différentes, de les sortir de leur monotonie : « on voulait améliorer leurs vies car chez eux il n'y a vraiment rien à faire... » (Entretien avec Vanja Djuric, l'organisatrice serbe du projet, février 2012).

Pour ceux qui ont organisé le projet HaB, il s'agissait d'améliorer les conditions de vie de la jeunesse en milieu rural. Il semble donc que ces deux leaders ont souhaité concevoir un projet à destination d'un public, qui n'a pas forcément été visé par d'autres propositions de projet pendant le 1^{er} appel. Le leader croate a indiqué qu'il avait été au courant des différentes possibilités de projet dans le cadre du programme, et de certaines initiatives prises par d'autres leaders. Leur initiative est intéressante car elle révèle la faiblesse de considération du milieu rural et de sa population, auprès de porteurs de projet local. Cela montre donc la part de responsabilité qu'ils ont sur le développement du territoire frontalier, via la mise en place de projet.

En outre, les deux leaders du projet ont violemment manifesté, lors de leur interview personnelle, contre la lourdeur administrative du programme. Selon le leader serbe, cela représente une charge de travail importante (les deux institutions, organisatrices du projet sont des petites structures), qui les a empêché de développer d'autres activités pendant le projet, faute de temps, à cause de l'ensemble des démarches obligatoires à faire pour chaque activité. Par exemple, le leader croate aurait dû demander auprès des porteurs du programme, s'il avait le droit de me donner le dossier de montage du projet.

Au final, on peut constater qu'il y eut également, pour ce projet, une mise en œuvre commune de la part des deux leaders pour le montage. Ceci répond donc bien à l'une des exigences liées à la réalisation des projets transfrontaliers, indiquée dans le programme de coopération transfrontalière.

B. L'évaluation des dossiers et l'allocation des bourses

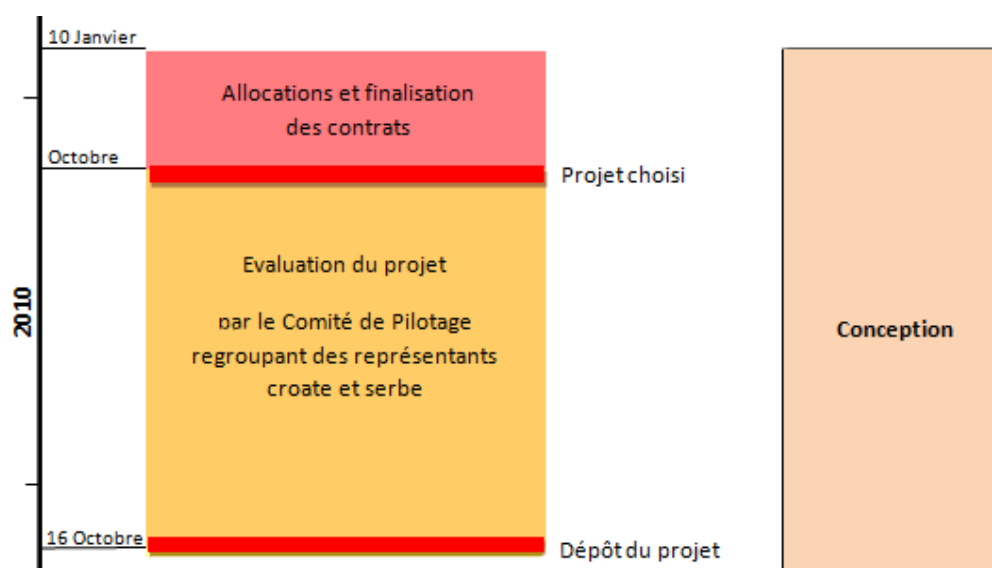


Figure 27: Deuxième et troisième étapes de la frise chronologique du projet HaB. Réalisation : Thomas Vinette.

Au terme de la procédure d'évaluation consécutive du 1^{er} appel à projet, le projet HaB fit partie des deux projets sélectionnés parmi les 11 au total pour la réalisation de la mesure 1.3 (Rencontres interethniques). Cette mesure a bénéficié d'autant de projet que la mesure 1.2 (protection environnementale), mais beaucoup moins que la mesure 1.1 (développement économique). En effet, 7 projets ont été sélectionnés pour le développement économique, et 2 projets ont été sélectionnés pour la protection environnementale.

D'après les résultats du 1^{er} appel à projets (2011), 48 projets ont été déposés pour évaluation concernant le développement économique, 38 pour les rencontres interethniques et 24 pour la protection environnementale. Ainsi, 15 % des projets liés au développement économique ont été sélectionnés, 8 % pour la protection environnementale et seulement 5 % pour les relations interethniques.

D'après le programme de coopération transfrontalière, il est indiqué que la procédure IPA fonctionne de manière décentralisée, pour la sélection et l'évaluation des projets, lorsqu'il y a un certain degré de centralisation, marqué par la nomination du Comité de Pilotage par les représentants des instances nationales. Dans le cas de la Croatie et la Serbie, ce cas s'applique puisque le Comité de Programmation, désigné par les porteurs nationaux du programme, désigne le Comité de Pilotage pour l'évaluation et la sélection des projets. Ainsi, ce sont donc les états candidats qui choisissent eux-mêmes les projets, qu'ils veulent mettre en place à la frontière.

De plus, il est uniquement indiqué sur le programme de coopération transfrontalière, que le Comité de Pilotage est composé à part égale de représentants serbes et croates. Ils sont choisis uniquement selon leurs connaissances techniques et professionnelles, sur les sujets d'intérêts concernant la région transfrontalière serbo-croate. Il n'y a aucune mention sur le statut de ses membres (autorités locales...), et on peut donc s'interroger sur leurs réelles motivations.

Il semblerait donc que le Comité de Pilotage ait préféré largement soutenir des projets portés sur le développement économique, contrairement au renforcement des liens entre les communautés des deux pays. D'après le programme IPA, chaque mesure devait être obligatoirement mise en œuvre au travers du financement de projet. Ainsi, afin de valider le programme, ils ont été certainement « obligé » de financer un certain nombre de projet pour chaque mesure, notamment la mesure 1.3 sur les relations interethniques.

