

Préfecture Auvergne  
GIP Massif-Central

**Evaluation des programmes  
Massif central sur la  
thématique « accueil »**

Rapport final

Réf : RF MAC Thématique « Accueil »

Version : V1.0

Date : Septembre 2012



---

## Sommaire

---

Introduction.....	3
<b>1. Rappel des éléments de cadrage méthodologique .....</b>	<b>4</b>
11)Rappel du questionnement évaluatif .....	4
12)Les actions éligibles à la CIMAC et au POP .....	5
13)Les critères d’instruction des questions évaluatives (guide pour les travaux d’analyse)..	8
14)Rappel de l’arbre des objectifs de la politique d’accueil (extrait : POP/CIMAC – Axe 1) .	11
15)Théorie d’action initiale de la politique d’accueil (au démarrage des programmes CIMAC – POP / 2007).....	12
16)Théorie d’action finalisée de la politique d’accueil (par le partenariat interrégional entre 2007 et 2010) .....	13
17)Sociogramme de la politique d’accueil .....	14
18)Approche méthodologique proposée pour l’analyse de la diffusion de la politique d’accueil sur la Massif central .....	15
<b>2. Les principaux enseignements du bilan des projets et l’identification des répondants à l’enquête auprès des bénéficiaires .....</b>	<b>17</b>
21)Bilan des projets .....	17
22)Enquête auprès des bénéficiaires de l’axe 1 (ou enquête opérateurs) .....	26
<b>3. L’évaluation de la politique interrégionale d’accueil du Massif central .....</b>	<b>27</b>
31)La connaissance et la perception de la politique accueil du Massif .....	27
32)Politiques sectorielles (Etat, Régions, Départements) : frein ou facilitateurs ? .....	33
33)La contribution des projets des territoires et des acteurs à l’organisation de l’accueil ...	39
34)La diffusion de la culture de l’accueil, enjeu prioritaire pour la réussite des démarches engagées.....	48
35)Les freins & facilitations à s’inscrire dans la politique d’accueil du MAC .....	70
36)Capitalisation et mutualisation : connaissance/utilité/utilisation.....	82
37)L’articulation entre les échelles de territoire infra-départementales en matière d’accueil .....	86

38) In fine, quelle plus-value de la politique accueil à l'échelle interrégionale ? .....	88
<b>4. Conclusions générale et réponse aux questions évaluatives</b> .....	99
41) Conclusions générales .....	99
42) Réponse aux questions évaluatives .....	100
<b>5. Suggestions</b> .....	122
<b>Annexes</b> .....	126
Annexe A - Les enjeux & objectifs affichés de la politique d'accueil	
Annexe B - Les appels à projets de l'axe 1 - « Accueil » des programmes Massif central	
Annexe C - Acteurs consultés	

**Ce rapport comprend aussi 3 volumes d'annexes :**

- Annexe 1 - Bilan des projets détaillé
- Annexe 2 - Etudes de cas
- Annexe 3 - Résultats Enquête bénéficiaires

## Introduction

Portée par l'autorité de gestion des programmes – la Préfecture d'Auvergne – l'évaluation de la politique accueil du Massif-Central est dirigée par un Comité de pilotage associant étroitement les partenaires des programmes MAC (la Convention interrégionale de massif/CIMAC et le Programme opérationnel plurirégional soutenu par l'Europe ou POP), que sont l'Etat d'une part à travers la DATAR Massif Centrale et les 6 Régions du Massif d'autre part, elles-mêmes réunies au sein d'un GIP (le GIP Massif-Central).

Les six régions impliquées :

- Auvergne
- Bourgogne
- Languedoc-Roussillon
- Limousin
- Midi-Pyrénées
- Rhône-Alpes

Ce rapport présente sur :

- Le référentiel de l'évaluation ;
- Le bilan commenté d'exécution de la mise en œuvre des programmes Massif Central, volet accueil (axes 1) ;
- Les réponses aux questions évaluatives ;
- Des suggestions quant à la poursuite de la politique, pour l'après 2013.

## 1. Rappel des éléments de cadrage méthodologique

### 11) Rappel du questionnement évaluatif

**Deux « méta questions » sont concernées** par la mission d'évaluation parmi celles établies par le Comité de massif pour l'ensemble de sa politique :

- Quelle plus-value de l'approche Massif sur les politiques d'accueil de population, premier axe de la stratégie actuelle ?
- Quelle est la plus-value de l'approche Massif en termes de gouvernance ?

La première de façon centrale et la deuxième de façon partielle

#### 1 – Gouvernance

Question 1	Quelles sont les articulations entre les échelles massif, région, département et territoire ? Dans quelle mesure cette gouvernance est-elle optimisée ? Dans quelle mesure a-t-elle notamment conduit à améliorer la qualité des projets présentés dans les appels à projets ?
Question 2	Est-il plus facile de mettre en place et de mettre en œuvre une politique locale s'il existe une politique régionale d'accueil ?
Question 3	Quelle efficacité des différentes modalités de mise en œuvre que sont les appels à projet et les aides au fil de l'eau ? Quelles complémentarités ?

#### 2 – Résultats

La deuxième thématique de questionnement s'intéresse aux effets directs de la politique d'accueil sur les territoires et les acteurs du développement local

Question 4	Quelle contribution à la « culture de l'accueil » dans les territoires ?
Question 5	Quels progrès accomplis sur les territoires bénéficiaires en termes de structuration et de consolidation des politiques d'accueil ? Existe-t-il un effet de diffusion vers les territoires voisins ?
Question 6	Les conditions de pérennisation des politiques territoriales d'accueil ont-elles été créées ?
Question 7	Les politiques sectorielles des régions ont-elles été revisitées à la lumière des enjeux d'accueil ?

#### 3 – Plus-value de l'approche massif

Question 8	Quels effets de diffusion et/ou de capitalisation du fait de la mise en réseau à travers la politique massif ? Les transferts des expérimentations menées par les associations vers les régions sont-ils effectifs ?
Question 9	Quelles économies d'échelle au niveau du massif (notamment du fait de la mutualisation des outils et actions) ?

## 12) Les actions éligibles à la CIMAC et au POP

**Les aides** : des actions collectives ou individuelles

**Les approches** : des actions transversales (structuration, promotion de l'offre d'accueil locale) ou thématique (entreprises, agriculture, services,...)

### **Mesure 1.1 : Soutenir la structuration et la promotion de l'offre d'accueil**

#### **1) Action 1 : structuration et qualification de l'offre à l'échelle du Massif central**

*Exemples de projets finançables : mise en réseau des acteurs à l'échelle du Massif, création d'outils pérennes pour faciliter l'animation des réseaux, outils mutualisés de construction d'offres.*

#### **2) Action 2 : promotion des offres d'accueil, d'implantation / reprise d'entreprises dans le Massif central.**

*Exemples de projets finançables : mise en réseau des offres du Massif central avec des moyens de communication modernes et puissants, en au moins deux langues étrangères ciblés en fonction des régions et des populations à atteindre : portails Internet, plan média, politique d'image et de communication auprès des partenaires institutionnels et du public... Les démarches labellisées garantissant la qualification de l'offre seront encouragées.*

#### **3) Action 3 : aide à l'installation et à la reprise d'entreprises**

*Exemples de projets finançables : programme Massif central de sensibilisation des cédants, programme Massif central de sensibilisation des repreneurs de PME/PMI*

#### **4) POP : Action 4 : promotion de la culture de l'accueil**

*Exemples de projets finançables : travail collaboratif en réseau, construction de démarches labellisées, dispositifs d'accueil pour jeunes entrepreneurs et novateurs, expérimentations plurirégionales, mise en réseau des acteurs...*

#### **CIMAC : Action 4 : professionnalisation des acteurs et culture de l'accueil**

*Exemples de projets finançables : travail collaboratif en réseau, construction de démarches labellisées, formes innovantes de travail, vieillissement actif, dispositifs d'accueil pour jeunes, expérimentations plurirégionales, mise en réseau des acteurs...*

#### **5) Action 5 : développer la veille et l'évaluation à l'échelle du Massif central**

*Exemples de projets finançables : outils d'aide à la décision et à l'évaluation (cartographie, indicateurs), outils mutualisés de construction d'offres, recherche développement sur les politiques d'accueil, observatoire... Les projets devront avoir le Massif central comme périmètre d'étude. Les données statistiques devront permettre de suivre l'évolution de la place des femmes. La dissémination des résultats de l'observation, de la veille, de la recherche, de l'évaluation auprès des acteurs de terrain et du public devra être prévue dès l'amont des projets.*

**Mesure 1.2 POP - Soutenir le maintien et le développement des services aux entreprises**  
**CIMAC - Soutenir le maintien et le développement des services aux habitants et aux entreprises**

**1) Action 1 : aider à la mise en réseau des villes moyennes**

*POP : Exemples de projets finançables : projets entre plusieurs villes moyennes du massif dans le domaine des services, notamment pour favoriser le maintien et l'installation d'entreprises.*

*CIMAC : Exemples de projets finançables : projets entre plusieurs villes moyennes du massif dans le domaine de la culture, du sport, de l'enseignement, de la santé...*

**2) POP : Action 2 : développer les services aux entreprises sur une base plurirégionale avec des formes originales de services permettant au Massif central de mettre en avant sa singularité.**

*Exemples de projets finançables : encourager, disséminer et faire connaître des initiatives d'organisation de services adaptés au Massif central ; développer des services pour les seniors, développer et mettre en réseau des zones d'activité qualifiées sur le plan environnement ; améliorer les dispositifs existants à l'échelle Massif central.*

**CIMAC : Action 2 : développer les services existants sur une base plurirégionale avec des formes originales de services permettant au Massif central de mettre en avant sa singularité**

*Idem POP sauf « seniors » repris dans action 3*

**3) POP : Action 3 : explorer, expérimenter des réponses à la problématique des services au public en espace rural sur des domaines innovants**

*Exemples de projets finançables : travail collaboratif en réseau, coordination des dispositifs régionaux de services, construction de démarches innovantes et transférables, études et expérimentations concernant la mise en place de formes innovantes de services, notamment dans le domaine de la santé, du sport, de la culture, de l'enseignement, du vieillissement actif, des dispositifs de services favorisant l'activité féminine, l'accès au foncier, l'accès au logement, l'accès à la diversité culturelle, les transports à la personne en milieu rural, l'accès aux soins, l'utilisation des Technologies Innovantes de Communication et d'Education (TICE)...*

**CIMAC : Action 3 : explorer, expérimenter des actions plurirégionales sur des politiques innovantes**

**4) Action 4 : valorisation du patrimoine culturel et de l'identité territoriale**

*Exemples de projets finançables : démarches territoriales d'actions culturelles, de valorisation et de promotion du patrimoine à caractère plurirégional ; actions de synergies et de mise en réseaux de création contemporaine ; diffusion et production culturelle à l'échelle interrégionale (au moins 3 régions) ; études sur des projets précis répondant à une problématique Massif, projets culturels à dimension interrégionale et économique, ces projets pourront permettre la réhabilitation et la valorisation de sites s'inscrivant dans une logique de mise en réseau.*

**Cibles (DOMO)**

Associations	Universités	Collectivités territoriales et leurs groupements
Structures de valorisation	Laboratoires de recherche publics et privés	Réseau des PNR
Entreprises	Organismes de formation	
Réseaux d'entreprises	Organismes socio-professionnels	Etablissements publics
Réseaux consulaires	Syndicats	Opérateurs de transport publics et privés

*Cette liste n'est pas exhaustive et pourra être modifiée le cas échéant.*

### **Critère d'interrégionalité**

<b>POP - CIMAC</b>	<b>DOMO</b>
1) Actions interrégionales par essence	... impactant au moins 2 régions et portées par un MO unique
2) Actions de coopération interrégionale	... favorisant une mise en réseau des acteurs issus d'au moins 2 régions, avec un portage multiple (plusieurs MO, coordonnés par un chef de file), avec la possibilité d'un portage par un MO chef de file et des prestations par les membres associés
3) Initiatives locales au titre des appels à projets Massif central	... dans le but d'apporter des réponses opérationnelles à la mise en œuvre thématique de la Convention et du POP
4) Actions répondant à des enjeux spécifiques du Massif	... telles que les projets d'investissements validés par le partenariat Europe / Etat / Régions comme étant une priorité (villages de vacances, villes d'eaux, stations de moyenne montagne, Pôle neige et pleine nature, projets culturels à dimension interrégionale et économique, ...)
5) Actions présentant un caractère expérimental marqué	... transposable à l'échelle du Massif central et envisageant la méthodologie de capitalisation et de transfert vers les autres régions dès l'amont de l'opération. Ces actions pourront aussi bien concerner des mises en réseau d'acteurs, des projets d'infrastructures et des études. Le périmètre pourra être local à condition que la thématique soit partagée à l'échelle du Massif

### **Critères de sélection des projets et plus-value Massif central (DOMO)**

- 1) Montant minimum de subvention sollicitée au titre des programmes Massif central
  - en investissement : 50 000 € minimum sur une assiette éligible de 100 000 € minimum
  - en fonctionnement : 10 000 € minimum
- 2) Le projet doit prendre en compte au moins une des caractéristiques de la plus-value plurirégionale parmi les cinq suivantes :
  - Observation, veille, évaluation,
  - Image du massif et promotion des offres de ses territoires,
  - Qualification des produits, des prestations, des territoires,
  - Mise en réseau d'acteurs : interface acteurs / filières / territoires,
  - Schéma de développement,
- 3) Prise en compte d'au moins deux des quatre priorités communautaires (Développement urbain durable, Egalité des chances Hommes-femmes et non-discrimination, Environnement et développement durable, Emploi)
- 4) Prise en compte des frais strictement liés au contenu du projet et non au fonctionnement de la structure

### 13) Les critères d’instruction des questions évaluatives (guide pour les travaux d’analyse)

#### 1 – Gouvernance

	Questions évaluatives	Critères (non exclusifs, à compléter au cours de la démarche d’évaluation)	A prendre en compte (ex.)
1	Quelles sont les articulations entre les échelles massif, région, département et territoire ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Articulation(s) formalisée(s) ou informelle (2 à 2 et ensemble)</li> <li>○ Organisation(s) &amp; pratiques (ex. collégialité des orientations, des décisions...)</li> <li>○ Existence de réseaux d’acteurs verticaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Spécificités – diversité territoriales</li> </ul>
	Dans quelle mesure cette gouvernance est-elle optimisée ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Circulation et Fluidité (célérité) de l’information</li> <li>○ Participation aux instances mises en place (gestion, suivi...)</li> <li>○ Réactivité technique ou décisionnelle / besoins, demande ou attente</li> </ul> <p>En lien avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Degré d’implication des acteurs régionaux dans la gouvernance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Ressources, notamment humaines</li> <li>○ Place-rôle des élus ou responsables administratifs. / techniciens</li> </ul>
	Dans quelle mesure a-t-elle notamment conduit à améliorer la qualité des projets présentés dans les appels à projets ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lien « gouvernance-qualité des projets » (<i>distinguer « dossier » &amp; « projet »</i>)</li> <li>○ Place - rôle de la gouvernance / autres facteurs de qualité des projets</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Amélioration : Référence temporelle – 3 AAP</li> <li>○ Qualité : Préciser le concept</li> </ul>
2	Est-il plus facile de mettre en place et de mettre en œuvre une politique locale s’il existe une politique régionale d’accueil ?	<p>En lien avec la gouvernance :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Facilité de conception d’une politique locale et globale d’accueil (Cf. notamment diffusion des expérimentations)</li> <li>○ Facilité d’affichage d’une politique locale d’accueil</li> <li>○ Soutien(s) reçu(s) (techniques &amp; politiques) en vue de la mise en place d’une politique d’accueil (nature, origine, intensité...), notamment globale (soutien aux projets, soutien aux dossiers)</li> <li>○ Freins rencontrés (techniques, administratifs, jeux d’acteurs...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Variabilité de la conceptualisation (« appellation » politique d’accueil)</li> <li>○ Apports spécifiques de la politique massif (ex. appui en amont, mutualisation)</li> </ul>
3	Quelle efficacité des différentes modalités de mise en œuvre que sont les appels à projet (AP) et les aides au fil de l’eau (AFL) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ « Coûts » directs et indirects (moyens humains, délais...)</li> <li>○ <i>Ex. Indicateur</i> : pour les AP et les AFL <ul style="list-style-type: none"> <li>○ nb j/homme / nb « dossiers » traités</li> <li>○ nb j/homme / nb « dossiers » programmés</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Finalité des 2 outils</li> <li>○ Effets sur les différentes « catégories » de cibles des 2 outils (incitativité, effet d’aubaine...)</li> </ul>
	Quelles complémentarités ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Différenciation/spécificité des types des projets reçus/soutenus AP/AFL (thématiques/transversaux, partenariats, échelle territoriale...)</li> <li>○ Suites données aux projets non programmés</li> <li>○ <i>Ex. Indicateur</i> : nb dossiers-projets reçus / AP ou AFL (illustre un « taux » de mobilisation des cibles)</li> </ul>	

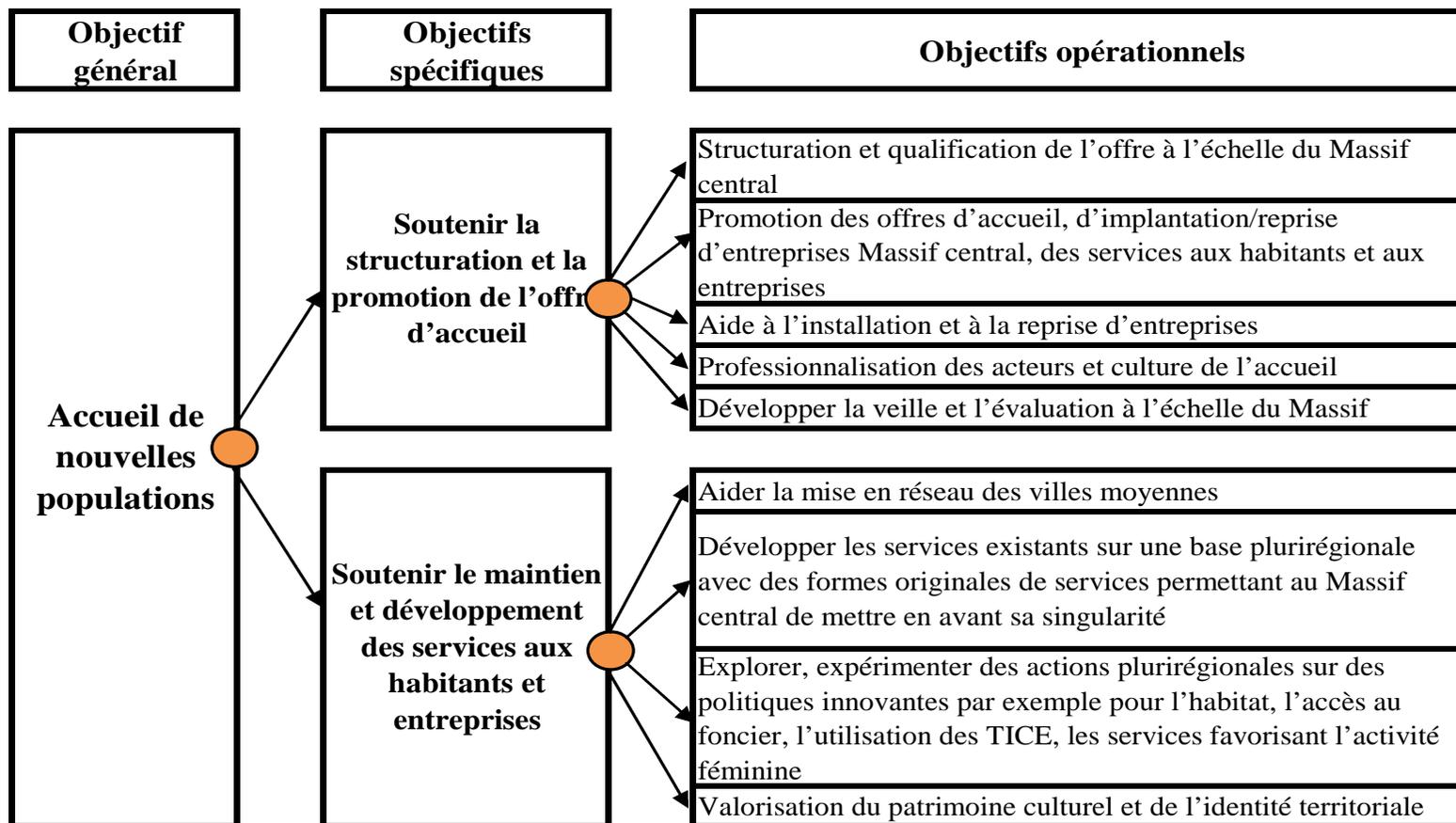
## 2 – Résultats *(Cette deuxième thématique de questionnement s'intéresse aux effets directs de la politique d'accueil sur les territoires et les acteurs)*

	Questions évaluatives	Critères (non exclusifs, à compléter au cours de la démarche d'évaluation)	A prendre en compte (ex.)
4	Quelle contribution à la « culture de l'accueil » dans les territoires ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Connaissance des « politiques d'accueil » (finalité, champ...)</li> <li>○ Connaissance, notoriété (« popularité ») de la politique massif</li> <li>○ Adhésion aux principes, aux objectifs, aux priorités affichés par le MAC</li> <li>○ Evolution des organisations/des pratiques en régions, rattachable à la politique massif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Préciser ce qu'est une « culture de l'accueil » : Ex. Une « sensibilité », une « organisation globale ou sectorielle », une « disponibilité » pour : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborer une offre globale d'accueil</li> <li>○ Offrir accueil et accompagnement aux porteurs de projet</li> </ul> </li> </ul>
5	Quels progrès accomplis sur les territoires bénéficiaires en termes de structuration et de consolidation des politiques d'accueil ?	<p><i>Voir AAP : volets « structuration, amplification, diversification »</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>Structuration</i> / acteurs politiques et socio-économiques (ex. diversité et implication des acteurs impliqués)</li> <li>○ <i>Amplification &amp; diversification</i> (ex. Croissance du nombre et de la diversité des acteurs impliqués)</li> <li>○ <i>Consolidation</i> / durabilité des orientations et des moyens affectés (budgétaires, humains...) / Réseaux &amp; partenariats inter-réseaux</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Progrès : Référence temporelle : depuis leur inscription dans les programmes</li> <li>○ Variabilité de la conceptualisation (« appellation » politique d'accueil) et des contributions « possibles »</li> </ul>
	Existe-t-il un effet de diffusion vers les territoires voisins ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Projets déposés (ou initiés) par des <u>territoires</u> voisins de territoires soutenus par la politique massif</li> <li>○ Projets déposés (ou initiés) par des <u>acteurs</u> de territoires voisins de territoires soutenus par la politique massif ou par des acteurs motivés (essais de transfert, d'impulsion)</li> <li>○ Emergence/mise en débat de la question de l'accueil et d'une politique dédiée sur les territoires voisins de territoires soutenus par la politique massif</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Préciser la notion de voisinage</li> <li>○ La carte des intercommunalités, leurs interrelations</li> <li>○ La carte des bassins de vie, d'emploi</li> <li>○ Les aires d'influence des acteurs impliqués dans la politique massif</li> </ul>
6	Les conditions de pérennisation des politiques territoriales d'accueil ont-elles été créées ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Solidité des organisations mises en place <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ex. Autonomie-liens de dépendance-fragilité vis-à-vis d'autres politiques ou cofinanceurs</li> <li>2) ex. Durabilité/pérennité du portage local</li> <li>3) ex. Large adhésion au sein du territoire</li> </ol> </li> <li>○ Utilité/efficacité ressentie localement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Sensibilité locale à l'accueil - et son évolution - de la part des acteurs et des populations</li> </ul>
7	Les politiques sectorielles des régions ont-elles été revisitées à la lumière des enjeux d'accueil ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Place des enjeux d'accueil dans les politiques sectorielles régionales</li> <li>○ Existence de débats internes (aux services) organisés</li> <li>○ Evolution des politiques sectorielles régionales, ou de leur articulation, ou de leur utilisation/mobilisation</li> </ul> <p>Lien avec la question 4</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Evolution : référence temporelle : depuis le démarrage des programmes (2007)</li> <li>○ Variabilité de la conceptualisation (« appellation » politique d'accueil)</li> <li>○ Part des territoires régionaux directement concernés ou potentiellement intéressés</li> </ul>

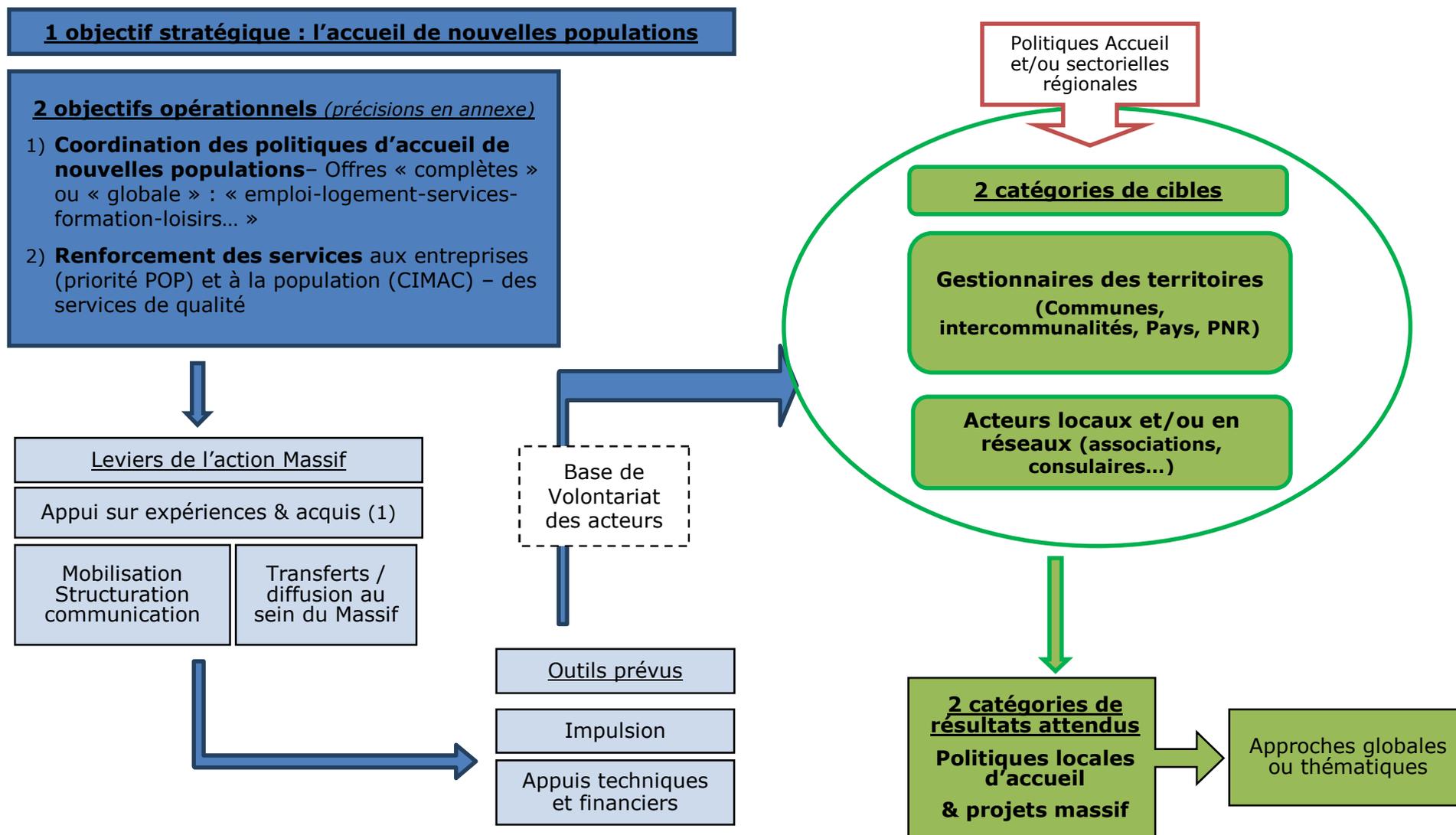
### 3 – Plus-value de l’approche Massif

	Questions évaluatives	Critères (non exclusifs, à compléter au cours de la démarche d’évaluation)	A prendre en compte (ex.)
8	Quels effets de diffusion et/ou de capitalisation du fait de la mise en réseau à travers la politique massif ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reproduction ou extension de projets menés d’une région vers d’autres régions du massif, ou d’un groupe de régions vers d’autres régions non engagées</li> <li>○ Contenu &amp; accessibilité à la capitalisation (ex. outils et modalités de circulation de l’information, connaissance par les acteurs locaux de ce qui se pratique dans les autres régions du Massif)</li> <li>○ Réactivité technique ou décisionnelle / demande ou attente</li> <li>○ Pertinence (adaptation) de la réaction / demande ou attente</li> <li>○ Interconnaissance des acteurs impliqués, concernés</li> <li>○ Entraide</li> <li>○ Connaissance des enjeux (accueil) par des nouveaux acteurs</li> <li>○ Etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Fonctionnement effectif (dynamisme) des réseaux ou partenariats mentionnés</li> <li>○ Animation spécifique mise en place pour favoriser la diffusion et cibles définies</li> </ul>
	Les transferts des expérimentations menées par les associations vers les régions sont-ils effectifs ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Notoriété des expérimentations menées</li> <li>○ Utilisation par les Régions/acteurs des enseignements des expérimentations menées</li> <li>○ Adaptabilité des expérimentations menées (expertise de la transférabilité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Les transferts vers d’autres acteurs que les Régions</li> </ul>
9	Quelles économies d’échelle au niveau du massif (notamment du fait de la mutualisation des outils et actions) ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Outils et actions mutualisés : économie ressources humaines (animation, instruction de projets...), budgétaires, temps (déplacements...) / délais (réactivité)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Liste des outils mutualisés</li> <li>○ Liste des actions mutualisées</li> <li>○ L’ambition, le dimensionnement des outils &amp; actions</li> </ul>

14) Rappel de l'arbre des objectifs de la politique d'accueil (extrait : POP/CIMAC – Axe 1)

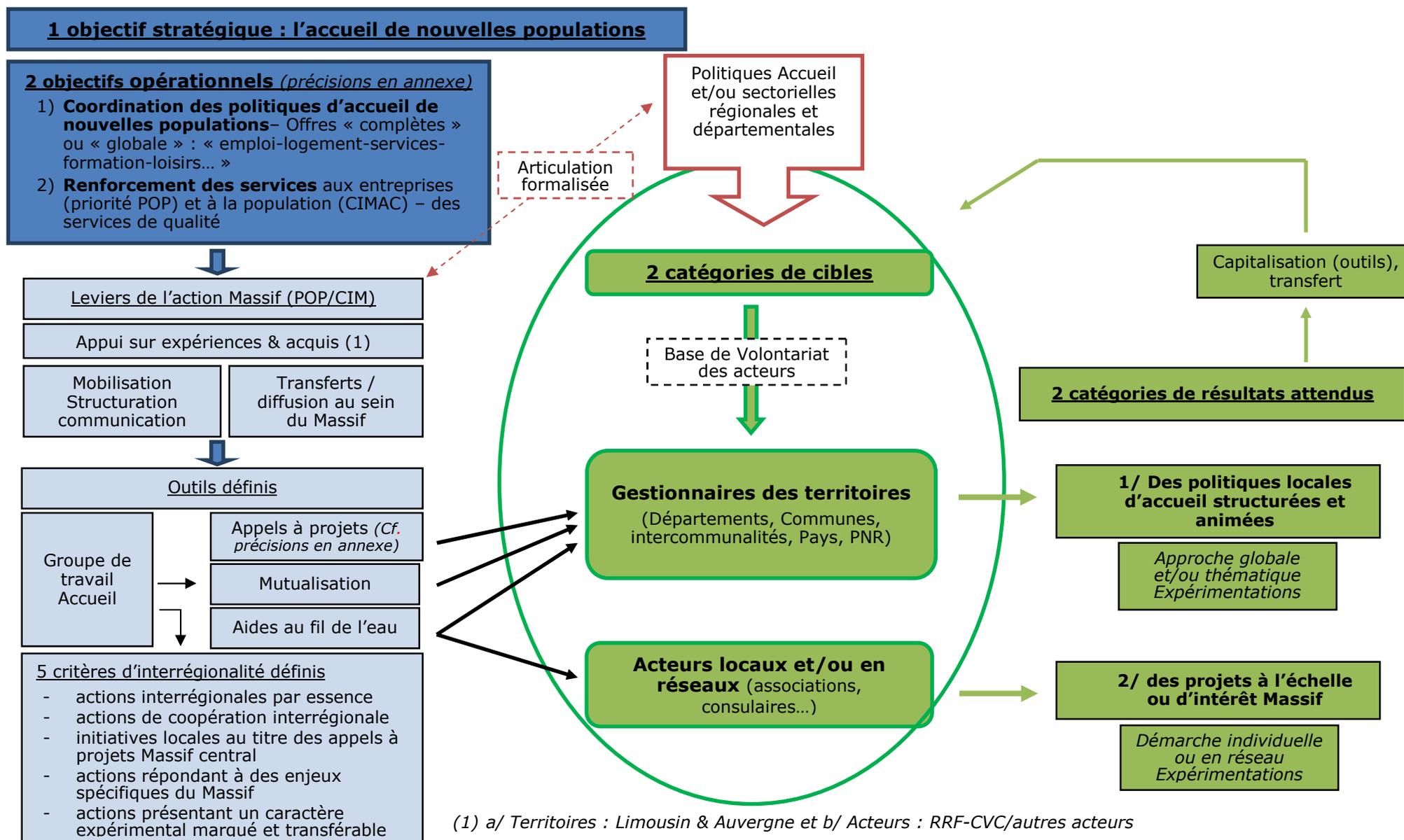


15) Théorie d'action initiale de la politique d'accueil (au démarrage des programmes CIMAC – POP / 2007)

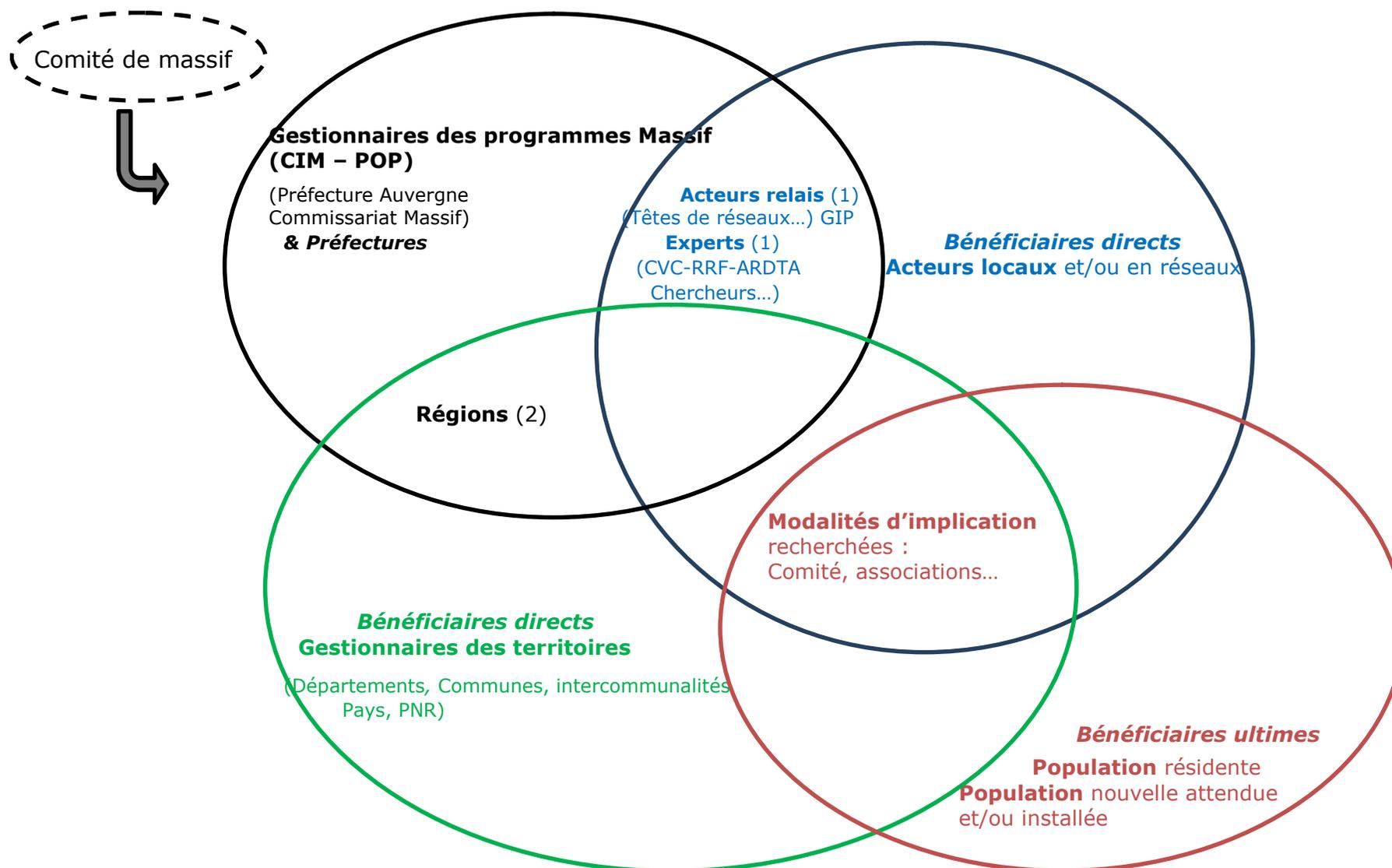


(1) a/ Territoires : Limousin & Auvergne et b/ Acteurs : RRF-CVC/autres acteurs

16) Théorie d'action finalisée de la politique d'accueil (par le partenariat interrégional entre 2007 et 2010)



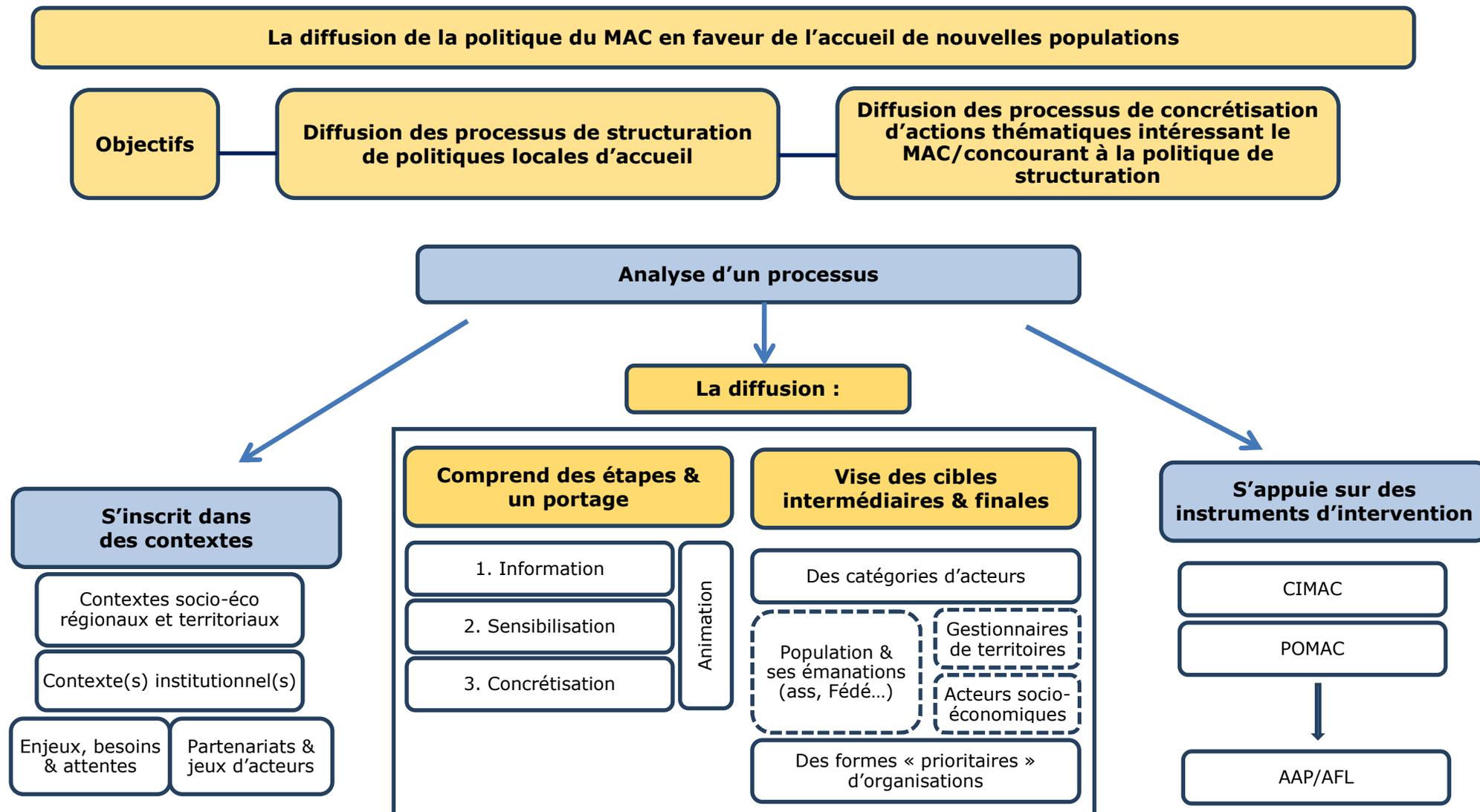
## 17) Sociogramme de la politique d'accueil



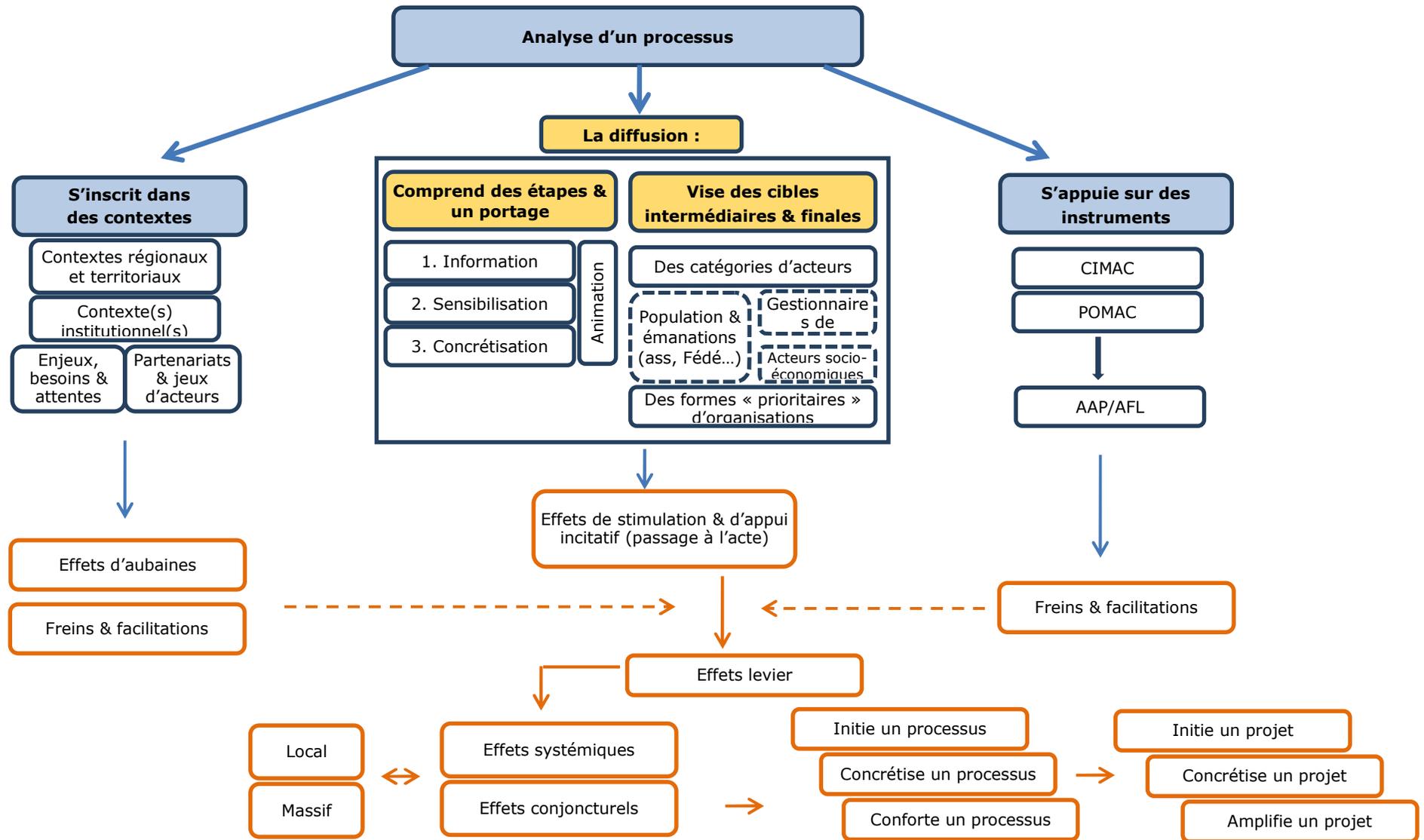
(1) Acteurs relais et experts ne sont pas gestionnaires, mais certains les assistent activement (animation, conseil...)

(2) Notamment pour leurs politiques sectorielles, mais aussi pour leur appartenance au groupe de travail accueil et pour certaine leur fonction de chefs de file thématique

18) Approche méthodologique proposée pour l'analyse de la diffusion de la politique d'accueil sur la Massif central



**Repérage, identification et analyse des effets de diffusion**



## 2. Les principaux enseignements du bilan des projets et l'identification des répondants à l'enquête auprès des bénéficiaires

### 21) Bilan des projets

Après un démarrage un peu lent en 2007 et 2008, la programmation au titre de l'axe 1 « Accueil » des programmes MAC s'est fortement accélérée à partir de 2009. En décembre 2011, un total de 169 dossiers ont été programmés, pour un montant d'aides Massif de 24,315 M€ (sur 46,5M€ de crédits en maquette), dont 55 dossiers avec une participation du FEDER (5,198M€ FEDER). Cela représente à cette date un taux de programmation de 52,3% pour l'aide Massif de la CIMAC dans son ensemble.

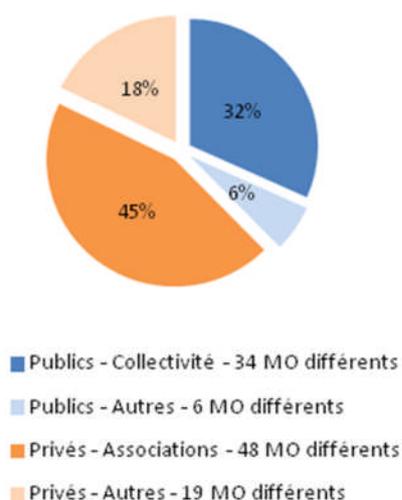
Les crédits de l'axe 1 sont attribués selon deux modalités :

- d'une part au fil de l'eau (aides au fil de l'eau = AFL),
- et d'autre part via des appels à projet (AAP), dont surtout les AAP « Offre d'accueil qualifiée » à destination des territoires de projet du Massif<sup>1</sup>.

Un bilan détaillé et principalement « qualitatif » des opérations programmées entre le 1<sup>er</sup> janvier 2007 et le 31 décembre 2011 a été réalisé comme support pour cette évaluation, sur la base d'une série de critères et de typologies de classement des projets élaborées en grande partie par l'équipe d'évaluation elle-même. Les résultats exhaustifs de ce travail ainsi que toutes les explications méthodologiques utiles figurent en annexe du présent rapport. Dans ce chapitre, ne sont repris que les principaux enseignements de ce travail, dont il convient de préciser qu'il n'a pas eu pour vocation de produire des résultats quantitatifs parfaitement exacts d'un point de vue « scientifique », mais de mettre en évidence des tendances « qualitatives » à l'échelle de l'ensemble des projets programmés pour alimenter les réponses aux questions évaluatives posées.

#### a) Les maîtres d'ouvrage des projets programmés

Répartition des 107 maîtres d'ouvrage différents par nature juridique



Un premier constat concerne la place importante des acteurs privés notamment associatifs parmi les maîtres d'ouvrage (MO) des opérations : la moitié sont des associations (dont beaucoup du domaine de la culture, de l'éducation populaire et de l'agriculture ou des activités agri-rurales), les collectivités représentant un quart des MO (essentiellement EPCI, de même que 5 Conseils généraux et 3 Conseils régionaux). Dans l'ensemble, même si le potentiel des acteurs à mobiliser reste bien sûr très important au vu du territoire couvert, il se dégage l'impression d'une certaine variété parmi les maîtres d'ouvrage (107 maîtres d'ouvrage différents en tout, dont 34 collectivités et près de 50 associations différentes), témoignant de la capacité des programmes et du partenariat interrégional à mobiliser et à encourager le renouvellement des acteurs impliqués dans la mise en œuvre des politiques d'accueil.

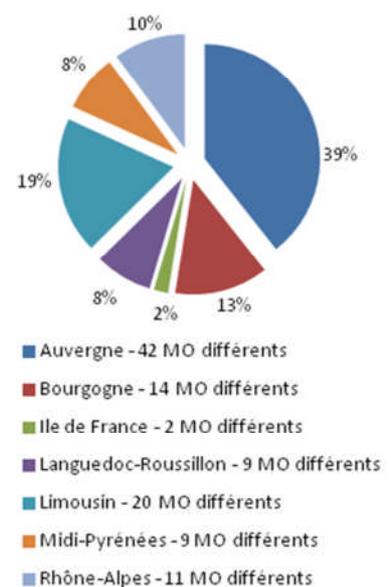
<sup>1</sup> Une présentation détaillée des appels à projet lancés dans le cadre de l'axe 1 « Accueil » figure en annexe du rapport. Sur la thématique « Offre d'accueil qualifiée », 4 AAP ont été lancés en tout, dont le dernier au début de l'année 2012. Le bilan des projets ne porte donc que sur les 3 premiers AAP, dont les deux premiers étaient destinés à l'ensemble des territoires de projet de type CC, Pays ou PNR, et dont le 3<sup>ème</sup> était réservé aux départements du MAC souhaitant construire une offre d'accueil qualifiée ou mener un projet d'expérimentation en matière de services d'accueil, en partenariat avec un ou plusieurs territoires de projet.

Deux constats complémentaires sont intéressants à souligner :

- Le poids relatif important des structures de dimension interrégionale ou nationale (« têtes de réseau ») parmi les maîtres d'ouvrage. Il s'agit d'une douzaine de structure, dont quelques-unes des têtes de réseau « historiques » et expérimentées du MAC (UCCIMAC, Jeunes agricultures du MAC, GIP Massif central, IPAMAC, MACEO notamment), dont certaines sont des partenaires « officiels » du programme, ainsi que de têtes de réseau nationale qui s'appuient sur un réseau d'associations actives dans le MAC (RELIER dans le domaine de l'habitat, Terres de Liens pour l'accès au foncier, ACEPP sur l'accueil parents-enfants, etc.). Ces acteurs, localisés dans 4 des 6 régions du MAC (Auvergne, Limousin, Rhône Alpes et Midi-Pyrénées), ont obtenu des montants d'aide importants (ensemble, ils ont touché un quart des aides versées au 31/12/2011 et individuellement, certains sont les premiers bénéficiaires des programmes), qui profitent par définition à tout le Massif. Ils jouent un rôle important dans la mise en œuvre de l'axe Accueil, d'autant plus qu'ils font souvent aussi office de relais, dans leurs domaines de compétences respectifs, entre les partenaires institutionnels des programmes et les acteurs de terrain et territoires de projet.
- La part des territoires de projet (au sens de la définition donnée dans les AAP MAC –EPCI, Pays, PNR) parmi les maîtres d'ouvrage : la mise en place du dispositif des appels à projet « Offre d'accueil », dont le premier a été lancé en 2009, a joué à ce titre un rôle déterminant, puisque c'est clairement à partir de là que le nombre des territoires de projet impliqués dans le programme s'est fortement renforcé, contribuant par la même occasion à la diversification en général des acteurs impliqués dans la mise en œuvre de l'axe Accueil. Ainsi, au 31 décembre 2011, les 3 premiers AAP avaient permis de mobiliser plus de 30 territoires de projet ou départements ayant fait le choix d'inscrire leur action territoriale en matière d'accueil de nouvelles populations dans une cohérence plurirégionale. Ces territoires sont issus des 6 régions et sont majoritairement des Communautés de communes (11) et des Pays (10).

En ce qui concerne la localisation des maîtres d'ouvrage des opérations, le bilan a mis en exergue la place prépondérante des acteurs issus de l'Auvergne et du Limousin, régions pionnières de la politique d'accueil entièrement couvertes par le périmètre du Massif et confrontées à un enjeu démographique plaçant en faveur d'une action volontariste en matière d'accueil. Les acteurs de ces deux régions représentent près de 2 tiers des maîtres d'ouvrage et des aides Massif versées, avec une variété un peu plus importante d'acteurs auvergnats (notamment parmi les territoires de projet) par rapport aux acteurs limousins (dont les territoires de projet sont soutenus prioritairement par la politique régionale en matière d'accueil). Le degré d'implication des acteurs issus des 4 régions périphériques du massif est quant à lui relativement homogène, avec notamment une forte représentation des territoires de projet des régions Bourgogne et Languedoc-Roussillon. Enfin, le bilan a permis de montrer que la quasi intégralité des départements du Massif sont représentés parmi les maîtres d'ouvrage cofinancés (au moins 1 MO localisé dans 20 des 22 départements du Massif).

Répartition des 107 MO différents par région de localisation de leur siège



## b) La dimension interrégionale des projets soutenus

Cette dimension a été analysée par deux entrées :

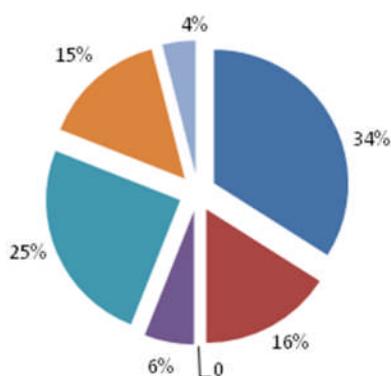
- une entrée « quantitative », basée sur les éléments financiers relatifs à la répartition géographique des aides versées par les régions et des aides obtenues par les MO ;
- une entrée plus « qualitative », basée sur les informations déclarées par les MO, analysées au regard notamment des 5 critères d'interrégionalité définis par les partenaires du programme.

### **La dimension interrégionale au regard de la localisation des maîtres d'ouvrage bénéficiaires et de la répartition géographique des aides et cofinancements**

Cette analyse comporte un biais important puisqu'elle se base sur la localisation du siège des bénéficiaires des aides, sans tenir compte de la dimension interrégionale des projets ou des structures elles-mêmes. Si ses résultats sont donc à considérer avec précaution, ils n'en apportent pas moins des éclairages intéressants.

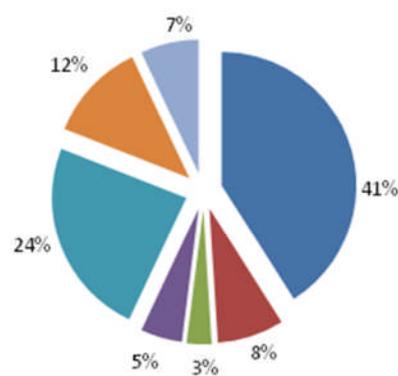
Le bilan des projets a ainsi montré qu'il y avait de facto une forte similitude entre la répartition de l'aide Massif versée par les 6 régions d'une part, et la répartition de l'aide Massif perçue par les MO localisés dans chacune des 6 régions d'autre part. Ce qui laisse entrevoir une logique et des ambitions de « retour *direct* sur investissement » en matière d'implication financière des régions dans les projets. Sachant par ailleurs qu'aucune des 6 régions du MAC n'est « contributrice nette », puisque chacune affiche un montant d'aides obtenues par les MO plus important que le montant d'aide versée, les aides obtenues incluant la participation de l'Etat et du FEDER aux projets cofinancés.

Répartition des 8,15M€ d'aides Massif accordées par les régions par régions (aides versées)



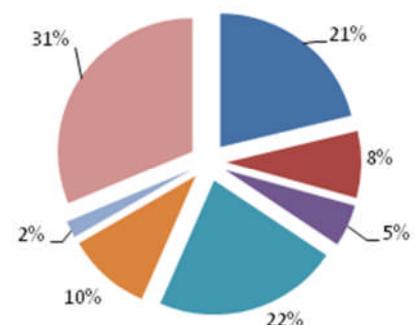
■ Auvergne - 2,8M€ d'aide Massif accordée
■ Bourgogne - 1,27M€
■ Ile de France - 0M€
■ Languedoc-Roussillon - 0,5M€
■ Limousin - 2,03M€
■ Midi-Pyrénées - 1,19M€
■ Rhône-Alpes - 0,36M€

Répartition du total des 24,3 M€ d'aides Massif accordées par région de localisation des MO bénéficiaires (aides obtenues)



■ Auvergne - 10 M€ d'aide MAC obtenue
■ Bourgogne - 2 M€
■ Ile de France - 0,7 M€
■ Languedoc-Roussillon - 1,3 M€
■ Limousin - 5,8 M€
■ Midi-Pyrénées - 2,9 M€
■ Rhône-Alpes - 1,6 M€

Répartition du total des 24,3 M€ d'aides Massif accordées par région de localisation des MO bénéficiaires, en comptabilisant à part les MO de nature interrégionale ou nationale



■ Auvergne - 5 M€
■ Bourgogne - 2 M€
■ Ile de France - 0 M€
■ Languedoc-Roussillon - 1,3 M€
■ Limousin - 5,4 M€
■ Midi-Pyrénées - 2,4 M€
■ Rhône-Alpes - 0,6 M€
■ MO interrégionaux ou nationaux - 7,6M€

Les graphiques ci-dessus montrent que l’Auvergne et le Limousin sont aussi bien les premier et second financeurs que les premier et second bénéficiaires de l’aide Massif, la différence entre les 2 régions en termes d’aides obtenues par les MO y étant localisés se resserrant nettement lorsqu’on comptabilise à part les aides obtenues par les MO à dimension interrégionale (cf. graphique à l’extrême droite), dont 5 sur 12 sont localisés en Auvergne. Les régions Languedoc-Roussillon et Rhône Alpes ferment la marche.

Le bilan des projets a montré par ailleurs que si la dimension interrégionale dans le cofinancement des dossiers « Accueil » est réelle, elle peine à se généraliser :

- Les aides régionales restent majoritairement concentrées sur les MO localisés en région : même si les régions ont une tendance réelle au cofinancement de dossiers portés par des MO non localisés sur leur territoire, mais dont elles s’estiment bénéficiaires des effets en termes d’amélioration de l’accueil à l’échelle du MAC (cas de 40% des dossiers cofinancés par les régions en moyenne), en montant d’aides, elles ont clairement tendance à financer très majoritairement (à 80% en moyenne, et à plus de 90% pour certaines) les dossiers relevant d’une MO localisée en région.
- Une majorité des dossiers (70%) ne sont cofinancés que par 1 seule région, mais on y retrouve beaucoup de projets localisés (dont notamment les projets des territoires en AAP) dont la dimension interrégionale provient d’autres facteurs que de la pluralité des cofinancements régionaux (cf. ci-après).

### **La dimension interrégionale au regard de la nature de projets soutenus et des actions mises en œuvre**

Si l’on se base cette fois sur les éléments déclarés par les MO dans leurs dossiers de candidature, 60% des projets cofinancés par l’axe Accueil concernant au minimum 2 régions différentes du Massif, soit qu’ils impliquent des acteurs d’au moins 2 régions, soit qu’ils sont mis en œuvre physiquement dans au moins 2 régions, soit qu’ils ont un impact sur au moins 2 régions. Un quart des projets concerne même les 6 régions. Le bilan des projets a par ailleurs mis en évidence deux autres constats à ce sujet :

- Toujours si l’on s’appuie sur les éléments déclarés par les MO, les régions du MAC sont impactées de manière assez homogène par les projets Accueil cofinancés, de manière en tout cas plus homogène que leur implication dans la maîtrise d’ouvrage ou les aides perçues ou versées au titre de ces mêmes projets – ce qui tend à montrer que les régions du MAC profitent des effets bénéfiques de projets en matière d’accueil qui ne sont pas nécessairement mis en œuvre par des MO de leur territoire, voire au financement desquels elles n’ont pas forcément participé.
- Plusieurs projets, qui ont fait l’objet du dépôt de plusieurs dossiers successifs, ont renforcé au fur et à mesure leur dimension interrégionale, en intégrant progressivement de nouveaux partenaires issus de nouvelles régions (c’est le cas par exemple pour les projets de l’association RELIER, de l’ACEPP, du projet de coopération « Itinéraires de cirques en chapiteau », et d’autres).

Par ailleurs, indépendamment de la répartition de leurs cofinancements, le bilan des projets a montré que sur le fond, le caractère interrégional des projets prend des formes variées à mettre en lien avec les 5 critères d’interrégionalité des programmes<sup>2</sup> :

- La majorité des projets sont des projets « interrégionaux par essence », qui impactent au moins 2 régions et sont portés par une maîtrise d’ouvrage unique.

<sup>2</sup> Ces 5 critères d’interrégionalité ont été rappelés dans le chapitre 1 du présent rapport.

En majorité, ces projets traitent l'accueil par un angle « thématique ». Il s'agit principalement des projets portés par les têtes de réseau interrégionales ou nationales ou encore les projets d'études ou de manifestations couvrant le MAC dans son ensemble (Universités d'accueil, Projets en campagne, etc.).

- Viennent ensuite les initiatives locales portées par les territoires de projet au titre des AAP « Offre d'accueil » (31 projets), dont le caractère interrégional provient de leur inscription dans une démarche pilotée à l'échelle MAC et qui sont impliqués dans une action de mutualisation à cette échelle.
- On recense aussi une vingtaine de projets de « coopération interrégionale », dont la dimension interrégionale se concrétise dans l'implication et la mise en réseau d'acteurs issus de différentes régions du MAC, qui sont coordonnés et travaillent ensemble à l'échelle interrégionale, à l'exemple des quelques projets structurants de ce type soutenus dans le domaine de la culture (*exemples : itinéraire de cirques en chapiteau, réseau des acteurs dans le domaine du patrimoine de la musique et danse traditionnelle*) ou de l'aide à l'installation agri-rurale (*exemples : projets mise en œuvre par les associations d'éducation populaire du réseau des CREFAD ou par les acteurs partenaires dans les domaines liés à l'agriculture au sens large – ARDEAR, FRCIVAM, Accueil Paysan, etc.*).
- Enfin, quelques projets plus localisés ont été cofinancés, dont la dimension interrégionale se traduit soit dans le transfert d'une expérimentation en matière d'accueil (*exemple : projets d'expérimentation sur les logements passerelles en Limousin, sur le télétravail dans le Cantal, sur l'amélioration de l'accueil des personnes handicapés dans les espaces naturel du PNR Morvan, etc.*), soit dans le fait qu'il s'agit d'investissements localisés qui répondent à des enjeux spécifiques du Massif en matière d'accueil (*exemples : les projets de « sites phare » dans le domaine de la culture ou du tourisme – Espace CITE à Limoges, centre de rencontres artistiques de Vézelay en Bourgogne, etc.*).

### **Conclusion sur la dimension interrégionale**

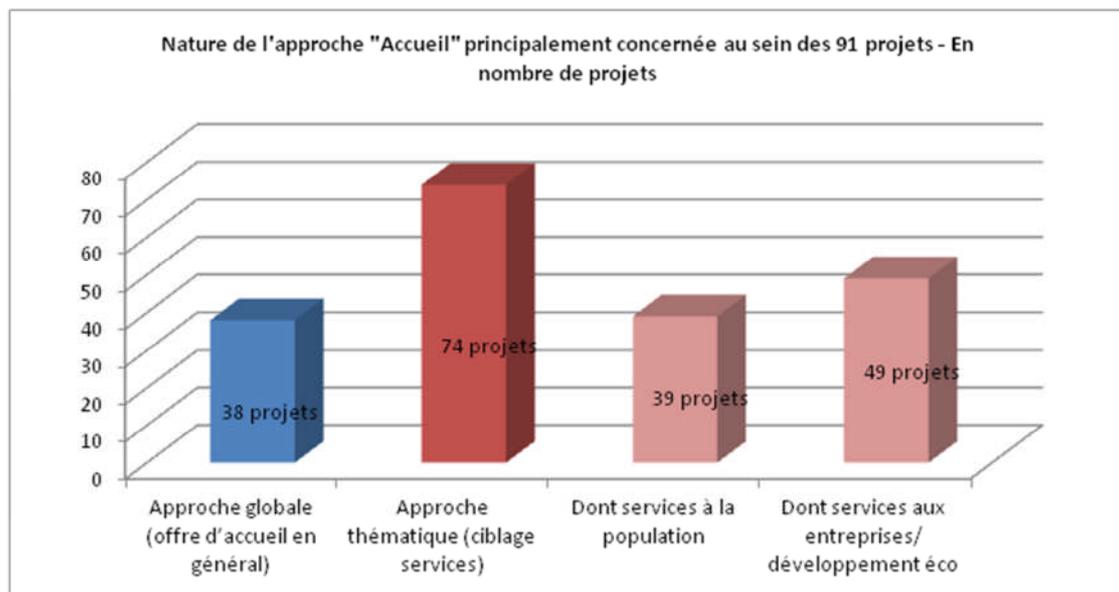
Il est ressorti du bilan des projets que la dimension interrégionale des projets apparaît plus forte au regard de l'entrée « qualitative » qu'au regard de l'entrée « quantitative ».

Toutefois, même si des progrès peuvent encore être faits dans le cofinancement réellement interrégional des projets, et même s'il y a bien quelques cas d'effets d'aubaine et des cas dans lesquels la dimension interrégionale des projets est moins forte, ou n'a pas encore pu être concrétisée (à travers par exemple le transfert d'expérimentations), les entretiens et l'enquête ont confirmé que la dimension interrégionale de beaucoup des projets soutenus est bien réelle, et qu'elle ne pouvait donc pas juste être appréhendée à travers la question de la répartition géographique de leur cofinancement. Notamment, comme cela est développé dans la suite de ce rapport, les investigations menées ont confirmé la forte plus-value de la politique d'accueil du MAC en matière de « mise en réseau » d'acteurs et de transfert et mutualisation à l'échelle interrégionale, qui contribue à la diffusion de la culture de l'accueil et à l'amélioration des pratiques en matière d'accueil (via une approche territoriale ou une approche thématique).

#### **c) La nature des projets soutenus**

Globalement, le bilan des projets a permis d'identifier deux grandes catégories de projets cofinancés par l'axe Accueil, renvoyant à deux catégories de maîtres d'ouvrage et à deux modes différents d'attribution des aides - cette distinction ayant été ensuite très largement confirmée par les entretiens et études de cas :

- ceux, minoritaires en nombre de dossiers et en montants d'aides Massif, qui appréhendent l'accueil de manière « générale » ou « transversale » soit à l'échelle du MAC dans son ensemble (*exemple des projets d'études portés par l'ARDTA ou le GIP, projet de promotion ou de manifestation à l'échelle du MAC type Demain TV ou Université d'accueil, etc.*), soit à l'échelle de territoires de projet – on retrouve dans cette catégorie notamment l'ensemble des projets des territoires soutenus dans le cadre des AAP « Offre d'accueil » ;
- ceux, majoritaires en nombre de dossiers et montants d'aides Massif, qui appréhendent l'accueil par le biais d'une ou deux « thématiques ciblées » en matière de services à la population et/ou de services aux entreprises et visant à améliorer l'offre d'accueil en général (et qui sont, en règle générale, plus conséquents que les premiers d'un point de vue financier) ; ces projets sont majoritairement portés par des associations ou plus globalement des opérateurs socioéconomiques/culturels, de dimension majoritairement régionale ou départementale, mais aussi parfois locale ou interrégionale ; ils ont été financés par le biais d'aides au fil de l'eau (AFL).



### **Focus sur les projets avec une approche « globale » de l'accueil**

Il s'agit donc pour l'essentiel des projets soutenus au titre des AAP « Offre d'accueil » et portés par une diversité d'acteurs territoriaux issus de l'ensemble des régions du Massif.

Ces projets portent sur la mise en place d'une politique d'accueil intégrée à l'échelle d'un territoire de projet, pilotée au niveau technique par un agent dédiée. Cette démarche va au-delà de la simple création de répertoires de services ou acteurs et consiste en un travail approfondi de qualification de l'offre d'accueil du territoire autour du triptyque « activité-réceptivité-habitabilité », et de mise en réseau des initiatives des partenaires actifs en matière d'accueil sur le territoire, qui agissaient jusqu'alors de manière isolée. L'approche de l'accueil est « globale » au sens de multithématique, multipartenaire et proposant un accompagnement aussi bien sur le projet professionnel que sur le projet de vie des candidats à l'installation

A côté de ce socle commun d'une approche globale de l'accueil, certaines de ces projets sont complétés par une approche thématique (ciblage d'un type de services ou d'un type

de publics à accueillir en particulier ; expérimentation de services innovants en matière d'accueil par le CG retenus au titre de l'AAP3).

Afin d'adapter l'appui des programmes MAC au degré de maturité des différents territoires en matière d'accueil, les AAP soutiennent aussi bien les actions de construction que les actions d'amplification ou de thématization d'une telle démarche territoriale d'accueil – les entretiens et études de cas ayant confirmé, par la suite, que cette distinction est essentielle si l'on veut tenir compte de la diversité des cas de figure rencontrés à l'échelle du Massif central.

### **Focus sur les projets avec une approche « thématique » de l'accueil**

Ces projets ciblent des domaines ou services spécifiques et visent à accompagner les démarches d'accueil dans les territoires et/ou à participer à l'amélioration générale des conditions d'accueil dans le MAC<sup>3</sup>.

Le bilan des projets a montré la grande diversité des projets relevant de cette catégorie, dont le lien avec l'objectif d'accueil est plus ou moins direct et fort :

- certains de ces projets portent sur l'accueil directement, avec des actions d'accompagnement individuel des candidats à l'installation, des actions de sensibilisation des élus ou de la population à l'accueil, etc. (*exemples : projets d'accompagnement à l'installation des porteurs de projets atypiques par les associations du réseau des CREFAD ; projets menés par les associations RELIER ou Terres de Lien dans le domaine de l'accès à l'habitat et au foncier dans le Massif ; projets d'expérimentation de logements passerelles ; projets du réseau IPAMAC visant à utiliser le média culturel pour sensibiliser à l'accueil ; etc.*) ;
- d'autres portent plutôt sur l'amélioration des conditions nécessaires pour pouvoir accueillir au sein MAC, à travers l'amélioration de diverses formes de services aux entreprises ou à la population (*exemples : les projets visant à améliorer les services enfance-jeunesse (ACEPP), les projets de mise en réseau d'acteurs culturels à l'échelle du MAC visant à redynamiser les territoires en matière culturelle et ainsi à contribuer à la qualité de l'accueil ; les projets du réseau des CCI visant à faciliter la création, transmission et reprise d'entreprises ; etc.*).

On note un certain équilibre entre services aux entreprises et services à la population :

- Parmi la cinquantaine de projets ciblant les services aux entreprises (au sens large), beaucoup portent sur l'accompagnement à la création, reprise, transmission ou installation d'entreprises ou activités dans le MAC. Près d'une vingtaine portent spécifiquement sur la thématique « agriculture » (y compris accompagnement à l'installation agri-rurale et diversification des activités agricoles – dont notamment les quelques grands dossiers cofinancés par les crédits Etat/Ministère de l'agriculture et portés par les acteurs comme les Jeunes agriculteurs du MAC, le réseau des SAFER, les chambres d'agriculture, etc.).
- Parmi la quarantaine de projets ciblant les services à la population, une douzaine porte sur le domaine culturel qui fait partie, avec l'agriculture au sens large, des deux entrées thématiques de la politique d'accueil qui mobilisent le plus d'aides Massif au titre de l'axe 1 (près de 6,5M€ d'aides pour chacun). Les projets culturels cofinancés sont pour l'essentiel de grands projets structurants de mise en réseau entre acteurs culturels à l'échelle du MAC (*exemple des deux projets*

<sup>3</sup> On rappellera qu'il peut s'agir aussi, dans cette catégorie, de projets de territoires cofinancés par les AAP qui comportent un volet thématique.

*portant sur le patrimoine de musique et danse traditionnelle et sur l'itinérance de cirques en chapiteau au sein du Massif). Le second domaine thématique le plus fréquemment abordé est celui de la question de l'accès à l'habitat et au foncier en milieu rural et de moyenne montagne (à l'exemple des quelques projets d'expérimentation de nouvelles formes d'habitat en milieu rural – logement passerelle, foyers de jeunes travailleurs éclatés,...).*

Dans l'ensemble, le bilan des projets a montré qu'à travers la variété des thématiques abordées, ces projets visent bien à améliorer l'accueil de nouvelles populations en Massif central selon les trois champs d'intervention prévus, c'est-à-dire par le biais de l'amélioration des conditions d'activité (services aux entreprises, développement économique) et/ou de réceptivité et/ou d'habitabilité (services à la population, service public et services au public).

#### **d) Les actions mises en œuvre dans le cadre des projets soutenus**

Le bilan a montré aussi la diversité des actions prévues pour traiter de l'enjeu de l'accueil au sein des projets, que ceux-ci traitent de l'accueil de manière globale ou thématique. On peut regrouper ces actions autour de trois grandes catégories – un même projet pouvant prévoir des actions relevant d'une, de deux ou même des trois catégories :

- Actions d'accompagnement et de mise en réseau à destination des professionnels/ partenaires de l'accueil (ou d'un domaine contribuant à améliorer les conditions de l'accueil), qu'il s'agisse d'acteurs territoriaux (institutionnels) ou thématiques (consulaires ou associatifs) : la moitié des projets comporte un tel volet de « mise en réseau », à l'échelle MAC ou à l'échelle de territoires de projet, et trois quart d'entre eux prévoient des actions précises à destination des professionnels de l'accueil, : formation, ingénierie, transfert de connaissance ou de méthodes, mise en place d'outils de travail (guides, fiches, référentiels,...), de communication ou de capitalisation/transfert, etc.
- Actions portant directement sur l'accompagnement des candidats à l'installation (ou « porteurs de projets »), voire des porteurs de projet déjà installés (pour les « faire rester »), à travers l'accompagnement en vis-à-vis (sessions d'accueil, accompagnement individuel, et.) ou à travers l'élaboration d'outils pour aider les candidats à l'installation (guide des services, mise à disposition de lieux pour tester les projets ou faire du télétravail, etc.). Ces actions sont assez nombreuses également, et se retrouvent aussi bien dans les projets portés par les territoires engagés dans les AAP (qui proposent un accompagnement « global » des candidats), que dans certains projets portés par des associations notamment, avec une approche thématique de l'accueil.
- Actions complémentaires menées à l'échelle Massif (connaissance via notamment des études ou observatoires, prospective et promotion via des actions de type salons, universités, etc.) ou sur le terrain (actions de sensibilisation et diffusion de la culture de l'accueil sur le terrain, dont notamment une quinzaine de projets recensés prévoyant une action de sensibilisation en direction des élus, mais aussi des projets qui prévoient des actions de sensibilisation de la population). Cette troisième catégorie d'actions est la moins fréquemment rencontrée.

Selon la diversité des enjeux locaux (pour les territoires) et des enjeux du domaine couvert (pour les projets « thématiques »), le poids respectif de ces trois catégories d'action varie d'un projet à un autre. Le bilan des projets a montré par ailleurs que de manière transversale, le travail sur des outils et modes de diffusion, mutualisation et

capitalisation à l'échelle du MAC constitue souvent 1 volet parmi d'autres des projets soutenus (rencontrés de manière explicite dans un bon tiers des projets soutenus) – les investigations complémentaires via entretiens, enquêtes et études de cas ont toutefois montré que ce volet transfert/mutualisation n'était pas toujours effectivement concrétisé (cf. les développements à ce sujet dans la partie 3 du rapport).

### e) **Éléments de conclusion du bilan des projets**

Le croisement entre l'analyse de la nature des maîtres d'ouvrage et celle de la nature des projets a permis d'identifier deux grandes catégories de projets soutenus par l'axe Accueil (décrites plus-haut), qui renvoient à deux manières différentes (et complémentaires) de traiter l'accueil : de manière plutôt « globale » (l'accueil comme une politique territoriale transversale et intégrée), une approche qui domine parmi les projets soutenus via les AAP ; ou de manière plutôt « thématique » (l'accueil à travers la mise en œuvre de diverses actions thématiques ciblées, plus ou moins coordonnées entre elles), une approche qui domine parmi les projets soutenus via les AFL.

→ La question se pose du lien à créer ou optimiser entre ces deux approches au service de l'efficacité d'ensemble de la politique d'accueil du MAC.

Par ailleurs, la grande diversité observée notamment parmi les projets soutenus via des AFL (aussi bien en ce qui concerne les domaines d'intervention qu'en ce qui concerne le type d'actions mises en œuvre), et leur lien plus ou moins fort et direct avec la problématique de l'accueil à l'échelle du MAC et/ou dans les territoires, renvoient à la question plus générale de la difficulté à définir de manière uniforme et partagée ce qu'est une politique d'accueil et les actions afférentes, cette politique pouvant potentiellement brasser, par nature, un champ très large de domaines d'intervention. Cette difficulté a été dévoilée dès le travail sur le référentiel de l'évaluation (cf. *chapitre 1 du présent rapport*) et se traduit notamment :

- dans la multiplicité des objectifs attribués à cette politique dans les différents documents de cadrage des programmes ;
- et aussi dans le constat d'une certaine « confusion » au sein même de l'axe 1, dans la définition des objectifs et des opérations éligibles aux mesures 1 et 2 qui composent cet axe (séparation pas toujours très nette entre les deux mesures et recouvrements entre les actions rattachées à l'une et à l'autre des mesures, qui se concrétisent notamment par une certaine difficulté par moment – confirmée en entretiens – pour les gestionnaires des programmes pour rattacher les projets à l'une ou l'autre des mesures, et aussi dans l'organisation des groupes de travail thématiques interrégionaux compétents pour l'axe 1 – le groupe de travail « Accueil » est compétent pour la mesure 1, mais ce sont plusieurs groupes thématiques différents qui sont compétents pour la mesure 2 du même axe – groupes « services à la population » et « culture » principalement).

→ La question se pose de la clarification de la définition de cette politique d'accueil à l'échelle du MAC et de sa traduction dans les documents de cadrage, afin d'en renforcer l'efficacité.

Ces deux questions (celle de l'approche globale ou thématique de l'accueil et celle de la définition de la politique d'accueil), enjeux importants à prendre en considération dès lors que l'on cherche à optimiser la politique d'accueil du MAC, ont fait l'objet d'analyses complémentaires au-delà du bilan des projets, dont les résultats sont présentés dans le chapitre qui suit (chapitre 3).

## 22) Enquête auprès des bénéficiaires de l'axe 1 (ou enquête opérateurs)

Les résultats complets de l'enquête sont disponibles en annexe.

Les principaux résultats de cette enquête sont repris dans le chapitre 3 (suivant) du rapport pour illustrer les développements et conclusions des analyses menées.

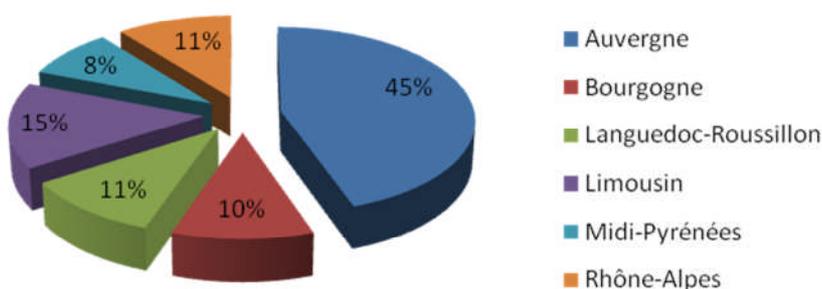
A ce stade, il convient de donner quelques précisions sur les répondants à l'enquête :

- L'enquête, exhaustive, a été menée sous forme de questionnaire dématérialisé auprès de la centaine de maîtres d'ouvrage différents qui ont bénéficié d'un soutien de l'axe 1 « Accueil » des programmes Massif à la date du 31 décembre 2011. 47 bénéficiaires différents ont répondu à cette enquête, ce qui porte le **taux de réponse à environ 50%**. Parmi eux, 26 répondants sont des territoires engagés dans les AAP Massif, et 21 sont d'autres structures ayant bénéficié d'une « aide au fil de l'eau » (AFL), dont une majorité d'association (43% du total des répondants sont des structures associatives).

Catégorie	Cibles	Répondants	Taux de réponse (%)
AAP offre d'accueil qualifiée	41	26	63%
Aides au fil de l'eau (ou AAP installations agricoles)	54	21	40%

- En ce qui concerne la répartition géographique des répondants, elle correspond globalement (et logiquement) à la répartition géographique des maîtres d'ouvrage de la totalité des opérations cofinancés au titre de l'axe 1, avec une majorité de structures localisées en région Auvergne.

### Quelle est la région de localisation de votre structure?



### 3. L'évaluation de la politique interrégionale d'accueil du Massif central

Avant de répondre aux neuf questions évaluatives à l'origine de la mission d'évaluation, les paragraphes qui suivent analysent, selon différentes clés d'entrée, le fonctionnement du dispositif mis en place, ses principaux effets et leurs ressorts, à partir des résultats des travaux et investigations menés (analyse documentaire, bilan des projets, entretiens, enquête auprès des porteurs de projet cofinancés par l'axe 1 et études de cas – cf. détail dans les annexes du rapport).

La raison d'être du présent chapitre est qu'avant de répondre directement aux questions évaluatives posées par le Comité de Massif, il est nécessaire de comprendre comment le dispositif est construit, comment il fonctionne, avec qui et pour qui, comment et pourquoi il est appréhendé, vécu et utilisé (ou non) par les différentes catégories d'acteurs impliqués ou concernés, selon les différents territoires composant le Massif, comment enfin il s'articule en pratique avec les diverses politiques publiques existantes.

Pour ce faire, le chapitre qui suit s'organise autour de huit questionnements clés :

- 1) La connaissance et la perception de la politique accueil du Massif
- 2) Les politiques sectorielles (Etat, Régions, Départements) : frein ou facilitateurs ?
- 3) La contribution des projets des territoires et des acteurs à l'organisation de l'accueil
- 4) La diffusion de la culture de l'accueil, enjeu prioritaire pour la réussite des démarches engagées
- 5) Les freins & facilitations à s'inscrire dans la politique MAC
- 6) La capitalisation et la mutualisation : connaissance/utilité/utilisation
- 7) L'articulation entre les échelles de territoire en matière d'accueil
- 8) In fine, quelle plus-value de la politique accueil à l'échelle interrégionale ?

C'est sur la base de tous les éléments présentés dans ce chapitre que les réponses aux 9 questions évaluatives initialement posées ont pu être développées dans le chapitre 4 du présent rapport.

#### 31) La connaissance et la perception de la politique accueil du Massif

**a) La connaissance de la politique accueil du Massif apparaît extrêmement variable selon les acteurs, et au sein même des différentes catégories, et est plutôt réservée aux « initiés »**

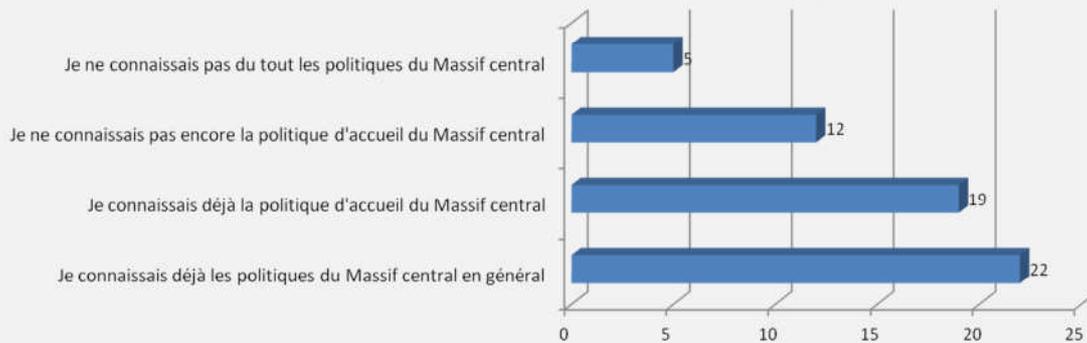
- Parmi les agents de développement (ADL) de territoires non engagés dans les AAP interrogés, certains connaissent la politique accueil du Massif, mais pas ses détails, ni son bilan ; d'autres ne la connaissent pas bien, voire pas du tout, et certains d'ailleurs le regrettent. Cela vaut aussi bien pour les ADL des territoires des 4 régions « périphériques » que pour ceux des territoires de Limousin et d'Auvergne.
- Les entretiens ont montré que les ADL des territoires engagés dans un AAP, ainsi que les opérateurs socioéconomique/culturels ayant bénéficié d'un soutien des programmes Massif, semblent mieux informés, mais pas toujours beaucoup plus en ce qui concerne les détails de la politique (les ADL ne connaissent pas, par

exemple, la liste des territoires engagés ; et plusieurs des opérateurs interrogés ont soit indiqué ouvertement ne pas trop connaître la politique accueil du MAC et ne pas être en mesure de la définir, soit ont donné l'impression de ne pas vraiment la connaître). L'enquête a par ailleurs montré qu'un nombre important d'opérateurs (territoires et autres opérateurs) ne connaissaient pas la politique accueil du MAC avant de lancer leur projet – ce qui témoigne *a contrario* d'une certaine capacité des programmes MAC à s'ouvrir à des opérateurs non initiés.

**Extrait des résultats de l'enquête**

Connaissez-vous la politique d'accueil portée par les programmes Massif central avant de vous lancer dans ce projet ?

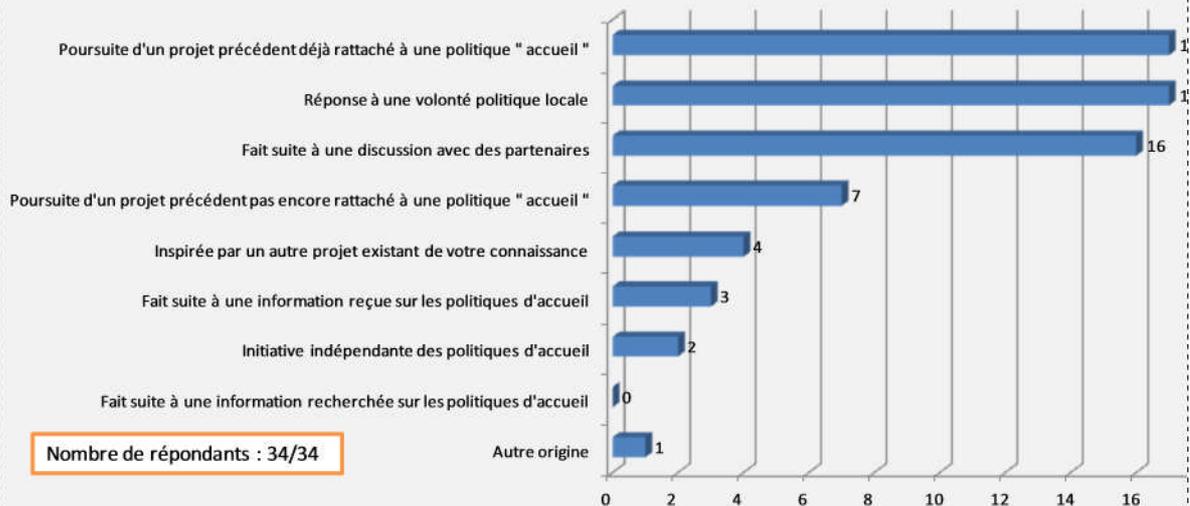
Nombre de répondants : 47/47



Si la majorité des opérateurs ayant répondu à l'enquête connaissaient déjà au minimum les politiques du MAC en général (seuls 5 répondants ne connaissaient pas du tout les politiques du MAC), seuls 40% connaissaient la politique d'accueil du MAC avant de se lancer dans leur projet.

Parmi les répondants, la plupart ont été informés de l'existence de la politique d'accueil du MAC soit par un acteur privé déjà engagé dans un projet d'accueil (association, consulaire... - 34% d'entre eux), soit par leur Conseil régional ou le CVC (chacun 30%), soit par l'ARDTA (20%). L'échelon régional a aussi souvent été identifié comme un relais vers la politique MAC lors des entretiens menés. Dans tous les cas, l'enquête tend à montrer que l'information sur la politique d'accueil du MAC circule surtout par le biais du « bouche à oreille », très peu de répondants ont indiqué avoir été informé via des outils comme un site Internet ou la presse. Cela ressort également de la question ci-dessous :

Si l'idée de votre projet est née d'une initiative propre, quelle en est l'origine ?



Ainsi, près de la moitié des répondants ont indiqué que leur projet fait suite à une discussion avec des partenaires. Très peu ont, au contraire, indiqué que leur projet est le fruit d'une recherche ou obtention d'information. En tout, d'après les résultats de l'enquête, près de deux tiers des répondants ont indiqué que l'idée de leur projet était née d'un contact avec un partenaire.

### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

*Les entretiens menés avec un panel d'opérateurs socioéconomique/culturels porteurs de projets cofinancés par l'axe Accueil ont laissé percevoir un niveau de connaissance de la politique d'accueil du MAC plus faible parmi ces opérateurs que parmi les acteurs des territoires engagés dans les AAP. Ainsi, certains opérateurs interrogés (surtout les plus « locaux », ayant bénéficié d'un soutien pour un projet d'expérimentation localisé, mais aussi ceux qui portent des projets dans des domaines plus « connexes » par rapport à l'accueil, comme la culture par exemple) ne semblent pas forcément avoir vraiment conscience, ou connaissance de la politique d'accueil globale dans laquelle ils s'inscrivent – du moins ils ne conçoivent pas leur projet prioritairement en ces termes-là. Et même certains acteurs plus directement impliqués dans l'accueil (par le biais notamment de l'accompagnement de porteurs de projets à l'installation) ont indiqué ne pas avoir de connaissance plus précise de ce qu'est la politique d'accueil du MAC « en général », vue comme une notion vague et qui ne « ne parle pas ».*

- De l'avis de la grande majorité des ADL interrogés (issus de territoires engagés ou non dans les AAP), les élus connaissent peu ou pas cette politique du Massif, sauf exception. Les élus eux-mêmes interrogés attendent de leurs techniciens l'information opérationnelle dont ils ont besoin.
- Les partenaires « thématiques » au sein des territoires sont pour la plupart assez éloignés de l'échelle Massif, qu'ils connaissent peu. Les réseaux locaux, départementaux et régionaux – lorsqu'ils existent - semblent peu communiquer entre eux sur ce sujet (communication tant horizontale que verticale).
- Toutefois, dans les territoires et réseaux ayant bénéficié de la politique, les entretiens et études de cas ont montré que la connaissance de la politique MAC, ou du moins le fait de savoir qu'elle existe, fait son chemin notamment parmi les élus et partenaires qui travaillent avec l'ADL accueil dans les territoires, et peu à peu aussi parmi les porteurs de projets accompagnés.

On note la question récurrente des modes d'information/communication (dans les deux sens : du Massif vers les territoires et réciproquement) et du manque de temps. Ainsi, les AAP sont en général connus, mais un peu tardivement. Et leur rédaction est fréquemment considérée comme floue, comme la convention interrégionale (CIM) disponible en ligne mais qu'il faut savoir décrypter : ce qui est attendu par les gestionnaires, les dépenses éligibles et, surtout pour les acteurs socioéconomiques, les modalités de paiement, jugées imprécises et/ou évolutives... aux dépens des porteurs de projet.

On peut remarquer que l'appétence des acteurs pour en savoir davantage est en partie liée à la perception MAC dans son ensemble (notion et perception du massif, de ses enjeux, des mécanismes de gouvernance, de son utilité pour le développement local...). L'image du MAC étant peu développée, ou peu attractive (complexité, éloignement...), l'appétence apparaît en conséquence relativement faible.