On pourrait donc penser que les autorités du programme utilisent les fonds européens, afin de développer économiquement le territoire transfrontalier, profitant aux deux états. Et il n'y aurait pas la motivation pour créer réellement une coopération basée sur un rapprochement entre les communautés. Le cas du projet CB NET est assez révélateur. Il a été constaté que le projet avait contribué à une certaine dynamique positive, particulièrement en Croatie sur le contexte économique local. Or, actuellement la majorité des entrepreneurs croates et serbes ne souhaitent pas développer leurs activités de l'autre côté de la frontière à cause d'un blocage personnel lié aux différents entre les deux peuples.

C. La réalisation du projet

a. Les bénéficiaires du projet

D'après le dossier de montage du projet (2009), il existe deux catégories de bénéficiaires :

- **Les bénéficiaires directs :**

Selon l'organisateur du projet pour le Centre Nansen Dialogue, il souhaitait avoir au départ, avec son collègue serbe, 40 jeunes participants venant des municipalités partenaires au projet (les municipalités de Tompojevci, en Croatie et de Bač, en Serbie). En effet, d'après le leader serbe du projet, ils connaissent les autorités locales de ces deux municipalités et ont de bons rapports. Les leaders avaient essayé de monter un projet notamment à Tompojevci, une dizaine d'années auparavant, mais il n'a pas pu se faire suite à un changement d'équipe municipale à l'époque. Selon le leader serbe, les équipes municipales actuelles sont suffisamment ouvertes pour monter un tel projet. Néanmoins, il reconnaît que ces équipes municipales ne perçoivent pas l'impact réel des projets de coopération ethnique, qui au final ne participent pas à un développement économique, plus important à leurs yeux. Cette perception est peut-être partagée par un plus grand nombre de décideurs politiques locaux et régionaux et notamment le Comité de Pilotage, qui a préféré financer davantage de projets économiques.

Selon l'organisateur croate du projet, il y avait une limite d'âge (25 ans) pour participer au projet. De même, les organisateurs avaient fixé un ratio de 50/50 pour le sexe et pour la nationalité, afin de constituer un groupe homogène.

Néanmoins, les organisateurs du projet ont eu du mal à trouver suffisamment de jeunes uniquement sur ces municipalités. Ainsi, afin d'avoir le nombre espéré de participants, ils ont élargi leur recherche sur l'ensemble du Comitat de Vukovar-Srijem en Croatie et le district de Bačka méridionale. Pour trouver des jeunes intéressés par le projet, les organisateurs se sont déplacés dans les écoles et ont aussi proposé directement aux jeunes avec qui ils travaillent sur d'autres projets en cours, selon l'organisatrice serbe du projet. Les jeunes, rencontrés à Vukovar, ont expliqué qu'ils

avaient envoyé des mails à leurs amis pour leur demander s'ils étaient intéressés, suite à la présentation faite dans leur école. Ainsi, 73 % des jeunes questionnés ont connu le projet de cette manière là. De même, il y avait un site internet dédié au projet et des annonces sont passées à la radio, notamment en Serbie (27 % des participants, ont connu le projet via internet et la radio, d'après les résultats du questionnaire).

Malgré cela, il a été difficile pour eux d'arriver à constituer un groupe de 40 personnes. En effet, les territoires ruraux où ils ont prospecté sont confrontés à une diminution du nombre de jeunes qui partent vers les grands centres urbains. Par exemple, d'après le leader croate, dans de plus en plus de villages en Croatie, ils sont obligés de regrouper les garçons d'âges différents pour constituer au moins une équipe de football. De même, d'après les jeunes, rencontrés à Vukovar qui ont participé au projet, beaucoup de leurs camarades de classe n'ont pas souhaité participer car ils pensaient que le projet allait être scolaire et qu'ils auraient beaucoup de travail personnel à fournir. Ils ont également ajouté que pour bon nombre d'entre eux, ils ne voulaient pas aller en Serbie et faisaient preuve d'une faible ouverture d'esprit lié sûrement à un blocage personnel vis-à-vis des serbes.

D'après les résultats des questionnaires, les participants ont décidé de faire ce programme pour rencontrer de nouvelles personnes principalement (55 % des jeunes questionnés l'ont indiqué), étudier l'histoire de leur famille et faire quelque chose de nouveau pour 45 % d'entre-eux, et se connaître davantage pour 35 % d'entre eux.

Par ailleurs, 90 % des participants qui ont répondu au questionnaire, ont indiqué qu'ils avaient bénéficié d'un soutien de leurs parents à faire ce projet. Ils ont indiqué que leurs parents étaient tolérants, et estimaient que le projet était utile pour leurs enfants, vis-à-vis d'un rapprochement entre les deux communautés.

Les bénéficiaires finals :

D'après le dossier de montage du projet (2009), les bénéficiaires directs du projet seraient :

- les jeunes personnes hormis ceux participant directement au projet (membres des associations jeunesse, leurs amis et camarades de classes...),
- les membres de leurs familles directement impliqués dans le projet,
- les professeurs d'histoires des écoles primaires et secondaires,
- les représentants des municipalités locales et des villages,
- les municipalités de Tompojevci et de Bač, ainsi que le Comitat de Vukovar-Srijem et le district de Bačka septentrionale.