**b) Au-delà de la connaissance proprement dite de cette politique, l'accueil est considérée comme une politique pertinente et intéressante dès lors qu'elle répond à un véritable enjeu local, mais compliquée** car :

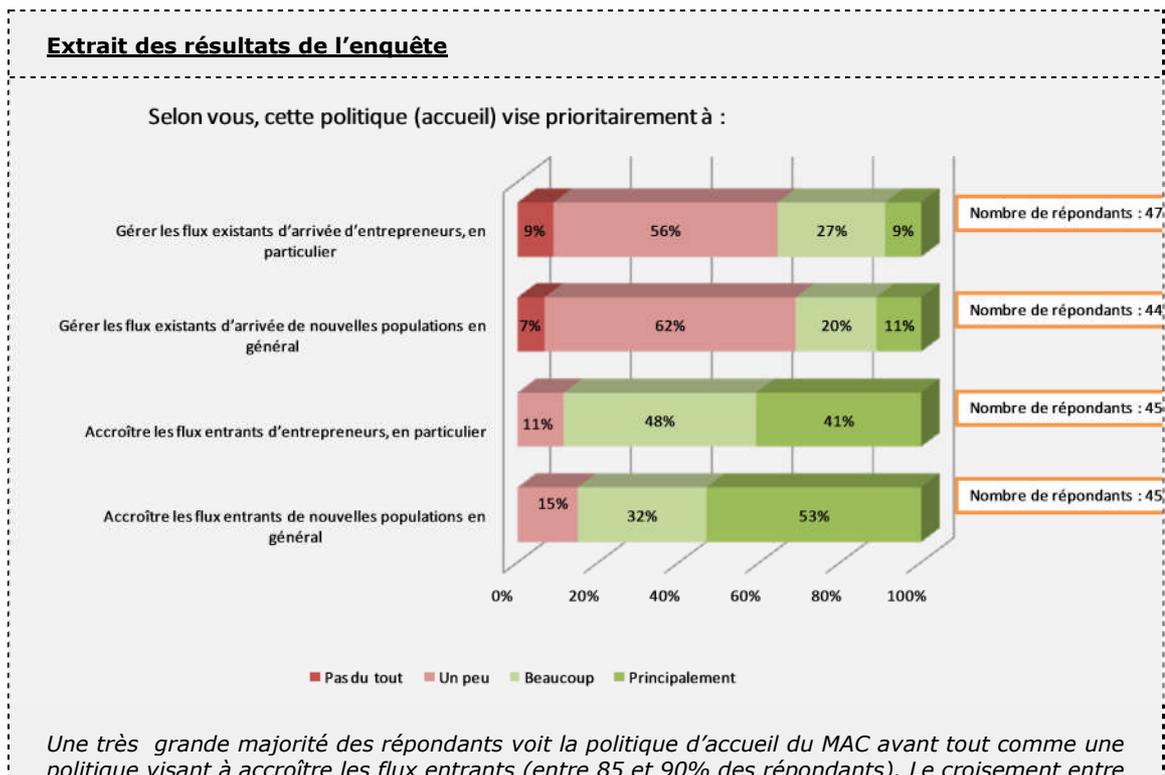
- Transversale et multi-partenariale ;
- Dépendante de nombreux jeux d'acteurs du et hors territoire, techniques et politiques, individuels et institutionnels, favorables ou non, et enfin également évolutifs dans le temps (progrès et régressions possibles) ;
- Propre au contexte local de chaque territoire (*Cf. aussi chapitre 3.2 : les politiques départementale, régionales et de l'Etat*) : ainsi, les entretiens menés

avec les territoires non engagés dans les AAP ont montré que l'approche de l'accueil est à géométrie variable selon les enjeux locaux :

- recherche du maintien de la population (structuration de divers services)
- recherche d'un accroissement de la population (ajout d'un service accueil dédié, porte d'entrée ou guichet unique)
- gestion des flux entrants naturellement (ajustement des services, variante plus dynamique du premier cas)
- Du fait de la diversité de ces enjeux locaux, dans certains cas, l'accueil n'est pas considéré comme une priorité et la politique d'accueil du MAC jugée moins pertinente et intéressante au regard des enjeux propres au territoire (Cf. aussi point d) ci-après et chapitre 3.3, plus détaillé).

**c) La politique d'accueil de nouvelles populations telle que définie à l'échelle du Massif apparaît bien comprise dans ses fondements, toutefois essentiellement par les acteurs impliqués (les territoires non engagés sont globalement moins au fait), et avec des nuances :**

- Une politique perçue principalement comme une politique de stimulation des flux démographiques entrant et d'accueil de nouvelles populations, et moins comme une politique centrée sur la gestion de flux existants et de maintien/développement des services nécessaires à l'accueil. Ce qui explique pourquoi les territoires moins concernés du fait d'une situation démographique plus favorable sont moins intéressés par cette politique. Il s'agit en effet de territoires davantage orientés vers la « gestion » que vers la « stimulation » des flux démographiques. Dès lors, selon les acteurs interrogés de ces territoires (cf. notamment l'exemple de certains territoires interrogés non engagés dans les AAP et situés aux franges sud et est du Massif), qui ne se sentent pas toujours vraiment concernés par la démarche interrégionale (sachant qu'on a pu noter toutefois la coexistence de plusieurs lectures des objectifs de la politique d'accueil du MAC et que certains de ces territoires se sentent tout aussi concernés que ceux qui perdent de la population) ;



*la réponse à cette question et celle de l'origine géographique des répondants n'a pas permis de mettre en évidence une corrélation évidente entre la nature de la réponse apportée et la situation de la région d'origine par rapport à l'enjeu démographique (plutôt une région à perte de population ou plutôt une région avec des afflux de population à gérer) : si la part de ceux qui voient dans la politique d'accueil une politique de gestion de flux existants est plus importante en Languedoc-Roussillon, en Bourgogne, elle est à peu près du même niveau en région Limousin.*

*Dans le détail, en ce qui concerne les priorités de la politique d'accueil du MAC, les répondants identifient surtout la mise en réseau au niveau local ou interrégional d'acteurs intervenant dans la politique d'accueil, le soutien à l'innovation et l'expérimentation en matière d'accueil, la promotion de l'offre d'accueil du MAC ou encore la professionnalisation des acteurs de l'accueil (vues comme des priorités par plus de 80% des répondants). A l'opposé, la création de nouveaux services aux entreprises ou à la population n'est vue comme une priorité que par moins de 40% des répondants. La priorité de la sensibilisation de la population à l'enjeu d'accueil n'est pas non plus clairement identifiée comme une priorité de la politique d'accueil du MAC (50-50).*

- Une politique de structuration institutionnalisée d'une offre d'accueil, globale, intégrée, et qualifiée (ciblée, professionnalisée), dans les territoires volontaires, avec un objectif de la plus large couverture territoriale possible à l'échelle du massif central pour atteindre un bon niveau d'impact et d'efficacité (logique de fédération et d'intégration d'initiatives jusque-là éparses, isolées voire cloisonnées) ; les entretiens et études de cas menés ont montré qu'il s'agit là de l'un des aspects qui fait vraiment la spécificité et la plus-value de la politique d'accueil du Massif central, par rapport à celle menée dans d'autres territoires à l'échelle nationale ;
- Une politique d'incitation à la concrétisation / amplification de projets diffus favorables à l'organisation de l'accueil de nouvelles populations, portés par des acteurs locaux (territoires ou associations...), tout particulièrement lorsqu'ils sont en réseau et agissent à l'échelle massif ; on notera cependant ici que l'ouverture de la politique Massif aux projets hors AAP est surtout connue d'un noyau d'acteurs socio-économiques ou socio-culturels et très peu par les territoires (ADL, élus).

Au-delà de ces trois aspects de la politique, relativement bien perçus et cernés par les acteurs impliqués, on notera dès ici un enseignement important des entretiens menés, à savoir l'absence de définition uniforme, commune et connue de tous de ce qu'est, ou doit être, une « politique d'accueil », que cela soit entre l'ensemble des acteurs interrogés, ou à l'intérieur même des territoires et réseaux soutenus (cf. *précisions complémentaire à ce sujet dans le point 33*).

#### **d) L'adhésion à la politique interrégionale d'accueil apparaît assez bonne, mais inégalement partagée**

- Par les Régions, d'une part :
  - ✓ Un intérêt dicté par les enjeux appréciés d'abord aux échelles régionales
    - deux régions intéressées et mobilisées (Limousin et Auvergne), mais aux attentes différentes des autres régions en termes d'exigence vis-à-vis de l'échelle interrégionale (éviter les doublons), en liaison avec l'expérience et l'organisation déjà acquise avec leur propre politique d'accueil ;
    - quatre régions, partiellement impliquées dans le Massif, moins intéressées du fait d'enjeux régionaux prioritairement centrés sur la gestion des flux entrant, non sur leur stimulation / accroissement, donc plus thématiques/sectoriels ;
    - ... mais des évolutions de positionnement favorables à une meilleure adhésion à certaines dimensions de la politique interrégionale (structuration initiale de l'accueil pour la Bourgogne,

gestions plus prioritairement thématiques pour les autres régions) ;

- ...et des efforts de tous pour accompagner les territoires volontaires, conformément aux engagements CIMAC.

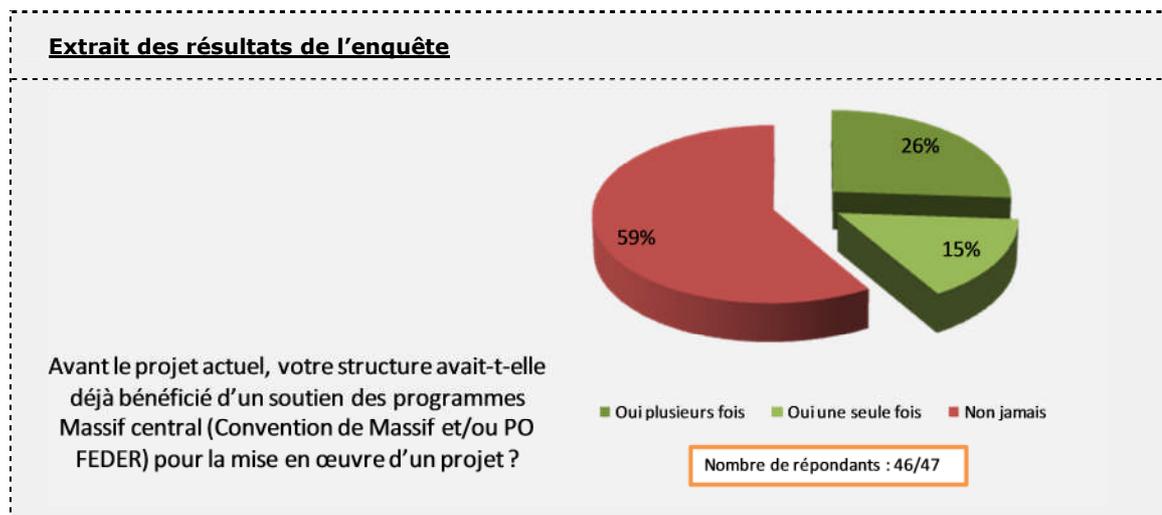
o Par les territoires, d'autre part :

- ✓ La pertinence d'une politique locale d'accueil ne signifie pas toujours une adhésion à celle promue par le Massif, parfois jugée trop monolithique (embauche d'ADL dédié) ou difficile d'accès (exigeante) ;
- ✓ Pour les territoires engagés (AAP), ayant pu tester la concrétisation d'une certaine « intégration », on observe une forte adhésion : tous ceux interrogés sont en situation ou souhaitent poursuivre (second AAP engagé ou prévu : une grande partie des territoires de la vague de l'AAP4 sont des territoires faisant déjà partie de la vague AAP1 ou AAP2). La nécessité d'une approche intégrée est largement partagée, les facteurs d'implantation liés au projet de vie étant même souvent considérés comme décisifs, davantage même que ceux strictement économiques ;
- ✓ Pour les territoires non engagés des 4 régions « périphériques » du Massif, la politique d'accueil n'est pas toujours reconnue comme nécessaire, notamment dans les territoires situés aux marges sud et est du Massif qui connaissent une situation démographique favorable. Lorsqu'elle est reconnue comme nécessaire, elle n'est pas forcément appréhendée de la même manière qu'à l'échelle MAC (politique globale, approche intégrée) : ainsi, dans ces territoires, elle est parfois considérée comme déjà au moins partiellement mise en place (Cf. par exemple à travers des projets Leader mais pas uniquement), mais différemment, à travers une juxtaposition d'approches sectorielles considérées comme suffisantes ou mieux adaptées aux capacités locales d'intervention et/ou aux enjeux locaux spécifiques (Cf. aussi dispositifs départementaux et régionaux, par exemple concernant le développement économique). Dans tous les cas, les entretiens menés avec une quinzaine de territoires non engagés n'ont pas permis de conclure à un « rejet » de la politique d'accueil du MAC, mais simplement à un non recours (bon pour d'autres, pas adapté pour mon territoire). Pour quelques territoires, il peut y avoir aussi doublon entre des ressources Massif et d'autres (régionales, leader, divers labels de territoires : par souci de simplification, les acteurs vont alors au plus proche, au plus connu) ;
- ✓ Il convient de citer enfin le cas particulier des territoires non engagés d'Auvergne et du Limousin, qui sont dans une logique identique à celle promue par la politique d'accueil du MAC, mise en œuvre toutefois avec le soutien non pas du MAC, mais de l'échelon régional.

o Par les réseaux d'acteurs socio-économiques enfin :

- ✓ L'adhésion à la politique accueil du massif (même si cette politique n'est pas toujours bien connue ou comprise) apparaît très forte pour les acteurs informés, et plus encore pour ceux soutenus :
  - Une opportunité de soutien pour des actions d'envergure (émergence, amplification, ou reconduction)
  - La possibilité de porter des actions locales grâce au soutien de têtes de réseau stimulant/motivant d'autres adhérents de régions du massif
  - La possibilité d'expérimenter de nouveaux champs d'action ou de nouvelles échelles d'intervention
  - Un appui technique (conseils, portage/appui politique), autant que financier

- ✓ On notera cependant que de nombreux acteurs locaux ne connaissent pas encore ou pas bien les possibilités offertes par la politique Massif, d'où une certaine concentration des soutiens sur un nombre relativement limité de structures au regard du potentiel (acteurs du logement, des transports, de la formation, des services à la personne, mais aussi du développement économique...). Méconnaissance et/ou critériologie d'interrégionalité exigeante – jugée difficile et peu facilitée par des outils de rapprochement des acteurs – de même que la réputation de lourdeur administrative et de gestion de ce type de financement, apparaissent être les principaux freins à une plus large diffusion.
- Globalement, il n'en reste pas moins qu'avec plus d'une centaine de maîtres d'ouvrage différents, dont plus de 60% d'acteurs privés et 45% d'associations, les programmes Massif ont réussi à mobiliser une variété d'acteurs au titre de l'axe Accueil, au-delà du cercle des acteurs publics et institutionnels. D'après l'enquête, 6 sur 10 n'avaient pas encore fait appel à ces financements auparavant (cf. extrait des résultats de l'enquête ci-dessous). Et à peu près la même proportion d'opérateurs hors territoires ayant répondu aux AAP (donc essentiellement opérateurs associatifs) n'avaient pas encore mené jusque-là de projet en matière d'accueil. Dès lors, si le potentiel d'acteurs encore à mobiliser (territoires et autres opérateurs) reste très important, la gouvernance des programmes a tout de même déjà permis d'impliquer un large spectre des acteurs impliqués.



### 32) Politiques sectorielles (Etat, Régions, Départements) : frein ou facilitateurs ?

#### a) L'articulation de la politique Massif avec les politiques régionales est l'un des points les plus sensibles de la mise en œuvre des programmes

Les territoires du Massif sont clairement positionnés dans deux catégories très différentes :

- Les territoires du Limousin et de l'Auvergne, qui sont dans une région ayant une politique affichée ;
- Les territoires qui sont dans l'une des quatre autres régions n'ayant pas une politique affichée.

En Limousin et en Auvergne, les territoires sont stimulés et soutenus. Parfois même trop stimulés, selon certains, pour qui si l'accueil doit être effectivement une priorité, elle ne peut cependant être la seule orientation à promouvoir, la seule clé d'entrée du développement local, d'autres attentes et besoins étant identifiés. Pour tous cependant, l'existence d'une politique régionale est un appui essentiel pour la mise en œuvre et le développement d'une politique locale d'accueil, au point qu'elle prend le pas sur la politique Massif là où elle existe. Elle rend en effet possible, au-delà d'atouts sur lesquels ce rapport revient plus loin, l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique locale d'accueil efficace : appuis techniques (service accueil et réseau accueil Limousin ou ARDTA selon la région, avec leur ingénierie, leurs outils, leurs actions de capitalisation et de mutualisation), financement d'investissements, appui en direction des partenaires davantage sensibilisés donc mobilisables... Par ailleurs, l'existence d'une politique régionale est aussi un élément favorable à la pérennisation des politiques locales.

**Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *Les entretiens menés avec les acteurs des Pôles Locaux d'Accueil du Limousin (qu'ils soient ou non inscrits dans un AAP du MAC) ont mis en évidence l'importance de la politique d'accueil de la Région, a qui aidé/facilité, voire souvent été indispensable aussi bien à l'émergence qu'au développement des politiques d'accueil intégrées sur les territoires (soutien financier et soutien technique via les actions et outils du Réseau accueil Limousin – tous les territoires interrogés utilisent régulièrement les outils du réseau et participent activement aux réunions de mutualisation, tous ces outils et actions étant par ailleurs jugés forts utiles et enrichissants). Dans cette région, la préexistence d'une politique régionale forte semble être vraiment un élément fondateur, voire indispensable, des démarches existantes au niveau local, qui pour la plupart ne préexistaient pas avant le lancement de la politique régionale (en tout cas pas avec cette ampleur et ainsi structurées). On constate un binôme fort Région-territoires.*
- *En Auvergne, la politique régionale, appuyée par l'ARDTA (appui techniques, relais institutionnel, outils de capitalisation, réseau des ADL/mutualisation), est un élément constitutif de l'engagement de nombreux territoire. La promotion de la politique régionale d'accueil et la sensibilisation menée facilite grandement l'engagement des territoires : un soutien fort aux leaders locaux.*

Dans les quatre autres régions n'ayant pas une politique affichée, les difficultés sont récurrentes, l'écoute, la compréhension et le soutien n'étant pas acquis, sauf cas particulier (notamment la présence d'un ou plusieurs élus locaux importants ou bien introduits). Mais des efforts apparaissent faits pour rechercher des modalités de soutien adaptées aux territoires engagés :

- La Région Bourgogne a créé une ligne budgétaire dédiée, au sein de sa politique territoriale, et a commencé à repérer les financements sectoriels régionaux qui participent à l'accueil (avec une typologie propre) ;
- Les autres Régions s'appuient en priorité, voire exclusivement, sur leurs politiques territoriales (Contrats de Pays, CDRA en Rhône-Alpes) mais sans crédits fléchés spécifiquement. Mais aujourd'hui, en Région Languedoc-Roussillon par exemple, il n'y a plus de contrats de pays, contrairement au démarrage des programmes massif. L'utilisation de ces instruments pour financer une stratégie d'accueil accompagnée par le Massif peut en conséquence être difficile. Le calendrier de contractualisation ne correspond pas nécessairement avec le processus d'émergence et de programmation des actions « accueil » (Cf. AAP). Quant aux aides sectorielles, elles apparaissent - elles aussi quand elles existent et répondent aux besoins - parfois assez difficiles à mobiliser, soit en raison de leur régression progressive en volume, soit en raison de leurs critères d'éligibilité propres. Enfin, certaines Régions développent des politiques sectorielles par exemple d'accueil économique, avec embauche d'ADL dédié, qui peut, selon le cas, perturber l'organisation d'une démarche intégrée d'accueil (articulation des contraintes organisationnelles et de financement).

**Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

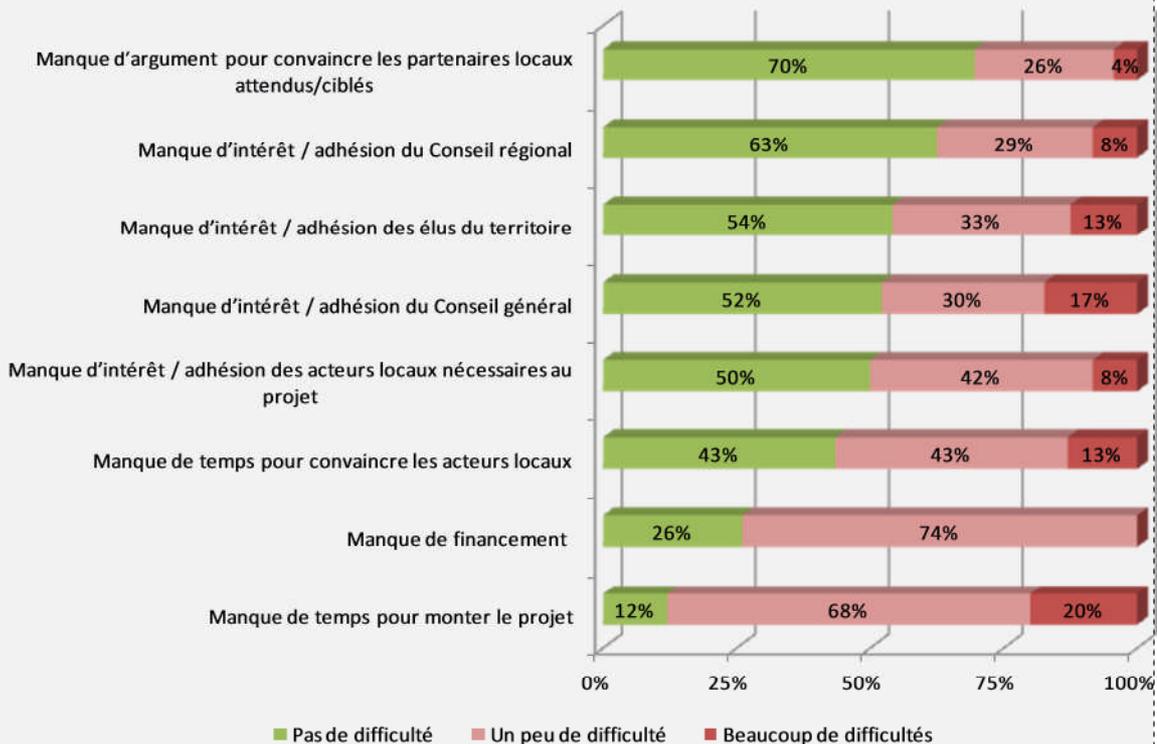
Les régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées connaissent une situation démographique qui, prise à l'échelle régionale dans son ensemble (et non à l'échelle de leurs territoires qui sont dans le périmètre du MAC), est nettement plus favorable que celle par exemple des régions Limousin et Auvergne. C'est pourquoi dans ces deux régions, l'accueil au sens où il est décliné dans la politique MAC n'est pas une priorité régionale et d'après les acteurs de terrain interrogés, les deux régions sont davantage tournées respectivement vers le littoral et vers les Pyrénées. Dans ces deux régions, l'absence d'une politique d'accueil régionale, mais aussi en Languedoc-Roussillon la disparition de la politique régionale de soutien aux territoires de projets, sont vus par les acteurs interrogés comme des menaces à la pérennisation des démarches de politique d'accueil intégrée initiées dans les territoires. Et selon certains acteurs interrogés, c'est aussi l'absence de politique régionale ou départementale qui contribue à expliquer pourquoi les territoires de ces régions qui sont confrontés à un vrai enjeu d'accueil franchissent néanmoins moins souvent le cap d'une politique d'accueil via des actions thématiques éparses, vers une politique d'accueil structurée/intégrée.

En Bourgogne et en Rhône-Alpes, les acteurs locaux négocient au mieux avec les instances régionales et le savoir-faire local en la matière est ici un facteur de réussite décisif, au regard de ceux moins expérimentés (capacité à présenter un projet adapté aux attentes régionales, rédaction...).

**Extrait des résultats de l'enquête**

Le graphique ci-dessous montre que parmi les difficultés rencontrées par les territoires pour monter leur projet (base = 26 répondants), le manque d'intérêt du Conseil régional et/ou du Conseil général pour le projet concerné sont cités par pas loin de la moitié des répondants. Certains répondants ont complété en précisant que l'absence de dynamique collective portée à l'échelle régionale ou départementale ne permet pas de mobiliser facilement les partenaires au niveau du territoire, qui ont tendance soit à se méfier de l'initiative, soit à ne pas y consacrer beaucoup de moyens, l'accueil n'étant pas perçu dans ce cas comme prioritaire.

**Avez-vous rencontré des difficultés pour élaborer votre projet ?**



En définitive si, dans les territoires du Limousin et de l'Auvergne, l'existence d'une politique régionale propre encourage fortement la constitution de pôle locaux (même si elle peut aussi freiner l'inscription de certains projets dans les programmes Massif mais sans freiner leur mise en œuvre locale et donc leur contribution à la politique Massif), dans les autres régions sans politique propre, la faisabilité même de certains projets peut être compromise du fait des difficultés rencontrées d'abord pour leur financement (régional), mais aussi pour le soutien technique à la mise en place de la politique (appui dans l'élaboration du projet, mise à disposition d'outils,...) et, dans une moindre mesure toutefois, pour la mobilisation de partenaires de ce fait également moins sensibilisés.

## **b) L'articulation avec les politiques départementales, le second enjeu des politiques d'accueil**

Les situations apparaissent contrastées à l'échelle du Massif :

- Certains Conseils généraux sont convaincus de la pertinence d'une politique dédiée à l'accueil. Ils sont engagés et appuient les territoires souhaitant mettre en œuvre une telle démarche. Le soutien peut être politique, technique et/ou financier, dans une approche sectorielle ou intégrée. Il peut aussi prendre la forme d'une politique propre du Département ou d'un réseau accueil à l'échelle départementale, dans lesquels les territoires sont invités à s'engager. Ici, l'avantage de l'engagement des départements peut aussi parfois soulever certaines difficultés ponctuelles de conciliation au regard d'orientations ou priorités différentes entre le niveau départemental et le niveau territorial. Mais dans les quelques cas rencontrés en entretiens ou études de cas, le soutien du niveau départemental a plutôt été salué comme un « plus » évident, surtout dans les régions qui n'ont pas de politique d'accueil régionale.

### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

*Ce cas de figure semble plus fréquent dans les régions qui n'ont pas mis en place de politique dédiée à l'accueil à l'échelon régional et où les départements, en l'absence d'une politique régionale dédiée, se sont pour certains saisis de la question de l'accueil (en partie via l'AAP3) pour commencer à développer des projets, voire une politique dédiée – tout en continuant à traiter de l'accueil aussi par le biais de leurs compétences thématiques (service à la population en particulier).*

- Exemple du CG Lozère : d'un point de vue démographique, la situation de ce département est très différente de celle des autres départements de la région Languedoc-Roussillon et les acteurs interrogés ont confirmé à ce niveau-là une communauté d'intérêt bien plus forte avec les autres territoires du Massif qu'avec les autres territoires de leur région. Celle-ci n'ayant pas fait de l'accueil une priorité, les trois principaux Pays du département (Pays Gorges Causses Cévennes, Pays des Sources de Lozère et Pays Gévaudan) se sont successivement engagés dans une démarche de mise en place d'une politique d'accueil avec le soutien du MAC (AAP1 et AAP2) et ont créé entre eux et avec les partenaires « thématiques » un réseau informel d'accueil, avant que le département lui-même ne s'engage dans l'AAP3 d'une part pour consolider sa propre action « thématique » d'accueil, déjà en place (à travers notamment une politique de déploiement de télé-centres), et d'autre part pour structurer un réseau d'accueil à l'échelle départementale. Cette action est en cours, le réseau, piloté par Lozère Développement, réunit 12 acteurs dont les 3 Pays et vise à coordonner et mutualiser l'ensemble des initiatives et projets en matière d'accueil engagés par les partenaires et à participer à la structurer l'offre et l'action d'accueil à l'échelle du département, en complémentarité avec les actions de qualification de l'offre et d'accompagnement individuel mises en œuvre dans les territoires. Le réseau départemental s'appuie sur un ensemble d'outils (réunions régulières entre partenaires, outil de mutualisation des candidatures à l'installation, etc.) et va se concrétiser à l'automne 2012 dans le cadre d'une charte de partenariat. Les acteurs des 3 Pays rencontrés dans le cadre de l'étude de cas Pays Gorges Causses Cévennes ont souligné la plus-value de cette intervention du niveau départemental, venue se greffer sur l'action des territoires et qui permet de l'amplifier, de la rationaliser et d'y associer de nouveaux partenaires actifs à l'échelle départementale.
- Exemple du CG Allier : ce département, qui se situe dans une région qui a elle-même une politique d'accueil (Auvergne), porte une politique d'accueil avec le financement d'un ADL dédié, et entend s'appuyer sur la démarche MAC pour renforcer son action.

- D'autres Conseils généraux sont moins présents, la démarche accueil passe alors uniquement par les politiques sectorielles, lorsque c'est possible, et la tendance est dans ce domaine décrite comme de plus en plus difficile. La complémentarité département-Massif est néanmoins intéressante pour les territoires.

#### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *Ce cas de figure se présente notamment dans les deux régions du cœur du Massif qui ont une politique régionale d'accueil – même s'il y a des exceptions, à l'exemple du CG Allier (cf. ci-dessus). Dans ce cas, l'accueil étant traité à l'échelon régional, les départements ont plutôt tendance à ne pas mettre en place de politique dédiée et à n'aborder la question que par le biais de leurs politiques thématiques (services à la population notamment). Ainsi, les entretiens menés avec les Pôles locaux d'accueil du Limousin ont montré que l'échelon départemental n'y était pas vraiment identifié comme un partenaire essentiel de la politique d'accueil en général, mais surtout comme un partenaire sur certains projets thématiques relevant de la compétence des départements.*
- *Mais ce cas se présente aussi dans les départements des 4 régions périphériques, qui ne sont que partiellement dans le territoire du MAC et qui ne sont pas confrontés, à l'échelle départementale globale, aux mêmes soucis démographiques que les territoires situés au sein du territoire du MAC. Ainsi par exemple, le département de l'Hérault (en région Languedoc-Roussillon) ou celui du Tarn et Garonne (en région Midi-Pyrénées) n'ont pas de politique d'accueil au sens MAC, mais une politique d'accompagnement de l'accueil des nouveaux habitants qui affluent sur le territoire à travers leurs compétences thématiques (adaptation des solutions de transports, des services à la population, etc.). Il en est de même dans le Rhône où les politiques sectorielles peuvent être activées sous les réserves déjà évoquées.*

### **c) L'articulation avec les politiques sectorielles de l'Etat, le troisième enjeu des politiques d'accueil**

Les informations recueillies sur ce point sont peu nombreuses, mais illustrent assez bien une certaine « schizophrénie » du système. Une politique animée notamment par la DATAR (Commissariat de Massif) à l'échelle du Massif, mais des services de l'Etat en département comme en région fréquemment décrits comme peu informés (générant en outre des erreurs d'orientation) et peu porteurs.

La question de l'articulation d'une politique locale d'accueil avec les diverses politiques sectorielles menées à tous niveaux, exprimée en termes de cohérence, compte tenu de la RGPP et des difficultés budgétaires liées à la crise économique, mais aussi de la réorganisation des services publics, apparaît aigue sur certains territoires et est parfois (très) mal vécue (offre de soin et enseignement, mais aussi service postal, fiscal...).

### **d) En conclusion :**

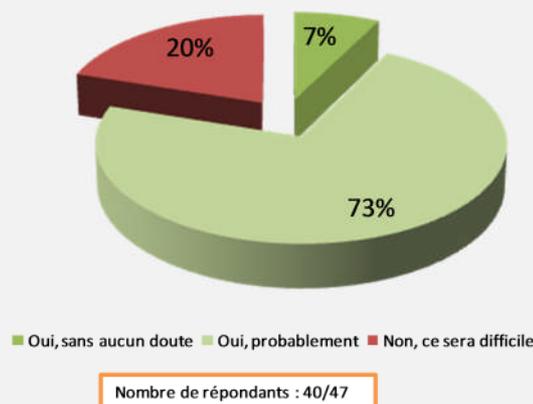
- Chaque contexte local est déterminé par le croisement des positionnements et des politiques aux trois niveaux départemental, régional et de l'Etat. Il y a donc de nombreux cas d'espèce, situations sur lesquelles se greffent les contextes locaux. En définitive, la trajectoire de chaque territoire entre dans une catégorie propre.
- Dans chaque contexte local, l'existence d'une politique régionale ou départementale n'est pas forcément indispensable pour lancer une démarche de structuration d'une politique locale d'accueil, mais paraît indispensable pour la développer et la pérenniser au-delà du soutien MAC. Ainsi, l'exemple des territoires engagés dans les AAP MAC situés dans les 4 régions qui n'ont pas de politique propre montre qu'il est possible de mettre en place une politique locale sans politique régionale ; toutefois dans ces cas, le soutien financier et technique du MAC a été un élément déterminant pour lancer la démarche (beaucoup des acteurs interrogés ou rencontrés dans ces territoires ont lourdement insisté sur le fait que sans l'appui du MAC, la politique locale ne se serait pas développée du tout, ou pas de la même manière).

### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *Etude de cas – CC Quercy Rouergue Gorges de l’Aveyron en Midi-Pyrénées* : les acteurs interrogés de ce territoire ont fortement souligné le caractère indispensable de l’AAP MAC dans leur inscription dans une politique d’accueil. La politique d’accueil ne préexistait pas sur ce territoire encore très jeune et peu structuré ; sans l’aide financière et technique via l’AAP MAC, aucune politique d’accueil ne se serait mise en place sur ce territoire.
- *Etude de cas – Pays des Gorges Causses Cévennes en Languedoc-Roussillon (AAP1)* : des actions en matière d’accueil préexistaient sur ce territoire (pilotees par le CBE) mais c’est l’aide du MAC qui a permis de développer une politique structurée et intégrée, sans appui régional. Dans ce cas d’ailleurs, la politique d’accueil mise en place au niveau du Pays avec l’aide du MAC a été pionnière au niveau départemental – suite à cela, les deux autres Pays du territoire et le CG lui-même se sont positionnés dans les appels à projet suivants et ont eux aussi utilisé le levier du MAC pour structurer et fédérer au sein d’une politique intégrée d’accueil les diverses initiatives « thématiques » d’accueil de leurs territoires déjà existantes, mais éparses et cloisonnées.
- *Etude de cas – CC sud Morvan (APP4)* : c’est le PNR du Morvan qui par ses informations et son action en matière d’accueil a généré l’idée d’élaborer un projet ; bien que dans une région relativement réceptive, le fait de ne pas s’inscrire dans une politique régionale dédiée a été une difficulté (non financement du centre télétravail ...). Mais elle a été limitée par l’existence d’un Conseil général également sensible et intéressé (projet AAP3). Le projet a été scindé et devrait in fine être conduit dans sa totalité.

### **Extrait des résultats de l’enquête**

La pérennité de votre projet vous semble-elle assurée ?



Les entretiens ont mis en avant l’importance d’une politique régionale (ou départementale) pour soutenir le développement et garantir la pérennisation des projets. L’enquête a quant à elle montré que cette pérennisation n’était pas acquise : seuls 7% des répondants (territoires engagés dans les AAP et opérateurs hors AAP) affirment que leur projet sera pérennisé, 20% indiquent qu’il ne le sera pas (dont 27% des opérateurs et 16% des territoires ayant répondu) et 73% n’en ont pas la certitude.

Il est intéressant de relever que parmi les commentaires ajoutés à cette question, confirmés en entretiens, beaucoup vont dans le sens de dire que la volonté de pérenniser le projet existe, qu’il répond à un besoin réel, qu’une dynamique a été créée, mais que la pérennisation du projet dépend avant tout de la prolongation du soutien financier externe au projet, de la part du MAC mais aussi des partenaires locaux (conseils généraux, élus locaux et/ou conseils régionaux).

Notamment, pour les territoires, le maintien du poste de l’ADL Accueil a très souvent été souligné comme un élément indispensable pour que la politique puisse perdurer.

Certains soulignant par la même occasion les difficultés occasionnées par le retrait de certaines sources de financement, notamment de fonctionnement courant (les territoires notamment rencontrent de plus en plus de difficulté pour mobiliser des moyens pour financer l’ingénierie et l’animation locale – si l’animation de l’accueil n’est plus financée, les outils mis en place risquent eux-aussi de disparaître). Par ailleurs, de nombreux territoires financés lors des vagues AAP1 et 2 se sont repositionnés sur la vague de l’AAP4 ou envisagent de le faire sur la vague d’AAP5, afin d’obtenir une prolongation du financement de leur projet (et notamment du poste de l’ADL accueil) et ainsi pouvoir pérenniser leur projet.

- En tout état de cause, porter un projet sans le soutien (financier ET technique) d'une politique régionale (ou départementale) existante est plus difficile que lorsque ce soutien d'une politique régionale (ou départementale) existe.
- Mais, au-delà de l'existence de politiques dédiées à un niveau ou à un autre, c'est la cohérence des politiques d'accueil (ou sectorielles y concourant) entre ces différents niveaux supra-territoriaux (Département, Région, Etat) qui apparaît indispensable pour assurer une certaine rationalité des interventions (efficacité & efficacité), et générer des économies d'échelle. Cette articulation ou son absence constitue le volet externe du contexte local que les territoires subissent ou dont ils bénéficient (plus rarement), sans jamais pouvoir l'influencer : un contexte assez contraint, en particulier pour les territoires en manque d'autofinancement.
- Les travaux d'évaluation ont montré que la recherche de cette cohérence « verticale » reste en très grande partie à faire (voir les développements complémentaires à ce sujet dans la réponse à la question évaluative n°1).

### 33) La contribution des projets des territoires et des acteurs à l'organisation de l'accueil

#### a) Des approches différenciées de l'enjeu « Accueil » par les territoires selon leurs caractéristiques démographiques propres

Les entretiens de terrain ont confirmé un constat déjà effectué au moment des entretiens institutionnels et du bilan des projets : la définition donnée de l'« accueil » et d'une « politique d'accueil » et la manière dont l'enjeu est traité diffèrent d'un territoire à un autre. Il n'y a pas de définition ni de mode de traitement uniforme de cet enjeu, que cela soit entre les territoires du Massif, entre les opérateurs thématiques, ou même à l'intérieur même des territoires (plusieurs agents de développement interrogés ont confirmé qu'à l'intérieur même de leur territoire, tout le monde ne donne pas la même définition de l'accueil).

Si ce constat est déjà connu, il est très clairement un marqueur et un facteur principal d'explication des différences dans les discours tenus sur la question de l'accueil. Constat qui soulève un enjeu important pour une politique MAC qui doit pouvoir s'adapter à toutes les situations pour être largement appropriée et utilisée.

De fait, on rencontre dans les différents territoires du Massif une approche différente de l'accueil en fonction des enjeux démographiques spécifiques à chaque territoire : les territoires du MAC ne sont pas « égaux » face à l'enjeu démographique et donc face à la question de l'accueil :

- Il y a les **territoires qui sont sur une tendance de long terme de perte de population**, en général, et qui donc sont confrontés à un enjeu fort, voire vital, en matière d'accueil (« on n'a pas le choix »).

#### Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas

- *La plupart des territoires du Limousin et d'Auvergne (où dans certains cas, la politique d'accueil est déjà en place depuis une bonne dizaine d'années).*
- *Une bonne partie des territoires des régions « périphériques » du Massif qui sont entièrement situés dans le périmètre MAC, comme par exemple la CC Quercy-Rouergue (étude de cas – Midi-Pyrénées), confrontée à un problème démographique malgré une légère reprise ces dernières années, ou le Pays des Gorges Causses Cévennes (étude de cas – Languedoc-Roussillon), qui, à l'image de l'ensemble du département de la Lozère, connaît une situation démographique difficile (caractérisée notamment par une difficulté à pérenniser les installations et à maintenir la population locale) alors même que la région est plutôt dans l'obligation de gérer un afflux de population sur le littoral.*

- Il y a les **territoires qui ne perdent pas de population et qui même au contraire en gagnent pour certains**, sans même avoir mis en place une politique proactive visant à faire venir de nouvelles populations.

**Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *On peut citer ici l'exemple typique de certains territoires du Languedoc-Roussillon qui sont confrontés à une situation démographique caractérisée par des flux entrants de population qui quittent notamment les aires métropolitaines de Montpellier ou Béziers pour venir s'installer en milieu rural. Dans certains territoires interrogés, on rencontre des taux de croissance de population parfois très importants (jusqu'à plus de 100% dans certaines communes), ce qui fait qu'évidemment, la question de l'accueil ne s'y pose pas dans les mêmes termes que dans les régions en perte de population.*

- Il y a des **territoires entre ces deux extrêmes**, qui réunissent sur un même périmètre à la fois des communes qui gagnent en population et des communes qui perdent, ou qui connaissent des soucis démographiques plus ciblés.

**Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *On retrouve le cas de figure des territoires « hybrides » dans toutes les régions du Massif : problématique arrière-pays/littoral à l'intérieur de certains territoires de projet du Languedoc-Roussillon ; différences au sein même de certains territoires de projet du Limousin ou d'Auvergne en fonction du degré de proximité avec les grandes agglomérations régionales ; territoires qui connaissent par exemple un manque de professionnels de santé, de personnes qualifiées, ou de créateurs d'activités (notamment dans certains territoires situés à proximité de grandes agglomérations et qui ont tendance à devenir des « cités dortoirs » pour une partie de leur territoire tandis qu'une autre partie continue de perdre de la population, comme dans le secteur d'Amplepuy-Thizy) ; etc.*

Dans chaque cas, les enjeux ne sont pas les mêmes, même au sein d'une catégorie, selon le profil territorial et ses atouts/handicaps en termes d'externalités :

- Secteurs très agricoles, avec une problématique de reprise ou de diversification, acceptée et/ou portée ou non par la profession
- Secteurs plus industriels, avec des enjeux d'attractivité de personnel qualifié
- Secteurs vieillissants, avec des enjeux de reprise de commerces et d'entreprises artisanales
- Secteurs ruraux proches ou éloignés d'une ville / agglomération importante et économiquement dynamique, ou au contraire elle-même en difficulté
- Secteurs ruraux au sein d'un département ou d'une région plus ou moins marqué par un déficit/excédant démographique
- Degré d'urgence fonction de l'état des lieux (atteinte d'un seuil critique avec effets impactant attendus à court terme, ou sentiment de temps ; Faits divers accélérant une prise de conscience...
- Etc.

**b) L'importance donnée à la question de l'accueil et le degré de sensibilisation des territoires à l'enjeu varient beaucoup selon les situations locales**

La manière d'appréhender l'accueil varie selon la position du territoire par rapport à ces situations et notamment aux deux extrêmes. Les différences sont souvent nettes, et sont perceptibles à plusieurs niveaux :

- Dans les territoires confrontés à des pertes de population, l'accueil est souvent affiché comme une priorité en tant que telle, définie par les élus (ce qui ne veut pas dire que *tous* les élus du territoire adhèrent à la démarche). L'origine de la démarche est généralement toujours la même et est souvent antérieure ou indépendante de la politique du MAC : les élus du territoire ont pris conscience de l'enjeu d'accueil (soit après une étude/diagnostic de leur territoire, soit au vu de l'évolution des indicateurs démographiques, etc.), et ont décidé d'en faire une priorité de la stratégie de développement du territoire concerné (Charte de Pays, projet de territoire de la Communauté de communes), avant de faire appel, dans certains cas, aux AAP Massif (ou aux dispositifs régionaux en Limousin et en Auvergne).

**Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *Dans la plupart des territoires interrogés du Limousin, l'accueil occupe une position centrale dans les priorités du territoire (priorité définie dans la Charte de Pays, dans les schémas de service, etc.) et a été définie comme telle par les élus, dans une démarche volontariste pour répondre à une situation démographique défavorable.*
- *Dans le Pays des Gorges Causses Cévennes (étude de cas - Languedoc-Roussillon), ou dans la Communauté de communes du sud Morvan (étude de cas - Bourgogne), les difficultés démographiques du territoire ont incité les élus à définir l'accueil comme une priorité et à mettre en place une politique dédiée. L'opportunité de l'AAP MAC s'est présentée relativement concomitamment à la prise de conscience par les élus de l'importance de l'enjeu d'accueil.*

- Dans les territoires non confrontés à des pertes de population, voire qui en gagnent « naturellement », l'accueil est rarement affiché comme une priorité à part entière. Ces territoires mettent en œuvre des politiques qui ciblent l'accueil de certaines catégories de population (l'accueil de professionnels de santé, par exemple), voire qui ne ciblent pas directement l'accueil, mais d'autres priorités qui participent de l'accueil mais sans être une démarche intégrée et/ou visant à faire venir de nouvelles populations. Ils abordent ainsi la question de l'accueil de façon plus « secondaire », plus indirecte. Dans ces cas, l'accueil n'a tout simplement pas été défini comme une priorité par les élus, car il ne répond pas à un besoin identifié du territoire.

**Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *Dans certains territoires interrogés des régions Languedoc-Roussillon et Midi-Pyrénées non engagés dans les AAP MAC, la situation démographique particulière fait que l'accueil au sens MAC (générer des flux entrants, développer une approche globale) n'a pas été défini comme une priorité par les élus, qui ont souhaité s'investir dans d'autres priorités de développement local, plus thématiques et relevant plus du développement rural « classique » (services à la population, etc.).*

- Dans quelques cas rencontrés lors d'entretiens avec des territoires non engagés dans les AAP, la notion d'accueil ne semble même pas « comprise », renvoyant au fait qu'il ne s'agit non seulement pas d'une priorité du territoire, mais pas même d'un enjeu identifié (par exemple, à plusieurs reprises, les entretiens ont montré qu'il n'est pas « intellectualisé » de différence entre démarche sectorielle ou intégré).

**c) La manière d'appréhender la question de l'accueil est liée à une prise de conscience interne aux territoires, de façon assez indépendante des discours et des sollicitations externes**

L'approche de l'accueil prônée par la politique MAC et les AAP est celle d'une politique transversale, globale et intégrée, avec l'idée d'un chargé de mission « chef d'orchestre » qui coordonne la politique en s'appuyant sur un réseau d'acteurs partenaires spécialisés thématiquement. Or, on constate, dans les faits, que ce type d'approche n'est pas

nécessairement mis en place dans tous les territoires, tout simplement parce qu'il n'est pas adapté à toutes les réalités de terrain et à tous les types de besoins rencontrés, au regard là encore principalement de la question démographique.

- Dans les territoires confrontés à des pertes de populations où l'accueil est affiché comme une priorité à part entière, il est généralement défini une politique clairement identifiée dédiée à l'accueil et un traitement « prioritaire » de cette problématique. L'approche retenue est alors plutôt celle d'une politique « transversale », qui se matérialise le plus souvent à travers un agent de développement dédié, chargé de piloter cette politique et de la mettre en œuvre en articulation étroite avec l'ensemble des partenaires du territoire qui approfondissent le travail dans les différents champs thématiques. Cette politique est mise en place avec ou sans le soutien du MAC (Cf. la plupart des Pôles locaux d'accueil du Limousin et des territoires labellisés d'Auvergne). Sachant toutefois qu'au sein de cette catégorie, certains territoires ont aussi conservé une approche plus « thématique » (« au coup par coup »), tout en l'associant à une démarche « transversale » rendue obligatoire par l'AAP (AAP MAC ou régionale).

#### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *Dans tous les territoires du Limousin et d'Auvergne, engagés pour certains depuis déjà plusieurs années dans une politique d'accueil, celle-ci est mise en œuvre par le biais d'une approche transversale, matérialisée par un agent dédié chargé de piloter la démarche multi partenariale. Toutefois, dans certains cas rencontrés, l'approche globale de l'accueil reste encore en retrait par rapport à une approche thématique « au coup par coup ».*
- *Le Pays du Grand-Clermont (étude de cas – Auvergne) s'est focalisé sur l'accueil de salariés. Il a notamment mis en place un réseau d'entreprises qu'il anime et qui contribuent activement (c'est aussi leur intérêt). La problématique est de les maintenir dans la dynamique et d'en accroître le nombre étant donnée le peu de temps qu'elles peuvent y consacrer. L'efficacité est ici une condition première de pérennisation. La « réunionite conceptuelle » n'intéresse pas passé la mise en place qui doit être rapide. Le rôle des élus est important pour montrer l'intérêt qu'ils y portent. La problématique est de les convaincre à l'échelle de l'ensemble du territoire de prendre le relai, mais certains peuvent avoir un regard « biaisé » sur les relations territoire-entreprises ce qui est perturbant (une approche excessivement unidirectionnelle (taxes et emplois) et non services à leur apporter pour les conforter et en faire des ambassadeurs du territoire, évoquant positivement l'action publique locale).*
- *Dans les territoires « études de cas » du Pays des Gorges Causses Cévennes (Languedoc-Roussillon – et c'est le cas aussi des deux autres Pays de cette région engagés dans les AAP) ou de la CC Quercy Rouergue Gorges de l'Aveyron (Midi-Pyrénées), l'inscription dans l'AAP MAC a incité à lancer une démarche transversale (à travers notamment le recrutement de l'ADL Accueil), mais ces territoires où la politique est plus récente ont d'abord fondé leur politique d'accueil sur une approche thématique (accès au foncier d'activité et logement ; mise en place d'un PLU intercommunal ; etc.).*

On notera que le cercle partenarial associé à l'approche transversale est très variable : de 2 ou 3 partenaires principaux seulement (en général : consulaires, organisme de logement, maisons de l'emploi) a beaucoup plus selon l'ancienneté de la démarche, fréquemment antérieure à une réponse à un AAP. La notion de démarche intégrée reste juste mais le nombre de partenaires associés est loin de faire le tour des partenaires effectivement impliqués. Si cette démarche semble pertinente et pragmatique au démarrage, elle peut néanmoins rapidement rencontrer ses limites et générer des effets pervers (absence de guichet réellement unique, préférence dans l'orientation vers tel ou tel acteur sectoriel « concurrent »...), sans doute incompatible avec une recherche de pérennisation.