D'après les leaders du projet, les expositions dans toutes les villes ont été un succès puisque de nombreuses classes scolaires sont venues avec leurs professeurs. De même, les autorités locales se sont déplacées et il y a eu la présence de chaînes télévisuelles (cf. figure 28). D'après les résultats du questionnaire, l'ensemble des participants a invité leurs



Figure 28: Interview d'un des participants lors de l'exposition à Vukovar.
Source: Site Internet du projet HaB

familles, leurs amis et pour certains d'entre eux leurs voisins à venir voir l'exposition. La majorité des personnes à qui ils l'ont proposé, s'est déplacée selon les jeunes rencontrés à Vukovar.

b. Les activités du projet

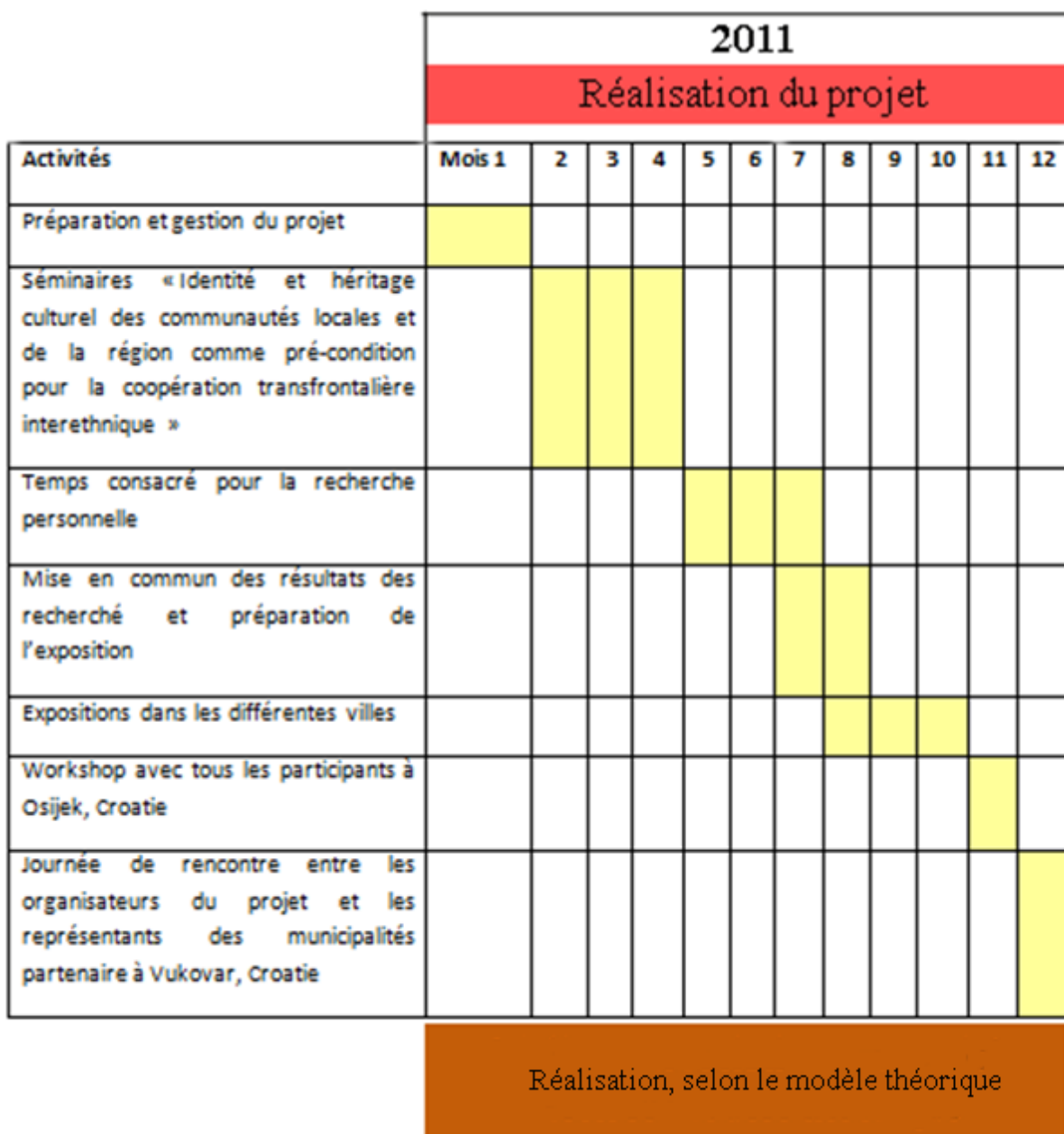


Figure 29: Quatrième étape de la frise chronologique du projet HaB. Source: projet HaB. Réalisation : Thomas Vinette.

Nous nous intéressons pour l'analyse aux séminaires organisés au début du projet, le temps consacré par les jeunes à leurs recherches, la préparation de l'exposition et son résultat. Il s'agit des principales activités de ce projet à destination des bénéficiaires directs. L'analyse des effets produits par ces activités doit nous permettre de mesurer l'impact réel du projet.

1. *Les séminaires sur le thème « Identité et héritage culturel des communautés locales et de la région comme pré-condition pour la coopération transfrontalière interethnique »*

Deux séminaires ont eu lieu sur ce même sujet. Ils ont eu lieu respectivement du 26 au 29 avril 2011 à Bizovac en Croatie et du 26 au 29 mai (cf. figure 30) à Sremski Karlovci en Serbie.

D'après le dossier de montage du projet, les organisateurs ont préféré faire deux séminaires sur le même sujet pour un groupe mixte de 20 jeunes, regroupant à la fois autant de croates que de serbes à chaque fois. D'après le dossier de montage du projet, les organisateurs, de par leur expérience, ont préféré séparer le groupe afin de permettre à l'ensemble des jeunes de participer aux activités du séminaire. Chaque séminaire a duré 4 jours, dont 3 jours de travail, avec une évaluation pour les participants le premier jour avant le début du séminaire et une autre après le 3ème jour.



Figure 30: Séminaire à Bizovac.
Source: Site internet du projet HaB

Chaque séminaire comportait trois grands sujets :

- L'identité : ce qui la définit, l'identité de la famille, de la communauté, de la région et celle européenne,
- L'histoire en commun : comment nous apprenons et ce que nous avons à apprendre de notre histoire en commun,
- L'héritage culturel et les histoires personnelles comme histoire de la région : l'éducation interculturelle et la coopération transfrontalière.

Le but général de ces séminaires était d'enseigner, auprès des participants croates et serbes, une même version de l'histoire des conflits qui ont opposé les deux peuples dans les années 90. En effet, il s'agissait de répondre au fait que les deux pays valorisent aujourd'hui un point de vue différent des conflits, mettant en valeur leur propre peuple, au détriment d'une version de l'histoire moins chargée de nationalisme. Il s'agissait également de rappeler aux jeunes, que les croates et les serbes vivaient côte à côte par le passé avant les conflits, et qu'ils partageaient des choses culturelles en commun comme le langage par exemple.

L'impact de ces séminaires semble positif puisque les jeunes rencontrés à Vukovar, ont apprécié le séminaire et ce qu'ils ont pu y apprendre. En effet, ils ont dit qu'ils avaient pu connaître, grâce au séminaire, les deux versions historiques du conflit et que cela était important pour eux. Ils pouvaient maintenant comprendre certaines choses, comme le fait que bon nombre de serbes à Vukovar aient décidé de « croatiser » leur nom après les conflits. Ils ont ajouté qu'ils étaient d'accord avec le point de vue développé lors du séminaire. De même, ils ont expliqué qu'ils avaient pu connaître de nombreuses choses liées à la culture serbe, l'histoire de la Serbie et comment était la vie là-bas.

D'après le leader serbe, certains jeunes étaient effrayés au début du projet. La majorité d'entre eux concernait les jeunes venant de Croatie, qui avaient notamment peur de venir en Serbie du fait de la mauvaise image de celle-ci, véhiculée dans la presse et la télévision.

Selon les organisateurs et les jeunes de Vukovar, il n'y a eu aucun problème pendant tout le projet. L'ambiance était vraiment bonne entre les participants et aussi avec les organisateurs. Les résultats du questionnaire confirment leurs propos puisque la majorité des participants qui ont répondu au questionnaire ont indiqué qu'ils avaient eu de très bonnes relations avec les participants et aussi avec les organisateurs.

Néanmoins, les jeunes de Vukovar ont précisé qu'ils avaient parlé des choses qu'ils avaient pu apprendre lors des séminaires uniquement avec les autres participants. A leurs dires, leurs camarades de classes n'étaient pas intéressés par ce qu'ils avaient pu y apprendre ; ils trouvaient cela ennuyeux.

De plus, le leader croate a ajouté lors de son entretien, qu'ils avaient eu des difficultés techniques concernant la logistique des activités (trouver une salle qui puisse accueillir toute les personnes liées au projet ainsi qu'un nombre suffisant de lits dans les hôtels pour tous les participants, lors des séminaires). Ces problèmes logistiques montrent bien le faible équipement notamment hôtelier sur le territoire transfrontalier. Il y a eu également, des problèmes de communication avec les municipalités ou entre les deux organisateurs du projet. Néanmoins, le leader croate a ajouté qu'ils avaient pu définir ensemble les points qui avaient posés problèmes afin de les résoudre mutuellement.

2. La réalisation de recherche personnelle sur le sujet « L'histoire de ma famille comme histoire de la région » et création d'un site Internet

En plus de l'apport culturel, les deux séminaires précédents ont permis aux jeunes de disposer d'une formation leur permettant de démarrer leurs recherches. En effet, l'ensemble des participants a retournés dans leur famille respective, pendant les vacances d'été entre Juin et Septembre 2011 (cf. figure 29) afin de collecter différents éléments (vieilles images, récit oral...) permettant de retracer l'histoire de leur famille et de leur communauté et l'héritage culturel de leur région.

D'après le dossier de montage du projet, l'ensemble des participants ont du utilisé différentes méthodes pour collecter des informations, comme :

- l'histoire orale, grâce à l'interview de membres de la famille, d'amis et de voisins,
- la recherche de documents historiques grâce à l'analyse de documents familiaux (lettres, diplômes, carte d'identité, photographie, contrat...),
- des recherches d'archives (livre des registres, recensement...).

De plus, les organisateurs ont réalisé un site web et une page facebook afin de présenter le projet, les activités en cours et l'avancement de celui-ci. Ces pages Internet permettaient, selon les organisateurs, la communication entre les participants, le partage d'informations et aussi de présenter les archives des deux municipalités.

D'après le leader serbe, ils ont eu quelques difficultés à travailler avec les jeunes. Un manque de motivation s'est fait ressentir de leur part, du fait notamment que leurs recherches aient lieu pendant l'été et qu'ils avaient d'autres occupations personnelles. Ainsi, les deux leaders, d'après leurs propos, ont changé de rapport avec les jeunes. Ils auraient davantage développé un lien avec chacun d'eux pour qu'ils avancent dans leur recherche et pour les motiver davantage.

D'après les résultats du questionnaire, les participants ont eu des difficultés lors de leurs recherches personnelles. L'ensemble des participants qui ont répondu au questionnaire, ont collecté des informations uniquement auprès de leur famille proche (parents, grands-parents). Ils ont dû faire face à la disparition d'un nombre important de vieux documents comme les photographies et ont dû se contenter d'informations uniquement oralement, fournies par leurs aînés. Or, ils ont été incapables de se rappeler de certaines informations importantes (date de naissance, date de décès, le nom de personnes...). De plus, pour l'une des participantes serbes, beaucoup de membres de sa famille qui possédaient des informations sont morts lors des conflits, et selon elle, sa famille ne voulait pas lui fournir d'informations. En effet, d'après le leader croate, la majorité des familles des participants ont été victimes plus ou moins directement par les conflits des années 90. Cela peut donc expliquer la disparition de documents liés aux déplacements des populations ou le fait que certaines personnes ne souhaitent pas se remémorer le passé.

Il semble également que la page facebook est remplie son rôle de communication entre l'ensemble des personnes participant au projet (organisateur et participants). En effet, les leaders du projet ont demandé aux jeunes participants, sur la page facebook, leurs adresses e-mails afin qu'ils puissent leur envoyer le questionnaire qui a été élaboré dans le cadre de cette étude. Un quart d'entre-eux a ainsi répondu. De même, l'organisation du rendez-vous avec les jeunes de Vukovar s'est faite via facebook.