- Dans les territoires qui ne sont pas confrontés à des pertes de population (importantes ou généralisées) et dans lesquels l'accueil n'est donc pas identifié comme une priorité en tant que telle, l'existence d'une politique identifiée dédiée à l'accueil est beaucoup moins fréquente, voire souvent inexistante. L'accueil, s'il est identifié comme un enjeu, y est traité de manière « indirecte » ou « au coup par coup », à travers les autres politiques mises en place par le territoire (politique de

développement économique, politique de services à la population, etc.). Dans ces territoires, l'approche transversale de l'accueil, quand elle existe, ne se matérialise donc pas dans l'existence d'un chargé de mission dédié à l'accueil, mais dans des réunions interservices thématiques, sur des projets concrets, au cas par cas. Dans ces cas, l'accueil « non transversal » ne comprend pas d'accompagnement de porteur de projet sur leur « projet de vie », mais seulement sur la partie pour laquelle la thématique est investie.

Deux cas de figure coexistent ici :

- Les cas où l'enjeu d'accueil est identifié comme une réalité (même s'il n'est pas forcément une priorité) et où des actions thématiques sont mises en place visant de manière volontaire et consciente l'accueil de nouvelles populations, sans toutefois rechercher de structuration au sein d'une « politique d'accueil » au sens MAC ;

#### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *Exemple du PNR Grands Causses (Midi-Pyrénées – territoire non engagé dans les AAP) : l'accueil est bien identifié comme un objectif dans le charte du Parc, par contre le PNR n'a pas de service dédié et pas de politique d'accueil à part entière, mais un traitement de l'accueil (volontaire et conscient) via des politiques thématiques en matière notamment d'accueil d'entreprises, d'approche culturelle pour sensibiliser à l'accueil (participation aux projets MAC de l'IPAMAC dans ce domaine) et d'action sur les services à la personne.*

- Les cas où l'accueil n'est pas identifié comme un enjeu ou une priorité, et dans lesquels on ne peut même pas parler d'une politique d'accueil « thématique », dans le sens où certes, ces territoires mettent en œuvre des actions thématiques (attractivité territoriale, renouvellement des entreprises via les successions/reprises, développement touristique, schéma de service...), mais qu'ils ne considèrent pas eux-mêmes comme des actions relevant d'une politique d'accueil : ces territoires – plutôt gestionnaire de la qualité de vie de leur population - n'ont tout simplement pas de politique d'accueil, parce qu'ils n'ont pas jugé nécessaire ou prioritaire, au vu de leurs caractéristiques et de leurs besoins spécifiques, d'en impulser une.

#### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *Dans plusieurs des territoires non engagés interrogés en Languedoc-Roussillon et en Midi-Pyrénées (Pays Ruthénois, Pays Cœur d'Hérault...), mais ce peut aussi être le cas en Auvergne par exemple, l'accueil n'est pas défini comme une priorité ou mission à part entière, mais il est traité par le biais d'autres axes prioritaires des territoires : développement urbain intégré, services à la personne, services à la population, développement économique, habitat, aménagement du territoire en milieu rural, etc. Il peut aussi être attendu que l'accueil soit traité à une autre échelle géographique (par exemple intercommunale plutôt que Pays, ou inversement).*

### **d) Des objectifs locaux variés recherchés à travers une politique d'accueil**

- Dans les territoires confrontés à des pertes de population, la politique d'accueil vise prioritairement soit à « faire venir », soit à « faire rester », parfois/souvent les deux (pour « faire venir », il faut déjà « faire rester » ceux qui sont là, sinon c'est que le territoire perd en attractivité). Globalement, l'objectif de « faire venir » s'accompagne quasiment toujours d'un objectif de « faire rester » ceux déjà présents, ce qui va au-delà de « maintenir » la population, le maintien pouvant être obtenu par renouvellement. Tandis que « faire rester » notamment les nouveaux

arrivants suppose une politique d'intégration, ce que la politique MAC n'affiche sans doute pas suffisamment (elle n'est en tout cas pas toujours perçue comme telle).

Ce point est important car les causes de départ sont multiples et variables selon les territoires (emploi, logement, services, isolement, loisirs...), et chaque situation appelle des réponses spécifiques, des partenaires différents... (tant pour maintenir que pour attirer).

#### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *CC Quercy-Rouergue (MP – Etude de cas) : les élus se sont saisis de l'opportunité de l'AAP MAC au moment où ils ont constaté une légère reprise démographique, qui leur a fait prendre conscience de l'importance de faire en sorte que les gens restent sur le territoire, en apportant notamment des solutions aux problèmes de constructibilité, d'urbanisme et de logements vacants qui caractérisent ce territoire.*
- *Pays des Gorges Causses Cévennes (LR – Etude de cas) : à l'image de tout le département de la Lozère, le territoire est avant tout confronté à une problématique de maintien de sa population et de pérennisation des installations (« faire rester » ceux qui s'installent ou ceux qui sont déjà là).*

- Dans les territoires qui doivent affronter des flux entrants de population qu'ils n'ont pas toujours provoqués (territoires à proximité d'agglomérations dynamiques), la question de l'accueil se pose en termes de « savoir accueillir », autrement dit se donner les moyens et les conditions pour être en mesure d'absorber les flux de population entrants (avoir un niveau de services suffisant et adapté aux besoins des nouveaux arrivants, gérer les risques pour l'environnement, etc.).

La question de l'accueil ne se pose donc pas en termes de « quantité », mais en termes de « qualité » (qualité des flux, qualité de l'accueil) : accompagner les flux existants, pour éviter de les « subir », pour n'en garder que les conséquences positives en termes notamment de croissance économique, et en limiter les conséquences négatives (risque de déstructuration du territoire, risque de devenir une « cité dortoir », etc.). Cela passe notamment par :

- articuler l'aménagement du territoire, l'urbanisme, l'environnement, le développement économique local, les services, etc., soit une problématique de développement durable et de maintien des services à la population ;
- assurer le « lien social » : comment faire cohabiter anciens habitants et nouveaux arrivants, comment s'adapter aux nouveaux profils (cf. question des populations en difficulté sociale, des jeunes actifs « urbains » plus exigeants et habitués aux services en milieu urbain...).

#### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *Pays Cœur d'Hérault (Languedoc-Roussillon – territoire non engagé) : pour ce territoire situé à proximité de Montpellier, très accessible via le réseau autoroutier, la problématique est celle de savoir « gérer les flux » en provenance de la métropole. Son objectif est donc de mettre en place un développement intégré (articulation aménagement du territoire, urbanisme, environnement, développement économique local, services, etc.) afin d'être en mesure d'accompagner les flux existants, pour éviter de les « subir » et en limiter les conséquences négatives (risque de déstructuration du territoire, risque de devenir une « cité dortoir », etc.).*
- *Pays Haut Languedoc et Vignobles (Languedoc-Roussillon – territoire non engagé) et Pays Ruthénois (Midi-Pyrénées – territoire non engagé) : l'accueil est abordé dans ces territoires principalement par le biais des services à la population, avec comme objectif non pas forcément de « faire venir », mais de créer les conditions pour accueillir convenablement les populations qui arrivent et maintenir et développer ainsi l'attractivité du territoire.*

- Les études de cas ont aussi permis de repérer une autre forme d'objectif de la politique d'accueil, celui de l'utiliser comme un levier pour structurer une intercommunalité encore en construction, pour jeter les fondements du travail en

commun et de la mutualisation, partant du principe que pour accueillir, il faut déjà au préalable s'assurer de l'existence des conditions nécessaires pour l'accueil. Dans ce cas, ce n'est pas tant la position du territoire par rapport à l'enjeu démographique qui influence la politique d'accueil, mais plutôt son degré de structuration, la plus ou moins grande « jeunesse » du territoire de projet.

Dans ce cas de figure, plus répandu qu'on peut sans doute l'imaginer, l'accueil est un « levier de développement local » parmi d'autres, une question de « mode » précisent certains acteurs : il s'agit de donner au territoire une « identité commune », de questionner la stratégie, pas uniquement de lister des besoins en équipements... Il peut s'agir aussi de consolider une intercommunalité récente ou qui chancèle, de commencer à mutualiser des services (une démarche à long terme), par une approche « expérimentale ».

Dans ce cas, il ne peut s'agir de chercher à évaluer rapidement des résultats quantitatifs d'accueil, ce que pointent certains territoires comme défaut de certaines politiques régionales, voire de celle du Massif, selon l'interprétation que l'on peut faire des objectifs affichés. En effet, sur ces territoires, les premiers résultats sont d'abord « qualitatifs » (création des conditions nécessaires pour pouvoir accueillir), avant de pouvoir être quantitatifs.

#### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *CC Quercy Rouerque Gorges de l'Aveyron (Midi-Pyrénées – étude de cas – AP2) : l'intercommunalité sur ce territoire très petit et très rural, situé à l'extrémité du Tarn et Garonne, est récente et s'est constituée au départ sans réelle cohérence si volonté préalable. C'est en réfléchissant à la question de l'identité commune du territoire que certains de ses élus se sont saisis de l'opportunité de mettre en place une politique d'accueil avec l'aide du MAC, comme un levier pour se créer une identité commune mais aussi pour s'engager dans la mutualisation à l'échelle intercommunale (mutualiser les ressources en matière d'accueil, harmoniser les démarches, etc.). Or les résultats de cette démarche sont jugés très importants, non pas en termes de résultats quantitatifs chiffrés (accueil de populations ou entreprises), car le territoire est parti de trop loin et n'en est pas encore là ; mais en termes de structuration et d'appui à la construction de l'intercommunalité, l'effet levier du MAC est jugé indéniable. A ce jour, la démarche MAC a permis de convaincre les élus par exemple de s'engager dans un PLU intercommunal et une zone d'activité artisanale mutualisée, ce qui selon l'ensemble des acteurs interrogés n'aurait pas été le cas si rapidement sans la démarche engagée via l'AAP MAC. En d'autres termes, la mise en place d'une politique d'accueil sur ce territoire, avec l'aide du MAC, a été un levier très fort pour accompagner la structuration, l'organisation et la mutualisation à l'échelle intercommunale, et ainsi créer les conditions nécessaires pour permettre d'accueillir et de produire, à moyen-long terme, des résultats quantitatifs.*
- *CC sud Morvan (Bourgogne – étude de cas) : une petite CC rurale avec très peu de moyens et une cohésion interne fragile, dans laquelle l'AAP est un levier pour accompagner le développement en cours de l'intercommunalité. Sans véritable soutien départemental et régional, l'action intercommunale y est encore très isolée et de plus, l'intercommunalité encore récente doit d'abord mener les actions visant à instaurer les « préalables » à la mise en place d'une politique d'accueil (approches de développement et gestion de services, type PLU, politique économique, schémas de services...), avant donc la mise en œuvre des actions d'accueil en tant que telles (qualification de l'offre d'accueil, diffusion de la culture de l'accueil, accompagnement individuel...). D'où une démarche progressive, pour éviter les blocages.*

#### **e) Le passage d'une approche sectorielle à une approche transversale de l'accueil, une démarche réelle, de plus en plus fréquente, mais prudente et très progressive**

Cette question ne se pose pas de la même manière selon le type de territoire concerné :

- Dans la plupart des territoires qui ont identifié l'accueil comme un enjeu ou une priorité à part entière, et qui ont déjà mis en place une politique d'accueil au sens MAC, l'approche transversale (matérialisée notamment par un chargé de mission accueil) est considérée comme une évolution indispensable.

Il s'agit de faire travailler entre eux l'ensemble des partenaires, de créer une porte d'entrée dans le territoire, un guichet d'accueil bien identifié et reconnue, un interlocuteur privilégié qui réoriente ensuite vers les partenaires thématiques et permet de faire le lien entre eux. La politique d'accueil apparaît d'abord comme une démarche territoriale avant d'être une démarche thématique (sachant toutefois que lorsque l'approche globale existe, elle continue souvent de s'accompagner d'approches sectorielles).

Et même si l'approche transversale bouscule les habitudes, les prés carrés, plusieurs acteurs interrogés ont souligné l'importance que l'accueil soit et demeure une politique d'initiative publique mise en œuvre selon une approche territoriale (et non exclusivement thématique) :

- pour avoir une approche neutre en termes de domaine d'activité notamment : appréhender les potentialités plutôt que reproduire seulement l'existant, en recherchant la diversification dans l'accueil, au sein même des types de projets accueillis (éviter le corporatisme, voire le clientélisme) ;
- pour faire le lien entre les services thématiques qui collaborent peu (cloisonnements) : territorialiser des stratégies et enjeux de filière par exemple.

Dans cette approche transversale, tous les territoires engagés dans une politique d'accueil, comme leurs partenaires, ont souligné l'importance de l'existence d'un service dédié animé par une personne dédiée, bien identifiée. Cela permet de renforcer la lisibilité de la politique d'accueil - si la communication/ sensibilisation est bien faite - et de faire le lien entre tous les partenaires. C'est toute l'efficacité du dispositif qui en dépend.

**Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *Dans les deux territoires du Limousin ayant fait l'objet d'une étude de cas (PLA Sud Est Creuse et PLA du Pays de St-Yrieix-Sud Haute Vienne), l'importance de l'approche territoriale et transversale de l'accueil a été soulignée, de même que l'importance de disposer pour ce faire d'un service et d'une personne dédiés, bien identifiés. L'approche territoriale est très importante pour conserver une certaine neutralité et diversification dans l'accueil et limiter les risques de corporatisme que comporte une approche exclusivement thématique. Et l'existence d'un service dédié est un gage de lisibilité de la politique et d'efficacité, car il facilite le partenariat et la transversalité. Dans le Pays de Combraille en marche (Limousin - territoire non engagé dans les AAP), une réflexion est en cours pour redéfinir la stratégie d'accueil du territoire pour justement lui insuffler une dynamique plus transversale et plus globale, afin de limiter le côté cloisonné et sectoriel de l'approche thématique.*

- Dans les territoires qui ont identifié l'accueil comme un enjeu ou une priorité à part entière, et qui sont en train de mettre en place ou de réfléchir à une politique d'accueil, progresse l'idée d'aller de plus en plus vers une approche globale, vers une transversalité pour relier entre elles toutes les initiatives « isolées » du territoire en matière d'accueil. Même si, dans le même temps, on sent aussi une volonté de conserver une approche thématique, seule garante pour certains d'avancées concrètes et donc seul moyen pour vraiment convaincre les élus (ce point a été souligné dans beaucoup de territoires). Beaucoup d'élus restent en effet dubitatifs face à des résultats difficilement identifiables et difficiles aussi à rapporter aux coûts générés, du moins à court terme.

Toutefois, certains hésitent, ils pensent qu'un dispositif global et intégré serait trop difficile à mettre en place, étant donné le nombre de thématiques concernées. Ainsi, comme ils savent difficile le travail en transversalité entre acteurs, ils recherchent parfois aussi des solutions alternatives, comme un guichet dématérialisé plutôt qu'un service dédié (ex. site recensant tous les services et contacts utiles). Ainsi, de leur point de vue, il n'est pas nécessairement besoin d'une structure supplémentaire.

### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- CC Quercy Rouergue (Midi-Pyrénées – Etude de cas) : territoire qui a mis en place une politique d'accueil transversale au sens MAC, mais où est aussi mentionnée l'importance de conserver une approche thématique pour avoir de vrais résultats justifiant l'intervention, importants notamment pour convaincre les élus et partenaires non encore impliqués (d'où un travail important sur les dossiers thématiques en matière d'accueil sur ce territoire, à côté des actions de sensibilisation ou d'accompagnement individuel).
- Pays des Gorges Causses Cévennes (Languedoc-Roussillon – Etude de cas) : a mis en place une politique d'accueil type MAC, mais basée à l'origine sur une approche sectorielle, visant deux problématiques particulières du territoire (accès au foncier d'activité – notamment agricole - et logement). Puis se sont greffées là-dessus d'autres actions concourant à l'idée d'une politique plus globale (actions de sensibilisation, communication, accompagnement des porteurs).
- Territoires non engagés du département de l'Aveyron (Midi-Pyrénées) : comme déjà indiqué, l'existence d'une structure départementale chargée de l'accueil (Aveyron Expansion) et avec laquelle les territoires travaillent en partenariat, ainsi que l'existence d'autres partenaires historiquement en charge de l'accueil (dont les chambres consulaires) a conduit certains des territoires à renoncer à développer localement une politique globale et un service dédié, qui serait un service supplémentaire pas forcément utile au vu de l'existant – les partenaires déjà en place et traitant de l'accueil étant jugés plus légitimes, plus expérimentés et plus outillés pour ce faire. Ces territoires ont plutôt fait le choix de conserver une approche de l'accueil par le biais d'actions thématiques ciblées (sur les services à la personne, etc.) pour compléter l'action des partenaires départementaux.

- Enfin, pour tous les territoires, il faut souligner que la mise en œuvre d'une démarche transversale est une politique progressive basée sur une intégration graduelle des approches sectorielles, variable d'un territoire à l'autre en fonction des enjeux réels ou ressentis : renouvellement agricole, logement, emploi salarié, emploi des conjoints, scolarité des jeunes, accès au foncier... Cette intégration s'appuie en général sur d'autres actions concourant à l'idée d'une politique plus globale (actions de sensibilisation, communication, accompagnement des porteurs).

Il est recherché une démonstration par l'exemple, pour convaincre, tester les organisations. Or si chacun a pu identifier et mesurer les limites de l'action sectorielle, l'efficacité de l'action transversale et intégrée n'est pas visible à court terme. D'où aussi toute l'importance d'une bonne valorisation (communication) des expériences positives, point décrit comme insuffisamment réalisé, en dépit des efforts notamment à l'occasion des actions de mutualisation (Cf. chapitre ci-après).

## **f) Conclusion**

Etant donné que les situations sont localement très diversifiées en matière d'accueil, en fonction notamment du positionnement de chacun des territoires du Massif par rapport à l'enjeu démographique, la politique d'accueil du MAC, si elle veut être davantage efficace et impliquer notamment à l'avenir de nouveaux territoires, ne peut pas être uniforme mais doit conserver suffisamment de souplesse dans ses modalités d'intervention pour s'adapter aux différents cas de figure, notamment en ce qui concerne la définition de la « politique d'accueil » soutenue et des actions qui s'y rattachent. Car au-delà de leurs différences présentées ici, les territoires du MAC ont également de nombreux enjeux communs, soulignés par bon nombre d'acteurs interrogés, liés notamment à leurs particularités géographiques (moyenne montagne, milieu rural) et démographiques (tendance à la perte démographique, à minima difficultés de renouvellement, par exemple des activités économiques (commerces et artisans)), et qui justifient en soi l'existence d'une politique interrégionale dédiée à l'accueil, notamment pour les réponses « communes » qu'elle peut proposer à des défis locaux de même nature, à traiter dans des contextes comparables.

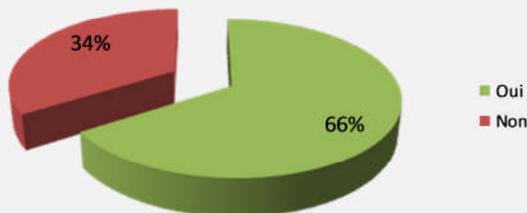
### 34) La diffusion de la culture de l'accueil, enjeu prioritaire pour la réussite des démarches engagées

La diffusion de la culture d'accueil est portée aussi bien par les territoires engagés dans les appels à projets MAC que par les opérateurs socioéconomiques/culturels mettant en œuvre des projets « thématiques » (via les aides au fil de l'eau - AFL).

Cette diffusion apparaît pluri-forme, se traduisant notamment, de manière concrète, par la mise en œuvre d'actions de sensibilisation à l'enjeu d'accueil, par la mise en place d'outils de capitalisation et par l'échange et la mutualisation (à l'intérieur des territoires organisés ou entre territoires). Les résultats de l'enquête effectuée auprès des opérateurs apportent à ce sujet quelques éclairages intéressants.

#### Extrait des résultats de l'enquête

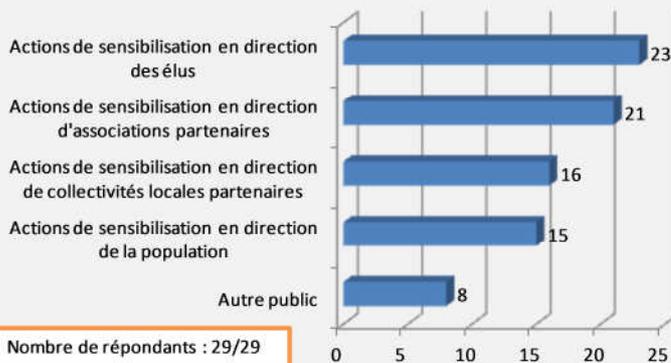
Avez-vous conduit des actions de sensibilisation à l'enjeu « Accueil » dans le cadre de votre projet ?



Nombre de répondants : 44/47

*Deux tiers des répondants à l'enquête (territoires et opérateurs) indiquent avoir mis en place des actions de sensibilisation à l'accueil dans le cadre de leur projet. Ceux qui ont indiqué ne pas l'avoir fait précisent soit que ce n'était pas prévu, soit que c'est prévu mais pas encore réalisé.*

Si oui, quel était le public cible de vos actions de sensibilisation ?



Nombre de répondants : 29/29

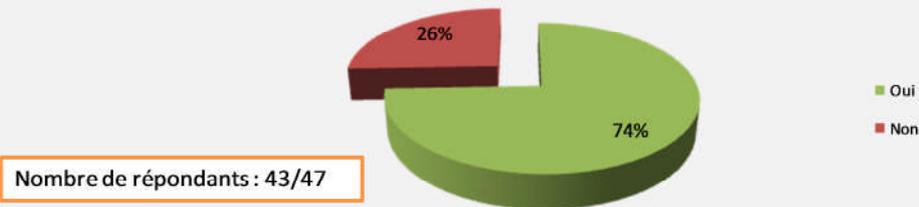
*Parmi les 29 répondants qui ont indiqué avoir conduit des actions de sensibilisation, une part très importante précise que ces actions ont été menées en direction des élus et en directions d'associations partenaires. En revanche, les actions de sensibilisation en direction de la population apparaissent moins fréquentes. Par ailleurs, parmi les « autres publics » mentionnés, il est frappant de constater la mention fréquente des acteurs « entreprises », ou « employeurs » au sens large, qui apparaissent donc aussi comme une cible privilégiée et*

*effective des actions de sensibilisation à l'accueil.*

*A côté des actions de sensibilisation, l'enquête a également interrogé les porteurs de projet (territoires et opérateurs) au sujet de la capitalisation et du transfert d'expérience, qui sont également des supports à la diffusion de la culture et des pratiques de l'accueil.*

*A ce sujet, 91% des répondants à l'enquête (territoires et opérateurs) ont indiqué que leur projet leur semble reproductible, au sens où l'on pourrait s'en servir pour développer d'autres projets du même type ailleurs. Toutefois, cela ne veut pas dire que le transfert se fait effectivement : ainsi par exemple, tous n'ont pas mis en place les outils qui permettent formellement d'assurer ce transfert et cet échange, puisque seulement 75% des répondants indiquent avoir mis en place de tels outils de capitalisation ou transfert – un résultat qui est toutefois supérieur à la part des répondants ayant mis en place des actions de sensibilisation :*

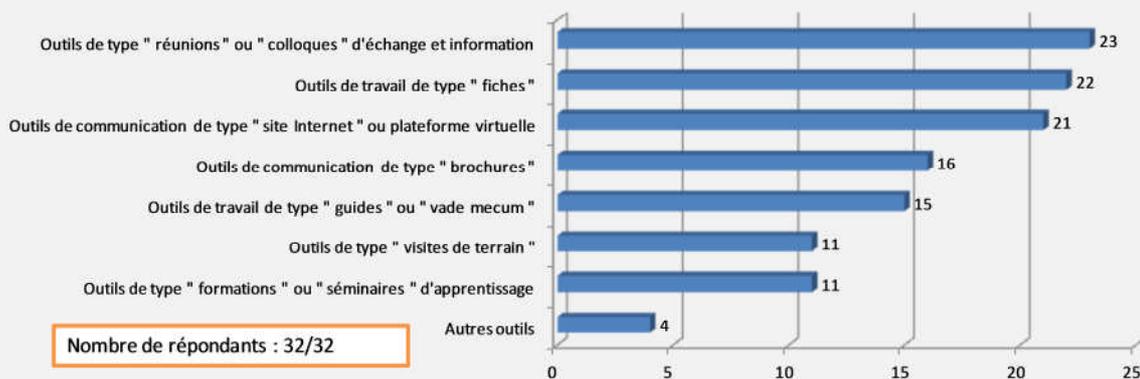
Avez-vous élaboré des outils de capitalisation des connaissances ou de transfert d'expérience au cours ou à l'issue de votre projet ?



Sur 32 répondants qui ont mis en place de tels outils, 25 précisent que leur usage est prévu au sein du réseau de partenaires, 20 en-dehors du réseau des partenaires habituels et seulement 13 en interne à leur structure ; les entretiens menés notamment avec les opérateurs sont venus confirmer que la diffusion à partir d'outils de capitalisation et de transfert d'expérience, se fait avant tout ou prioritairement à l'intérieur de réseaux de partenaires « se connaissant », et un peu moins vers des partenaires extérieurs à ce réseau (même si ce type de diffusion a été constaté également, notamment d'associations vers les élus ou acteurs des territoires de projet – cf. précisions plus loin).

Le graphique ci-dessus donne des précisions sur la nature des outils de capitalisation ou transfert d'expérience mis en place par les 32 répondants ayant indiqué avoir mis en place de tels outils.

Si oui, de quels type d'outils s'agit-il ?



Il en ressort que les outils privilégiés sont, assez nettement, soit les outils d'échange direct et de visu (de type réunions, colloques etc. – la préférence pour ces échanges « directs » a été souvent confirmée en entretiens), soit les outils de type « fiches » (outils de présentation sommaire d'un projet ou d'une démarche), soit les outils de communication dématérialisés (site Internet ou plateforme virtuelle), qui permettent à la fois la mise à disposition et l'échange d'informations. Cela dénote une certaine préférence pour les outils les plus « souples » et les moins « contraignants », aussi bien en termes de temps et ressources à mobiliser, qu'en termes de contenu. Inversement, les outils permettant « d'approfondir » les sujets, de type guide, visites de terrain, formations ou séminaires, sont les moins fréquemment cités.

Par ailleurs, les commentaires formulés par les répondants à l'enquête au sujet de la question de la capitalisation, de même que les résultats des entretiens menés, tendent à montrer que la diffusion porte avant tout (logiquement) sur les méthodes de travail, les façons de faire, voire les référentiels, plus que sur le transfert « tel quel » de projets ou expérimentations de projet, la situation de chaque territoire ou opérateur étant particulière et nécessitant évidemment une adaptation des solutions à chaque cas particulier. De nombreux acteurs interrogés en enquête ou entretiens soulignent aussi l'existence de transfert, ou la possibilité de transfert d'outils mis en place dans le cadre des projets. A titre d'exemple, plusieurs acteurs interrogés des territoires organisés ont pointé l'existence effective d'échanges d'outils concrets entre territoires (outils administratifs et comptables de suivi de projet, outils de suivi des candidats à l'installation (tableur, fiches porteurs de projet, ...), supports de communication, etc.).

En termes d'échelle, la diffusion peut être appréhendée selon plusieurs entrées :

- La diffusion à l'intérieur même des territoires : on distinguera ici la diffusion :
  - vers les élus locaux
  - au sein de la structure porteuse du territoire, entre techniciens
  - vers la population
  - vers les partenaires techniques
- La diffusion vers d'autres territoires ou opérateurs extérieurs au territoire :
  - à proximité
  - dans la même région
  - dans une autre région du MAC, voire hors MAC
- La diffusion à l'initiative des grandes « collectivités » (Etat, Régions, Départements)

#### **a) La diffusion à l'intérieur même des territoires**

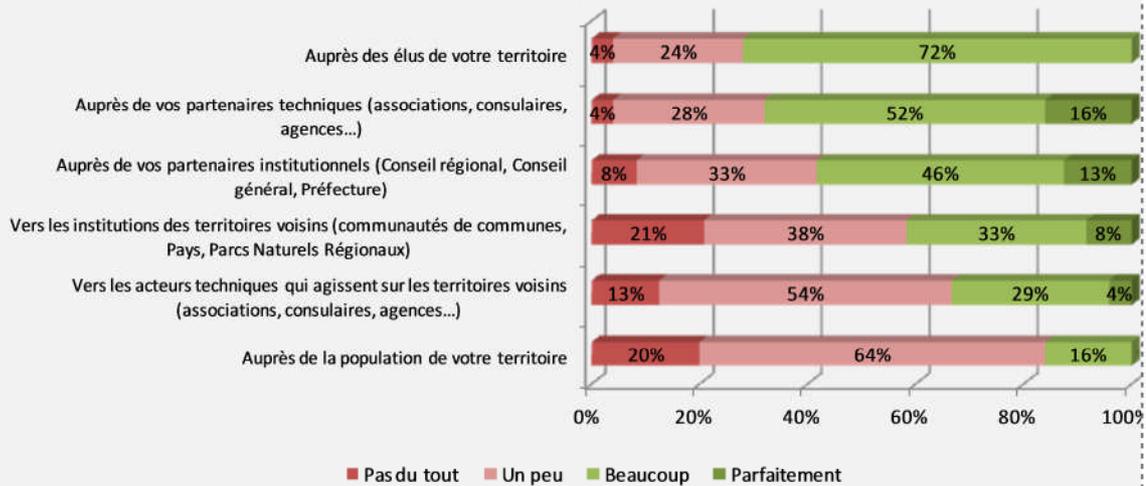
La diffusion de l'enjeu d'accueil varie forcément en fonction du positionnement du territoire par rapport à l'enjeu : dans les territoires où l'enjeu n'est pas mis en avant et où il n'y a pas de politique dédiée, la diffusion n'existe pas vraiment ; à l'inverse, dans les territoires où l'enjeu est identifié et qui ont une politique plus ou moins structurée en matière d'accueil, un processus de diffusion se met en place et peut être observé.

Si les territoires organisés eux-mêmes mettent en œuvre des actions de sensibilisation et participent à la diffusion de la culture de l'accueil en leur sein, il ne faut pas oublier l'impact des actions portées par les opérateurs socioéconomiques/culturels, dont beaucoup mettent aussi en œuvre des actions sur le terrain qui contribuent à la sensibilisation des habitants/acteurs et à la diffusion de la culture de l'accueil.

#### **Extrait des résultats de l'enquête**

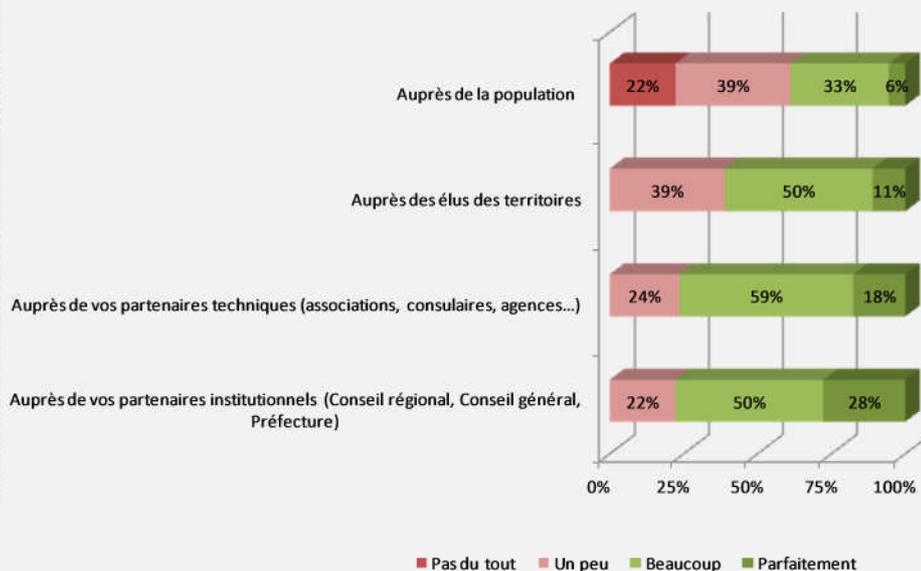
*La question concernant l'impact des projets cofinancés par l'axe 1 Accueil sur la diffusion de la culture de l'accueil a été posée aussi bien aux territoires engagés dans les AAP, qu'aux opérateurs socioéconomiques/culturels (notamment associatifs) mettant en œuvre des projets « thématiques » soutenus au fil de l'eau. Il en ressort les résultats suivants :*

**Question aux territoires (AAP): avez-vous le sentiment que le montage puis la mise en œuvre de votre projet contribuent à diffuser la culture de l'accueil :**



*En ce qui concerne les territoires (26 répondants), les projets semblent surtout avoir permis de diffuser la culture d'accueil auprès des partenaires techniques au sein du territoire, et des partenaires institutionnels. Beaucoup ont indiqué que la sensibilisation des élus locaux a également été encouragée, mais seulement « beaucoup », pas « parfaitement ». En revanche, la diffusion de la culture d'accueil vers les territoires voisins apparaît plus faible, et surtout, la diffusion auprès de*

**Question aux opérateurs (hors territoires AAP) : au-delà de l'amélioration des services à la population ou aux entreprises, avez-vous le sentiment que le montage puis la mise en œuvre de votre projet contribuent à diffuser la culture de l'accueil :**



*la population est très limitée.*

*Au niveau des opérateurs (hors territoires en AAP), les résultats sont proches en ce qui concerne la diffusion auprès des partenaires techniques et institutionnels. En revanche, il semblerait que les actions portées par ces opérateurs, plus ciblées thématiquement, aient eu davantage d'incidence que les projets « globaux » portés par les territoires sur la sensibilisation des élus mais aussi, et surtout, de la population.*

Par ailleurs, à côté des actions spécifiquement mises en œuvre par les territoires ou les opérateurs pour encourager la diffusion de la culture de l'accueil, dont certains exemples sont développés dans les pages qui suivent, la diffusion se fait aussi de manière moins formelle, moins palpable, à l'occasion de rencontres diverses entre acteurs : « on en parle, c'est d'actualité ». A ce titre, l'effet levier cité par certains acteurs interrogés de la

politique du MAC est de provoquer, d'encourager les échanges autour de l'accueil, y compris au-delà des acteurs initiés ou habituellement impliqués.

#### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *Etude de cas Pays Beaujolais vert (Bourgogne) : la Maison de l'emploi et de la formation et la CCI mentionnent les discussions occasionnées par le projet du territoire (hors cercle restreint des acteurs impliqués).*
- *Etude de cas de la CC Quercy-Rouergue en Midi-Pyrénées : les acteurs (notamment élus) interrogés ont clairement dit que c'est grâce à l'inscription dans la démarche AAP MAC que la question de l'accueil a commencé à être discutée sur le territoire, en lien avec la question de la structuration du territoire et de la recherche d'une identité à ce territoire (cela a permis de mettre les partenaires autour d'une table, de discuter, d'échanger...). Sur ce territoire, les acteurs ont d'ailleurs lié étroitement leur objectif de structuration de l'intercommunalité (récente) et de recherche d'une identité commune à la mise en place d'une politique d'accueil au sens MAC (démarche intégrée, transversale, partenariale...).*

### **La diffusion vers les élus locaux**

Il ressort de tous les entretiens (territoires engagés, non engagés et opérateurs) que la question de la sensibilisation et de l'implication des élus est une question centrale en matière d'accueil, dans beaucoup de cas, ne semble pas acquise, alors même qu'elle est jugée essentielle. Au-delà des décisions locales à prendre, c'est leur rôle d'impulsion et de mobilisation qui est mis en avant (« fédérer », « mettre toute le monde autour de table », « rebattre les cartes » (de l'organisation de la distribution traditionnelle des fonctions/missions), « pousser à l'innovation », « faire changer les postures »...).

Globalement, le degré de sensibilisation et d'implication des élus est extrêmement variable d'un territoire à un autre, mais aussi et surtout d'un élu à un autre à l'intérieur d'un même territoire. Et presque partout, cette question a été abordée en lien avec l'interrogation sur l'efficacité des solutions, modalités et supports possibles de sensibilisation/communication vis-à-vis des élus (qui sont surtout en attente de résultats tangibles et concrets) : comment bien expliquer ce qu'est la politique d'accueil « global » et son intérêt pour le territoire ? comment communiquer sur ses résultats, surtout quand la politique d'accueil en est encore à un stade très « amont » (pas encore de résultats quantitatifs tangibles, mais des résultats plus « qualitatifs », de gros efforts de structuration pour créer les conditions de l'accueil et du maintien des populations) ? etc.

#### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

*Dans la majorité des cas rencontrés, la question de la sensibilisation et de l'implication des élus est citée comme une difficulté :*

- *Exemple : CC Quercy Rouergue (Etude de cas – Midi-Pyrénées) : quelques élus du territoire portent la démarche, mais la grande majorité d'entre eux sont jugés difficiles à impliquer, à convaincre, voire s'opposent à la démarche, ce qui constitue une difficulté importante pour ce territoire. Entre autres raisons, est cité le fait que dès le départ, l'intercommunalité sur ce territoire a été plutôt subie que voulue, de même donc que la démarche d'accueil qui, sur ce territoire, accompagne étroitement la structuration de l'intercommunalité. Dans d'autres territoires de cette région, d'après certains acteurs interrogés, les élus sont jugés conscients de l'enjeu d'accueil, mais pas tous prêts à franchir le pas de mettre en place une politique collective dédiée au sens MAC.*
- *Exemple : dans quelques cas rencontrés en région Limousin, il a été souligné que le souci vient surtout du fait que les élus ne sont pas bien au fait de ce qu'est l'accueil et une politique d'accueil (ils n'en donnent pas tous la même définition), ce qui rend aussi plus difficile la tâche de les convaincre, d'autant que souvent, ils ont une forme d'appréhension par rapport à l'accueil de nouvelles populations et activités nouvelles voire atypiques. Aux dires de certains, le décalage qui existe entre l'approche très volontariste de la politique régionale et des PLA d'une part, et le trop faible niveau d'implication et de sensibilisation des élus locaux d'autre part, est souvent pointé par les bénéficiaires de la politique d'accueil comme une difficulté dans leur projet d'installation.*
- *Exemple : les opérateurs socioéconomiques/culturels interrogés ont aussi pour la plupart confirmé*

*que le travail avec les élus est difficile et que c'est un travail de longue haleine. Certains ont souligné ne pas se sentir reconnus auprès des élus (alors qu'ils le sont auprès des ADL Accueil), d'autres ont dit ressentir globalement encore une forte frilosité chez les élus par rapport à l'accueil, plusieurs ont indiqué que le niveau de sensibilisation et d'information des élus locaux reste l'une des limites importantes à la diffusion de la politique d'accueil. Dans le même temps, certains opérateurs ont aussi confirmé qu'en montrant aux élus que les actions menées apportent des résultats concrets pour le territoire, et en les associant étroitement aux travaux menés (sans imposer les choses de l'extérieur), il est possible de renforcer leur mobilisation.*

*Quelques cas ont toutefois été rencontrés lors des entretiens et études de cas, où la question de la mobilisation des élus semble poser moins de difficulté. Ces cas de figure témoignent à l'inverse que lors les élus sont mobilisés et sensibilisés, il s'agit d'un facteur important de réussite de la démarche.*

- *Exemple : PLA du Pays de St-Yrieix-Sud Haute Vienne et PLA Sud est Creuse (Limousin – études de cas) : dans ces deux territoires, l'un de points forts soulignés par les acteurs interrogés est constitué par le bon niveau de sensibilisation et d'implication des élus, qui facilite et renforce l'efficacité du travail du Pôle Local d'Accueil (les élus connaissent le service accueil, font remonter les informations relatives à l'offre d'accueil de leur commune, relayent les candidats à l'installation vers le service accueil, participent aux sessions d'accueil voire aux rencontres avec les porteurs, etc.). Outre les raisons relevant des individualités concernées, des particularités des structures concernées ou de l'ancienneté de la politique sur ces territoires, les acteurs interrogés ont mis en exergue aussi l'importance du travail de terrain et de la communication vis-à-vis des élus (aller se faire connaître, faire régulièrement la tournée des élus, se déplacer aux conseils communautaires ou conseils municipaux, etc. Ce même travail de terrain et de communication est d'ailleurs aussi, dans ces deux territoires identifié comme une clé de la réussite de l'implication des partenaires thématiques et plus globalement de la démarche partenariale qui fonde la politique d'accueil : sur ces territoires en effet, aux dires des élus et des partenaires thématiques eux-mêmes, le service accueil/ l'ADL accueil sont très bien identifiés, le partage des rôles est clair et efficace et leur plus-value et utilité par rapport au travail des autres partenaires sont reconnus.*
- *Exemple : Communauté de communes d'Amplepuy-Thisy (étude de cas Rhône-Alpes), où la mobilisation des élus locaux – pour concrétiser le dispositif des « village d'accueil » - est forte et très supérieure à la mobilisation attendue. Il s'agit aussi d'un cas où l'histoire locale est un facteur important de réussite, les démarches proactives de développement y étant particulièrement développées depuis déjà de nombreuses années.*

De l'avis unanime, au-delà des élus moteurs (leaders), cette question est une question à la fois d'actualité et souvent une réelle difficulté (sensibiliser et impliquer les élus, leur faire comprendre ce qu'est l'accueil et une politique d'accueil) :

- Liée à l'histoire locale : en particulier celle de la naissance de l'intercommunalité. Lorsqu'elle a été subie plutôt que voulue, la situation apparaît plus délicate que lorsqu'elle a résulté d'une démarche plus volontaire ;
- Liée à la définition même de la notion d'accueil : beaucoup d'élus ne savent pas ce qu'est une politique d'accueil, ou ne définissent pas la notion de la même manière, et donc n'y rattachent pas les mêmes actions ou services et n'ont pas les mêmes attentes vis-à-vis de cette politique ;
- Liée à la plus ou moins bonne connaissance ou reconnaissance des partenaires (souvent mieux connus et reconnus par les ADL) ;
- Liée à des craintes vis-à-vis de l'accueil de nouveaux types de projet un peu (ou très) atypiques, ou du moins moins traditionnels, au-delà même des catégories de populations migrantes (Cf. inquiétudes sociales) ;
- Liée à l'information dont ils disposent et qui est généralement très incomplète (et renvoie à la question de la communication envers les élus) ;
- Liée au fait que le financement des partenaires n'est pas appréhendé, une fois celui de la structure porteuse (territoire) solutionné (sous-entendu le champ du financement par l'AAP suffit).

Les techniciens, élus et/ou partenaires des territoires dans lesquels le niveau de sensibilisation et d'implication des élus apparaît plus fort que dans d'autres mettent en avant... :

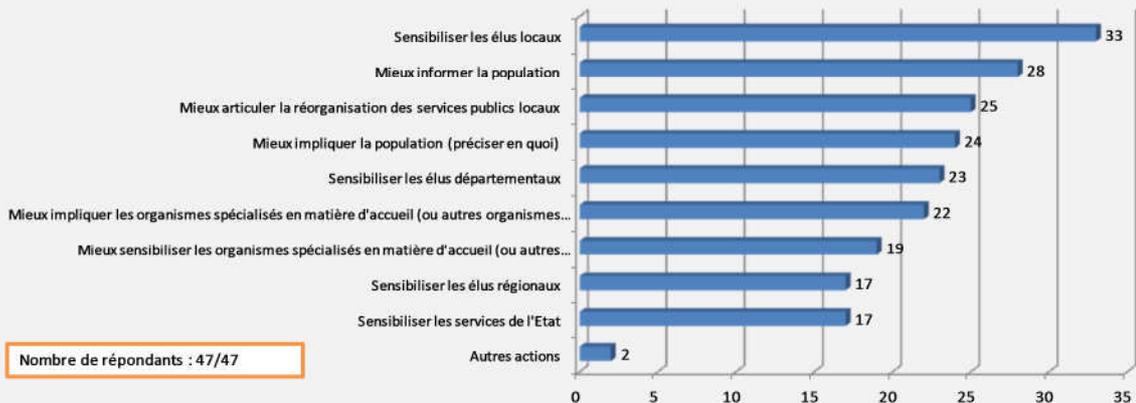
- l'importance du relationnel et du travail de terrain de l'ADL Accueil auprès des élus (aller à leur rencontre, se faire connaître, expliquer son rôle, etc.) ;

- une sensibilisation menée à travers des projets concrets ;
- présentant des résultats palpables ;
- présentés par des élus (si possibles), ou par des porteurs de projet ;

...et écartent les actions de sensibilisation générales peu productives, animées par des experts (« grandes messes », « beaux discours », jugés non crédibles).

#### **Extrait des résultats de l'enquête**

Selon vous, quelles seraient les actions à conduire pour permettre une meilleure diffusion de la culture de l'accueil à l'échelle de votre territoire de localisation ?



*L'enquête a confirmé les retours des entretiens et études de cas en ce qui concerne l'importance de la question de la sensibilisation des élus, notamment locaux, comme un facteur très important, voire indispensable à la réussite des démarches locales : près de trois quart des répondants ont pointé la sensibilisation des élus locaux comme une actions à conduire pour permettre une meilleure diffusion de la culture de l'accueil sur leur territoire de localisation. La sensibilisation de la population arrive en seconde position.*

### **La diffusion au sein de la structure porteuse du territoire, entre techniciens**

C'est une question peu fréquente du fait du faible dimensionnement le plus souvent des équipes impliquées dans des projets d'accueil mais, lorsque la structure comprend plusieurs services, la diffusion de la culture de l'accueil au sein des équipes prend une dimension particulière.

Il s'agit de faire comprendre et d'accorder toute sa place à une politique qui peut déranger les chargés de mission thématiques, et leurs référents politiques, dans leurs habitudes de travail, surtout lorsqu'ils n'y ont pas été préparés. Ceci, afin d'éviter que la politique accueil ne soit elle-même considérée comme une politique thématique menée « dans son coin » par un ADL dédié et qui dérange par ses intrusions fréquentes.