3. La réalisation de l'exposition

Après leurs recherches sur leurs familles et leurs héritages culturels, l'ensemble des participants a participé ensemble à un séminaire dans la ville serbe de Sremski Karlovci qui a duré 3 jours début octobre 2011 (cf. figure 31), abordant plusieurs thèmes :

- présentation du résultat de leur recherche au groupe et comparaison des similitudes, des différences entre les différentes histoires racontées ainsi que des problèmes et des challenges communs qu'ils ont eu à faire face,
- préparation en commun de l'exposition qui reprendra l'ensemble de leurs recherches avec l'aide de l'historien Robert Skenderovic, partenaire du leader serbe. Il fut ainsi décidé de répartir en 14 thèmes (famille, tradition, éducation, alimentation, histoire sentimentale, l'armée, le travail...), l'ensemble des éléments collectés par les jeunes participants au projet.



Figure 31: Préparation de l'exposition.

Source : Site Internet du projet HaB



Figure 32: Exposition à Tompojevci.
Source: Site Internet du projet HaB

Le résultat de l'ensemble des recherches fut présenté au public dans deux villes croates (Tompojevci du 24 au 28 octobre 2011 (cf. figure 32) et à Vukovar du 31 octobre au 4 novembre 2011, puis dans trois villes serbes : à Bač du 7 au 11 novembre 2011, à Bačka Palanka du 14 au 18 novembre et à Novi Sad du 24 au 28 novembre. Une cérémonie d'ouverture a eu lieu à Tompojevci et Bač. Les expositions ont eu lieu dans des écoles, des bâtiments publics ou des centres culturels pour une durée de 10 jours à chaque endroit. Puis, les éléments de l'exposition furent donnés aux écoles locales ou aux municipalités.

Outre le fait que les expositions aient été un succès par rapport à leurs fréquentations (cf. partie : les bénéficiaires finals du projet HaB), 70 % des parents ont été satisfaits de la qualité de l'exposition, d'après les résultats du questionnaire. Ils ont été contents d'avoir pu participer au projet, en aidant leurs enfants en leur donnant les éléments pour l'exposition, et aussi qu'ils étaient fiers du travail réalisé par leurs enfants. Pour l'un des participants, ses parents pensaient que le projet était « stupide » tout au début, mais leur point de vue a évolué de manière positive, au regard de ce qu'avait pu accomplir leur fils.

Par ailleurs, tous les participants qui ont répondu au questionnaire ont aimé le projet. Ils ont pu apprendre de nombreuses choses sur leur famille et sur la région, et ont pu voyager. En effet, d'après l'organisateur croate du projet, les participants ont pu avoir pour la première fois un passeport et franchir la frontière ; action qu'ils n'avaient jamais pu faire avant. Le leader serbe a confirmé ses propos, en ajoutant que certains participants venant de Croatie étaient au départ effrayés de se rendre en Serbie, mais sont devenus plus confiants et ont pu acquérir une plus grande ouverture d'esprit. Pour certains jeunes, le projet leur a permis de se dépasser. L'une des participantes ne pensait pas au départ pouvoir collecter suffisamment d'informations, mais elle a réussi à en obtenir assez. De plus, le projet a également permis pour une autre participante d'améliorer les rapports familiaux dans sa famille. Elle expliquait dans le questionnaire, qu'ils ont finalement accepté de lui donner des informations concernant l'histoire de sa famille car elle en avait besoin; ce qui lui a permis de comprendre certaines affaires familiales. L'ensemble des participants a également indiqué qu'ils souhaitaient de nouveau pouvoir refaire ce genre d'expériences.

Pour les leaders, le projet est un succès, compte-tenu des difficultés qu'ils ont eu au départ. Le leader croate est satisfait car le public (écoles, officiels, représentants des jeunes) a été agréablement surpris par l'exposition. Celle-ci, d'après le leader serbe, valorisait des choses positives liées aux modes de vie, et ne parlaient pas encore une fois de la guerre et de ses conséquences.

De plus, le leader croate a indiqué que l'exposition a été perçue comme une fabuleuse méthodologie de recherche, et que d'autres projets avec des écoles sont en train d'être réalisés sur le même modèle. Il y a notamment un projet qui consisterait à collecter de nombreuses photos sur les villes de la région par les élèves d'une école, et d'en faire une exposition. Le leader serbe a également indiqué que grâce au projet, les équipes municipales de Bač et Tompojevci étaient davantage connectées entre elles. De plus, le leader serbe a indiqué que les équipes municipales estimaient maintenant, que ce type de projet pouvait développer leur potentiel économique. En effet, il semblerait, d'après le leader serbe, que ces municipalités aient utilisé le projet à des fins touristiques.

D. L'évaluation du projet

Lors de l'entretien avec les jeunes de Vukovar, ceux-ci ont révélé qu'ils faisaient partie de la communauté serbe. D'après leurs témoignages, la majorité des participants venant de Croatie était serbe ; il n'y a eu que trois, quatre croates sur les vingt participants. Du côté serbe, d'après leurs témoignages, il y avait plusieurs nationalités parmi les 20 participants (Russe, Hongrois, Serbe, Italien...).

La faible présence de croates comparativement aux serbes dans le groupe de participants, remet sérieusement en cause le succès du projet. Comment peut-on parler de coopération interethnique si la majorité des participants provient de la même ethnie ? Réaliser un tel projet sur un territoire encore fortement marqué par les clivages ethniques entre serbes et croates, fut un véritable challenge pour les organisateurs. Il semble donc que compte-tenu du contexte défavorable sur le territoire, les organisateurs ont été incapables de mobiliser les jeunes croates pour le projet.

Il est impossible que les organisateurs du projet n'aient pas remarqué cela, puisque l'ensemble des participants a du au cours du projet expliqué l'histoire de sa famille devant tout le monde. Il se pourrait tout simplement que le leader croate soit aussi originaire de la communauté serbe de Croatie.

Pour comprendre la très faible participation des croates au projet, nous nous baserons sur les déclarations faites par les jeunes serbes à Vukovar sur les rapports qu'ils entretiennent avec les croates dans leur lycée et dans leur ville.

Ils ont expliqué tout d'abord, qu'ils n'avaient pas eu de problèmes pour décider s'ils allaient ou non participer au projet, contrairement à bon nombre de leurs camarades de classe qui étaient plutôt réticents. Le fait qu'ils aient fait preuve d'une plus grande ouverture d'esprit dès le début peut s'expliquer par l'environnement familial (leurs parents les ont encouragés à participer au projet). Il semblerait donc que les enfants redéveloppent les mêmes comportements que leurs parents. En effet, d'après leurs témoignages, si la plupart de leurs camarades de classe ne souhaitaient pas participer, c'est que leurs parents n'étaient pas aussi ouverts que les parents des jeunes rencontrés à Vukovar.

Ce blocage serait peut-être plus présent chez les croates que chez les serbes. En effet, suite aux rencontres sur le terrain en Croatie et en Serbie, les serbes avaient davantage de facilité à parler des anciens conflits et des problèmes actuels entre les communautés (c'est d'ailleurs sur ce point, que l'on a pu découvrir la véritable origine des jeunes de Vukovar). Suite à un constat sur le terrain, ce blocage serait dû au fait que la communauté internationale a demandé principalement aux serbes de faire un travail de réflexion sur les conflits, mais pas aussi fortement auprès des croates. La communauté internationale a considéré les croates comme victimes des agissements des forces serbes. Ainsi, le fait que les croates se sont vus soutenir dans leurs positions de victimes (la conservation du château d'eau de Vukovar en est le parfait exemple), ne les a pas forcément encouragés à aller de l'avant et à être davantage ouverts vers les serbes.

C'est pourquoi les tensions entre les communautés sont encore fortement perceptibles à Vukovar. Les jeunes ont expliqué que la police est souvent venue dans leurs lycées, suite à des

bagarres violentes qui ont opposé croates et serbes. Il semble que le système scolaire à Vukovar, entretient les mauvais rapports entre les communautés. En effet, d'après les jeunes rencontrés à Vukovar, les élèves serbes et croates commencent à partager la même classe uniquement à partir du lycée. Il n'y aurait aucun problème en classe, mais lors des pauses, il y a clairement deux groupes séparés, les croates et les serbes. Néanmoins, les jeunes ont nuancé leurs propos en disant qu'ils avaient quand même, quelques amis croates à l'extérieur.

Ainsi, dans ce contexte, on comprend pourquoi les jeunes serbes n'ont pas partagé ce qu'ils avaient appris lors du projet, avec les autres membres de leurs classes. Le projet n'a pas été pertinent au final, puisque ceux qui avaient le plus besoin d'ouvrir leur esprit n'ont pas été atteints par les propos développés lors du projet.

Par ailleurs, on peut s'interroger sur les réelles motivations des jeunes serbes à participer à ce genre de projet. Lors de l'entretien, ils ont indiqué qu'ils avaient une certaine habitude de faire ce genre de projet ; qu'ils en avaient déjà fait quelques uns notamment avec la Bosnie-Herzégovine. A la question posée lors de l'entretien, de savoir ce qu'ils comptaient tous faire après leur bac, ils ont tous indiqué, d'une manière certaine, qu'ils partiraient en Serbie, pour faire leurs études supérieures, comme de nombreux serbes habitant Vukovar. En effet, les serbes en Croatie doivent payer leurs études contrairement aux croates. De plus, ils ont indiqué qu'il était impossible de trouver un travail en Croatie, car il existe une discrimination vis-à-vis des serbes. Ainsi, on peut s'interroger que le fait que le projet serait un moyen pour eux de créer des liens avec des serbes habitants en Serbie, puisqu'ils ont pour but de venir s'y installer par la suite. La première motivation des jeunes de Croatie était de rencontrer de nouvelles personnes (5 jeunes croates sur les 7 qui ont répondu au questionnaire ont indiqué cette raison).

Néanmoins, ils ont ajouté, lors de l'entretien, qu'à la suite du projet, leurs camarades de classe étaient jaloux qu'ils aient pu voyager et rencontrer de nouvelles personnes. Il semble donc qu'une petite dynamique serait lancée puisque la perception des camarades de classe a légèrement évolué par rapport au projet ; d'abord complètement réticents, ils en sont devenus plutôt envieux.

E. L'évaluation du projet par les leaders

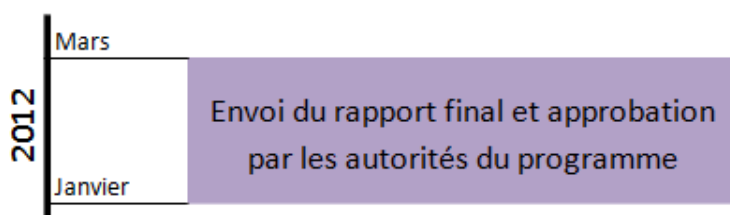


Figure 33: Cinquième étape de la frise chronologique du projet HaB. Réalisation: Thomas Vinette.

La partie évaluation correspond à la deuxième partie de la phase de réalisation du modèle théorique, d'Alison Lebras (2010).


Comme pour le projet CB NET, on peut douter de l'efficacité de l'évaluation du projet avec les méthodes utilisées dans le programme de coopération transfrontalière. La pleine réalisation du projet se fait, d'après les conditions énoncées dans le cadre du programme, selon des critères purement techniques sans réellement analyser les impacts produits. Ainsi, on mesurera l'impact du projet sur les critères suivants (dossier de montage du projet HaB) :

- 40 jeunes (20 personnes de chaque pays) recrutés, et éduqués sur l'importance de la coopération transfrontalière, la diversité culturelle et l'héritage en commun dans la région du Danube,
- l'établissement d'une plate-forme numérique pour la communication entre les participants (page facebook principalement),
- éducation des jeunes sur des méthodes créatives pour la recherche d'éléments du passé,
- recherches personnelles entreprises par les jeunes, auprès d'institutions différentes et d'habitants de la région,
- recherche pour une communauté réalisée par l'un de ses membres,
- réalisation d'une exposition reprenant l'ensemble des éléments trouvés lors des recherches.