La question se pose au sein des Communautés de communes, au sein des Parcs naturels régionaux ou des syndicats mixtes dont l'enjeu principal mis en avant peut être ailleurs (SCOT par exemple) et mobiliser toutes les énergies.

Du point de vue de certains élus, ce sont même les techniciens - dans certains cas - qui peuvent « bloquer » le processus, via leur action ou inaction et via leurs témoignages (conseils) auprès des élus locaux. Une difficulté à ne pas sous-estimer.

## **La diffusion vers la population**

La population est plutôt rarement l'objet d'une action de sensibilisation spécifique, encore moins d'une association à la démarche. C'est l'un des plus gros défauts identifiés des démarches d'accueil mentionnées par les ADL comme par les élus interrogés.

Les actions de sensibilisation, lorsqu'elles sont menées, le sont uniquement dans les territoires où l'enjeu d'accueil est identifié au minimum comme un objectif, sinon une priorité. A noter que dans le cahier des charges des PLA du Limousin, la sensibilisation et communication est l'un des 5 axes obligatoires.

Elle peut prendre des formes diversifiées, par exemple :

- Groupes de travail invitant la population au moment du diagnostic qui a lancé la mise en place de la démarche d'accueil ;
- Mise en place de livrets accueil avec les indications sur les ressources du territoire ;
- Réunions publiques ;
- Réalisation d'un film de sensibilisation avec des exemples d'installations, édition d'un DVD à diffuser ;
- Rédaction d'un guide du nouvel arrivant.

La difficulté est la participation : les populations ne sont pas habituées à ce type de démarche, ni aux actions collectives d'initiatives publiques, et une faible participation aux réunions publiques peut démotiver au vu des efforts menés pour mobiliser.

L'enjeu est d'importance, beaucoup d'acteurs soulignent que la population est l'ambassadeur idéal du territoire pour la promotion de l'accueil. Mais cela nécessite une action volontariste car, au-delà des questions de mobilisation, les véritables potentialités du territoire sont souvent mal connues par les habitants eux-mêmes, dont il a même été affirmé par certains qu'ils ont parfois même un comportement contre-productif en matière d'accueil, car ils véhiculent une image négative de leur propre territoire auprès des touristes ou des personnes souhaitant s'installer.

Une solution souvent mise en avant serait le recours aux associations locales comme relais (sports et loisirs, activités culturelles...), ainsi que les occasions festives (ex. foires locales). Mais au-delà des idées en projet, peu d'actions sont effectivement menées, sans doute en partie en liaison avec le caractère fréquemment récent des démarches engagées et la priorité accordée à la structuration initiale et prioritaire des partenariats.

Une autre raison également évoquée est le caractère très technique des démarches d'accueil engagées (qui fait quoi, comment...) qui conduit – comme pour d'autres thématiques – à écarter les publics peu informés (qui connaît la répartition des compétences entre collectivités, le rôle de opérateurs thématiques, leurs organisation et leurs objectifs... ?).

### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

*Quelques exemples d'actions de sensibilisation de la population mises en œuvre dans les territoires :*

- *Exemple : PLA Sud Est Creuse (Limousin – Etude de cas) : afin de lutter contre la tentation de la population locale de véhiculer une image négative de son propre territoire, une action a été réalisée en direction des commerçants et professionnels du tourisme, pour les sensibiliser à toutes les richesses et potentialités du territoire en matière d'accueil, avec pour objectif de faire de la population des ambassadeurs de leur territoire. Cette action a porté ses fruits tout de suite. Le territoire met aussi en place des soirées accueil entre habitants et nouveaux arrivants.*
- *Exemple : Pays du Beaujolais Vert (Bourgogne – étude de cas) : des soirées accueil sont organisées dans les « villages d'accueil » du beaujolais vert.*

- Exemple : PLA Pays de St-Yrieix-Sud Haute Vienne (Limousin – étude de cas) : déploiement en cours d'une action de parrainage de nouveaux arrivants par des « anciens » arrivants ou professionnels de l'accueil.
- Exemple : Pays Gorges Causses Cévennes (Languedoc Roussillon – étude de cas) : ce territoire a expérimenté plusieurs actions successives pour sensibiliser la population, en s'appuyant sur des outils de type diffusion de DVD avec des petits films sur des exemples d'installation, ou projection dans les communes d'un film sur l'accueil, suivi d'un débat avec les élus et la population (en partenariat avec l'association de cinéma itinérant dans les Cévennes).

Quelques exemples de projets portés par des opérateurs socioéconomiques/culturels avec un volet « sensibilisation » des élus et/ou de la population :

- Sensibilisation des élus et de la population à l'importance de l'accès au foncier ou au logement pour favoriser l'accueil – projets RELIER, Terre de Liens ; sensibilisation des élus et acteurs des territoires à l'importance des services enfance et de parentalité – projet ACEPP ; sensibilisation des élus et populations à l'importance du levier culturel et de la dynamique culturelle dans les territoires pour favoriser l'accueil – projets de mise en réseau culturels, projet IPAMAC, etc.
- Projet du réseau des CREFAD : dans le cadre de leurs actions, il y a un volet de travail de terrain, de sensibilisation des élus et de la population à l'accueil de porteurs de projet atypiques, au moment des réunions collectives organisées localement.
- Projet Terre de Liens : parmi leurs actions mises en œuvre sur le terrain, il y a des colloques, foires, réunions de sensibilisation à l'accès au foncier en milieu rural (propriété collective des terres, agriculture biologique...).

## **La diffusion vers les partenaires techniques**

Si chaque acteur local doit trouver et prendre sa place dans une politique d'accueil (élus et techniciens, population), les démarches d'accueil dans les territoires, quand elles existent et qu'elles sont organisées, s'appuient essentiellement sur deux volets :

- un référent de la politique d'accueil (ADL + un élu, le plus souvent) ;
- et un ensemble de partenaires thématiques intervenant sur le territoire (mais rarement du territoire même, ce qui n'est pas sans conséquence).

C'est le cas dans tous les territoires inscrits dans la démarche AAP du MAC, comme dans tous les territoires inscrits dans les démarches propres du Limousin et de l'Auvergne.

L'accueil est donc avant tout une politique partenariale (on notera que cette démarche se retrouve aussi, mais de façon uniquement thématique, dans les territoires qui n'ont pas de politique d'accueil dédiée mais disent en mener une « indirectement » : politiques dites d'attractivité, dispositifs de création-reprise...). Si cette affirmation paraît évidente, les modalités de traitement de ce partenariat montrent que son appropriation n'est cependant pas toujours complète (conséquences notamment en termes de modalités de collaboration, de connaissance et de compréhension réciproque préalable...).

Deux cas de figure :

- Dans les territoires avec une politique d'accueil organisée, de type AAP, l'organisation du partenariat, la sensibilisation des partenaires à l'enjeu d'accueil et à la politique locale dédiée, comme leur implication active, relèvent des missions du chargé de mission accueil. De fait, les partenaires apparaissent sensibilisés à l'accueil, bien sûr plus ou moins bien selon les territoires, et avec plus ou moins de réussite selon les priorités des partenaires mais, a minima, ils identifient au moins clairement le chargé de mission accueil ;
- Dans les territoires sans politique d'accueil dédiée, le degré de sensibilisation à l'accueil des partenaires du territoire est forcément moins fort, en l'absence de démarche proactive de sensibilisation. Dès lors, leur participation à l'enjeu d'accueil répond à celle du territoire dans son ensemble : une série d'approches

thématiques menées de façon traditionnelle en parallèle, ce qui ne signifie pas sans résultats, tout dépendant du contexte général, des besoins, de la sensibilité des partenaires parfois davantage moteur que les élus eux-mêmes... (Cf. chapitres précédents).

On peut globalement distinguer deux grandes catégories de partenaires :

- Les partenaires du volet économique de l'accueil (consulaires ou dispositifs interconsulaires, organismes d'accompagnement à la reprise ou à la création d'entreprise, etc.) ;
- Les partenaires des autres volets « thématiques » de l'accueil, impliqués dans l'habitat, le volet social, la petite enfance, etc. (volet « projet de vie » des nouveaux arrivants).

Parmi ces partenaires « thématiques » actifs dans les territoires de projet, certains sont d'ailleurs des porteurs de projets d'accueil cofinancés par la politique d'accueil du MAC (cf. plus loin les développements sur la diffusion des opérateurs vers les territoires).

La nouveauté des politiques d'accueil au sens MAC est d'associer ces groupes de partenaires habituellement cloisonnés. Et ce qui est frappant est la difficulté ou la facilité du travail collaboratif selon les territoires, mais aussi selon les points de vue d'acteurs, y compris au sein d'un même territoire.

Les relations peuvent être décrites comme délicates ou, au contraire, « faciles » sur un même dispositif. Les questions de sensibilité sont ci prégnantes :

- Certains souhaitent une convention de partenariat, quand d'autres la rejettent en avançant l'idée que certaines collaborations fonctionnent mieux dans l'informel que dans le formel, ou au prétexte que la définition de tels accords est beaucoup trop longue et freinent le démarrage effectif des projets en portant l'attention du des sujets « qui fâchent ». D'autres expriment des doutes sur l'efficacité à terme de conserver des accords implicites, tout en reconnaissant la possibilité de démarrer sans trop de formalisme, pour créer des habitudes et de la confiance, avant de formaliser (ce qui suggère parfois l'existence d'une certaine méfiance à dépasser). Mais peu conviennent qu'il est possible de rester longtemps dans l'informel tant les enjeux sont importants pour chaque partie (coûts, disponibilité, attentes réciproques, objectifs quantifiés...).
- L'organisation d'un partenariat suppose de clarifier les rôles, les spécialités, les compétences, mais aussi les stratégies et les objectifs de chacun, leur seule sommation ne pouvant garantir une action cohérente et respectueuse du projet de territoire. D'où l'importance pour beaucoup d'acteurs d'un l'ADL dédié, garant de cette cohérence, et par ailleurs unique pour porter un message homogène. Sur ce point le turn-over parfois rapide de certains ADL accueil peut être un véritable frein, un référent qui n'en est pas un, du fait :
  - D'un message brouillé véhiculé par le territoire concerné sur ses véritables priorités ;
  - Le manque de continuité dans le message portée ;
  - Le renouvellement des phases de prise de contact et d'interconnaissance (plusieurs mois au minimum)
- Certains acteurs (techniciens, élus, porteurs de projets) sont très critiques, voire assez virulents, vis-à-vis de certains partenaires, en particulier dans le champ économique, et notamment vis-à-vis des consulaires qui concentrent le plus souvent les mécontentements. Une situation généralement d'incompréhension, (ignorance, méconnaissance réciproque, sentiment de concurrence...), du fait notamment d'une vision différente de l'accueil en général, ou du type de public

cible ou de projet d'installation à privilégier. Mais des exemples aussi nombreux de collaborations fructueuses, pour le moins appréciées, ont aussi été identifiées et pourraient servir de modèle. On notera que ce sont souvent des cas de collaborations plus anciennes que le projet d'accueil développé par le territoire est venu conforter.

On notera aussi que la réussite des relations partenariales suppose la réunion de plusieurs facteurs clés, en particulier :

- *Une bonne connaissance mutuelle* des missions exactes de chacun, de leur contexte opérationnel, et non imaginés ou supposés ;
- *Le respect mutuel* (le poids du passé peut être ici délétère), ce qui suppose de ne pas chercher à « tirer la couverture » en s'attribuant les « mérites » ou la paternité des initiatives ou des idées (parfois inconciliable avec la stratégie politique de certains acteurs) ;
- *Une réelle transparence* dans l'affichage des stratégies de chacun, évacuant autant que possible les jeux d'acteurs, les postures ;
- *Le temps*, la précipitation étant improductive au regard des trois facteurs clés précités, ce qui signifie que la durée de deux années prévue pour les projets retenus en AAP est un délai très court, trop court (la plupart des territoires le renouvellent ou souhaitent le renouveler). Il faut de la persévérance en interne comme en externe (avec les partenaires).

**Pour beaucoup d'acteurs interrogés, cette dimension partenariale est l'une des clés du succès** : la démarche d'accueil est une démarche territoriale qui vient s'insérer dans des actions thématiques déjà existantes sur le même territoire, et souvent complétées à cette occasion, et tout l'enjeu est d'arriver à positionner la démarche territoriale d'accueil par rapport à ces démarches thématiques en place.

Selon l'ensemble des acteurs rencontrés, la réussite passe notamment par une bonne communication/sensibilisation des partenaires du territoire, ce qui nécessite, pour les porteurs de la politique d'accueil :

- De connaître et de se faire connaître des partenaires thématiques déjà installés (à l'image de ce qui est requis aussi pour sensibiliser les élus, à travers un travail de terrain, de « porte à porte », etc.) ; c'est notamment le cas des espaces ruraux aux prises avec des organismes insuffisamment sensibilisés et formés aux spécificités du monde rural, voire qui en ont une image déformée ou stéréotypé.
- De bien expliquer ce qui est fait ou ce que l'on cherche à faire et de ne pas outrepasser son rôle par rapport à celui des partenaires thématiques, y compris dans l'optique de démontrer la « complémentarité » de l'approche globale par rapport aux approches thématiques, et de limiter les impressions de « concurrence » ; cela est d'autant plus important qu'une politique d'accueil peut remettre en cause (au moins en partie) les orientations stratégiques ou les pratiques de certains organismes, par exemple dans le champ de l'agriculture, mais aussi du commerce. Ce ne peut être que progressif.
- De se rencontrer lors de réunions, d'où l'importance d'ordres du jour « efficaces », vraiment utiles à chacun ;
- De faire venir les partenaires sur le terrain, ce qui est difficile pour de nombreux partenaires qui ne peuvent se démultiplier en dépit des sollicitations, ou qui n'en ont pas le réflexe (l'habitude). L'échelle territoriale choisie pour la structuration de la politique d'accueil est ici décisive : plus elle est fine ou localisée, plus intense (nombreuses) sera la sollicitation des partenaires.

Enfin, d'une manière générale, la question de la sensibilisation repose sur l'idée que l'accueil est un état d'esprit qu'il faut cultiver, d'où l'importance d'une action dans la durée, toujours reconduite et régulièrement renouvelées (adaptée en permanence).

### **b) La diffusion vers d'autres territoires et entre opérateurs, ou d'opérateurs vers les territoires**

A côté de la diffusion à l'intérieur d'un territoire, il y a la diffusion en-dehors, vers l'extérieur. Cette diffusion est notamment formellement organisée dans le cadre de réseaux de territoires d'abord « historiquement » en Limousin (PLA) puis en Auvergne (avec l'ARDTA), mais aussi à l'échelle du MAC par la mise en réseau des territoires engagés dans les AAP (mutualisation) et par les « réseaux » d'opérateurs constitués (ou renforcés) à l'occasion de projets MAC plurirégionaux. On peut rappeler ici aussi l'exemple du département de la Lozère, qui travaille depuis 2011 (avec l'aide des crédits MAC via l'AAP3) à l'organisation, la coordination et la formalisation d'un réseau d'accueil à l'échelle du département, pilotée par Lozère développement et qui réunit une douzaine de partenaires (démarche pionnière au sein du MAC à l'échelle d'un département).

Mais on observe aussi des effets de diffusion en-dehors de ces démarches dédiées formalisées, via d'autres réseaux existants :

- réseaux de Pays (avec leur Comités de développement),
- réseaux de GAL,
- réseaux thématiques d'opérateurs (Fédérations...),
- réseaux thématiques de chargés de mission économie ou autres, en région ou en départements ;

Voire même, de manière plus individuelle et spontanée (bouche à oreille...), directement entre territoires ou entre opérateurs. A ce sujet, les entretiens menés avec les représentants des territoires non participants à l'action de mutualisation organisée à l'échelle du MAC ont montré que lorsque le territoire n'est engagé dans aucune démarche de mutualisation ou d'échange, ce n'est jamais par manque de volonté et rarement du fait de blocages « politiques » ; la principale raison mentionnée est celle du temps (manque de temps). Beaucoup indiquent aussi que la mutualisation n'a vraiment d'intérêt à leurs yeux que si elle porte sur des projets concrets.

### **Diffusion « organisée » entre territoires**

Concernant la diffusion « organisée » entre territoires à l'échelle du MAC, voir les développements dans le paragraphe « capitalisation/ mutualisation ».

### **Diffusion « spontanée » entre territoires**

Bien que non exhaustive du fait des outils d'analyse employés, l'évaluation de la politique accueil a été l'occasion de repérer quelques exemples soit d'effets de diffusion entre territoires, soit de démarches « spontanées » de mutualisation entre territoires :

- communautés de communes engagées suite à des informations reçues d'une structure de Pays ou d'un PNR auquel elles appartiennent (diffusion verticale) ;
- pays engagés suite à l'engagement préalable de Pays voisins (objet d'une observation préalable - diffusion horizontale, de voisinage) ;
- conseils généraux engagés (plus ou moins) suite ou parallèlement à l'engagement de territoires ;
- projet d'infrastructure importante (ex autoroutière) impliquant une réflexion de développement local, dont des acteurs engagés ou y réfléchissant ;
- turn-over des ADL (diffusion horizontale).

Ces transferts peuvent se faire par diffusion de proximité, les acteurs se connaissant ou se rencontrant à diverses occasions comme pour le fonctionnement de SIVOM/SIVU, plus rarement par diffusion plus lointaine (entre départements ou entre régions). Ce dernier cas relève davantage d'une action proactive des territoires qui se renseignent avant d'agir, un cas encore rare mais qui pourrait toutefois se multiplier avec la multiplication des organisations locales.

D'où la très grande importance en tout cas des AAP renouvelés et toujours ouverts aux actions de démarrage, et pas uniquement d'approfondissement.

**Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- CC Quercy-Rouergue (Midi-Pyrénées – Etude de cas) : le Pays a présenté la démarche à la Communauté de communes.
- Pays Gorges Causses Cévennes (Languedoc-Roussillon – étude de cas) : ce territoire qui s'est positionné sur l'AAP1 a été en quelque sorte « pionnier » en ce qui concerne la mise en place d'une politique d'accueil globale et intégrée dans le département ; à sa suite et sur la base d'échanges entre territoires, les deux autres Pays du département se sont positionnés sur l'AAP2, avant que le CG Lozère ne se positionne sur l'AAP3 pour compléter son approche thématique de l'accueil par une approche globale se concrétisant dans la structuration d'un réseau départemental d'accueil.
- Pays de Vézère Auvézère (Limousin – non engagé dans les AAP) : a mené une action de mutualisation avec le Pays de Figeac (Midi-Pyrénées) il y a quelques années ; ils ont travaillé ensemble étroitement pendant une année ; suite à quoi le Pays de Figeac a postulé à l'AAP 1. En Limousin toujours, il a été rapporté lors des échanges de terrain que l'agglomération de Brive (non engagée) souhaite se rapprocher du Grand Clermont (engagé dans un AAP) pour échanger au sujet de la mise en place d'une politique d'accueil à l'échelle d'une agglomération.
- Pays de Combraille en marche (Limousin – non engagé dans les AAP) : des échanges ont lieu avec le Pays de la Vallée de Montluçon Cher (Allier), pour partager des expériences, et leurs homologues du Syndicat Mixte d'aménagement des Combrailles (Puy de Dôme), avec lesquels ils prévoient d'organiser ensemble le mois de l'accueil à l'automne.
- CC Sud Morvan (étude de cas – Bourgogne) : a été intéressée et renseignée sur la politique d'accueil MAC par le PNR du Morvan, porteur d'un projet cofinancé par le MAC.

Toutefois, la diffusion entre territoires peut se heurter aussi à une concurrence interterritoriale toujours persistante : bien que peu abordée lors des entretiens et échanges de terrain pour des raisons de précaution politique, mais qui est parfois sous-jacente dans les discours, la question de la concurrence entre territoires est néanmoins réelle. Elle est exacerbée par la crise économique en cours, mais la précède largement notamment dans les territoires en difficulté démographique ou qui présentent des ambitions affichées de développement.

Elle peut s'exprimer à deux niveaux :

- au sein des territoires cherchant à s'organiser,
- entre territoires organisés.

Au sein des territoires cherchant à s'organiser, cette concurrence apparaît assez faible et surtout maîtrisée, notamment par les modes opératoires retenus auxquels les ADL et leurs élus se montrent attentifs. Mais ce sont les résultats concrets qui permettront de lever les doutes, lorsqu'ils existent.

Plutôt que sur la structuration d'une politique d'accueil (ex. rétention d'information...) qui n'a pas été observée, au contraire, les ADL s'épaulant sans frein de leurs élus (autre que le temps disponible), c'est sur la mise en œuvre des outils (« *quand un nouvel arrivant arrive, autant qu'il s'installe chez nous* ») ou – plus encore – sur la disponibilité des partenaires (les mêmes pour tous) que cette concurrence peut s'observer (« *on a réussi à les faire venir, s'occuper un peu de nous...* »).

La question se pose aussi pour les partenaires « thématiques », dépositaires de demandes diverses de la part de porteurs de projet et pour partie prescripteurs, selon les retours de divers maîtres d'ouvrage, avec une déontologie variable naturellement selon les agents impliqués.

En ce qui concerne la concurrence entre territoires organisés à l'échelle du Massif central, les entretiens menés ont en outre mis en évidence le risque d'une concurrence, réelle ou en tout cas ressentie entre les territoires où la politique d'accueil est récente (cas de la plupart des territoires organisés des 4 régions « périphériques » du Massif) et ceux où elle est déjà plus ancienne et qui, souvent, disposent aussi de davantage de moyens (cas de la plupart des territoires du Limousin et d'Auvergne). Il a été indiqué que cet écart peut et a pu, dans certains cas, jouer en défaveur des territoires les moins avancés et les moins bien pourvus, face à des candidats à l'installation en Massif central qui, parfois, font jouer la « surenchère ».

On notera enfin ponctuellement le comportement jugé « indigne » de certains élus profitant de leur fonction pour promouvoir leur territoire dans des lieux ou à des moments inappropriés.

La question des concurrences interterritoriales n'apparaît pas traitée dans la démarche MAC, qui présuppose un accord collectif bien compris et une démarche d'ensemble profitable à tous. Si cette démarche apparaît dans l'ensemble suivie, le danger de tels comportements pourrait toutefois être d'exacerber des rancœurs et de réduire les volontés de coopération.

### **Diffusion « organisée » entre opérateurs/partenaires thématiques**

La diffusion entre opérateurs est d'abord portée de manière visible par les projets de mise en réseau d'acteurs « thématiques » impliqués dans l'enjeu accueil, dans différents territoires du MAC, et financés par l'axe 1 des programmes (volet aides au fil de l'eau, dispositif parallèle à celui des AAP réservé aux territoires).

Les acteurs concernés et impliqués dans de tels projets de mise en réseau, notamment associatifs, ont confirmé lors des entretiens menés la forte plus-value de l'aide du MAC pour concrétiser cette dimension de mise en réseau et d'échange à l'échelle du MAC (qui constitue pour rappel l'un des 5 critères d'interrégionalité permettant de justifier de l'éligibilité d'un projet au financement interrégional). Au-delà du partage d'expérience que cela encourage fortement, cela permet aussi d'impliquer progressivement de nouveaux partenaires, avec pour résultat global de contribuer à diffuser l'enjeu d'accueil, mais aussi les bonnes pratiques et les outils.

#### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *Projet du réseau des CREFAD (appui à l'installation de porteurs de projets innovants et atypiques) : grâce au financement par le MAC d'un projet commun associant l'ensemble des associations de ce réseau (6 partenaires - CREFAD Auvergne, Pivoine, Oxalis, etc.), celles-ci ont pu fortement développer, structurer et formaliser leur travail en commun et la mutualisation entre elles à l'échelle du MAC, en se donnant de vrais moyens pour travailler à l'interrégional (un axe entier de leur projet est consacré à cette mutualisation à l'échelle interrégionale, qui se traduit concrètement par une lettre d'information commune, des réunions régulières du réseau, mais aussi l'échange d'outils, la mutualisation de compétences et de moyens, etc.). Dans ce réseau, les effets de diffusion se sont aussi traduits dans le fait que l'implantation du projet dans différents territoires du MAC (à travers des actions individuelles ou collectives d'accompagnement de porteurs) a entraîné la création de deux nouvelles structures d'appui à l'accueil de porteurs de projet, en Sud Aveyron (association Idées) et en Ardèche (association Avril).*
- *Projet de Terre de liens : c'est grâce au financement de la politique d'accueil du MAC que l'association nationale a pu mettre en place un mi-temps de coordination du réseau des associations/antennes régionales en MAC (situation unique en France), qui apporte une réelle plus-value, les animateurs locaux de l'association bénéficiant ainsi d'un appui et cela permettant de faire plus facilement circuler les savoir-faire entre partenaires (5 réunions par an au sein du réseau interrégional, des échanges au quotidien, des réunions de transfert de connaissances ou de formation entre animateurs territoriaux, etc.).*

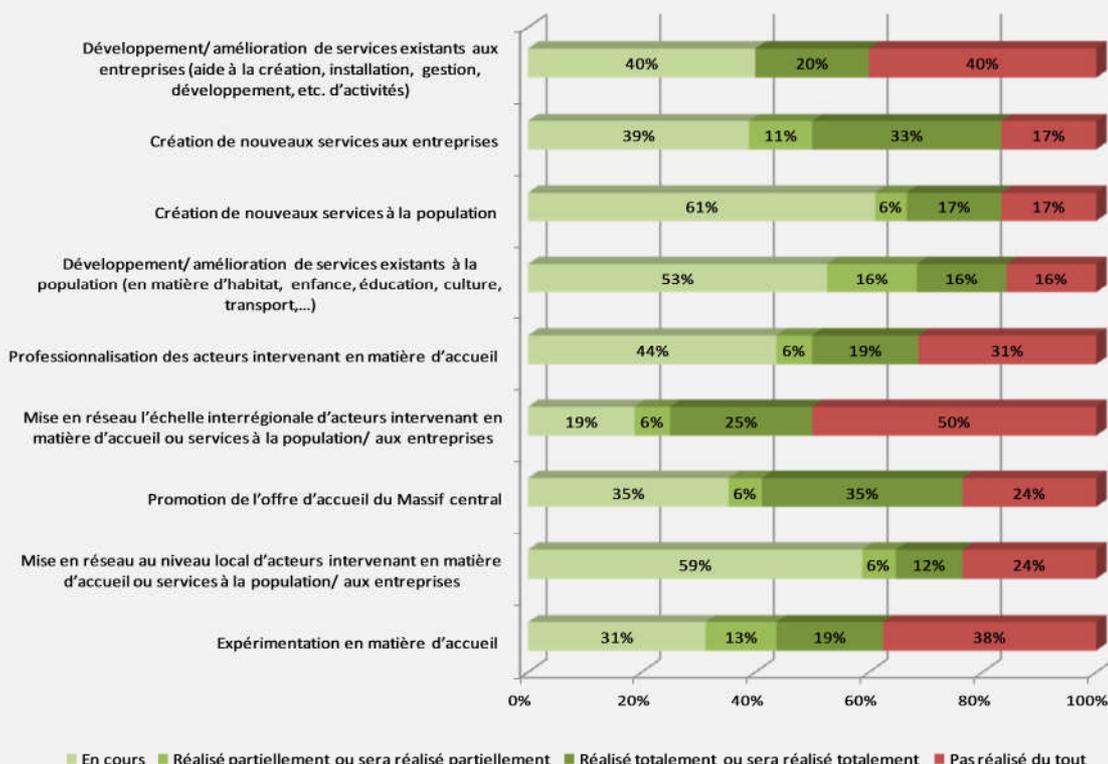
- Projet de l'ACEPP : le projet cofinancé par le MAC a été l'occasion de renforcer les échanges au sein du réseau interrégional concernant la problématique des services à l'enfance et à la petite enfance et de la parentalité, comme des éléments fondamentaux à prendre en considération dans une politique d'accueil.
- Projet du réseau de cirques contemporains en chapiteau (itinérant) : ce vaste projet de mise en réseau de structures porteuses (de production et diffusion) et de compagnies de cirque a été initié par la Verrerie d'Alès (Languedoc-Roussillon), qui a souhaité transférer sa pratique de diffusion culturelle et d'irrigation culturelle dans les territoires ruraux. Grâce au soutien du MAC, le projet a pu se déployer à l'échelle d'autres régions, impliquant progressivement de nouveaux partenaires de nouvelles régions et touchant ainsi de plus en plus de territoires du MAC. A ce jour, dans les régions déjà impliquées (4 sur les 6 du MAC), ce projet mobilise à peu près tous les acteurs qui sont en lien avec le cirque et contribue à diffuser cette forme de dynamisation des territoires à l'échelle de l'ensemble du MAC.
- Projet de mise en réseau des structures actives en matière de promotion du patrimoine de musique et danses traditionnels : grâce au financement du MAC, la mise en réseau a été rendue possible, elle est au cœur même du projet (existence de commissions thématiques interrégionales qui se réunissent très régulièrement, mutualisation des productions, etc.). Grâce à l'effet levier apporté par la mise en réseau interrégionale, la manière de travailler ces questions est en train de s'exporter à l'échelle nationale, vers d'autres régions intéressées.

On soulignera ici cependant la grande fragilité parfois de ces structures soumises à des contraintes fortes de financement que les territoires, voire le Massif, ne « comprennent » pas toujours ou qu'ils refusent de prendre en compte. De même, les résultats de l'enquête ont montré (cf. ci-dessous) que la dimension « mise en réseau » n'est pas mise en œuvre de manière systématique par tous les projets portés par les opérateurs socioéconomiques et culturels et soutenus par le Massif central, leur contribution à la politique d'accueil du MAC se traduisant aussi par d'autres biais.

**Extrait des résultats de l'enquête**

Le graphique ci-dessous illustre la réponse à une question posée aux opérateurs hors territoires engagés dans les AAP (total : 21 répondants) au sujet des actions effectivement réalisées dans le cadre de leur projet.

**Ces mêmes actions ont-elles effectivement été réalisées ?**



## **Diffusion « spontanée » entre opérateurs/ partenaires thématiques**

C'est un cas de figure difficile à identifier, mais les entretiens ont montré que, comme pour les territoires, une certaine diffusion de la culture de l'accueil existe « incidemment » via les réseaux d'opérateurs à l'occasion de leur fonctionnement normal (hors impulsion ou sollicitation spécifique).

Les rencontres d'opérateurs (ex. assemblées générales des membres des organismes concernés) sont des occasions de discussion au cours desquelles la question de l'accueil peut être abordée, en général parce que déjà débattue par ailleurs. L'initiative MAC (ou limousine ou auvergnate) est donc bien à l'origine de cette diffusion (« un sujet dont on parle »).

## **Diffusion des opérateurs/partenaires thématiques vers les territoires**

Enfin, les projets portés par des opérateurs contribuent aussi, pour beaucoup d'entre eux, à diffuser la culture de l'accueil (ou d'une thématique liée à l'accueil) sur les territoires dans lesquels ils réalisent leurs actions, à travers la mise en œuvre concrète d'actions de sensibilisation (*cf. les exemples déjà cités précédemment*), mais aussi, pour certains, parce qu'ils sont mis en œuvre en articulation avec les acteurs des territoires, qui sont sollicités voire impliqués dans la réalisation d'actions inscrites par ailleurs dans un projet de dimension MAC participant à l'accueil. Dans plusieurs cas rencontrés aussi, les opérateurs de ces projets travaillent directement avec les territoires organisés et les ADL accueil.

### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

- *Exemple* : les associations du réseau des CREFAD, à travers leurs actions d'accompagnement individuel et collectif des porteurs de projet atypiques ou innovants, interviennent sur le terrain et travaillent en collaboration avec les partenaires des territoires (élus, associations, consulaires...) – ainsi par exemple, plusieurs des territoires du Limousin interrogés travaillent étroitement avec l'association Pivoine. Elles contribuent par ce biais à la diffusion de la culture de l'accueil auprès des partenaires avec lesquels elles travaillent, et appuient l'action des territoires en la matière.
- *Exemple* : les 3 structures qui portent les projets sur les logements passerelle en Limousin mènent leur expérimentation sur 3 territoires différents, où ils travaillent notamment avec les PLA, et aussi avec le service accueil de la Région (par exemple, les porteurs de projet sont relayés vers les structures en question par les PLA, le dossier de candidature aux logements passerelles peut être sollicité auprès du PLA, etc.).
- *Exemple* : le projet de la Mission locale d'Ardèche méridionale visant à mettre en place un dispositif de Foyer de jeunes travailleurs saisonniers a été pour partie sollicité par les communautés de commune du territoire, pour répondre à un fort besoin.
- *Exemple* : les animateurs locaux du réseau Terre de liens travaillent parfois avec les ADL Accueil des territoires organisés pour accompagner l'installation de porteurs de projet à travers l'appui à l'accès au foncier. Par ailleurs, les projets se mettent en place en co-construction avec les élus, Terre de liens fait émerger les projets en complémentarité de stratégies politiques des territoires concernés.
- *Exemple* : outre son objectif culturel, le projet de réseau de cirques contemporains en chapiteau (itinérant) comporte un volet territorial et développement local important, abordant l'accueil par le biais de la diffusion de la culture et du maintien du dynamisme culturel dans les territoires. Le principe est de promouvoir des représentations de cirque et des résidences d'artistes dans les villages du MAC. Les territoires qui accueillent les spectacles et résidences sont systématiquement impliqués dans la démarche (élus, collectivités, associations, etc.), les artistes viennent s'implanter ponctuellement dans les territoires (une compagnie de cirque ayant participé au projet a même décidé de s'implanter définitivement dans un territoire du MAC) et la population est sensibilisée.
- *Exemple* : le projet de mise en réseau des acteurs dans le domaine de la musique et danse traditionnelle est également mis en œuvre, dans certaines régions (dont la Bourgogne), dans des territoires par ailleurs engagés dans un AAP, et les acteurs concernés confirment qu'ils cherchent à créer des liens (utiliser le patrimoine culturel comme un levier d'attractivité et donc d'accueil).
- On peut aussi citer le projet interrégional de l'ACEPP (Association des Collectifs Enfants Parents Professionnels), piloté par la fédération (basée à Paris) dans le cadre d'un programme Massif propre (l'APEMAC).

S'il n'est pas forcément généralisé, on peut donc noter un ancrage territorial fort de certains projets portés par des opérateurs socioéconomiques/culturels, qui témoigne d'une certaine complémentarité, en matière de diffusion de la culture de l'accueil et des manières de faire, entre l'action des territoires et celle des opérateurs « thématiques ». Aux dires de plusieurs opérateurs interrogés, c'est grâce à ce lien avec les territoires que les projets de mise en réseau à l'échelle interrégionale ne sont pas « désincarnés » et gagnent en crédibilité et en efficacité, au service de la diffusion de la culture de l'accueil.

Les entretiens ont toutefois montré aussi que cette complémentarité n'est pas toujours acquise, que le transfert des opérateurs vers les territoires n'est pas toujours effectif (il a notamment pu être constaté que plusieurs expérimentations localisées en matière d'accueil, cofinancée par le MAC, n'avait pas encore pu aboutir à la phase de transfert effectif de l'expérimentation vers d'autres territoires) et que le lien entre certains projets portés par des opérateurs thématiques et la problématique de l'accueil sur les territoires du Massif n'est pas toujours évident, ou très indirect. Il y a là donc certainement encore des voies d'amélioration et d'optimisation possibles à l'avenir concernant la complémentarité entre les actions des territoires et celles des opérateurs thématiques cofinancés par l'axe Accueil.

**c) Une faible diffusion à l'initiative des grandes « collectivités »** (Etat, Régions, Départements)

**Les effets observés liés au portage et à l'animation de la politique Accueil : Etat hors Commissariat de Massif/Région**

La politique « accueil » apparaît très connotée MAC. En conséquence, en dehors du Commissariat de Massif, les acteurs peu ou pas intéressés a priori ne semblent pas beaucoup s'y consacrer, chacun mobilisant les instruments a priori les plus adaptés à ses champs d'action.

- En premier lieu, les services (Etat/Région) sont focalisés sur les enjeux régionaux sur lesquels ils concentrent leur action. Ce n'est pas d'abord semble-t-il une question budgétaire, le principal frein mis en avant est le manque de disponibilité. Dans les régions du massif partiellement classées, où l'accueil n'est pas un enjeu reconnu, les services ne s'y investissent que très peu, essentiellement en réaction à une sollicitation. Par ailleurs, le sujet est complexe, il nécessite de décroïsonner les relations de travail. En l'absence d'impulsion forte, pilotée et animée, cette ambition est une gageure.
- Ensuite, la Comitologie MAC, considérée comme utile voire nécessaire par ailleurs, est lourde et chronophage. Si elle peut être absorbée par les régions focalisée sur la question de l'accueil (service dédié en Limousin ou Agence en Auvergne, par ailleurs animateurs du groupe de travail), cela apparaît plus difficile dans les autres régions, qu'il s'agisse des Conseils régionaux mais aussi des services de l'Etat, d'où un certain absentéisme par exemple dans le groupe de travail accueil, et le sentiment d'une tâche accomplie dès lors que la gouvernance est assurée (la programmation), indépendamment d'un portage plus proactif de la politique.
- Enfin, pour chaque agent, la politique massif n'entre qu'à la marge dans ses préoccupations (fiche de poste), sans en mésestimer l'intérêt intrinsèque. L'ensemble dans un contexte de faible portage politique (peu d'élus à cette échelle semble-t-il véritablement impliqués, peu d'écoute de la part de leurs pairs peu mobilisés sur la thématique). Cette difficulté « réglée » à l'échelle locale, voire dans certains départements, par le dispositif des ADL dédiés, ne l'est pas à l'échelle régionale (du moins des régions qui n'ont pas de politique dédiée).
- On notera encore ici l'entrée progressive et plus « récente » de plusieurs Conseils généraux dans la politique d'accueil promue par le MAC (à partir du 3<sup>ème</sup> AAP – cf. les quelques exemples cités plus haut – CG Lozère, CG Allier, CG Nièvre notamment). Les entretiens ont montré l'intérêt qu'ils portent à cette politique

bien au-delà de la seule mobilisation des dispositifs sectoriels de financement de telle ou telle catégorie de projets concourant à l'accueil. La question démographique intéresse en effet certains Conseils généraux d'un point de vue stratégique, via une approche globale et intégrée. A ce titre, ils ne doivent pas être perçus qu'à travers leur capacité de cofinancement, mais devrait sans doute – pour les plus intéressés d'entre eux – être davantage associés à la gouvernance des programmes, d'autant que certains sont dans des territoires régionaux peu engagés et qu'ils peuvent être amenés à les suppléer auprès des territoires.

#### **d) Les autres effets de diffusion**

##### **Les effets observés de la recherche d'un élargissement des territoires intéressés (« possiblement fertiles »)**

De l'avis général, la politique accueil du massif commence à être bien connue au moins de la part du noyau dur des territoires potentiellement intéressés par une « approche globale ». La question de la poursuite de l'élargissement de la base territoriale de la politique se pose donc.

Cette question interroge la stratégie de portage de la politique, en lien avec les problématiques introduites dans les paragraphes précédents concernant les différences d'appréhension et de définition de la notion d'accueil en fonction des spécificités propres à chaque territoire :

- La recherche perçue comme prioritaire d'accroissement des flux entrants (« politique du chiffre » pour certains) peut être un frein, tous les territoires n'étant pas engagés en ce sens, ou plus simplement réceptifs à cette démarche. Certains seraient plus enclins à renforcer les démarches qualitatives, d'autres à privilégier une approche gestionnaire du fait de flux entrants naturels suffisants, voire ponctuellement jugés « excessifs ».
- En termes de développement local, les territoires non encore engagés dans une politique structurée d'accueil mais qui y serait intéressés, peuvent être tentés soit par une démarche globale et innovante (promue par la politique massif), soit aussi par une démarche traditionnelle, sectorielle, menée au coup par coup selon les volontarismes locaux ou en fonction des opportunités. Dans ce cas, on peut observer deux tendances :
  - développer en priorité l'environnement, les conditions « générales » de l'accueil (services, infrastructures, cadre de vie...) pour améliorer les flux d'accueil, notamment économiques (attractivité, réceptivité) ;
  - développer en priorité l'économie (entreprises et emplois), l'environnement suivra (s'ajustera).
- ⇒ En fait, il semble que beaucoup d'approches de territoires non engagés dans une politique dédiée consistent à mixer partiellement ces deux démarches (démarche globale d'une part, démarche thématique d'autre part), sans intégration, en développant une approche globale de traitement d'une thématique (ex. accueil d'acteurs touristiques). Cette méthode dévoie en partie la philosophie de la démarche d'accueil présentée dans les textes de cadrage, mais elle peut sans doute être considérée comme une étape, un passage obligé ou nécessaire, pour convaincre de l'intérêt d'une politique d'accueil et de l'efficacité d'une approche globale (effet démonstratif, au-delà de l'utilité à court terme). Ces territoires doivent-ils être « intégrés » ou « pris en compte » et de quelle façon, ou la politique structurante d'accueil portée par le Massif n'est-elle pas destinée à ces situations ? C'est un point important à prendre en considération si l'objectif est de continuer à diffuser l'approche promue par le MAC et à impliquer de nouveaux territoires dans la démarche.

## Les effets recherchés de durabilité des démarches engagées

Il est avancé par différents correspondants interrogés que si la politique du massif consiste principalement en un encouragement à agir via deux leviers principaux, un appui financier (notamment pour un agent de développement dédié) et la mutualisation entre acteurs, l'engagement d'un territoire relève avant tout d'une démarche dynamique qui ne peut retomber « comme un soufflet ». Ainsi, beaucoup d'acteurs interrogés ont indiqué que le levier du MAC (ou celui des politiques régionales dans les territoires d'Auvergne ou du Limousin) a permis d'insuffler cette dynamique sur leur territoire, de diffuser l'intérêt de la démarche et la volonté d'agir et de poursuivre (même s'il reste beaucoup de monde à convaincre), mais aussi d'engager des projets concrets de mutualisation entre acteurs/communes ou de structuration du partenariat qui, pour se réaliser, nécessitent du temps. A ce sujet, la quasi unanimité des acteurs des territoires interrogés a insisté sur l'importance du facteur « temps » : la mise en place d'une démarche intégrée d'accueil nécessite du temps, c'est un travail de longue haleine.

Or les investigations menées ont montré que la durabilité de cet engagement dépend de plusieurs facteurs, dont principalement la pérennisation des financements, mais aussi du portage de cette dynamique à une échelle pertinente et dans un contexte de véritable enjeu local partagé.

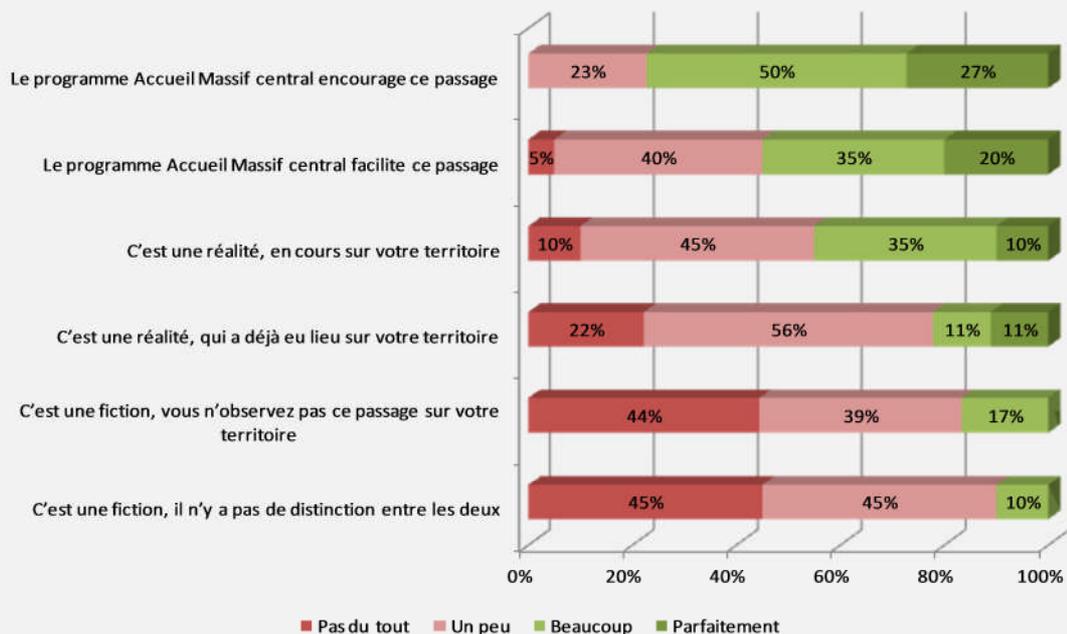
Ce point apparaît essentiel car la politique du massif est avant tout conçue comme une politique d'impulsion, et non un outil permettant de pérenniser la démarche.

Sur ce point, il a clairement été mis en évidence que la mise en œuvre de la politique accueil (via les AAP MAC, mais aussi auparavant via les politiques du Limousin et d'Auvergne) a encouragé certains territoires à passer d'une logique sectorielle à une approche plus globale. Et l'enquête a confirmé que la politique MAC est bien perçue comme une politique visant à encourager et faciliter ce passage.

### Extrait des résultats de l'enquête

Lors de l'enquête, les territoires ont été interrogés concernant le passage d'une logique sectorielle à une approche globale de l'accueil (26 répondants).

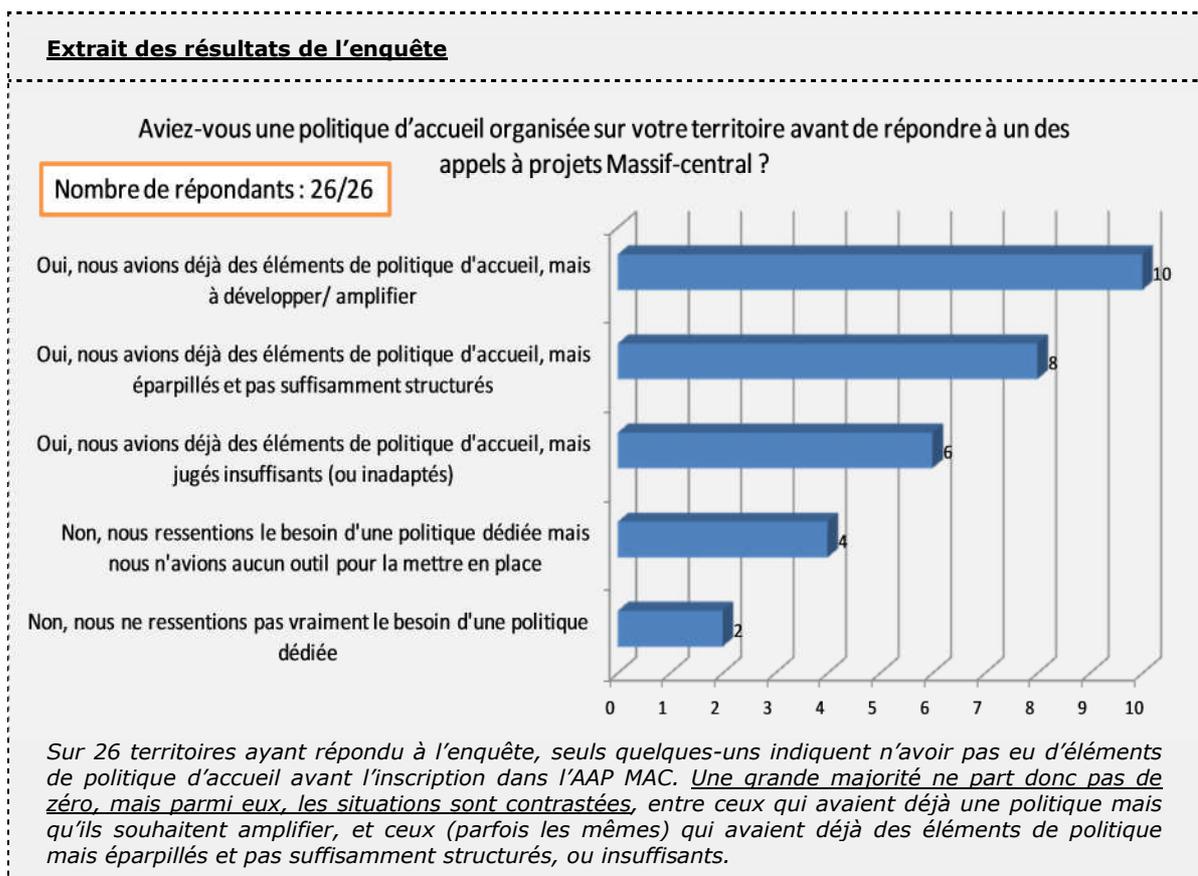
Quel est votre avis sur le passage d'une logique sectorielle de l'accueil (ciblée thématiquement) à une approche globale de l'accueil (multisectorielle, intégrée) ?



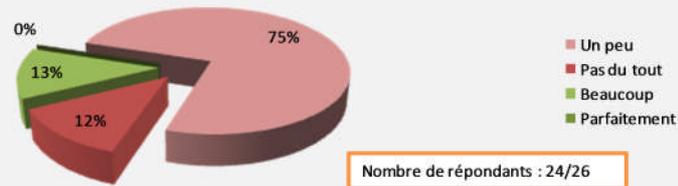
Il en ressort d'une part que la politique d'accueil MAC est majoritairement perçue comme une politique qui encourage et facilite ce passage, et d'autre part que ce passage est une réalité, qui semble toutefois encore rarement achevée.

Dans le même temps toutefois, les entretiens ont montré que tous les territoires n'en sont pas au même point et qu'il y a une différence en fonction de la plus ou moins grande ancienneté et maturité des territoires en matière d'accueil, qui elle-même est à mettre en lien avec leur situation géographique : l'approche transversale de l'accueil est globalement plus développée, ou plus avancée, dans les territoires où la politique d'accueil est déjà plus ancienne – c'est le cas de plusieurs territoires du Limousin et de l'Auvergne. Inversement, dans les territoires des régions « périphériques » du MAC, où la politique d'accueil est plus récente, celle-ci se fonde encore beaucoup sur des approches thématiques, tout en s'accompagnant de la mise en place progressive de l'approche transversale et intégrée, sous l'impulsion notamment de l'AAP MAC : partage croissant de l'intérêt de la démarche globale parmi les élus du territoire, élargissement du cercle des partenaires, multiplication des actions engagées/outils élaborés). Mais la démarche n'y'est pas encore consolidée.

Comme le confirme l'extrait des résultats de l'enquête ci-dessous, tous les territoires du MAC ne partent donc pas du même point de départ en matière de structuration de leur politique d'accueil et de passage d'une logique sectorielle à une logique transversale, et selon la situation individuelle de chaque territoire, l'apport des AAP MAC en termes de progression vers une approche transversale sera donc différencié.



Avez-vous le sentiment d'une structuration achevée du « service accueil » mis en place sur votre territoire ?



*Par ailleurs, l'enquête et les entretiens ont montré que si l'AAP a permis aux territoires de progresser en direction d'une politique d'accueil structurée et intégrée, ce processus n'est pas achevé et doit se poursuivre. A ce sujet, tous les territoires interrogés ont souligné le fait que cette démarche est une démarche de long terme, qui nécessite du temps pour se mettre en place et se développer, d'où l'importance de la pérennisation des efforts engagés, à travers notamment la pérennisation (fortement souhaitée) du poste de l'ADL Accueil.*

Cela conforte l'idée de l'importance du caractère durable et pérenne de la démarche pour qu'elle puisse véritablement se déployer, être consolidée et finalement produire ses effets. Cette durabilité passe pour de nombreux territoires par la poursuite d'un soutien actif, tant financier (ingénierie) que technique (mutualisation, outils...) et politique (appui, notamment au niveau régional). Or ce dernier point n'est pas encore acquis dans toutes les régions du Massif, semble-t-il, et comme évoqué plus haut, place les territoires dans des situations différentes, selon qu'ils sont dans une région qui dispose d'une politique d'accueil permettant d'envisager la pérennisation de la démarche, ou dans une région qui n'en dispose pas ce qui place dans ce cas les territoires concernés dans une situation de dépendance plus forte à l'égard de la politique du MAC, seul véritable soutien financier et technique.

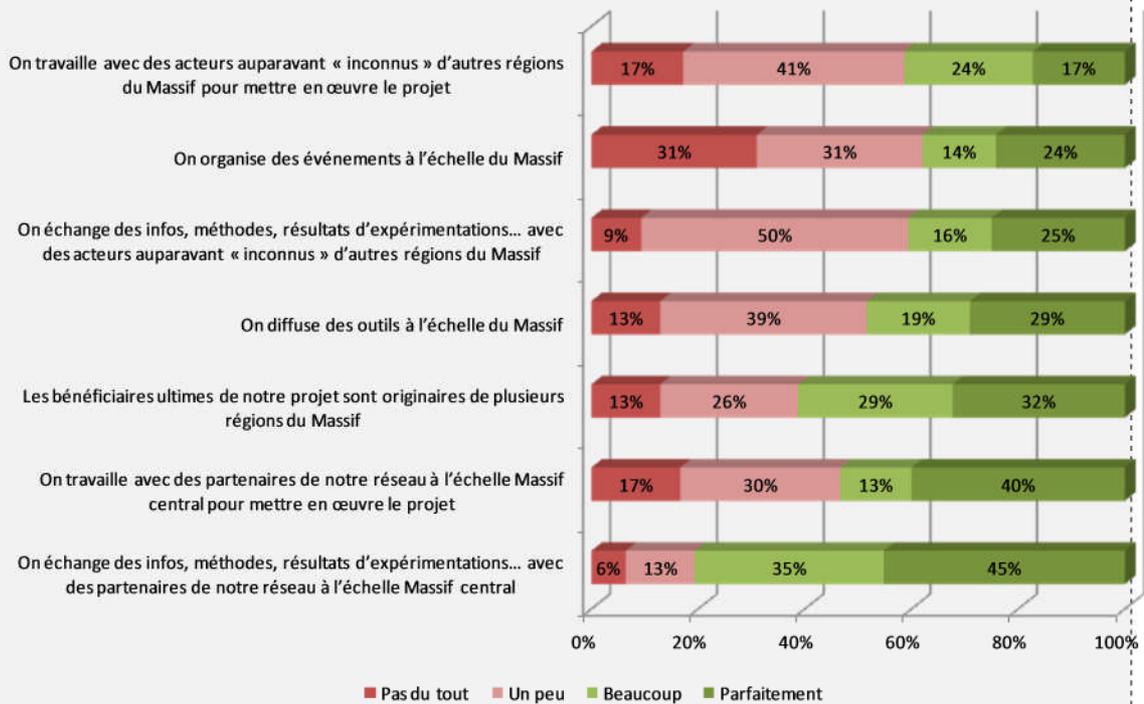
Il y a là aussi un élément plus « psychologique » : l'incertitude sur les possibilités de pérennisation de la démarche réduit la portée (l'efficacité) des discours « engagés » des principaux acteurs. Si l'entrée expérimentale est une présentation positive et prudente, permettant parfois de concrétiser la démarche, le risque d'un arrêt « anticipé » (avant les premiers résultats) est lui défavorable à l'engagement.

## e) En conclusion

Dans l'ensemble, au-delà de toutes les limites et les pistes d'amélioration identifiées ci-dessus et nonobstant le fait qu'il y a aussi, bien sûr, des effets d'aubaine, il ressort tout de même des investigations menées (enquête, entretiens, études de cas) que la mise en œuvre de la politique d'accueil du MAC à travers les projets soutenus sur le terrain (projets portés par les territoires organisés dans le cadre des AAP ou projets portés par des opérateurs socioéconomiques/culturels en-dehors des AAP) contribue clairement à diffuser la culture d'accueil au sein des territoires et parmi les acteurs – même s'il apparaît aussi que cette diffusion reste plus fréquente et plus aisée à l'intérieur de réseaux d'acteurs « se connaissant ».

**Extrait des résultats de l'enquête**

De votre point de vue, comment se concrétise dans les faits la dimension interrégionale de votre projet ?



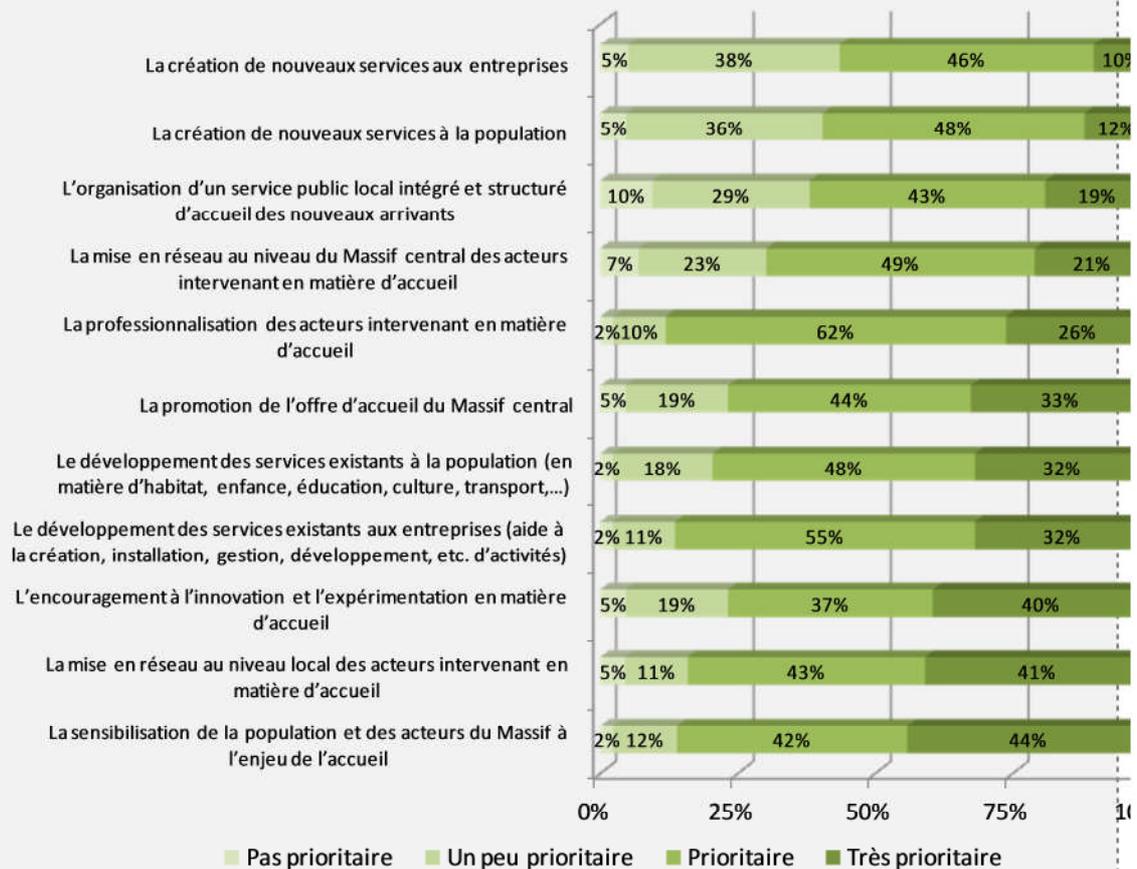
Les résultats de l'enquête viennent corroborer cette impression : on note ainsi que pour beaucoup de répondants (territoires et opérateurs), la dimension interrégionale de leur projet se concrétise avant tout dans l'échange d'informations, de méthodes, de résultats avec les partenaires de leur réseau, ainsi que dans le travail avec les partenaires de ce même réseau – supports à la diffusion de la culture de l'accueil, des méthodes de travail, etc. Inversement, la diffusion vers les partenaires extérieurs au réseau des partenaires habituels semble moins fréquente.

*A contrario*, si cette politique n'existait pas, tous les effets de diffusion identifiés n'existeraient pas, ou pas avec la même ampleur, et donc la diffusion de la culture de l'accueil serait moins forte. Ceci vaut surtout, et fortement, dans les territoires du Massif situés dans les 4 régions qui n'ont pas de politique régionale dédiée.

Enfin, il est intéressant de constater que la contribution de la politique d'accueil du MAC à la diffusion de la culture de l'accueil et à la sensibilisation, via notamment la mise en réseau des acteurs, apparaît aussi comme l'un des premiers aspects dont les acteurs de terrain interrogés indiquent qu'il devrait clairement rester une priorité de cette politique à l'avenir.

**Extrait des résultats de l'enquête**

**Quelles actions devraient, selon vous, être prioritairement encouragées par la politique d'accueil du Massif central ?**



**35) Les freins & facilitations à s'inscrire dans la politique d'accueil du MAC**

La question des freins et facilitations à s'inscrire dans la politique MAC (que cela soit pour les projets de territoire mis en œuvre selon une approche globale et intégrée, vers un ADL dédié, ou que cela soit aussi pour les projets « isolés » portés par des opérateurs socioéconomiques/cultures mais répondant à des critères d'interrégionalité définis) doit prendre en compte :

- Des éléments généraux liés au dispositif Massif
- ... et distinguer plusieurs cas de figure liés :
  - aux contextes territoriaux locaux
  - aux contextes régionaux des territoires
  - aux capacités d'action, des acteurs & des partenaires (ressources humaines, budgétaires, liens existants avec les partenaires...)

Ce chapitre présente en complément trois focus :

- Focus sur les mécanismes AAP et AFL
- Focus sur les « nouvelles populations »
- Focus sur les postes de chargé de mission Accueil (ou ADL accueil)

**a) Bilan des freins et facilitations à s'inscrire dans la politique MAC**

<b>Éléments généraux liés au dispositif Massif</b>	
<b>Freins</b>	<b>Facilitations</b>
<b>La connaissance de la politique Massif</b>	
Manque de connaissance de la politique Massif et du Massif en premier lieu (son existence, le fait d'en faire partie, ses fonctions) (surtout par les partenaires et acteurs socio-économique ou socio-culturels et par les territoires « périphériques »)	
Incompréhension des finalités et des ambitions du Massif (liée en partie à son affichage) ou définition différente de la politique d'accueil (territoires) <i>« Gérer l'accueil (dont les flux spontanés = qualitatif) ou attirer de nouvelles populations (objectif quantitatif) »</i>	Capacité locale d'interprétation et de négociation avec les instances du Massif Connaissance des instances Massif et de son fonctionnement
Incompréhension des modalités locales d'intervention (attendues) (territoires) <i>Faire (primo-accueil, inventaires, sites internet...) ou faire faire (un travail sur le développement / confortation des partenariats)</i>	Absence de blocage institutionnel (partenarial) ou politique local Existence d'un savoir-faire local dans le montage de partenariats Disponibilité d'outils méthodologiques (formations, exemple de conventions...)
Confusion des rôles (Massif - local) (territoires) <i>Financer du « concret » sous-entendu de l'investissement ou principalement l'ingénierie permettant - entre autres et si nécessaire - d'en programmer</i>	Possibilités de co-financement (Etat, Région/Département) des investissements directement liés à la politique locale d'accueil
Méconnaissance du dispositif AFL (aides au fil de l'eau) (territoires et acteurs socio-économiques / socio-culturels)	Capacité locale d'analyse de la politique MAC ; suppose un intérêt préalable pour le MAC (lecture documentaire, prise d'information...)
Le manque d'outil de mise en relation des acteurs intéressés mais isolés (Cf. 5 critères d'interrégionalité définis)	Existence d'un dispositif régional, porte d'entrée, doté d'un guichet unique identifié et connu (Limousin & Auvergne)
Le sentiment d'une obligation de résultat (« la barre trop haute, trop vite »)	La compréhension que les projets sont à la fois ou selon les cas l'aboutissement d'une réflexion (concrétisation) et/ou un support concret de sensibilisation (démarrage, élargissement, intensification)
<b>L'obligation d'embaucher un ADL dédié (territoires)</b>	
Volonté de maîtrise de la masse salariale (existence d'ADL en nombre jugé suffisant + pressions diverses pour ne pas embaucher)	Bonne compréhension de la dimension transversale d'une politique accueil (décloisonnement) et de la spécificité d'un ADL dédié
Disponibilité d'ADL thématiques jugés compétents et/ou idée qu'un temps plein n'est pas forcément nécessaire	Bonne compréhension de la diversité des tâches d'un ADL dédié accueil et de sa fonction de coordination

Absence de visibilité sur les résultats possibles d'un ADL dédié	Capacité à se projeter dans l'avenir sur la base d'un dispositif « immatériel »
<b>Le passage par un AAP (territoires) – Cf. aussi « focus ci-après »</b>	
Manque de connaissance précoce du calendrier de lancement (et des contenus) et courts délais de réponse	Capacité locale d'anticipation, (supposant une réflexion en cours donc non déclenchée par l'AAP du moment)
<b>Le passage par une AFL (territoires et acteurs socio-économiques)</b>	
Crainte des programmes communautaires (exigences, contrôles)	Capacité locale d'interprétation et de négociation avec les instances du Massif Connaissance des instances Massif et de son fonctionnement
Délais de paiements (sans mécanisme d'avance) et méconnaissance des modalités de justification (jugées non fiables : floues, variables, et évolutives entre le conventionnement et le paiement)	Disponibilité de trésorerie (en partie contradictoire avec les caractéristiques de certaines catégories d'acteurs attendus)

<b>Contexte territorial local – Portage politique</b>		
<b>Situation</b>	<b>Freins</b>	<b>Facilitations</b>
1) Le territoire n'a pas identifié d'enjeu de déficit démographique (et n'est pas soumis à d'importants flux entrants – Cf. cas n°3)	Elus pas intéressés par la politique accueil du MAC	Sauf, le cas échéant, par des interventions thématiques
2) Le territoire a identifié un enjeu de déficit démographique sur lequel les élus souhaitent intervenir		
a) Il y a déjà des actions thématiques rattachables à une politique d'accueil de nouvelles populations	Les élus ne voient pas ce qu'il y aurait à faire de plus ou ont arbitré en faveur d'autres interventions	Les élus ont l'ambition de développer (structurer) cette orientation qui donne satisfaction
b) Il n'y a pas véritablement déjà d'actions thématiques rattachables à une politique d'accueil de nouvelles populations	Les élus ne sont pas réactifs/sensibilisés ou informés	Les élus réfléchissent à un mode d'intervention adapté à leur situation
3) Le territoire est soumis à des contraintes démographiques positives (flux entrants)	Les élus pensent que la politique MAC ne répond pas à leur situation & besoins	

<b>Contexte régional du territoire - Existence ou non d'une politique régionale ou départementale dédiée</b>		
<b>Situation</b>	<b>Freins</b>	<b>Facilitations</b>
1) Le territoire est situé dans une Région porteuse d'une politique accueil (Limousin & Auvergne)	Elus déjà soutenus : en conséquence pas (ou peu) intéressés par la politique accueil du MAC (sauf « mutualisation »)	Sauf, le cas échéant, en relai de la politique régionale
2) Le territoire est situé dans une Région sans politique accueil et pas sensible à la thématique/pas de priorité		

a) Le Département n'a pas non plus de politique d'accueil : pas d'enjeu reconnu, pas de priorité	L'actuelle politique MAC peut difficilement répondre à leur situation	Si le Département est ouvert, la politique MAC peut répondre à la situation (cofinancements possibles)
b) Le Département a une sensibilité à l'accueil, dont il reconnaît l'enjeu et a défini des priorités thématiques		(b) & (c) La politique MAC peut répondre à la situation (le Département pouvant se substituer à la Région)
c) Le Département a une politique accueil affichée		(c) Les territoires peuvent être incités par un « prescripteur » de proximité
3) Le territoire est situé dans une Région sans politique accueil, mais est sensible à la thématique	Nécessité de négocier « en direct » avec les correspondants régionaux	La politique MAC peut répondre à la situation (cofinancements possibles)
4) Le territoire est situé en périphérie du massif	Sentiment d'éloignement ou d'isolement vis-à-vis des autres territoires « voisins »	Conscience que les partenariats territoriaux peuvent se faire à distance (Ex. jumelages ou leader et ses coopérations territoriales)
	Difficulté de montage de projet avec des territoires hors MAC, leurs voisins (ex. même EPCI ou Pays)	Recherche de solution entre les gestionnaires Massif et les Conseils régionaux concernés, ou les Conseils généraux

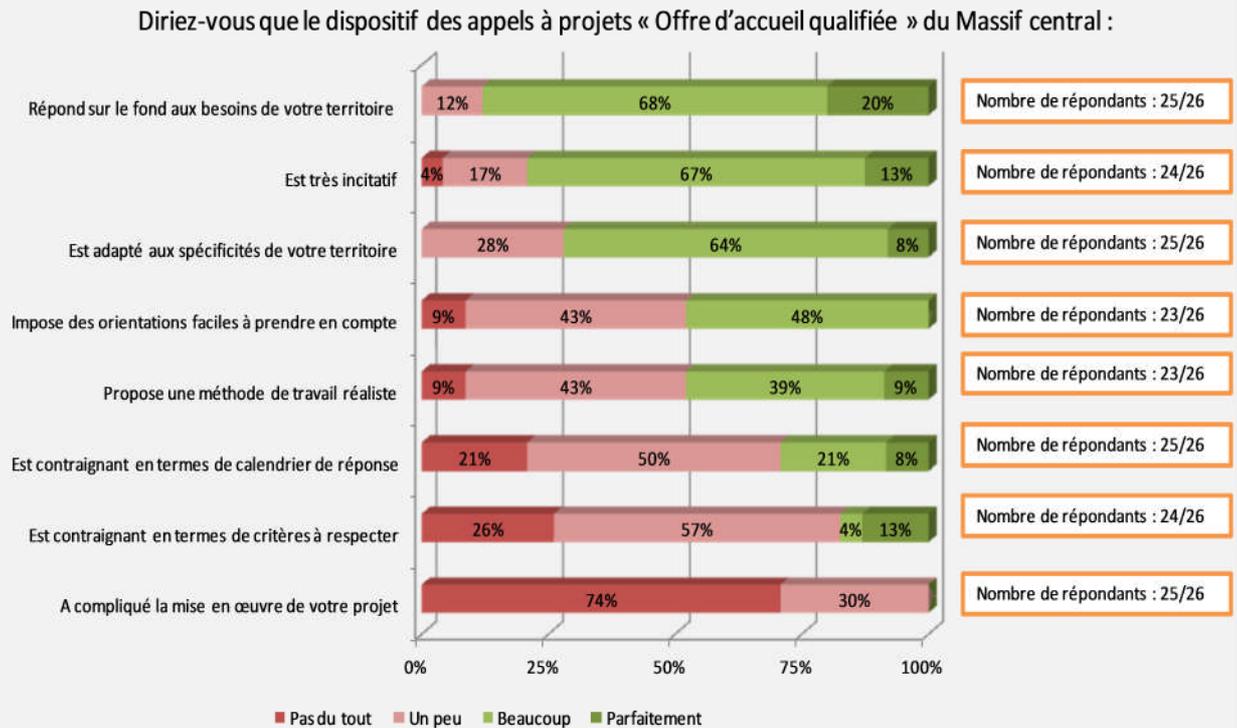
<b>Capacités d'action des territoires, des acteurs &amp; des partenaires</b> (ressources humaines, budgétaires, liens existants avec les partenaires...)	
<b>Freins</b>	<b>Facilitations</b>
<b>Les territoires</b>	
Capacités d'autofinancement localement jugées insuffisantes	Capacité d'anticipation des retombées futures de l'investissement dans une politique d'accueil (Cf. projection / évaluation) Existence de financements régionaux et/ou départementaux complémentaires
Elus locaux trop « traditionnels » ( <i>accueil = attractivité, qualité du cadre de vie, et services à la population résidente</i> )	Présence d'élus leader, et suivis
Le manque de formation des élus aux effets des actions/politiques immatérielles	Présence d'élus conscients du rôle croissant des organisations transversales complexes dans les dynamiques de développement local
Ingénierie locale « incompétente » (absence ou manque de savoir-faire partenarial)	ADL performant en matière de développement partenarial (Cf. son profil, ses expériences)
Méconnaissance des partenaires par les acteurs des territoires (élus & ADL) Rapports dégradés des territoires avec certains partenaires essentiels mais jugés	Bonne connaissance du fonctionnement des partenaires par les acteurs du territoire (élus & ADL) Capacité de négociation (ADL & élus)

corporatistes (stratégie de filière et non de territoire), méconnaissant les enjeux locaux, ou insuffisamment performants	Capacité des partenaires à l'autocritique
Préférence pour laisser agir les « spécialistes » (« <i>c'est leur rôle</i> ») et/ou présence de partenaires thématiques jugés suffisamment performants	Présence d'élus leader et d'ADL sachant décrire la plus-value (attendue) partagée d'un partenariat transversal structuré (« donnant-donnant »)
Existence de financement concurrents (Pays, PNR, Leader notamment, mais aussi thématiques / Conseils généraux en particulier, mais aussi régionaux / Cf. économie)	Difficulté de mobilisation des financements alternatifs
<b>Les partenaires thématiques</b>	
Méconnaissance de la thématique accueil par les partenaires	Ouverture des partenaires thématiques à une démarche transversale
Méconnaissance (stéréotype) du développement rural par certains partenaires (agents ou organisme) = frilosité à s'engager sur des « petits projets »	Marge de manœuvre des partenaires pour participer à une action collective (partenariale) et intérêt pour les projets ambitieux mais de modeste envergure
Crainte d'un engagement sans visibilité sur la suite (« <i>ne pas mettre le doigt dans l'engrenage</i> »)	Ouverture à l'innovation des partenaires (changement de pratique, d'habitude, acceptation des projets atypiques...)
Manque de moyens budgétaires et/ou de disponibilité (au regard du nombre et de l'ampleur des sollicitations territoriales)	Echelle territoriale de la politique accueil définie (plus elle est fine, moins les partenaires peuvent intervenir) Possibilité de financement des partenaires par la politique accueil
Rapports dégradés avec des élus locaux jugés incompetents dans leur approche de la thématique ou de l'approche partenariale	Capacité de négociation (agents des organismes) Capacité des élus et de leur(s) ADL à l'autocritique
<b>Les acteurs socio-économiques et socio-culturels</b>	
Faible dimension / surface financière / capacité d'intervention (forces vives)	Appartenance à un réseau (régional, massif ou national)
Fonctionnement autocentré / manque d'ouverture	Ouverture aux partenariats (thématiques et/ou transversaux) Capacité d'innovation (fonctionnement interne) et de propositions innovantes (action externe)

## b) Focus sur les mécanismes AAP et AFL

Comme le montrent les résultats de l'enquête ci-dessous (confirmés en entretiens), les appels à projet (AAP) apparaissent globalement appréciés.

### Extrait des résultats de l'enquête



Les territoires ayant répondu à l'enquête (26 répondants) jugent de manière globalement plutôt positive, voire très positive le dispositif des appels à projet. Les principaux points positifs qui ressortent sont le fait que les AAP répondent aux besoins et sont adaptés aux spécificités des territoires (dont on a vu pourtant qu'elles sont nombreuses et souvent variées), mais aussi que l'AAP a une dimension incitative, ce qui contribue à alimenter la thèse d'une véritable plus-value des AAP Massif central en matière d'accueil. A l'inverse, quasiment aucun répondant n'a indiqué que l'AAP a compliqué la mise en œuvre du projet, et peu ont jugé le dispositif contraignant.

Parmi les principales limites ou difficultés liées aux AAP mises en évidence par les commentaires complémentaires exprimés par les répondants à l'enquête, et en grande partie confirmées en entretiens, il y a avant tout la durée du financement via les AAP (2 ans), qui est estimée bien trop courte pour soutenir une démarche qui s'inscrit nécessairement dans la durée - d'où la question importante liée à la pérennisation des démarches (cf. développements par ailleurs). En lien avec cela, près de 90% des territoires ayant répondu à l'enquête ont aussi indiqué par ailleurs qu'ils avaient rencontré des difficultés de manque de temps pour monter leur projet.

L'autre difficulté soulignée est que l'AAP demande la description d'une stratégie et d'un projet déjà détaillés (avec des objectifs quantitatifs chiffrés), alors même que lorsque le territoire débute dans la démarche de constitution d'une politique intégrée d'accueil, d'une part il n'est pas encore en mesure de décrire une stratégie détaillée (puisque c'est l'objet même du projet), et d'autre part il ne pourra pas, selon le cas, faire déjà preuve de résultats quantitatifs observables (en termes par exemple de nombre de candidats installés) au bout d'à peine 2 ans. Cela renvoie à la question de l'importance, pour les AAP, de bien prendre en considération les degrés d'avancement différents des territoires en matière d'accueil, également traitée par ailleurs dans ce rapport : dans certains territoires, avant de pouvoir atteindre des résultats quantitatifs tangibles, il est déjà très important de soutenir les actions visant à créer les conditions de l'accueil, préalables incontournables à la mise en place d'une politique d'accueil active (structuration de l'intercommunalité, mise en place des partenariats, définition de stratégies communes, etc.). Ceci a conduit certains acteurs interrogés à bien souligner le fait que les AAP doivent rester suffisamment ouvert pour permettre aux territoires de justifier de la pertinence de leur stratégie au regard de leur contexte local, mais aussi départemental et régional spécifique.

Au total, 4 vagues successives d'appels à projets ont été lancées pour sélectionner des territoires s'engageant à structurer leur offre d'accueil et à mettre en place une politique intégrée et transversale en la matière. La convention de soutien des territoires engagés avec le Massif porte sur une durée de deux ans.

Ce nombre d'appels à projets interroge ou rassure, selon les cas :

- Trop nombreux pour certains, en liaison avec l'important travail préparatoire qui « use » (question liée à la disponibilité des gestionnaires, des instructeurs...) ;
- Correct pour d'autres, les AAP répétés permettent de laisser le temps de la préparation et de la maturation entre l'émergence de l'idée et sa concrétisation, indépendamment du travail de communication dont ils sont l'occasion. Cela a surtout été vrai pour les 2 premiers appels à projets. « Incidemment », ils ont permis ensuite de relancer le financement des agents de développement dédiés dans les territoires déjà impliqués, afin de poursuivre le travail engagé, nécessairement sur une échelle de temps supérieure à 2 années. Cette prolongation permet aussi aux agents des territoires concernés de continuer à bénéficier des actions de mutualisation (Cf. ci-après).

Les investigations menées (entretiens et études de cas) ont aussi creusé la question de l'utilité et de la valeur ajoutée des AAP par rapport aux AFL, et par rapport aux politiques régionales dans les régions qui en disposent.

Par rapport aux AFL, la valeur ajoutée des AAP apparaît très forte : avant que ne soit lancé le premier AAP, seuls deux projets portés par des territoires de projets ont été financés par l'axe 1 Accueil, et ces projets ne portaient pas sur la structuration d'une politique locale. C'est donc bien la montée en puissance des AAP qui a contribué à mobiliser les territoires de projet pour se positionner sur l'axe Accueil.

Pour le reste, la plus-value des AAP dépend de la localisation des territoires :

- En Limousin et dans une moindre mesure en Auvergne, les entretiens et études de cas ont montré que l'utilité des AAP a moins porté sur l'appui à la structuration des politiques (déjà en place) qu'à l'amplification des politiques (dans certains cas) et, surtout, les acteurs interrogés ont souligné l'apport de l'action de mutualisation entre territoires engagés (cf. détails à ce sujet dans les paragraphes suivants) ;
- Inversement, dans les régions sans politique régionale dédiée, l'AAP a souvent été qualifié lors des entretiens comme un bon moyen, voire fréquemment même le seul moyen, efficace pour stimuler l'émergence d'un projet local – la plus-value, voire même le caractère indispensable de la politique d'accueil MAC ont, à ce titre, été souvent fortement soulignés.
- Il convient d'ajouter que l'utilité des AAP pour les territoires dépend aussi de leurs spécificités démographiques et du positionnement qui en découle par rapport à l'enjeu de l'accueil (cf. *les développements à ce sujet dans les paragraphes qui précèdent*) : les territoires non engagés dans les AAP qui ont été interrogés ont souvent indiqué que s'ils n'ont pas eu recours à cette solution, c'est avant tout parce qu'ils ne sont pas confrontés à des pertes démographiques et à une obligation de « générer des flux » (étant plutôt dans la situation de devoir « gérer » des flux existants), et que de ce fait, l'accueil au sens où il est promu par les AAP MAC ne correspond pas à une priorité de leur territoire/ de leurs élus.

Un des questionnements le plus répandu concerne la possibilité pour les AAP de dépasser le cercle des convaincus ou déjà sensibilisés. Les travaux ont montré que c'est effectivement le cas, même si c'est ponctuel. Les AAP semblent toutefois avoir joué partout (sauf en Limousin) si ce n'est un rôle de déclencheur, du moins au minimum, un rôle d'accélérateur de la démarche. Inversement, si les AAP peuvent induire un passage à l'acte pour des territoires déjà en réflexion (effet d'accélération), les AFL apparaissent plus accessibles aux opérateurs non introduits, sans mobilisation-battage local, ou pour des territoires agissant par la voix thématique (non transversale, non intégrée, mais possiblement global au sein d'une thématique), pour autant que les politiques régionales disposent de crédits d'accompagnement dans les thématiques investies.

#### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

*Ex. d'AAP accompagnateur d'une volonté préexistante, voire d'une démarche locale préexistante :*

- *Cas du Pays Gorges Causses Cévennes (Languedoc Roussillon) : la volonté de mettre en place d'une politique d'accueil dédiée préexistait et des actions plus thématiques étaient déjà en place (via notamment le CBE), mais l'AAP MAC semble avoir été indispensable pour définitivement convaincre (ne serait-ce que financièrement) les élus d'aller vers une politique de ce type.*
- *Cas du Pays beaujolais vert (Bourgogne) : l'AAP MAC a permis de poursuivre (relai) une action existante sur le télétravail et de l'élargir à une politique intégrée plus large déjà en gestation par ailleurs.*

*Ex. d'AAP déclencheur de la démarche, voire même de la réflexion en elle-même :*

- *Cas de la CC Quercy-Rouergue Gorges de l'Aveyron (Midi-Pyrénées) : sur ce territoire, certains élus ont cherché des solutions pour faire avancer l'intercommunalité et trouver une identité commune au territoire, et c'est en découvrant la politique MAC et sa manière de traiter l'accueil qu'ils se sont dit que ça pourrait être adapté pour leur territoire.*

*Ex. où l'AAP n'a pas véritablement eu d'incidence en tant que tel sur la mise en place ou le développement de la politique :*

- *Les territoires du Limousin engagés dans les Pôles Locaux d'Accueil, pour lesquels l'AAP MAC n'a pas vraiment de plus-value par rapport au financement et à l'appui technique déjà apporté par la Région Limousin en ce qui concerne le développement de la politique (vu comme une prolongation du financement régional). Par contre, la plus-value de l'AAP MAC pour ces territoires est constituée par la mutualisation entre territoires du MAC, unanimement saluée comme très positive.*

Des acteurs précisent que l'AAP doit aussi arriver au bon moment pour un territoire, pour ne pas encourager l'opportunisme sans lendemain. Les travaux réalisés permettent d'écarter cette crainte, sauf exception. Tous les territoires interrogés ont insisté sur le caractère d'utilité ressenti comme déclencheur du projet (pertinence par rapport aux besoins, enjeux et priorités) d'où l'importance de la prise en compte des contextes locaux dans la promotion du dispositif. En outre, dans les régions partiellement classées dans le massif, la promotion semble surtout orientée vers les territoires pressentis comme intéressés.

On peut aussi observer que la mise en œuvre de la politique accueil avec les territoires organisés questionne les échelles d'intervention : les Régions soutiennent surtout les Pays, moins les Communautés de communes, les projets émergeant à cette échelle s'inscrivent mal dans les politiques régionales non dédiées.

Il y aurait pour certains nécessité à renouveler/réinventer les « grandes opérations » Massif, beaucoup de celles soutenues aujourd'hui par le MAC étant considérées comme préexistantes aux programmes.

Enfin, comme cela a été montré dans le paragraphe précédent, les attentes formulées à travers les AAP et leur promotion (un important travail d'animation) servent aussi plus globalement de support à la promotion de la thématique accueil (diffusion de la culture de l'accueil) et des programmes (dont l'entrée AFL).

Globalement donc, le dispositif des AAP semble avoir eu une réelle utilité. Ce qui tend aussi à prouver que les travaux de réflexion et l'important travail de concertation réalisé

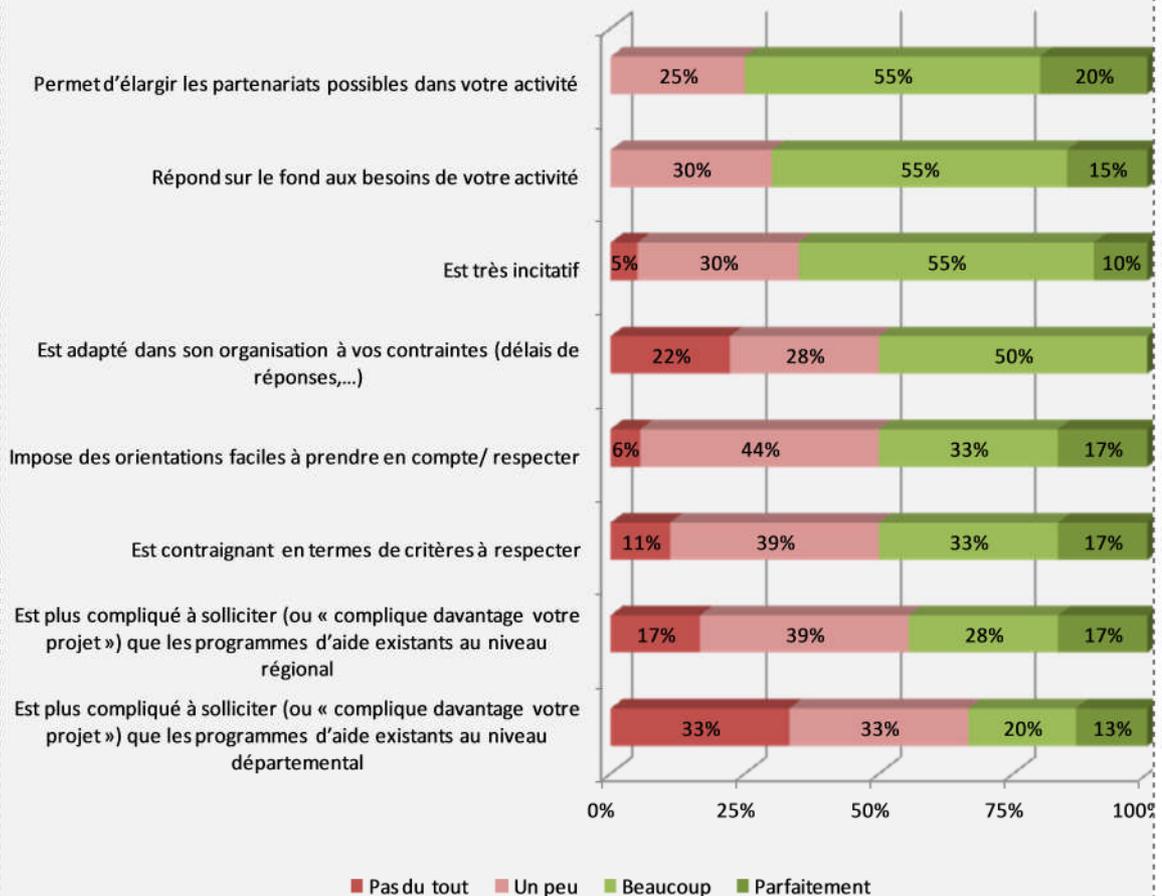
dans le cadre du partenariat interrégional, qui ont conduit à préciser ou affiner progressivement les attentes dans les AAP, y compris vis-à-vis de différents acteurs stratégiques comme les Conseils généraux, ont porté leur fruit, d'autant plus que les enjeux et les attentes sont assez différents d'une région à l'autre.

Au regard de la question évaluative sur l'efficacité du dispositif des AAP, il n'est pas possible d'en mesurer le niveau étant donné l'absence des informations nécessaires. Cependant, la question peut sans doute être posée autrement :

- Les AAP demandent indéniablement beaucoup plus d'investissement de la part des gestionnaires que les AFL (préparation, lancement, instruction des réponses), indépendamment de leurs atouts décrits par ailleurs ;
- Les AFL sont donc plus « faciles » à gérer et beaucoup moins « coûteuses » ;
- Mais les 2 dispositifs sont totalement complémentaires et ne s'adressent pas aux mêmes cibles :
  - Les AAP sont réservés uniquement aux territoires, les cas échéant avec des partenaires, mais ces derniers ne sont pas éligibles aux financements ;
  - Les AFL sont accessibles à tous les publics, territoires, acteurs socio-économiques et socio-culturels (partenaires ou non des territoires) et permettent de soutenir des projets dans le domaine de l'accueil directement ou des projets qui ont un impact sur l'amélioration des conditions d'accueil au sein des territoires du MAC par le développement d'une thématique en particulier (*ex : projets menés par les associations RELIER ou Terres de Lien dans le domaine de l'accès à l'habitat et au foncier dans le Massif ; projets d'expérimentation de logements passerelles ; projet ACEPP d'accueil de la petite enfance ; projets visant à maintenir le dynamisme culturel des territoires ; etc.*). Sachant que le bilan des projets et les entretiens menés ont aussi montré que le lien entre certains de ces projets et la thématique de l'accueil dans les territoires reste parfois assez ténu (pas forcément inexistant, mais plus indirect et moins net, voire pas forcément intégré en ces termes par les porteurs de projet eux-mêmes).
- Il n'en reste pas moins que les AFL peuvent donc :
  - répondre aux besoins des acteurs socioéconomiques ou socioculturels impliqués (*cf. tous les développements par ailleurs sur l'importance de ces actions et leur contribution notamment à la diffusion de la culture de l'accueil*) ;
  - satisfaire les territoires hésitants ou débutants par une première étape encore peu exigeante (un projet limité) ;
  - satisfaire les territoires souhaitant en rester à des politiques thématiques concourant à l'accueil : l'important pour le MAC est ici de toucher ces territoires sinon isolés (Cf. diffusion de la culture de l'accueil).
- Par ailleurs, comme le montrent les résultats de l'enquête ci-dessous, les opérateurs ayant bénéficié des AFL ont également, comme les territoires, un avis globalement positif sur les apports pour eux et leur projet du programme Massif central. Même si une moitié d'entre eux environ souligne aussi le caractère contraignant et compliqué du programme (davantage que les territoires engagés dans les AAP).

**Extrait des résultats de l'enquête**

**Diriez-vous que le programme « Accueil » Massif-central :**



*Les opérateurs hors territoires ayant répondu aux AAP (21 répondants) ont été interrogés sur ce qu'ils pensent des programmes Massif et donc du dispositif des aides au fil de l'eau. Il en ressort un avis globalement positif voire très positif en ce qui concerne notamment le caractère adapté du programme aux besoins des projets et son caractère incitatif, mais aussi la capacité que cela donne pour élargir le partenariat - cf. par ailleurs dans ce rapport les développements sur la plus-value de l'axe Accueil des programmes Massif en termes de diffusion de la culture de l'accueil entre opérateurs et en termes d'élargissement de partenariats.*

*Il est toutefois intéressant de noter que plus que les territoires engagés dans les AAP, les opérateurs « thématiques » (dont notamment les associations) soulignent aussi que le programme Massif est contraignant voire compliqué (cela a été confirmé en entretiens), notamment en ce qui concerne les contraintes administratives, financières et de gestion que cela implique, et en ce qui concerne le caractère interrégional du programme (difficultés du fait du manque de coordination entre les financements régionaux, etc. - cf. développements complémentaires à ce sujet dans le paragraphe sur la plus-value des programmes).*

- Enfin, comme cela a été expliqué plus haut, il a pu être constaté une réelle complémentarité (quoiqu'elle puisse encore être optimisée) en matière notamment de diffusion de la culture de l'accueil entre d'une part les projets portés par les territoires soutenus en AAP, et les projets mis en œuvre par les opérateurs (AFL).

Il ressort donc de l'évaluation que les deux dispositifs (AFL et AAP) sont très importants et complémentaires : les résultats obtenus avec les territoires n'auraient sans doute jamais été obtenus avec les seules AFL, et ceux obtenus avec les associations jamais obtenus sans les AFL.

### **c) Focus sur les « nouvelles populations »**

Le chapitre consacré aux facteurs pouvant freiner l'inscription des territoires dans une politique d'accueil, et notamment celle du MAC, ne peut faire silence sur un questionnement fort porté principalement par les élus locaux : le type de public migrant peut générer de réelles craintes.

Ce questionnement est surtout identifié dans les territoires qui connaissent une attractivité et des flux entrants non provoqués, mais pas uniquement. Tous les territoires situés à proximité d'une agglomération y sont confrontés, et ponctuellement au-delà encore.

Et les blocages ne sont pas purement psychologiques, dans la mesure où les constats existent : le profil des nouveaux arrivants est le plus souvent assez différent de celui des populations locales, pour différentes raisons bien connues mais qui sont rappelées ici.

- Ce sont le plus souvent des « néo-ruraux » qui connaissent mal (ou plus lorsqu'il d'agit de retraités) la vie dans les espaces ruraux, d'où des difficultés d'intégration ;
- des « néo-ruraux » plus exigeants : ils ont des attentes de niveau urbain en matière de services (crèches, haut débit, etc.), et cela nécessite une adaptation des conditions d'accueil (coûteuses) sur les territoires, notamment en matière de services ;
- Un certain nombre ne viennent pas de façon volontaire. Il s'agit parfois, voire souvent selon les territoires concernés, de personnes en difficultés sociales fuyant les milieux urbains à la recherche de lieux où la vie est réputée globalement moins « chère » (notamment recherche de loyers modérés). Pour la plupart des acteurs concernés interrogés, cela soulève une difficulté nouvelle en matière d'accueil qui est celle de savoir adapter l'offre du territoire à ce profil de public particulier, indépendamment même du rejet parfois que ces arrivées suscitent de la part de la population résidente (budget d'aide sociale, problèmes de transport, logements prioritairement attribués...) ;
- Certains projets économiques sont jugés « extravagants » (des projets insolites, peu réfléchis, inaboutis ou non viables...) ;

On notera que dans plusieurs cas (territoires et opérateurs), il a été indiqué que les nouveaux arrivants sont en majorité des personnes quittant une agglomération à proximité, et en minorité des gens d'autres départements voire d'autres régions.