De plus, on peut être sceptique sur le fait de laisser les leaders évaluer par eux-mêmes leur projet, et qu'il n'y est pas de contrôle extérieur. On s'aperçoit bien à travers les entretiens, que des dysfonctionnements ont eu lieu sur l'origine ethnique des participants.

	Points positifs	Points négatifs	Effets positifs	Effets négatifs	Origine(s) des effets
Conception	Relation antérieure entre les deux leaders du projet		Réalisation complète du projet		Critère de sélection des instances organisatrices du programme
		Première réalisation d'un projet transfrontalier		Difficulté de montage	Programme difficile à mettre en place
					Faibles compétences des leaders du projet
		Conception des activités limitée		Frein à la réalisation du projet	Lourdeurs administratives
		Faible considération politique pour la réalisation de projets culturels		Frein à la réalisation du projet	Mauvaise considération de la part des politiques
Réalisation		Difficultés à réunir suffisamment de participants		Non réalisation de l'objectif principal du projet: réunion de croates et de serbes	Conflits entre les communautés serbes et croates
	Satisfaction des séminaires		Développement des connaissances chez les participants		Bonne ambiance pendant les séminaires et présence d'intervenants qualifiés
	Réalisation de l'exposition		Satisfaction des participants et de leurs proches mis à contribution		Qualité de management de la part des organisateurs

Réalisation	Succès de l'exposition		Développement touristique pour les municipalités partenaires		Qualité de l'exposition
			Développement de nouvelles expositions		
			Participants plus confiants en eux		
			Publics satisfaits		
		Évaluation du projet uniquement sur des critères techniques		Mauvaise appréciation de la portée réelle du projet	Règles établies dans le programme IPA Croatie-Serbie

 Éléments spécifiques au contexte serbo-croate


 Éléments non spécifiques au contexte serbo-croate

Figure 34: Tableau des éléments spécifiques à la coopération transfrontalière entre la Serbie et la Croatie, au travers du projet HaB. Réalisation: Thomas Vinette.

Conclusion

L'hypothèse de recherche, qui était posée au départ, était : « les effets observés des projets transfrontaliers ne répondent pas aux objectifs inscrits dans le cadre des mesures 1.1 (développement économique et développement des échanges frontaliers) et 1.3 (amélioration des rapports entre les communautés) ».

Suite à l'analyse des deux projets, on peut invalider l'hypothèse de recherche concernant la réalisation du premier objectif de la mesure 1.1, concernant le développement économique du territoire transfrontalier. En effet, les premiers effets du projet CB NET ont été positifs sur l'entrepreneuriat (mise en réseau des entrepreneurs et développement de nouveaux produits ou activités, grâce aux séminaires et aux échanges entre les entrepreneurs). De même, indirectement le projet HaB aurait entraîné une dynamique positive concernant le développement touristique sur les municipalités partenaires du projet.

Néanmoins, l'hypothèse est validée concernant les deux autres objectifs mesurés dans le cadre de cette analyse. Le projet CB NET n'a pas réussi à motiver les entrepreneurs croates à investir en Serbie, à cause d'insuffisances au niveau de la conception du projet (faible compétence des organisateurs pour le workshop), de difficultés liées au contexte serbo-croate (passage de la frontière difficile pour les entrepreneurs serbes), mais aussi d'un blocage de la part des entrepreneurs croates (blocage économique lié aux différences de niveau de développement entre les deux pays et blocage personnel).

Le projet HaB a été incapable de motiver les jeunes croates pour participer au projet à cause du contexte frontalier, particulièrement à Vukovar où les rapports entre les deux communautés sont très difficiles. Ainsi, on ne peut pas réellement parler de coopération interethnique (même si l'exposition a été un succès), car il y avait très peu de croates parmi les jeunes. La majorité d'entre eux était serbe. De même, les propos développés lors du projet n'ont pas atteint vraisemblablement les jeunes croates, car d'après les participants serbes, rencontrés à Vukovar, ceux-ci ont uniquement parlé de ce qu'ils avaient appris uniquement avec les autres membres du projet.

Par conséquent, la non réalisation de deux des objectifs sur trois mesurés dans le cadre de cette analyse nous indique donc, que la mise en œuvre du programme ne serait pas réellement capable de mettre en place une véritable coopération transfrontalière entre la Serbie et la Croatie. En effet, la manière dont est mis en œuvre le programme et les projets mis en place, ne permettent pas réellement de répondre aux difficultés liées au contexte serbo-croate.

Ainsi, des problèmes spécifiques ont émergés d'après les tableaux synthétiques des deux projets (cf. figures 24 et 34). Certains problèmes ne seraient pas spécifiques au contexte serbo-croate. En effet, il semblerait que la démarche du programme ne soit pas adaptée au contexte serbo-croate. D'après Mr Ležaić, la démarche de projet est trop compliquée pour les acteurs locaux et régionaux. Au cours de son entretien, celui-ci a exprimé le fait que de plus en plus de leaders des projets étaient mécontents de la façon dont était mené le programme et commençaient à ne plus avoir l'envie de continuer. Ce cas s'est démontré avec le projet HaB. Ainsi, les démarches administratives importantes et la complexité du programme, compliquent réellement le travail des leaders de projet, et risquent à terme d'impacter l'image de l'UE auprès des porteurs de projet locaux et régionaux.

De même, certaines dispositions énoncées dans le cadre du programme, comme pour l'évaluation des projets, ne permettent pas aux institutions nationales et européennes d'avoir un avis plus réaliste sur la réelle portée des projets entrepris actuellement à la frontière.