Ce questionnement en pose un autre : celui de la capacité des territoires à définir leur mission afin de ne pas disperser et dilapider les moyens d'intervention (budgétairement impossible et humainement usant, voire démotivant), sans à l'inverse verser dans un degré d'exigence excessif, inadapté au contexte réel local (irréalisme). Cet équilibre est difficile à trouver, selon certains partenaires thématiques, notamment du domaine économique.

Certains territoires disent toutefois avoir déjà répondu à cette problématique en réservant leur dispositif d'accueil uniquement aux actifs dotés d'un projet économique.

### **d) Focus sur les postes de chargé de mission Accueil (ou ADL accueil)**

Il ne s'agit pas ici d'évaluer les difficultés de mise en œuvre d'une politique d'accueil (hors champ de la présente évaluation), mais de présenter des éléments qui concourent ou non à une bonne diffusion de la « culture de l'accueil ». Le « bouche à oreille » des acteurs locaux, notamment des ADL, en étant un facteur important favorable ou non.

Beaucoup d'ADL – à l'occasion de l'évaluation de la politique accueil du Massif – ont interpellé les évaluateurs sur deux points particuliers :

- Quel peut/doit être leur positionnement par rapport aux partenaires déjà en place sur le territoire et qui sont déjà actifs dans l'accueil, notamment lorsque l'attitude ou la posture de leurs élus (ou de leur responsable hiérarchique) ne leur paraît pas « idéale » ?
- Comment définir leur métier et le faire reconnaître ? (élus locaux, partenaires, ou responsables administratifs ou hiérarchique dans leur propre structure...).

Caractéristiques du métier : Tous les ADL (élus et partenaires aussi) décrivent le métier comme celui d'une plateforme, d'un apporteur de transversalité, de quelqu'un qui doit faire le lien entre des partenaires, des élus, etc. mais sans aucune autorité particulière.

Les difficultés rencontrées :

- Il s'agit d'un nouveau métier, complexe, qui demande de maîtriser beaucoup de domaines (les ADL eux-mêmes se définissent un peu comme « les couteaux suisses » de l'accueil ou du MAC). Or, les recrutements se font souvent sur des agents plutôt jeunes, sans ou à faible expérience, qui ont peu de temps pour s'imprégner du contexte et des jeux d'acteurs (décrit par ailleurs dans ce rapport comme décisif) et ont tout à construire. Comment dans ces conditions savoir où aller, ne pas se perdre dans une multitude de tâches potentielles à faire, éviter les erreurs ?
  - ⇒ En lien avec ce questionnement, certains entretiens menés ont même laissé entrevoir un certain manque de prise au sérieux ou de considération de la fonction, un manque contre-productif dans de tel projet. Beaucoup d'ADL, passionnés par ailleurs, se disent usés ou déçus (un des facteurs du turn-over important observé, aux dépens de la qualité des dispositifs mis en place ou attendue).
- « Faire-faire » (ou faire avec et non à la place de...) suppose de rencontrer des partenaires mobilisés, acceptant les suggestions et les autres ou nouvelles manières de faire.
  - ⇒ A défaut, l'ADL doit faire lui-même. Dès lors, son activité ne répond plus aux caractéristiques précitées.
- Travailler en partenariat suppose de ne pas être pris pour un concurrent.
  - ⇒ A défaut, la mission est impossible. Or, le positionnement de certains élus locaux, ou de certains partenaires thématiques « historiques », ou l'histoire locale sont parfois ambiguës (par exemple lorsque la structure dispose d'ADL économie, ou en a embauché un ADL pour une opération commerciale, « court-circuitant » les services d'une CCI ou d'un ADL dédié à l'accueil).
- La définition donnée du chargé de mission accueil dans la fiche de poste ne correspond pas toujours à la réalité : « *on s'attend à accueillir des gens, en fait on se retrouve sur un poste éminemment complexe et stratégique, à devoir gérer des partenaires et des élus, à devoir mettre en place des projets techniques et compliqués* » (quand ce n'est pas parfois même hors mission accueil pour une partie de leur temps).
- Si l'enjeu pour l'ADL est de savoir fixer des limites à son action pour ne pas empiéter sur le champ d'intervention des partenaires, comment ces limites peuvent-elles être définies (Cf. mutualisation, capitalisation) quand chaque catégorie de partenaires n'agit pas de la même façon selon les territoires, les départements et les régions (en dépit de représentation « fédératives », en particulier à l'échelle régionale pour certains).

### 36) Capitalisation et mutualisation : connaissance/utilité/utilisation

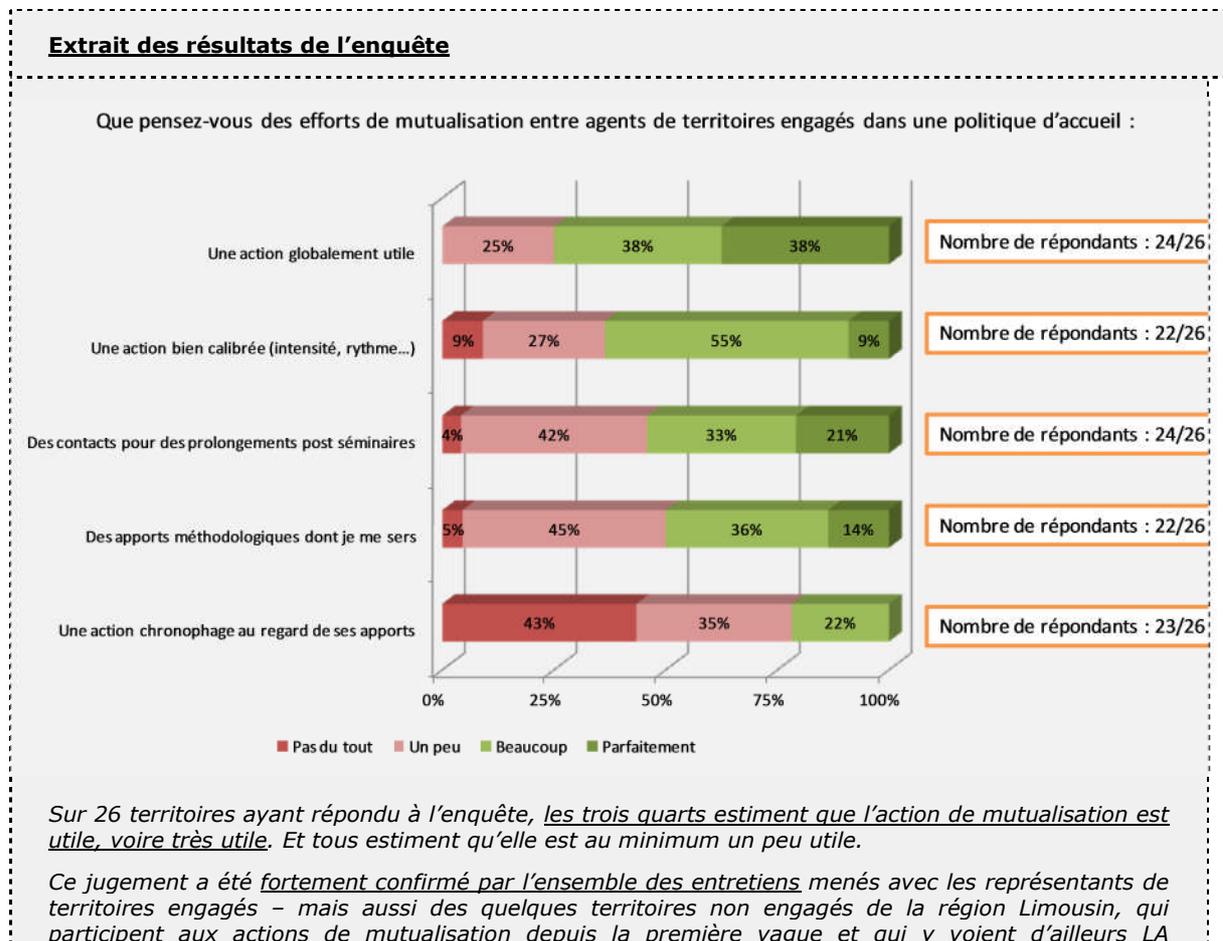
Ce paragraphe porte spécifiquement sur l'action de mutualisation et mise en réseau des ADL accueil des territoires retenus dans les AAP. Cette action se matérialise par des séminaires de rencontre, d'échange et de formation. Son animation a été confiée au Collectif ville-campagne (CVC). Elle est complétée par un accompagnement individuel des territoires des régions qui n'ont pas de politique d'accueil dédiée (Bourgogne, Languedoc-Roussillon, Midi-Pyrénées, Rhône Alpes). Cet accompagnant individuel étant le même pour plusieurs territoires, il y a là une mutualisation indirecte.

Le dispositif des « territoires observateurs » - mis en place à l'initiative du Collectif ville-campagne (CVC) et consistant à faire conseiller par un territoire expérimenté (souvent du Limousin) un territoire néophyte -, participe également de cette ambition d'organiser les transferts de savoir-faire et d'expérience.

La capitalisation des expériences se traduit par la mise en place d'outils méthodologiques mis à dispositions des ADL accueil.

#### a) La « mutualisation » et les transferts plébiscités par tous les ADL

Le volet collectif de l'action de mutualisation organisée entre les territoires ayant répondu aux AAP MAC (dont surtout les séminaires de mutualisation) a été unanimement saluée comme un point très positif et un élément particulièrement fort de plus-value de la politique d'accueil du MAC – une telle mutualisation, entre territoires de différentes régions mais rencontrant les mêmes problématiques, ne pouvant être envisagée efficacement qu'à cette seule échelle.



*principale plus-value de la politique d'accueil à l'échelle MAC. Divers points forts de cette action ont été cités, dont la plus-value selon les acteurs interrogés ne se situe pas seulement dans les apports techniques ou méthodologiques sur le fond, mais aussi beaucoup dans l'aspect « motivation », « solidarité », « lutte contre l'isolement des ADL » que cela comporte. Pour certains des ADL des territoires des régions n'ayant pas de politique d'accueil, l'accompagnement collectif et individuel proposé par le MAC est le seul véritable soutien technique auquel ils peuvent recourir et à ce titre, le dispositif est jugé encore plus important que pour les ADL des deux régions du cœur du MAC.*

*Deux des limites du dispositif, que l'on constate dans les retours de l'enquête et qui ont été confirmées en entretien, sont celles de la prolongation des échanges en-dehors des temps organisés de séminaires (qui existent, mais qui ne sont pas faciles à faire perdurer) et du caractère plus ou moins adapté et directement opérationnel des résultats des échanges sur le fond.*

*Toutefois, s'il y a toujours des pistes d'optimisation, il a toutefois été frappant de constater à quel point les acteurs des territoires interrogés ont plébiscité ce dispositif de mutualisation et aussi appelé de leurs vœux son impérative prolongation à l'avenir – cela a été rapporté par les ADL Accueil eux-mêmes, mais pas seulement (certains élus interrogés qui connaissent le dispositif ont également souligné son apport très utile, voire indispensable, pour leurs techniciens).*

Plusieurs éléments importants ont été identifiés :

- Une méthode progressivement affinée :
  - Au début du programme, il est noté selon certains ADL un accompagnement un peu « hors-sol », peut-être plus utile à l'ajustement (nécessaire) d'une méthodologie massif qu'aux participants ;
  - Un animateur unanimement apprécié (le CVC) ;
  - Ensuite, cet accompagnement a été personnalisé à partir du second appel à projets. Le « territoire remis au cœur de la démarche », selon certains acteurs, dispose d'un accompagnement individuel par un organisme spécialisé, différents selon les régions.
- Un dispositif utile à tous
  - Permet de développer une culture commune et d'acquérir des compétences nécessaires à la fonction (Cf. chapitre 3.5 focus ADL, « un nouveau métier ») ;
  - Jugé convivial, studieux, permettant d'avancer, de s'inspirer, surtout au démarrage (nouvelle politique, nouvel ADL) ;
  - Permet de créer de la motivation entre agents, de lutter contre l'« isolement » des chargés de mission accueil, notamment ceux des territoires hors Limousin et Auvergne, qui ne sont pas dans des réseaux régionaux ;
  - Est également important « pour le moral », étant l'un des rares moments de reconnaissance ressentie par les ADL : « c'est motivant, ça redonne du courage quand on est désespéré sur son territoire », « ça empêche de sombrer », « si ces réunions s'arrêtent, [certains pensent même que] beaucoup de chargés de mission accueil des territoires pourraient jeter l'éponge » ;
  - Qui se poursuit parfois de façon informelle, à travers des contacts directs entre homologues jugés tout aussi utiles, en dehors des temps de séminaire ;
  - Même pour les territoires du Limousin et de l'Auvergne qui bénéficient déjà d'un appui technique solide et d'une démarche de mutualisation régionale appréciée, la mutualisation « MAC » est vue comme très importante, un réel « plus » par rapport à l'existant (ouverture à d'autres approches, présentations d'autres expériences, élargissement du cercle des ADL impliqués).
- Un dispositif encore davantage utile pour certains
  - Les territoires des quatre régions partiellement classées sont particulièrement intéressés car ils sont situés dans des régions dont ils ne partagent pas les caractéristiques dominantes. Leurs voisins du MAC leur ressemblent donc davantage. Cette communauté de profil, d'enjeux et de priorités les amènent à rechercher du côté du massif ce qu'ils ne trouvent au sein de leur région.

Certains ADL de ces territoires qualifient même de « vital » ce dispositif d'appui technique.

- Les jeunes ADL (début de carrière) ou les ADL non spécialisés sur l'accueil (une thématique non enseignée) trouvent dans les séminaires un lieu d'information et un temps d'échange indispensable à leur nouvelle activité.

## b) Des limites aux effets attendus de la mutualisation

- La mutualisation est organisée par « vague » d'AAP. Elle est réservée aux ADL accueil et n'est pas ouverte aux ADL de territoires non engagés dans la politique Massif (y compris les territoires engagés dans les politiques régionales du Limousin ou de l'Auvergne, ce qu'ils regrettent).
- La mutualisation n'associe pas les élus, ni les partenaires. La diffusion des discours (sensibilisation) et des éléments de méthodologie est laissée à leur initiative, or n'étant pas toujours en position de force dans les territoires, ils peuvent y rencontrer des difficultés.
- Selon certains ADL, les séminaires apporteraient davantage aux territoires qui sont déjà un peu avancés : « *Les réponses opérationnelles qu'on peut y trouver sont plus adaptées à des territoires qui ont déjà un peu avancé et structuré une démarche ; même s'ils restent indispensables pour ceux qui partent de très loin* ».
- Concernant l'accompagnement individuel, quelques ADL non demandeurs au démarrage ont exprimé le sentiment d'avoir un peu « subi » le dispositif (impression qu'on vient leur dicter une manière de faire), avant d'y trouver leur intérêt. Les élus également ont pu y voir des « donneurs de leçons ».
- Le dispositif de mutualisation n'est pas connu au-delà du cercle de ses participants, notamment dans les territoires non engagés dans la politique Massif, un outil qui pourrait pourtant aider à en convaincre certains.

## c) In fine, la mutualisation et les transferts : un oui massif, mais... :

- o *Transférer quoi ?* Les attentes des territoires avancés sont plus sectorielles, opérationnelles et concrètes que celles des nouveaux territoires investis, davantage en attente d'une méthodologie plus globale. Une réflexion sur la nature des transferts et leur intérêt pour les territoires dans toute leur diversité apparaît nécessaire. La dimension de mutualisation est reconnue comme très intéressante dès lors qu'elle s'inscrit au plus près des préoccupations concrètes des territoires, car étant chronophage, elle doit être très directement utile (également pour convaincre les élus locaux).
- o *Transférer comment ?* Les outils fréquemment mentionnés ne semblent en fait pas toujours clairement identifiés, donc connus, ni toujours facilement accessibles (au moins pour les acteurs non directement impliqués).
- o *Transférer pour qui ?* Les territoires les plus en avance apparaissent parfois moins intéressés à « recevoir », et ne sont pas toujours tous aussi disponibles pour « donner » ; il en est de même pour les Régions. Avec, en conséquence, la question des enjeux liés au financement de cette action. Mais si les apports méthodologiques les motivent moins que les autres territoires, pour autant la dimension de rencontre et d'échanges les intéressent beaucoup.
- o *Transférer via qui ?* Certains acteurs suggèrent d'impliquer davantage les territoires investis (ADL et surtout élus locaux) et les associations (relais vers les populations). Sur ce point, une initiative du CVC semble intéressante : la création d'un statut de « territoire observateur » (sorte de parrainage) pour

faire accompagner les nouveaux territoires engagés via les AAP par des territoires expérimentés notamment du Limousin. Les rencontres se font lors des séminaires de mutualisation (Cf. aussi focus ci-après).

- o *Comment articuler tous les réseaux existants ?* L'ensemble des ADL souligne la multiplicité des réseaux auxquels les territoires participent et des sources d'information disponibles : Réseau rural français et sa déclinaison régionale, réseaux Leader, réseaux des PNR (dont IPAMAC), réseaux de Pays, réseaux d'agents de développement, outils et plate-forme régionales diverses, souvent thématiques...

#### **d) Concernant les outils de capitalisation**

Les avis sont un peu plus mitigés en général, non pas que les outils de capitalisation mis en place par le CVC, le Limousin ou l'ARDTA soient jugés inutiles ou mauvais, mais ils sont jugés globalement moins utiles que les actions de mutualisation (rencontres) :

- Certains ADL disent recourir assez fréquemment aux outils de capitalisation (notamment pour aller voir ce qui se fait ailleurs et pouvoir le cas échéant s'en inspirer) et saluent l'existence d'une vraie « boîte à outils ». Certains soulignent la grande qualité du travail de capitalisation réalisé par le CVC, avec des outils, des méthodes, de l'écoute, des échanges. A noter que même certains ADL du Limousin ont indiqué aller régulièrement voir les outils du CVC sur la plateforme, alors que d'autres dans cette région recourent plutôt aux outils du réseau régional quand ils ont un besoin. Il en est de même en Auvergne, avec l'ARDTA.
- Mais d'autres avouent aussi qu'ils ne s'en servent que rarement, par manque de temps, mais aussi en raison de leur préférence pour les échanges directs avec leur homologues dans le cadre de la mutualisation (« c'est plus naturels que d'aller sur Internet »). L'accompagnement « sur mesure » et « de visu » est globalement davantage salué encore que la capitalisation. D'ailleurs, c'est aussi surtout à l'occasion des réunions collectives que se prépare et s'effectue la capitalisation (capitalisation sur des manières de faire, d'aborder les problèmes...).
- Enfin, on notera la grande satisfaction de quelques territoires situés en dehors de l'Auvergne (ex. *Bourgogne et Rhône-Alpes*), qui n'ont pas de référence et de relai en région, qui ont été reçus par l'ARDTA et dont les outils leur ont été rendus accessibles.

#### o **Focus sur le dispositif des « territoires observateurs – territoires accompagnés »**

Ce dispositif a été mis en place lors de la première vague des AAP pour apporter un soutien ciblé aux territoires qui en étaient alors au tout début de la démarche.

Les avis apparaissent divergents sur la plus-value de ce dispositif, au-delà de son intérêt conceptuel plutôt reconnu. Tout dépendrait en fait de ce que les territoires concernés ont choisi d'en faire, et comment ils ont donné corps au dispositif.

Concrètement en effet, le dispositif se traduit par des réunions en bilatéral lors des séminaires de mutualisation (avec aussi des échanges très concrets d'outils de travail, etc.), mais au-delà des séminaires, il ne se passe quelque chose que si les acteurs concernées le décident.

Globalement, le dispositif est jugé utile, au même titre que les séminaires de mutualisation. Mais avec quelques nuances, alors que pour le dispositif des séminaires, les avis ont vraiment été unanimement favorables.

Il ressort les points forts et faibles suivants :

**Points forts** : un dispositif globalement salué unanimement comme une bonne chose.

- Permet de prendre des attaches avec des personnes, et non pas juste des structures, au sein du réseau ;
- Un outil participant à la diffusion de la politique d'accueil au sein des territoires néophytes engagés ;
- Une action très riche pour les deux parties, mais le problème est de le faire vivre au-delà des temps de rencontres dans les séminaires.

**Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

*A titre d'exemple on peut citer le cas des deux territoires du PLA Sud est Creuse (en Limousin) et du Pays Gorges Causses Cévennes (en Languedoc-Roussillon), qui ont tous deux fait l'objet d'une étude de cas dans le cadre de cette évaluation et dont le premier était le territoire « parrain » du second lors de la première vague d'AAP. Aux dires des interlocuteurs interrogés de ces deux territoires, ce dispositif a été très intéressant, en complément des séminaires de mutualisation, les deux territoires ayant réussi à le « faire vivre » y compris en-dehors de ces temps d'échange organisés. Ainsi par exemple, des visites de terrain réciproques (incluant des élus) ont été organisées à l'initiative de ces deux territoires, une action dont les résultats ont été jugés très enrichissants.*

**Points faibles** :

- Sans actions en-dehors des séminaires de mutualisation, certains territoires concernés ont indiqué que le dispositif n'apporte rien vraiment de plus que ce qu'apportent les séminaires ;
- Comme le dispositif est très lié aux personnalités des acteurs mobilisés, les effets attendus ne peuvent être atteints si ces acteurs n'arrivent pas à s'accorder. A défaut, l'action s'arrête (ce qui s'est produit à plusieurs reprises) ;
- Une action supplémentaire qui demande de dégager du temps (4 fois 2 jours de séminaires + travaux préparatoires), qui manque selon tous les ADL (« *quel bénéfice pour le parrain ? dans un contexte déjà de choix drastique entre les tâches en trop grand nombre* »). Et des élus à convaincre, pour les territoires accompagnant malgré tout moins directement intéressés que ceux accompagnés (un point de vue pragmatique, alors qu'ils sont plutôt d'accord sur le principe).

### **37) L'articulation entre les échelles de territoire infra-départementales en matière d'accueil**

Certains des acteurs interrogés des territoires engagés dans une politique d'accueil se sont exprimés sur la question du niveau le plus pertinent pour mettre en place une politique d'accueil, et sur le partage des tâches entre les échelles territoriales en matière d'accueil.

Il en ressort des avis variés et souvent opposés, mais avec quelques tendances :

- L'échelle la plus pertinente pour faire de l'accueil individualisé serait plutôt les communes ou les intercommunalités (selon leur degré d'organisation et leurs moyens, qui varient selon les territoires). Elles sont, aux dires de tous, les mieux placées pour assurer l'accueil au quotidien, car ce sont elles qui connaissent le mieux leur territoire et cela autorise aussi une démultiplication nécessaire des intervenants (des relais) ; elles sont aussi la première ressource ou source d'information (repérage et qualification de l'offre d'accueil d'un territoire) ;

- Inversement, l'échelle Pays ou PNR serait la plus pertinente pour définir et porter la stratégie d'accueil globale, pour organiser la transversalité entre partenaires et pour soutenir les initiatives qui permettent de créer les conditions de l'accueil sur le territoire, éventuellement pour être guichet unique, mais qui renvoie ensuite vers les communes ou intercommunalités pour l'accueil personnalisé et l'accompagnement individuel des porteurs. L'idée est que l'accueil doit être traité à une échelle territoriale assez grande parce qu'elle nécessite de mettre en commun et d'articuler des forces vives dans beaucoup de domaines différents. Il faut donc un niveau d'intervention minimum pour être en mesure d'organiser le partenariat et la convergence des interventions. Et il faut aussi pour ce faire des moyens que beaucoup de communes ou intercommunalités n'ont pas (agents de développement, savoir-faire, etc.). Par ailleurs, les partenaires avertissent ne pouvoir se démultiplier et répondre à toutes les demandes émanant de territoires trop petits, donc potentiellement nombreux. Ce point est à prendre en compte dans l'éventualité d'un élargissement territorial des organisations, voire d'une systématisation.

Il y a toutefois des nuances dans les points de vue exprimés, en fonction bien sûr aussi des spécificités propres à chaque territoire :

- Un espace territorial trop grand accroît le risque des dissensions politiques internes, ce qui complique fortement le travail. De même, un espace territorial trop grand peut rendre plus difficile et moins efficace le travail de sensibilisation et de diffusion de l'accueil sur le terrain, auprès des élus, des partenaires et de la population, qui sont dans ce cas par définition plus nombreux.
- Inversement, un espace territorial trop petit n'a pas de sens et accroît les concurrences interterritoriales entre dispositifs localisés.

Mais la question de l'échelle territoriale pertinente se double d'une question sur le degré de maturité territorial ou du point d'avancement déjà atteint : les réponses à apporter dépendent aussi de cet état des lieux :

- Le calibrage, les méthodes et les cibles des actions de sensibilisation en dépendent, de même pour les efforts d'impulsion, l'accompagnement... Selon les situations, un territoire trop hétérogène peut poser des difficultés (divergences, retardataires isolés freinant les autres ou le collectif), comme présenter des avantages (effets de diffusion, appui sur un leader expérimenté...).
- La question de ressources humaines se pose également : quels profils, combien, quels rattachements... ? L'hétérogénéité interne des situations (enjeux) ou de ressources peut révéler des problèmes de motivation (manque de participations/contributions attendues) et de la répartition des contributions, avec un risque de rythmes d'action différenciés peu motivant. Mais aussi, dans beaucoup de cas rencontrés en entretiens, la disponibilité insuffisante de ressources humaines au niveau des communes ou des intercommunalités (qui n'ont parfois quasiment aucune ressource) explique le moindre degré d'implication dans les politiques d'accueil de certaines d'entre elles, et le fait que souvent, le Pays doit lui-même s'occuper de l'accompagnement individuel en plus du pilotage de la politique d'accueil, les communes ou intercommunalités n'ayant pas les moyens nécessaires.
- L'ensemble dans un contexte territorial chaque fois différent :
  - localisation du territoire : proximité ou non des partenaires - organismes notamment économiques ou du logement ... ;
  - certaines actions sont traitées à l'échelle départementale, voire régionale, et ne peuvent ou ne doivent pas être doublonnées aux échelles locales (observatoires de services à la population, sites internet, salons de

promotion, certains services structurés par le Conseil général), pour être efficaces mais aussi pour des raisons de coût public ;

- nature des services déjà existants à l'échelle départementale ou régionale et donnant ou non localement satisfaction ;
- concurrences possibles de dispositifs sur certaines parties du territoire concerné et pas sur d'autres (politiques départementales ou régionale aux échelles Communautés de communes, Pays ou autres). La question des territoires aux marges du massif se pose aussi, lorsque les partenariats naturels sortent du périmètre MAC.

#### **Illustrations issues du retour des entretiens et études de cas**

*Pour beaucoup d'acteurs interrogés, la meilleure articulation pour mettre en œuvre une politique d'accueil est le tandem Pays-CC : la politique d'accueil est pilotée par le Pays mais s'appuie sur les CC ou communes, selon leurs capacités pour assurer l'accompagnement de porteurs et la maîtrise d'ouvrage de projets. Ce schéma Pays ou PNR-CC est rencontré un peu partout (ex. Limousin, Languedoc-Roussillon, mais aussi Auvergne et Rhône-Alpes), mais d'autres solutions existent et ont été défendues, par exemple :*

- *En Limousin, le PLA du Sud est Creuse (étude de cas – AAP4) agit non pas à l'échelle d'un Pays, mais à l'échelle de deux CC, et cette échelle est jugée idéale pour permettre à la fois une échelle suffisante, mais aussi la proximité suffisante avec les communes.*
- *Dans le département de l'Aveyron (en Midi-Pyrénées), la politique d'accueil économique est pilotée par la structure Aveyron Expansion, qui dispose aussi d'un service « Vivre ensemble en Aveyron » avec 3 ETP dédiés à l'accueil, et qui est bien identifiée auprès des acteurs des territoires interrogés. Les entretiens avec les territoires non engagés de ce département ont montré que l'existence de cette structure départementale contribue à expliquer pourquoi certains territoires ne sont pas allés plus loin dans la mise en place d'une politique locale d'accueil globale et intégrée, estimant que le travail est déjà (voire mieux selon certains) réalisé à l'échelle départementale, dont la dimension leur apparaît mieux adaptée car permettant une vision plus large.*

Il ressort de ces observations, et les acteurs ont particulièrement insisté dessus, que la réponse à la question du périmètre pertinent ne peut être imposée par le haut (un dispositif qui serait jugé rigide) et devrait s'appuyer sur une articulation verticale (de la Région à la commune) avec des missions et des fonctions différenciées pour chacun.

Cet idéal avancé par les acteurs des territoires suppose toutefois une volonté d'action partagée (ce qui n'est pas encore le cas partout), sur la base d'un diagnostic des enjeux lui aussi partagé (ce qui n'est pas acquis au-delà du constat démographique), et pour l'essentiel hors concurrences interterritoriales (là encore non acquis auprès d'une partie « résistante » des élus locaux, même si les choses évoluent, notamment grâce à la diffusion de la politique accueil « *mieux vaut une installation sur le massif qu'ailleurs* »).

### **38) In fine, quelle plus-value de la politique accueil à l'échelle interrégionale ?**

En préambule, il convient d'indiquer qu'il y a un lien à faire entre le degré d'implication des territoires dans la politique d'accueil voire dans les AAP MAC d'une part, et leurs idées ou avis sur la plus-value de l'échelle MAC : ainsi, les territoires interrogés qui n'ont pas vraiment de politique d'accueil et qui sont aussi souvent ceux qui ne connaissent pas vraiment la politique MAC, n'ont pas non plus d'avis sur la valeur ajoutée que pourrait apporter l'échelle Massif central (avis neutre en fait).

Au-delà de cette précision, les résultats de l'enquête ainsi que l'ensemble des entretiens menés aussi bien avec les acteurs des territoires engagés dans les AAP qu'avec les opérateurs socioéconomiques/culturels ayant bénéficié d'aides au fil de l'eau, ont permis de dégager divers enseignements en ce qui concerne la plus-value de la politique d'accueil du MAC. Plusieurs de ces enseignements ont déjà été abordés dans les points

précédents de ce chapitre ; une première synthèse en est proposée ici, avant des développements conclusifs à ce sujet en réponse aux questions évaluatives n°8 et 9 dans le chapitre 4 de ce rapport.

Dans l'ensemble, les acteurs se sont plutôt exprimés en faveur de l'existence d'une réelle plus-value de la politique d'accueil du MAC, cette plus-value se déclinant toutefois concrètement de diverses manières et des limites à la politique d'accueil du MAC ont également été identifiées.

A l'échelle du MAC, la question de la plus-value d'une politique accueil menée à l'échelle interrégionale se traduit par différents aspects :

- L'élargissement effectif de la politique d'accueil dans les territoires du MAC, au regard des résultats des politiques régionales du Limousin puis de l'Auvergne à l'ensemble du Massif, dans des régions où l'accueil n'est pas une priorité régionale mais où la plupart des territoires confirment la pertinence de la politique menée du moins dans son principe, si ce n'est toujours dans ses méthodes ; il faut rappeler ici notamment la plus-value décisive de l'intervention du MAC, largement relatée en entretiens, pour accompagner, voire dans certains cas déclencher la mise en œuvre de politiques d'accueil globales et intégrées dans des territoires qui ne disposent pas pour ce faire d'un soutien régional ou départemental, et dont plusieurs ont indiqué que sans l'aide du Massif, rien ne se serait fait, ou du moins pas aussi vite ou avec cette ampleur (au minimum, le soutien financier du MAC a permis le recrutement d'un agent de développement dédié, ce qui n'aurait pas été fait sans).
- Un cadre-guide commun (AAP et AFL), exigeant mais qui comporte des souplesses qui rendent possible les adaptations locales (même si certains ne le perçoivent pas) ;
- Un partage croissant à l'échelle du massif du concept d'approche « globale » et « intégrée » comme réponse adaptée aux enjeux et aux besoins des territoires, à condition d'accepter de prévoir et de suivre les étapes qui y mènent progressivement (certains critiquent ici les exigences excessives, trop rapides, du dispositif MAC) ;

#### **Exemples/illustrations issus des entretiens et études de cas**

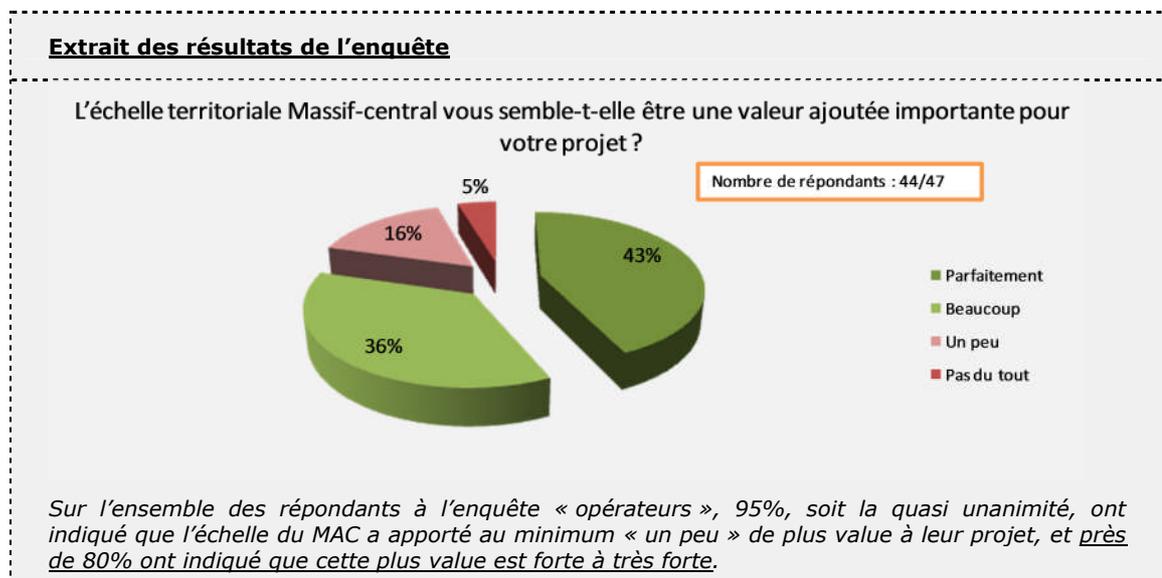
*En ce qui concerne l'approche « globale et intégrée » qui fait la spécificité de la politique du MAC en matière d'accueil, celle-ci couvre aussi bien l'idée d'une approche « multithématique » et « multipartenariale » de la politique d'accueil en général sur le territoire, que l'idée d'un accompagnement « global » des candidats à l'installation, c'est-à-dire aussi bien sur leur projet professionnel que sur leur projet de vie.*

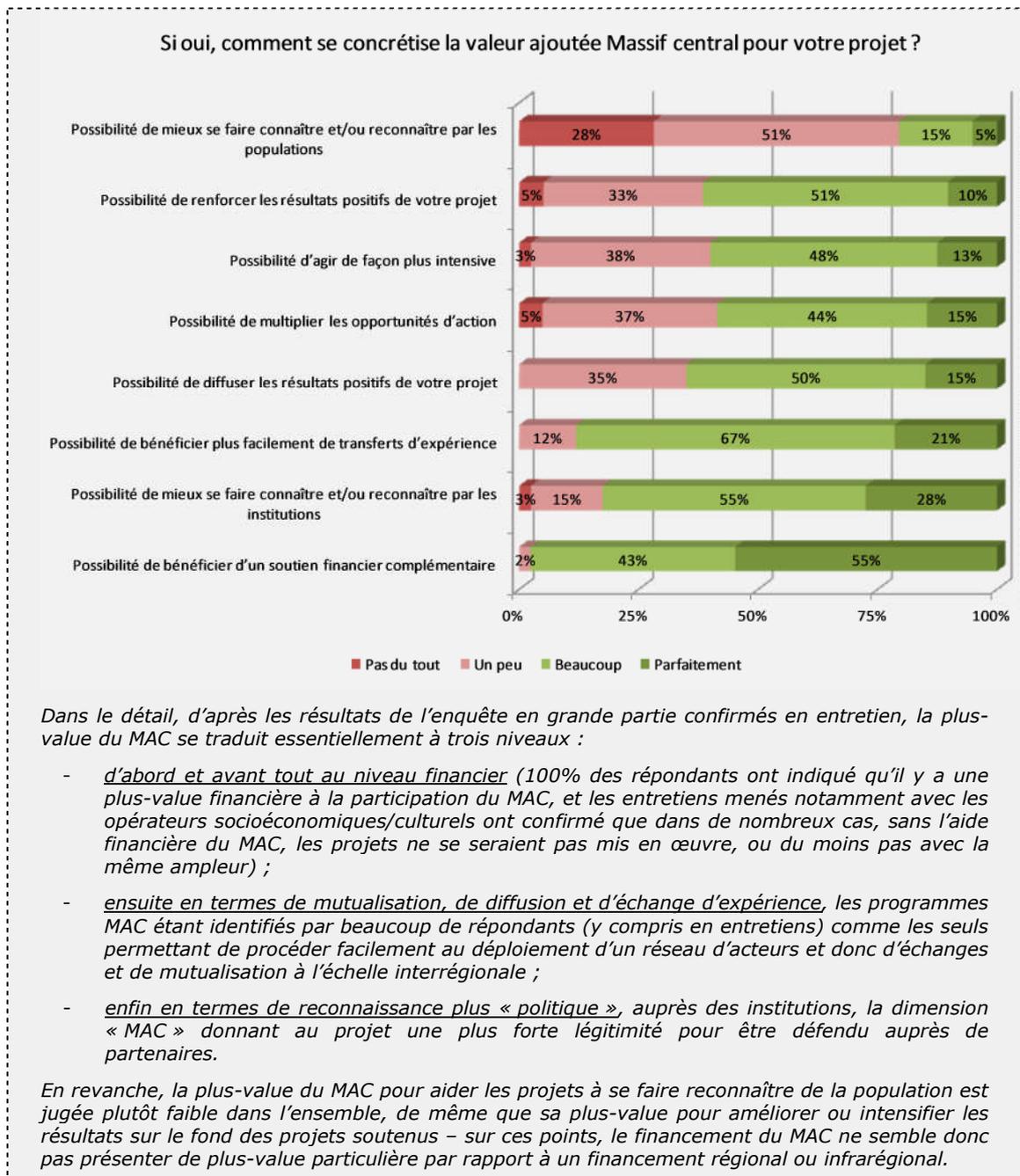
*A ce sujet, il convient de préciser que les entretiens menés lors des études de cas avec un panel de bénéficiaires finaux de la politique d'accueil dans les territoires ont montré qu'il y a globalement une forte satisfaction vis-à-vis de cette approche, qui justement ne se limite pas au projet professionnel mais qui intègre aussi l'accompagnement du projet de vie : conseils pour l'installation de la famille du porteur de projet professionnel (travail du conjoint, services pour les enfants...) ; aide à la recherche d'un logement ; information sur les services à la population ; obtention d'informations « de terrain » ou plus « officieuses » sur le territoire d'installation ; etc. Plusieurs des bénéficiaires interrogés ont par ailleurs salué aussi le côté « rassurant » et « humain » de l'appui obtenu ; et quelques-uns qui ont déjà fait l'expérience d'une installation dans une autre région française ont souligné le côté « unique » de l'accueil global tel qu'il est proposé dans le Massif central, également son caractère « réactif ».*

*Or on peut rappeler ici que l'une des difficultés soulevées par les représentants des territoires interrogés dans le cadre de cette évaluation en matière de diffusion et sensibilisation à l'accueil concerne justement ce volet d'accueil sur le « projet de vie », au sujet duquel les acteurs disent avoir du mal à communiquer et à convaincre les élus de son intérêt (faire accepter l'idée que l'accueil ne se résume pas à l'accueil « économique ») ; alors même que les faits ont tendance à prouver qu'il est souvent tout aussi important que l'accueil sur le volet professionnel pour convaincre un candidat à s'installer.*

- Une action de « mutualisation » entre territoires plébiscitée, car très utile, voire « vitale » pour certains (acteurs ou territoires) ;
- Une incitation à travailler en réseau et l'encouragement à leur élargissement (surtout pour les opérateurs non territoriaux bénéficiant d'AFL) ; comme déjà exposé plus haut (cf. point 3.4 sur la diffusion de la culture de l'accueil), à titre d'exemple, les entretiens menés ont confirmé que l'aide du MAC a permis soit d'intégrer de nouveaux partenaires d'autres régions dans les réseaux actifs en matière d'accueil, soit de déclencher le volet interrégional d'un projet jusque-là mis en œuvre uniquement au niveau régional, soit même d'inciter à la création de nouvelles structures associatives locales intervenant dans l'accueil et l'accompagnement individuel des candidats à l'installation ;
- Un soutien et une défense du projet par les instances massif, qui sont d'autant plus importants lorsque le projet n'est pas « compris » ou « soutenu » à l'échelle régionale (un autre regard, une autre sensibilité, des lignes de crédit dédiées) ;
- In fine :
  - Une action qui accompagne tout autant qu'elle génère une forte évolution des mentalités (prise de conscience) dans les espaces en particulier ruraux, mais pas uniquement, comme auprès de partenaires fréquemment peu sensibles (ou disponibles pour) à une approche territoriale au profit d'une action traditionnelle plutôt sectorielle, de branche ou de filière ;
  - Une action qui permet de dépasser la disparité des situations d'accueil au niveau des territoires du MAC, une échelle importante sur le plan stratégique, pour faire le lien entre les territoires et le niveau national et européen, car c'est une échelle « visible ».

A l'échelle des territoires et des opérateurs socioéconomiques/culturels impliqués, la plus-value dépend beaucoup des spécificités des acteurs et territoires d'intervention et elle se traduit de manières diverses, comme le montrent les résultats de l'enquête ci-dessous.



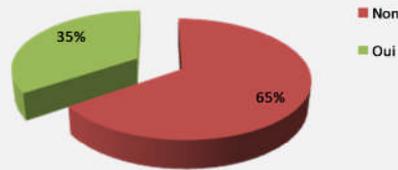


Sur la base des résultats de l'enquête et des entretiens menés, on peut distinguer plusieurs formes de plus-value de la dimension MAC :

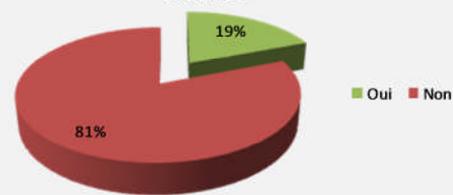
- Plus-value financière : celle-ci est ressortie de manière forte et le lien doit être fait ici avec l'enjeu de la pérennisation des projets thématiques et démarches territoriales soutenus (cf. développements à ce sujet à la fin de la partie 3.4 et en réponse à la question évaluative n°6). Cette question de la plus-value financière concerne surtout les territoires avec le moins de moyens des régions partiellement classées (ceux des régions Limousin et Auvergne bénéficiant déjà d'un soutien financier régional) ; et elle se pose surtout aussi avec force pour les opérateurs thématiques (AFL) – confirmé par l'enquête et par les entretiens menés avec quelques-uns de ces opérateurs.

**Extrait des résultats de l'enquête**

Question aux territoires (26 répondants) : auriez-vous élaboré votre projet sans l'appel à projets Massif-central?



Question aux opérateurs (21 répondants) : auriez-vous mis en œuvre votre projet sans l'aide Massif-central ?



*L'enquête montre clairement l'importance de l'aide MAC aussi bien pour les territoires ayant répondu aux AAP (graphique de gauche) que pour les opérateurs ayant bénéficié d'un soutien hors AAP (essentiellement opérateurs socioéconomiques/culturels - graphique de droite). On note que le côté « indispensable » de l'aide Massif pour concrétiser le projet est encore plus fort du côté des opérateurs que du côté des territoires.*

*Concernant les territoires, le croisement entre la réponse apportée à cette question et l'origine géographique confirme que la plus value du MAC est surtout forte dans les territoires de certaines régions périphériques (100% des territoires répondants de Midi-Pyrénées et du Languedoc-Roussillon et près de 70% des territoires répondants de Rhône Alpes ont indiqué qu'ils n'auraient pas monté leur projet sans l'aide du MAC). Mais cela concerne aussi 50% environ des territoires répondants d'Auvergne et du Limousin, prouvant la plus value des AAP MAC aussi pour ces territoires. Par ailleurs, parmi ceux des territoires qui ont indiqué que le projet se serait réalisé même sans l'aide MAC, deux tiers précisent que c'est parce que la volonté politique était là - tout en précisant, pour certains, que le projet n'aurait sans doute pas été le même (ampleur plus faible) et n'aurait sans doute pas pu commencer aussi tôt. Inversement, parmi ceux ayant répondu que le projet n'aurait pas pu se faire sans l'aide Massif, 16 sur 17 indiquent que la première raison est financière (le projet n'aurait pas pu se faire, l'ADL n'aurait pas pu être embauché sans l'aide financière du MAC). Il est intéressant de noter que 8 de des 17 répondants ont aussi souligné que l'AAP a déclenché l'envie d'agir, dévoilant une plus value autre que financière. 3 seulement ont indiqué que l'AAP a déclenché la réflexion (ce qui est toutefois déjà beaucoup au regard du nombre de territoires soutenus, plus de 10%).*

*Concernant les opérateurs hors territoires AAP (comprenant une majorité d'acteurs associatifs), ceux qui auraient monté leur projet même sans l'aide du MAC indique que c'est parce que leur projet était déjà existant, ou parce que l'ambition était là. Inversement, parmi les 17 qui disent qu'ils n'auraient pas monté leur projet sans l'aide du MAC, 14 indiquent que c'est pour des raisons financières, et cette raison arrive très largement en tête, voire est quasi l'unique raison citée.*

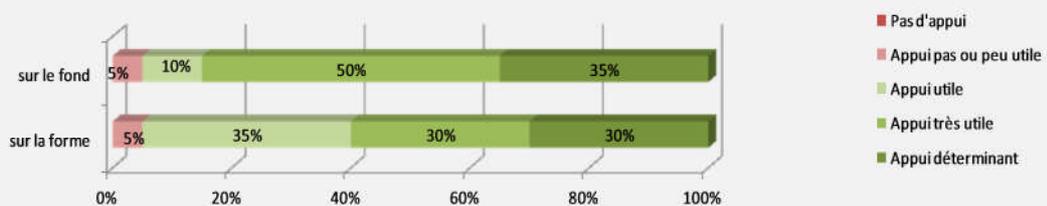
- **Plus-value technique** : certains acteurs ont souligné la qualité de l'appui reçu en phase de préparation du projet et de montage du dossier (appui du Commissariat de Massif notamment - cf. ci-dessous les résultats de l'enquête à ce sujet). Et pour les territoires, cette plus-value « technique » est aussi et surtout à mettre en lien avec l'action de mutualisation et le soutien technique apporté, y compris en matière d'accompagnement individuel (cf. les développements à ce sujet dans le point 3.6 ci-dessus) ;

**Extrait des résultats de l'enquête**

*51% des répondants à l'enquête ont indiqué avoir obtenu un appui extérieur pour le montage de leur projet (sachant que parmi ceux qui n'en ont pas bénéficié, près de la moitié a indiqué que c'est parce qu'ils ne savaient pas qu'ils pouvaient en bénéficier). Les structures citées le plus souvent comme ayant apporté cet appui sont, dans l'ordre : le Commissariat de Massif, l'ARDTA et le Conseil régional de référence, une collectivité locale ou le Conseil général, et quelques autres acteurs (acteurs associatifs partenaires, CVC, etc.).*

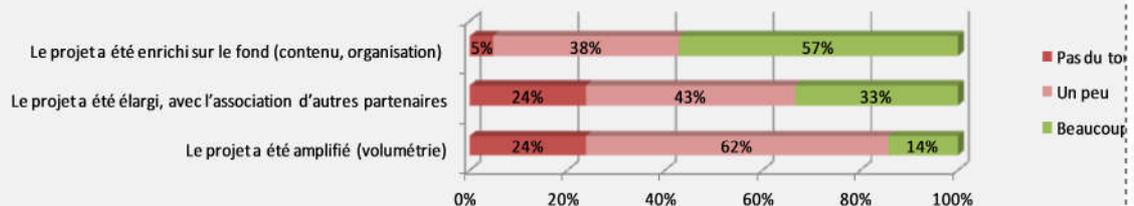
*Les répondants à l'enquête ayant bénéficié d'un appui saluent très majoritairement le caractère utile, voire déterminant de cet appui :*

Comment qualifieriez-vous l'appui qui vous a été apporté pour monter votre projet ?