D'autres points sont plus spécifiques au contexte serbo-croate. Premièrement, les leaders de projet locaux ont du mal à intégrer la procédure mise en place par l'Europe. Néanmoins, il s'agissait de la première fois que ces leaders mettaient au point ce genre de projet, ce qui peut expliquer ce genre de problèmes. Deuxièmement, les difficiles rapports entre les serbes et les croates, les différences législatives entre les deux pays ne permettant pas réellement de créer des projets transfrontaliers et l'insuffisance de projets de coopération interethnique ne permettent pas de fédérer réellement les serbes et les croates entre eux.

Le problème semble au départ politique. Il semblerait que la difficulté réelle du projet réside dans le fait que les autorités politiques locales ont une mauvaise considération des projets culturels visant au rapprochement des deux peuples. En effet, pour un certain nombre, il s'agit avant tout d'un rejet de l'autre (le cas notamment des politiciens issus des groupes politiques nationalistes en Slavonie), mais aussi que pour d'autres, ces projets ne permettent pas de développement économique. Par conséquent, une réflexion semble aujourd'hui nécessaire, par les autorités nationales et européennes, sur l'encadrement, la place à accorder et la formation des acteurs politiques locaux.

Bibliographie

Ouvrages référencés

Amilhat-Szary, A.-L., M.-C. Fourny. (2006), "Territorialités Nouvelles Et Évolutions De La Frontière." In Après Les Frontières, Avec La Frontière. Nouvelles Dynamiques Transfrontalières En Europe, Anne-Laure Amilhat-Szary, Marie-Christine Fourny, La Tour d'Aigues: Editions de l'Aube, pp. 7-20.

Barbier, C et al (2011) : « La coopération transfrontalière Croatie-Serbie : Potentialités, enjeux, réalités » : Atelier DA5 du 31 janvier au 9 mars. Université de Tours : EPU-DA .

Blondel, C. (2012), « La coopération transfrontalière : un levier potentiel de la réconciliation interethnique en ex-Yougoslavie ? Discussions conceptuelles et théoriques », en étude.

Carrière JP, Thibault S. (2000), « Redéfinition et requalification des espèces transfrontaliers : réflexions sur le cas luso-espagnol », Guichard F et Lopez Trigal L, 2000 : La frontera ispanoportuguesa. Nuevo espacio de atracion y cooperacion, Rei Alfonso, Henriques, Zamora, p 285-298.

Lebras, A., Les spécificités de la coopération transfrontalière dans les dynamiques du projet d'aménagement : le cas du jardin des Deux Rives à Kehl et Strasbourg, 142 f.
Projet de fin d'étude : Aménagement du territoire. Université de Tours : EPU-DA, 2010

Leloup,F., Moyart,L. (2006), « La région frontalière: vers quels nouveaux modes de développement et de gouvernance? » In Après Les Frontières, Avec La Frontière. Nouvelles Dynamiques Transfrontalières En Europe, Anne-Laure Amilhat-Szary, Marie-Christine Fourny, La Tour d'Aigues: Editions de l'Aube, pp.38-54.

Rupnik, J. (2007), « Les Balkans et la pax europea: entre protectorats et intégration » In Les Banlieues de l'Europe- Les politiques de voisinage de l'Union Européenne, Jacques Rupnik (dir.), Paris: Presses de Science Po, pp.127-149.

[En ligne] Instrument for Pre-Accession Assistance (IPA) : Cross-Border Programme Croatia – Serbia 2007-2013 [period cover: 2007-2011] ; version corrigée de Novembre, 2009 (en anglais), Disponible sur : http://www.croatia-serbia.com/images/stories/pdf_doc/en/revisedop.pdf. [19.11.2011].

[En ligne] Règlement (CE) N° 1085/2006 du Conseil du 17 juillet 2006 établissant un instrument d'aide de préadhésion (IAP), Disponible sur : <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:210:0082:0093:FR:PDF>. [21.11.2011]

[En ligne] IPA Croatie – Serbie : Les résultats du premier appel de propositions (en croate), Disponible sur : http://www.safu.hr/datastore/filestore/330/Rezultati_I__poziva_Hrvatska_Srbija_B1_projekti.pdf. [28.11.2011].

[En ligne] Arbaret-Schultz et al, 2004. « La frontière, un objet spatial en mutation ». Disponible sur : <http://www.espacetemps.net/documents842.html>

Documents

BIOS, University of Subotica (2009). Grant Application Form for the project CB NET.

CZOR, Studies on clusters in Vojvodina: IPA Hungary-Serbia. Février 2011.

Nansen Dialog, CZOR (2009). Grant Application Form for the project HaB.

Articles

Fisler, C (1999) « Yougoslavie : Toutes les migrations des Serbes depuis Milosevic », *Courrier des Balkans*. Disponible sur :
http://balkans.courriers.info/spip.php?page=article&id_article=2559&cdbvisu=2559

Surprenant, S. (2005) « Réfugiés en Voïvodine : l'intégration est toujours difficile », *Courrier des Balkans*. Disponible sur :
http://balkans.courriers.info/spip.php?page=article&id_article=5694&cdbvisu=5694

Target, C. (2006) « Croatie : les champs de Slavonie sont encore minés », *Courrier des Balkans*. Disponible sur : http://balkans.courriers.info/spip.php?page=article&id_article=6974&cdbvisu=6974

Nekic, E. (2002) "Serbes de Croatie: l'exigence d'égalité", *Courrier des Balkans*. Disponible sur :
http://balkans.courriers.info/spip.php?page=article&id_article=1579&cdbvisu=1579

Sites Internet

Commission Européenne-Politique régionale Inforegio (s.d). *Instrument d'aide de préadhésion (IAP)*, [en ligne]. Disponible sur : http://ec.europa.eu/regional_policy/thefunds/ipa/works_fr.cfm. [20.11.2011].

Croatia-Serbia Cross-Border Programme (s.d). *Internet sales-Join the CB Net project* (en anglais) [en ligne]. Disponible sur: <http://cbnet-shop.com/en>. [26.11.2011].