*Par ailleurs, il est intéressant de noter aussi que cet appui a surtout été important sur le fond du projet, qu'il a permis de faire évoluer et on peut supposer que cela implique aussi un gain en qualité des projets ainsi accompagnés, témoignant de la plus-value technique de l'aide obtenue auprès des acteurs en charge de la mise en œuvre de l'axe 1 des programmes MAC, qui a été à*

Cet appui a-t-il conduit à faire évoluer votre projet ?



*plusieurs reprise confirmée aussi lors des entretiens menés :*

- Plus-value politique : bien que plus rarement identifiée lors des entretiens, est traduite aussi l'idée que l'inscription dans une démarche MAC donne du poids politiquement, en termes d'image du territoire mais aussi parfois pour défendre le projet face à des partenaires thématiques ou institutionnels plus « réfractaires ». Pour les opérateurs, c'est une reconnaissance régionale et interrégionale de leur structure, une visibilité utile, et pour certains aussi un moyen de communiquer sur leur existence et leur projet à une échelle plus large ;
- Plus-value en termes de structuration territoriale et de construction de partenariats diversifiés. Ce point, bien qu'incident, est réel et important, surtout pour les territoires engagés dans les AAP (cf. à ce sujet les développements dans le point 3.3 notamment, avec les exemples rencontrés de territoires où l'inscription dans les AAP MAC a été un levier réel pour développer l'intercommunalité et créer les conditions préalables de l'accueil – cf. l'exemple notamment de la CC Quercy-Rouergue Gorges de l'Aveyron (en Midi-Pyrénées) et celui de la CC du Morvan (en Bourgogne)). Ainsi, beaucoup d'intercommunalités

sont encore jeunes, les structures qui les regroupent (ex. Pays) sont également souvent fragiles, les soutiens parfois incertains. La démarche d'accueil, transversale et partenariale, concentre l'attention, pousse au renouvellement des postures, est un cadre de discussion et d'échange qui dépasse le cadre de la seule satisfaction des résidants aux services locaux. La réflexion liée au développement (ou non) de cette politique est une opportunité très spécifique, car concrète par rapport à la rédaction d'une charte de territoire, dont elle peut aussi être un outil de mise en œuvre (de nombreuses chartes ont un volet accueil/attractivité, au sens classique du terme). Plusieurs acteurs interrogés des territoires engagés ont ainsi souligné l'effet levier de cette démarche soutenue par le Massif central pour inciter les acteurs du territoire à se rencontrer et à échanger, pour parler stratégie de développement et positionnement les uns par rapport aux autres, pour sensibiliser à l'importance de l'intercommunalité et de la mutualisation, etc.

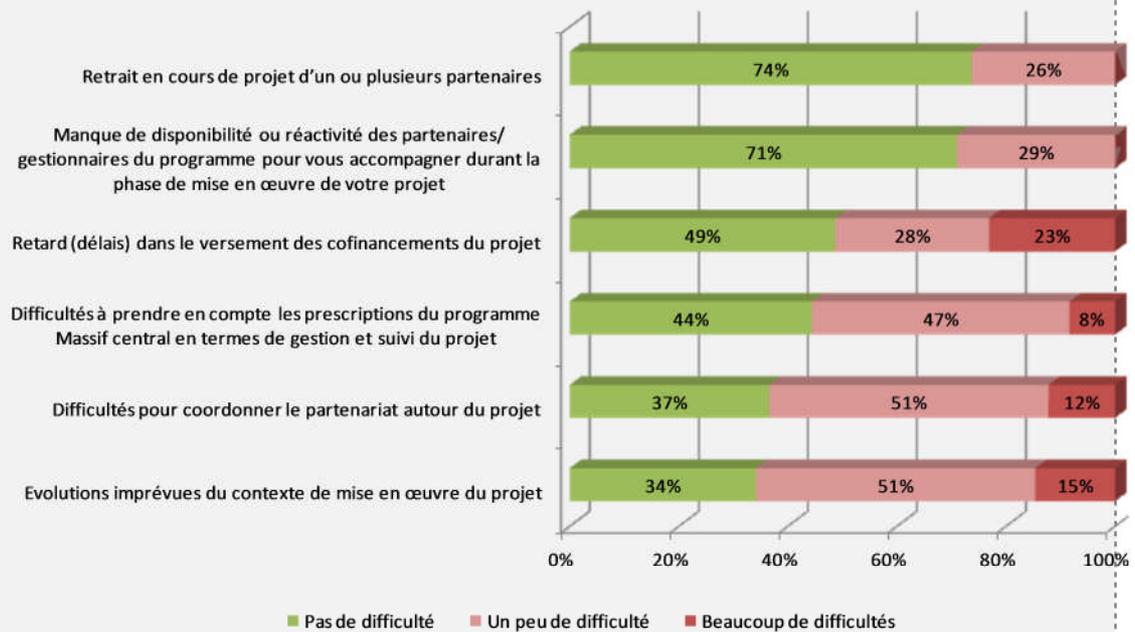
Le chemin à parcourir reste cependant encore long selon la majorité des acteurs interrogés :

- Les effets observés ne sont bien souvent encore que les prémices d'effets plus structurants attendus à plus long terme, les opérations étant généralement assez récentes (moins de 4 ans, moins de 2 ans souvent compte tenu aussi des retards au regard des « dates de programmation ») ;
- Comme cela a été exposé plus haut (cf. notamment la partie 3.4 à ce sujet), la concrétisation des partenariats entre territoires et acteurs thématiques est souvent lente et difficile, elle est surtout très hétérogène d'un secteur territorial à un autre et selon les partenaires, parfois d'un même champ (ex. des écarts significatifs entre CCI ou entre chambres d'agriculture), en dépit de structures « fédératives », régionales par exemple ;
- Certains acteurs dans les territoires se sentent encore insuffisamment aidés, en particulier au démarrage. Ils regrettent l'absence de véritable mécanisme de mise en relation des volontaires, ni de vraie sollicitation appuyée sur un dispositif de repérage des thématiques locales à investir ;
- Les opérateurs ne sont pas encore suffisamment associés formellement et/ou soutenus aux côtés des collectivités (pour rappel, le mécanisme des AFL est peu connu) ;
- Les opérateurs socioéconomiques/culturels surtout, mais aussi certains territoires, ont fait remonter parfois avec force les difficultés qu'ils rencontrent ou ont rencontré aussi bien dans la préparation de leur projet que dans son suivi, et dont une partie découle des spécificités du financement interrégional ;

**Extrait des résultats de l'enquête**

La question des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du projet a été posée aux répondants de l'enquête (territoires et associations) et donne les résultats suivants (base 47 répondants) :

**Avez-vous rencontré des difficultés dans la mise en œuvre de votre projet ?**



On constate qu'à côté des évolutions imprévues dans le contexte de mise en œuvre du projet et les difficultés à coordonner le partenariat, les difficultés les plus importantes mentionnées concernent les retards ou délais dans le versement des cofinancements du projet (qui est surtout un souci, confirmé en entretien, pour les structures associatives les plus fragiles), ainsi que pour prendre en compte les prescriptions des programmes en termes administratifs et de gestion. Sur ce dernier point, les commentaires complémentaires apportés par certains répondants à l'enquête et les entretiens menés, notamment avec les opérateurs socioéconomiques/culturels, ont pointé notamment la lourdeur des exigences, le caractère parfois trop changeant, la difficulté à les prendre en compte pour des projets par nature innovants et expérimentaux, le temps trop important que cela prend et qui est utilisé au détriment de l'action en elle-même.

Les commentaires complémentaires apportés par certains répondants à l'enquête de même que les entretiens menés ont ajouté une autre difficulté, qui est celle liée directement au caractère interrégional du projet et de son financement et au manque de coordination au sein du partenariat institutionnel interrégional, entre régions notamment. A été notamment reproché (surtout par des opérateurs associatifs) le fait de devoir présenter les projets à toutes les régions individuellement alors même qu'il s'agit d'un projet/financement interrégional, la difficulté liée au manque d'harmonisation des critères d'intervention des régions sur un même projet ou au manque de ligne dédiée à l'interrégional dans certains budgets régionaux.

- Les investigations ont aussi mis en avant l'existence d'effets d'aubaine du financement MAC, aussi bien parmi les territoires engagés dans les AAP que, plus souvent, parmi les opérateurs ayant bénéficié d'une AFL.
- Il y aurait besoin de porter une attention particulière :

- à mieux articuler les réseaux régionaux et massif, pour les acteurs concernés (Limousin et Auvergne), afin d'en améliorer la plus-value réciproque ;
- à améliorer la complémentarité entre les approches régionales dans toutes les régions (globales ou thématiques) et celle du Massif ;
- à bien concilier approche ascendante et approche descendante, dans un cadre souple (adaptable) à la diversité des contextes locaux et régionaux ;
- à pérenniser les organisations (Cf. la durée trop courte des AAP selon la majorité des acteurs, un dispositif à ajuster)
- à réduire la charge administrative (suivi, gestion) pour les maîtres d'ouvrage : *« un financement MAC, mais un projet qu'il faut aller défendre quand même chez tout le monde, au MAC mais aussi dans les régions qui participent (et d'ailleurs pour chaque région, il faut convaincre aussi bien un élu qu'un technicien), on multiplie donc la charge de travail de gestion ; ce qui fait que sur deux années de financement, on passe un an à préparer, puis un an à faire le projet et puis il faut de nouveau passer un an à faire le suivi et à préparer le dossier suivant »*
- à faciliter le montage des projets véritablement interrégionaux (opérateurs) : *« c'est au porteur de projet de faire le lien entre les régions, c'est lui qui les coordonne ! »*

En conséquence, les territoires engagés comme les opérateurs et les partenaires les plus impliqués (nombreux) souhaitent (demandent) la poursuite d'une politique qu'ils jugent nécessaire, utile et efficace. Pour ces acteurs, y compris les opérateurs associatifs soutenus (AFL), il ne faudrait pas s'arrêter en chemin, au milieu du gué. Or certains territoires craignent de devoir abandonner par manque de soutien financier, et la précarité de nombreux ADL n'est pas bon signe non plus. Les territoires non engagés dans la politique Massif verraient bien pour leur part un élargissement des modalités de soutien dans la mesure où ils considèrent œuvrer à une même ambition, même s'ils le font avec des méthodes différentes (plus sectorielles, non intégrées).

#### ○ **Focus sur la gouvernance des programmes**

##### **Le groupe de travail accueil**

Le groupe accueil Etat-Région s'est réuni 11 fois entre avril 2007 et octobre 2011, soit en moyenne une fois tous les deux mois (durant presque cinq années). Il a rassemblé au total 50 participants.

Chaque réunion a donné lieu à un compte-rendu, avec listes des présences pour 9 d'entre eux.

L'exploitation de ces listes (9 réunions sur 11) montre :

- Un dimensionnement variable, de 9 à 19 personnes selon les réunions (entre 10 et 15 en général)
- Peu d'acteurs présents à toutes les réunions (meilleur « score » : 7 à 8 sur 9 pour 4 acteurs (dont les 3 animateurs : DATAR/CR Limousin et ARDTA)
- Un noyau dur de participants (Commissariat de massif, Régions Limousin, Auvergne et Languedoc Roussillon, Préfecture du Limousin et de l'Auvergne)

- Toutes les Régions sont représentées, mais avec un turn-over des participants pour les régions Rhône-Alpes et Midi-Pyrénées, et une participation plus ponctuelle et récente pour la Bourgogne (mais avec le même participant)
- Une double représentation pour la Région Auvergne, avec la présence de l'ARDTA, en co-animation du groupe
- Les services de l'Etat peu présents (DRE, DRAF, DREAL), essentiellement du Limousin et de l'Auvergne, et au démarrage en 2008 et 2009
- Un seul organisme extérieur invité, une fois : le Collectif Ville-Campagne (impliqué par ailleurs, notamment dans le processus de mutualisation)

### Principales observations

- ⇒ Un fonctionnement régulier
- ⇒ Des ordres du jour stratégiques et « soutenus » (rédaction et partage de définitions communes, préparation des cahiers des charges des AAP, organisation du partenariat...)
- ⇒ Un important travail de fond réalisé sur la politique à conduire et ses modalités de mise en œuvre partagées (Cf. Comptes rendus, et en annexe l'analyse des Appels à projets)
- ⇒ Et :
  - une représentation déséquilibrée des territoires du Massif, avec une surreprésentation des deux régions « centrales » (Limousin et Auvergne) ;
  - une très faible mobilisation des services de l'Etat des régions partiellement impliquées, avec une absence de présence des services de Midi-Pyrénées et Rhône-Alpes, et un début de participation au démarrage de Languedoc-Roussillon et de Bourgogne, sans suite ;
  - un manque de possibilité de suivi/participation efficace, pour 3 des 6 Régions ;
  - un manque d'ouverture à une expertise extérieure et « indépendante », au regard de la diversité des enjeux et des attentes du partenariat interrégional (forme et fond), et du profil des participants au groupe.

*(Remarque - La qualification/professionnalisation/expertise thématique des participants/acteurs gestionnaires... est un élément important, comme la recherche de qualification des opérateurs locaux, dans la diffusion de la politique accueil)*

### **Le mécanisme des chefs de file**

Le mécanisme des chefs de file est considéré comme intéressant et utile. Il permet d'unifier les discours et les positionnements (6 régions), et de répartir la charge de travail.

Il est noté que si les chefs de file ont pu induire une impulsion utile au démarrage, la tenue d'un rythme « idéal » d'animation (avec toutes les tâches qui en découlent) apparaît très difficile.

Ce mécanisme semble trouver ses limites :

- dans l'insuffisance des moyens dédiés, les chefs de file ayant aussi d'autres fonctions ;
- par le risque d'un certain délaissement de la thématique traitée par les autres acteurs, un « piège » parfois difficile à éviter ;
- si les agents en charge de la fonction n'y sont pas techniquement préparés (savoir-faire technique/pédagogique, et expertise thématique).

Il est précisé que le bon fonctionnement de cette organisation dépend avant tout du degré de volontariat, tant régional (institutionnel) que de la part de l'agent « désigné ».

On notera que les chefs de file ne sont pas connus sur le terrain.

### **La sélection des projets à programmer**

Les projets déposés dans le cadre des appels à projets (AAP) sont soumis à un Comité de présélection, et l'ensemble des projets (y compris ceux déposés « au fil de l'eau ») font en outre l'objet d'une discussion à l'occasion d'une réunion technique de préparation de la programmation au cours de laquelle les différents avis sont entendus. Les discussions qui s'en suivent servent également à affiner le contenu de la politique menée, travail réalisé avec le groupe de travail accueil.

L'articulation avec les programmes régionaux (politiques régionales et PO) est pour l'essentiel examinée en amont, et ne semble pas poser de difficulté particulière, sauf exception, au moment de l'instruction interrégionale « finale » (Préfecture d'Auvergne). Ce point de vue technique n'est pas toujours partagé par les territoires et les opérateurs qui peinent à trouver des cofinancements dans les régions partiellement classées Massif.

### **Il ressort de ces observations**

- une organisation interrégionale qui fonctionne (Cf. bilan d'exécution)
- ... mais considérée comme lourde et chronophage par ses membres
- ... pour certains, disproportionnée au regard des retombées perçues
- ... inconnue du terrain ou mal connue, comprise, décryptée, d'où des critiques souvent infondées, mais persistantes : un manque de communication directe ressentie qui rend le Massif « lointain » et « désincarné (une grosse machine technocratique
- ... mal investie par les Régions, avec une absence importante, celle des Conseils généraux
- ... qui n'associe pas non plus les partenaires (têtes de réseaux), dont on peut se demander par ailleurs s'ils sont véritablement intéressés ? (Cf. l'absence de rôle majeur joué par les relais régionaux existants dans la mise en œuvre de la politique sur le terrain) ;
- ... et dont la valeur ajoutée régionale interroge davantage que celle appréciée à l'échelle du Massif.

## 4. Conclusions générale et réponse aux questions évaluatives

### 41) Conclusions générales

Abordée sous un angle qualitatif (la démarche et le dispositif d'incitation à la structuration de politiques locales d'accueil intégrées) et non sous celui de ses effets quantitatifs recherchés (d'« accueil de nouvelles populations »), ce second objectif faisant l'objet d'une autre expertise, l'évaluation « qualitative » de la politique d'accueil portée par le Massif met en évidence plusieurs éléments clés :

- **La politique d'accueil, telle que définie, est une politique territoriale.** A ce titre, elle rencontre les difficultés connues des enjeux de territorialisation des politiques publiques :
  - des difficultés liées au caractère multipartenarial de la démarche (horizontal, en interne comme en externe) et innovant (bouscule les postures et les habitudes, voire les certitudes) ;
  - des difficultés liées à la diversité des contextes et des situations, accrue par la grande dimension du territoire concerné (sur 6 régions), même si comme on a pu le mettre en évidence, cette diversité comprend aussi de nombreux points communs qui rassemblent et justifient en conséquence l'action de l'entité massif ;
  - mais aussi par la nécessité d'une articulation verticale (de la commune à la région) ;
- **La politique d'accueil, telle que définie par le Massif, est très largement considérée comme nécessaire et utile,** mais elle heurte les organisations, et le travail à conduire est considérable, difficile même pour les volontés les plus affirmées :
  - Elle interroge les pratiques de développement local parfois anciennes et les « responsabilités » d'une situation démographique dégradée, des causes souvent encore prégnantes ;
  - ... la facilité est de ne rien changer, si ce n'est d'optimiser les organisations en place ;
  - ... la connaissance mutuelle des possibilités et des limites de chaque partenaire impliqué ou concerné – souvent insuffisante – est un frein considérable (quand bien même elle ne relève pas ponctuellement de la mauvaise foi) ;
- **Le bilan et l'évaluation du dispositif massif ont montré des résultats et des effets très intéressants,** parfois plus inattendus que directement recherchés, **mais la plupart ne sont pas encore, sauf exception, perceptibles.** Les facteurs et les leviers d'action les plus impactants ont pu être identifiés, confirmés ou relativisés. En particulier :
  - **La politique d'accueil est très largement approuvée sur le terrain** (qu'elle soit globale ou non, intégrée ou sectorielle). **Même si le format MAC peut être amélioré, sa poursuite est fortement attendue ;**
  - **La politique d'accueil dans la conception promue par le MAC** (une démarche intégrée et structurée, animée par un agent de développement dédié, construite sur la base de l'expérience de celle du Limousin) **produit des effets sur le développement local, bien au-delà des seuls questionnements liés à l'accueil.** Cette thématique étant vécue commune porte d'entrée vers beaucoup d'autres (remises en cause, nouvelles formes de traitement, notamment des politiques sectorielles...)

- **Ceux qui s’y investissent évoquent l’élargissement des débats qu’elle autorise ou suscite**, le cadre habituel de discussion entre élus locaux n’étant que rarement l’occasion d’aborder de tels questionnements aussi transversaux, aussi « dérangeant » par leur caractère identitaire très concret, et aussi décisifs pour l’avenir des territoires ;
- **Mais cette politique d’accueil promue par le MAC - ou telle qu’elle est comprise - ne répond pas non plus à toutes les situations et contextes, et n’est de ce fait pas totalement partagée en tout lieu du territoire interrégional**, d’où les démarches isolées plus traditionnelles, jugées plus adaptées (indépendamment de toutes autres causes, présentées aussi dans ce rapport) ;
- **Il y a enfin une vraie valeur ajoutée massif au regard de politiques menées à l’échelle régionale, ainsi qu’une spécificité Massif additionnelle au regard de politiques « seulement » interrégionales.**

#### 42) Réponse aux questions évaluatives

A partir des analyses et exemples développés dans le chapitre 3 du présent rapport, il est proposé dans les pages qui suivent la formulation de réponses synthétiques aux questions évaluatives telles que posées par le Comité de Massif.

Pour chacune de ces questions, il est proposé au lecteur de se reporter, pour complément ou approfondissement, aux paragraphes du chapitre 3 qui abordent tout ou partie de l’objet de la question en se référant à des exemples issus soit des résultats de l’enquête, soit des résultats des entretiens et études de cas, voire du bilan des projets soutenus.

On mentionnera que de nombreux points mériteraient d’être approfondis dans ce rapport, mais ses auteurs ont suivi un postulat et une prescription :

- Un certain nombre de difficultés et de points forts en relation avec les éléments constitutifs de la politique évaluée sont déjà assez bien connus, au moins des élus et des spécialistes auxquels ce rapport s’adresse. Certains de ces éléments sont mentionnés, lorsqu’ils ont une incidence forte, mais ils ne sont pas approfondis et beaucoup ne sont pas même cités. Il convient tout de même d’en tenir compte pour l’interprétation ;
  - ✓ Contexte et fonctionnement de l’ingénierie territoriale ;
  - ✓ Problématique de l’exercice des mandats politiques locaux ;
  - ✓ Enjeux et fonctionnement de l’intercommunalité, des relations de partenariat, du monde associatif et professionnel ;
  - ✓ Etc.
- Les questions évaluatives ciblées ont défini le champ d’investigation et, sauf nécessité pour la compréhension des mécanismes en œuvre et des évolutions en cours, les évaluateurs ont respecté ce choix méthodologique, sans trop l’étendre.

## 1. GOVERNANCE

### Question n°1 :

- **Quelles sont les articulations entre les échelles massif, région, département et territoire ?**
- **Dans quelle mesure cette gouvernance est-elle optimisée ?**
- **Dans quelle mesure a-t-elle notamment conduit à améliorer la qualité des projets présentés dans les appels à projets ?**

Cf. développement dans les chapitres : 3.2, 3.4.c, 3.7 (notamment sa conclusion), 3.8 « focus gouvernance »

La question peut être traitée sous deux angles complémentaires :

- La gouvernance de la politique accueil à travers les instances de pilotage des programmes Massif
- Le fonctionnement des instances de pilotage des politiques publiques ou collectives (parapublique) dans les territoires du Massif (indépendamment de la gouvernance des programmes)

a) La gouvernance de la politique accueil à travers les instances de pilotage des programmes Massif

Constats :

Les points positifs (à préserver)

- Une organisation interrégionale « unique » et « exemplaire », révélatrice d'une volonté politique bien sûr difficile à faire vivre, mais que les six Régions concernées ont su concrétiser en dépit des difficultés inhérente à l'exercice, des difficultés qui auraient pu décourager ou annihiler les ambitions (on citera ici notamment le groupe de travail interrégional accueil et ses productions tant méthodologiques (Cf. 5 critères d'interrégionalité) que politique (l'association des Conseils généraux par exemple), le mécanisme de chefs de file, la création du GIP, la mise en place des AAP/AFL... indépendamment et au-delà de la mécanique « classique » des Comités de sélection, d'instruction et/ou de programmation)
- L'association des Conseils généraux (à partir de l'AAP 3), plusieurs ont saisi l'occasion ;
- Les résultats de l'enquête et des entretiens menés aussi bien avec les territoires qu'avec les opérateurs socioéconomiques/culturels qui ont mis en avant l'importance, la qualité et l'efficacité de l'appui apporté par certains relais institutionnels dans le montage des projets, dont surtout le Commissariat de Massif, mais aussi l'ARDTA, MACEO ou certains Conseils régionaux. Pour rappel, 85% des répondants à l'enquête qui ont bénéficié d'un appui dans le montage de leur projet « sur le fond » ont jugé cet appui très utile ou même déterminant pour 35% d'entre eux. Près de 60% estiment par ailleurs que leur projet a été beaucoup enrichi sur le fond grâce à cet appui, ce qui laisse supposer un impact positif sur la qualité des projets soutenus ;

Les limites rencontrées : listées ici principalement en vue des ajustements qui pourraient être apportés à la gouvernance pour une plus grande efficacité

- Concernant les territoires, seuls l'échelon région est représenté dans les instances, les conseils généraux et les territoires n'y sont pas invités (groupe accueil, comité de programmation, voire Copil évaluation) ;
- Concernant les acteurs socio-économiques/culturels, les grands partenaires potentiels (représentation massif, région ou département) ne sont pas non plus associés ;
- Les politiques menées aux différents échelons ne sont ni identifiées, ni décrites, ni analysées, au démarrage des programmes comme les évolutions observées au cours de leur mise en œuvre ;
- Il n'y a pas d'objectif précis d'articulation affiché (voire d'une certaine convergence) autre que de principe ; et dans les faits, les investigations menées n'ont pas permis de déceler des efforts d'articulation particuliers entre les politiques d'accueil aux différentes échelles, aussi bien d'ailleurs dans les régions/départements qui ont une politique d'accueil que dans celles et ceux qui n'en ont pas ;
- L'investissement dans le fonctionnement du groupe accueil (pilote technique de la politique Massif) est inégal selon les Régions et dans le temps ;
- Chaque Région a précisé ses attentes dans les AAP, attentes différentes qui posent de réelles difficultés pour s'engager dans des projets interrégionaux (éligibilité, instruction...) ;
- De même, du fait de l'absence de politiques dédiées et/ou de lignes budgétaires spécifiques dans la plupart des régions et départements, mais aussi du fait du manque d'harmonisation des critères et conditions d'intervention entre les régions et entre les différentes échelles (MAC, régions, départements), les opérateurs socio-économiques/culturels qui sollicitent des aides au fil de l'eau (AFL) se retrouvent très souvent confrontés à des difficultés importantes pour mobiliser et obtenir les cofinancements. Des critiques parfois fortes à ce sujet sont ressorties aussi bien de l'enquête que des entretiens menés avec un panel d'opérateurs ;

### Conclusion

- o La coordination « verticale » des politiques d'accueil ou de celles y concourant aux différents échelons territoriaux n'est pas formellement organisée, ce qui dans certains cas complique la tâche des territoires et des opérateurs socioéconomiques/ culturels souhaitant bénéficier d'un soutien du programme MAC ;
- o Elle est toutefois en partie obtenue au cas par cas à travers le montage de projet, à l'initiative de territoires ou d'acteurs socioéconomiques/culturels qui s'engagent ou à l'initiative des services instructeurs massif : recherche de cofinancements, AAP3, valorisation de dispositifs existants ou non contradiction/redondance avec eux... ;
- o Seuls les quelques projets soutenus à travers l'AAP 3 ont permis de concrétiser en la formalisant en amont une certaine ambition d'articulation « département-territoire » ; pour les autres projets soutenus à travers les AAP, l'articulation entre échelles s'est plutôt concrétisée au cas par cas, projet par projet, avec plus ou moins de facilité, de difficulté, ou de réussite, non pas en amont mais en même temps que la réalisation du projet ;

- o Les Régions n'ont pas spécifiquement cherché à articuler leur politique avec les ambitions de la politique accueil menée à l'échelle du massif (Cf. aussi question n°7) ;
- o Les Départements (consultés) n'ont pas spécifiquement cherché à articuler leur politique avec les ambitions de la politique menée à l'échelle du massif, sauf exception ;

b) Le fonctionnement des instances de pilotage des politiques publiques ou collectives (parapubliques) dans les territoires du Massif

Constats :

- Indépendamment de la gouvernance des programmes Massif, les acteurs aux différents échelons territoriaux mènent chacun des politiques propres impactant la politique accueil du massif dans les territoires volontaires/engagés (Etat, Régions, Départements, consulaires...) ;
- Politiques en particulier concernant les services publics de santé, d'éducation/enseignement, de logement, mais aussi de développement économique ;
- Ces politiques prévoient des orientations sectorielles indépendamment des enjeux d'accueil définis aux échelles Massif et locales, et pas toujours non plus articulées entre elles (horizontalement comme verticalement) ;
- Plusieurs de ces politiques peuvent perturber fortement les efforts de structuration locale des politiques d'accueil, en particulier les politiques de santé, d'éducation/enseignement, mais aussi service postal, services fiscaux, accès au foncier agricole... ;
- De nombreux services (au sein des Préfectures, des Conseils généraux, voire des conseils régionaux, mais aussi des organismes thématiques, notamment lorsqu'ils s'organisent à plusieurs échelles territoriales comme les consulaires) ne semblent pas connaître la politique accueil du Massif, et ne peuvent donc - a minima - en tenir compte, si ce n'est chercher à y répondre ;
- Concernant l'articulation régions-départements, le cas de figure semble différent selon que la région a, ou n'a pas, de politique régionale d'accueil propre : dans les deux régions au cœur du Massif avec une politique régionale propre (Limousin et Auvergne), l'accueil étant traité à l'échelon régional, les départements ont plutôt tendance à ne pas mettre en place une politique dédiée et à n'aborder la question que par le biais de leurs politiques thématiques (services à la population notamment), le cas de l'Allier étant un contre-exemple. Dans les régions à la périphérie du MAC, sans politique régionale propre, certains départements se sont saisis de la question de l'accueil (en partie via l'AAP3) pour développer une politique ou un réseau dédiés (*exemple : CG Lozère, CG Nièvre*) et les acteurs interrogés des territoires de ces départements y voient un soutien et une plus-value importante pour leur action de terrain ; toutefois, la plupart des départements de ces régions continuent encore à ne traiter la question que par le biais de leurs politiques thématiques ;
- A l'échelle infra-départementale, on constate plus souvent (mais pas non plus systématiquement) une réelle articulation entre le niveau PNR/Pays d'un côté, et le niveau CC/Communes de l'autre, en ce qui concerne la mise en œuvre au quotidien de la politique d'accueil. Le schéma le plus fréquent semble être celui dans lequel le niveau Pays/PNR pilote la politique d'accueil (qualification de l'offre du territoire, relai avec les politiques régionales ou départementales lorsqu'elles

existent, professionnalisation des acteurs de l'accueil, sensibilisation, etc.), en s'appuyant sur les CC et les communes (territoires de proximité) pour la mise en œuvre de certaines actions (construction de l'offre, remontée d'informations utiles, accueil des candidats à l'installation, etc.). Toutefois, s'il est globalement jugé efficace, ce schéma n'a pas été retenu partout, son efficacité dépend beaucoup des capacités (en moyens humains notamment) des territoires de proximité pour prendre le relais des Pays/PNR, et certains estiment que d'autres schémas sont tout autant, voire plus efficaces (jugant par exemple que l'échelle Pays/PNR n'est pas la mieux adaptée pour le pilotage de la politique).

- L'évaluation n'a donc pas permis de déceler un schéma d'articulation unique entre échelles de territoire : les situations sont très variables d'un territoire à un autre et la réponse aux enjeux d'accueil définis localement est pour sa part soumise aux aléas des négociations locales (avec une certaine réussite bien souvent, un certain volontarisme ayant été observé). Elle ne relève donc pas d'une gouvernance organisée à l'échelle du Massif, avec sans doute une responsabilité partagée entre tous les acteurs concernés.

### Conclusion

- o Pour l'essentiel, les politiques publiques ou collectives (parapubliques) sectorielles ne prennent pas en compte les politiques d'accueil menées dans les territoires ;
  - o Elles apparaissent même ponctuellement contradictoires : fermeture ou regroupement de services, stratégies et priorités divergentes (par exemple en matière de création d'entreprise agricole ou non agricole) ;
  - o Des difficultés plus généralement révélatrices des difficultés de territorialisation des politiques menées, indépendamment même des enjeux et des ambitions liées aux politiques d'accueil ;
  - o Il appartient aux territoires, aux acteurs socio-économiques/culturels, ainsi qu'aux partenaires thématiques de gérer ces contradictions au coup par coup, à l'occasion du montage de projet ;
  - o Dans ces cas particuliers, les solutions trouvées/partagées restent ponctuelles (des conventionnements expérimentaux, non généralisés pour un « même » type d'opérateur) ;
  - o Ce constat général n'exclut pas l'existence possible de débats ou de décisions plus « favorables », mais les travaux d'évaluation n'en ont pas identifié spécifiquement. Ils n'ont pas identifié non plus de mécanisme de gouvernance spécifiquement adapté à la prise en compte des politiques d'accueil au sein des politiques sectorielles.
- ⇒ La recherche d'optimisation reste donc pour l'essentiel à conduire, notamment pour la systématiser. Le contexte y est sans doute plus propice aujourd'hui qu'il y a quelques années (au lancement de la politique), un important travail de sensibilisation ayant été conduit tant auprès des territoires que de leurs partenaires ;
- ⇒ Les efforts menés à l'occasion de l'instruction Massif des projets ont des effets limités car ponctuels, mais non nuls pour les projets concernés (des solutions efficaces, mais ponctuelles).

## Question n°2 :

- **Est-il plus facile de mettre en place et de mettre en œuvre une politique locale s'il existe une politique régionale d'accueil ?**

Cf. développement dans les chapitres : 3.2 & 3.5

### Constats :

- Des territoires des 4 régions partiellement classées du MAC se sont lancés dans des politiques locales d'accueil bien que leur Région de rattachement n'ait pas mis en place de politique accueil ;
- Mais de nombreux territoires « éligibles » de ces 4 régions ne se sont pas engagés ;
- Ce n'est pas la « mise en place » (élaboration) qui pose difficulté, du fait de l'organisation - principalement locale - des partenariats au sein des dispositifs (projets), mais plutôt la « mise en œuvre » et le développement qui peuvent être freinés du fait des difficultés de cofinancement rencontrées ou du manque de sensibilité à l'importance du sujet (enjeux, priorités) générant des difficultés d'articulation avec les politiques sectorielles et leurs dispositifs opérationnels (ex. développement économique) ;
- Les acteurs interrogés dans les régions partiellement classées du MAC font la comparaison avec leurs homologues des régions Limousin et Auvergne et regrettent l'absence d'un tel soutien (politique, technique, financier) au niveau régional ou départemental chez eux. C'est d'ailleurs précisément pour cette raison que pour ces territoires, le soutien – financier ET technique (via notamment les dispositifs de mutualisation et d'accompagnement) – du MAC pour lancer et/ou développer la politique est jugé particulièrement important, voire indispensable.

### Conclusion

- L'existence d'une politique régionale d'accueil n'est pas indispensable à la mise en place d'une politique locale d'accueil ;
- Mais dans les cas où il n'existe pas de politique régionale, la plus-value des AAP du Massif est apparue particulièrement forte en termes d'effet levier / effet déclencheur. C'est grâce à l'aide du MAC que la politique a pu se mettre en place ou se développer : financement de l'ADL accueil notamment, mais aussi compréhension / encouragement de la démarche (un soutien financier et technique, mais aussi « moral » très utile pour les leaders parfois un peu « isolés » en interne) – *confirmé par les études de cas réalisées sur 4 territoires engagés dans les AAP et localisés dans les 4 régions partiellement classées du Massif sans politique régionale dédiée, dont les représentants interrogés ont souvent fortement insisté sur le caractère indispensable de l'appui du MAC à la mise en place de leur politique d'accueil (« sans cette aide, rien ne se serait fait ») ;*
- En revanche, l'absence d'une politique régionale d'accueil est à l'évidence un frein au développement des politiques locales d'accueil : quelle attention portée aux projets locaux ? quelle compréhension possible de la part des directions opérationnelles des collectivités régionales ou départementales pour les investissements prévus ? quelles marges de manœuvre pour ces directions dans la gestion des dispositifs sectoriels ? et quel soutien politique dans ce domaine ? ;
- L'absence d'une politique régionale d'accueil est plus encore un frein à la pérennisation des dispositifs, au-delà du financement MAC ;

- A l'inverse, l'exemple des territoires qui sont situés en Limousin et en Auvergne tend à montrer que l'existence d'une politique régionale d'accueil est un élément facilitateur évident pour la mise en œuvre et le développement de la politique locale, les territoires étant stimulés et soutenus (parfois même trop stimulés selon certains !). Et c'est aussi un levier essentiel pour sa pérennisation : à l'inverse de leurs homologues des régions « périphériques » du MAC, les territoires du Limousin et de l'Auvergne disposent d'une visibilité (rassurante) au moins à moyen terme, si ce n'est à long terme pour l'appui au financement des ADL dédiés et des investissements liés à la politique locale d'accueil. C'est aussi cette visibilité qui permet d'asseoir la crédibilité des acteurs/animateurs d'une ambition de structuration techniquement et culturellement souvent difficile à porter.
- ⇒ Si l'existence d'une politique régionale d'accueil n'est pas indispensable à la mise en place d'une politique locale ou d'un projet local, son inexistence constitue un frein et une difficulté évidente et, au contraire, son existence a clairement tendance à faciliter la mise en place et le développement d'une politique locale d'accueil.

### Question n°3 :

- **Quelle efficacité des différentes modalités de mise en œuvre que sont les appels à projet (AAP) et les aides au fil de l'eau (AFL) ?**
- **Quelles complémentarités ?**

Cf. quelques précisions encore dans le chapitre 3.5 dont focus AAP/AFL

#### Constats :

- Avant le lancement du premier des appels à projet (AAP) MAC en 2009, seuls deux territoires de projet avaient obtenu un financement du MAC (via les AFL = aides au fil de l'eau) pour la mise en œuvre d'un projet et il s'agissait de deux projets avec une approche « thématique » de l'accueil ;
- Sans la mise en place des d'AAP ciblés et dédiés, il est donc fort probable que peu de territoires se seraient lancés dans une démarche de mise en place d'une politique intégrée et transversale en ayant recours aux aides au fil de l'eau ;
- L'initiative de mobiliser les territoires du MAC dans le cadre d'une démarche d'appels à projets, coordonnée à l'échelle interrégionale et avec un volet de mutualisation/accompagnement, a donc eu un effet levier conséquent non seulement en ce qui concerne la mobilisation des territoires pour s'inscrire dans une démarche locale de structuration d'une politique d'accueil au sens Massif (c'est-à-dire : une approche intégrée, transversale, avec recrutement d'un agent dédié chargé de faire le lien entre tous les partenaires, etc.), mais aussi sur le fait de donner une dimension interrégionale à l'action en matière d'accueil de ces territoires, jusque-là plutôt cloisonnés et isolés, si ce n'est au sein même de certaines régions, du moins d'une région à une autre au sein du Massif ;
- Les avis recueillis auprès des acteurs des territoires concernant le dispositif des AAP sont très positifs (cf. résultat de l'enquête et des entretiens menés) ;
- Les principaux reproches faits au dispositif concernent la temporalité (deux ans, une durée de mise en œuvre trop courte pour mettre en place une politique d'accueil structurée, qui est une démarche de longue haleine à appréhender sur la durée) et la complexité à penser précisément en amont, au moment de la

préparation du dossier, un projet qui est souvent plutôt expérimental, innovant, donc pas entièrement « bouclé » ;

- Motifs avancés du non recours aux AAP MAC : les entretiens menés avec une quinzaine de territoires non engagés dans les AAP (hors enquête opérateur) ont montré que ces motifs sont rarement liés à un jugement négatif sur les AAP en eux-mêmes (qui ne seraient pas utiles, mal conçus, etc.). Ce sont plutôt soit des motifs liés à l'absence de connaissance du dispositif, soit des motifs d'opportunité au regard des priorités ou spécificités du territoire : l'accueil au sens MAC (générer et/ou accroître des flux entrants nouveaux) n'est pas la priorité des élus ; le territoire souhaite conserver une approche plus thématique de l'accueil ; le territoire ne ressent pas le besoin d'un agent de développement supplémentaire dédié à l'accueil, etc. Le dispositif en soi n'est donc pas remis en cause, mais il est le plus souvent jugé « inadapté », à tort ou à raison, au cas de figure particulier du territoire, qui ne se sent pas concerné ;
- Sur le « fond », les entretiens menés aussi bien avec les territoires engagés qu'avec les territoires non engagés ont montré que les AAP semblent particulièrement adaptés à deux types de territoires (cumulables) :
  - Ceux qui rencontrent de vrais problèmes démographiques et qui ont donc un réel intérêt à se lancer dans une politique d'accueil au sens « politique dédiée », « approche transversale », avec un service dédié ;
  - Ceux qui n'ont pas encore une politique d'accueil structurée en place, qui sont à un stade plutôt « amont » de la démarche (approche de l'accueil via des actions thématiques « dispersées »), voire qui ont même des besoins de consolidation de l'intercommunalité : dans ces cas, l'AAP est un levier pour fédérer les actions isolées existantes et structurer la démarche.
- *A contrario*, les entretiens ont montré que les AAP, dans leur configuration actuelle et dans la manière dont leurs objectifs sont compris par les territoires (mise en place d'une politique transversale d'accueil, objectif de générer des flux), semblent moins adaptés à deux autres catégories de territoires :
  - Ceux qui sont confrontés à une problématique de gestion d'afflux de populations (cas de figure rencontré surtout parmi les territoires des marges sud et est du Massif, situés à proximité de grandes agglomérations) ;
  - Ceux qui ont déjà une politique globale et intégrée d'accueil en place (à l'exemple essentiellement des territoires du Limousin et d'Auvergne).
- Mais dans l'ensemble, le sentiment se dégage parmi les territoires qui ont répondu est que l'AAP est une démarche qui s'adapte finalement plutôt bien à des cas de figure territoriaux différents (sous réserve des évolutions à apporter pour une meilleure adaptation à toutes les situations, et de la capacité des acteurs locaux à bien décrypter ce qui est prévu/encouragé...) ;
- Les AFL : seul dispositif pour répondre aux besoins des acteurs socioéconomiques ou socioculturels (non éligibles aux AAP) qui souhaitent mettre en œuvre des projets dans le domaine de l'accueil directement ou des projets qui ont un impact sur l'amélioration des conditions d'accueil du MAC ;
- Les AFL : une alternative aux AAP pour satisfaire les attentes des territoires hésitants ou débutants en matière d'accueil, via un appui pour une première étape encore peu exigeante (avant de se lancer potentiellement ultérieurement dans la mise en place d'une démarche intégrée type AAP) ;
- Les AFL : une alternative aux AAP pour satisfaire aussi les territoires souhaitant en rester à une approche strictement thématique de l'accueil (et non « intégrée » au sens des AAP) ;

- Les AFL : le bilan des projets ainsi que les entretiens réalisés avec des opérateurs ont laissé une impression de très grande diversité des projets ayant bénéficié d'une aide au fil de l'eau, avec parfois un lien avec l'objectif « Accueil » plutôt ténu (Cf. des opérateurs qui ne semblent pas connaître la politique d'accueil du MAC ni même bien savoir ce que recouvre la notion de politique d'accueil ; projets qui n'ont pas du tout pour objectif premier de « générer des flux » ni même d'aider à accueillir de nouveaux arrivants, mais plutôt à contribuer de manière générale à améliorer les conditions d'accueil du territoire). Cela renvoie à la question de la définition de la politique d'accueil (que met-on concrètement derrière cette appellation ?) et certains acteurs interrogés ont rappelé à ce sujet à veiller à ne pas y mettre l'ensemble des politiques de développement local et d'aménagement, au risque de financer sinon tous types de projets sous couvert d'accueil (risque d'effet d'aubaine, qui est réel).
- Les AFL : le bilan des projets ainsi que les entretiens réalisés avec des opérateurs ont aussi mis en avant un manque parfois de lien apparent, ou exprimé/explicité, entre les projets soutenus AFL et les projets des AAP, alors même que ces liens ne sont pas inexistantes (même s'ils ne sont pas majoritaires). Ainsi, les entretiens opérateurs ont montré que beaucoup des projets en AFL ont une dimension territoriale forte, ils abordent l'accueil, ou l'amélioration des conditions de l'accueil, par un biais thématique mais avec une recherche d'ancrage sur les territoires (certains des opérateurs interrogés ont même indiqué que leur projet n'avait de sens en lien avec l'accueil que, ou surtout, par le biais de cet ancrage territorial fort et recherché). Par ailleurs, certains projets sont même mis en œuvre sur des territoires qui bénéficient par ailleurs des AAP pour la structuration de leur politique d'accueil, voire sont portés par des partenaires qui travaillent avec les territoires en AAP.

### Conclusion

- o Les AAP demandent indéniablement plus d'investissement de la part des gestionnaires que les AFL (préparation, lancement, instruction des réponses...). La gestion des AFL est plus « facile » et moins « coûteuse » que celle des AAP ;
- o Toutefois, les 2 dispositifs sont totalement complémentaires (ils ne s'adressent pas aux mêmes cibles) et tout aussi importants l'un que l'autre au service de l'objectif de promouvoir et développer l'accueil dans le MAC et/ou la culture de l'accueil :
  - Les AAP sont réservés uniquement aux territoires,
  - Les AFL sont accessibles à tous les publics (territoires, acteurs socio-économiques et socioculturels, partenaires ou non des territoires engagés dans les AAP.
- o Concernant les AAP, pour toucher encore davantage de territoires potentiellement intéressés par la démarche et aujourd'hui non encore impliqués, il semble cependant important :
  - d'une part, de se reposer la question de la définition de la politique d'accueil qu'il est souhaité soutenir et de ses objectifs (*ne pas cibler uniquement la genèse de flux, inclure aussi le fait de « faire rester » (« intégrer ») et le fait de gérer des flux existants, qui sont aussi des éléments constitutifs de la capacité d'accueil d'un territoire ; et dans tous les cas communiquer en ce sens, car il semblerait que la politique d'accueil MAC soit avant tout comprise comme une politique visant à générer des flux, parfois même « indifférenciés » / non ciblés*) ;

- d'autre part, de conserver suffisamment de souplesse et d'ouverture dans les AAP pour permettre aux territoires de justifier de la pertinence de leur stratégie d'accueil, ou de celle qu'ils souhaitent mettre en place, au regard de leur contexte local, départemental et régional spécifique, tout en respectant les quelques critères d'éligibilité fondamentaux définis dans l'AAP ;
    - *Conserver l'idée de soutenir aussi bien la construction que l'amplification ou la spécialisation de l'accueil pour ne pas exclure certains cas de figure territoriaux particuliers (même si le vocabulaire peut être simplifié ?) ;*
    - *Fixer aux territoires, dans les AAP, l'objectif d'aller vers une politique d'accueil structurée et intégrée : une démarche de progrès, avec une « obligation » de moyen plus que de « résultat » à court terme ;*
    - *Sans toutefois leur imposer la méthode et les moyens pour y aller, afin de tenir compte des niveaux d'avancement très différents des territoires du MAC en matière de structuration d'une politique d'accueil, en laissant donc à chaque territoire la liberté de définir ses champs thématiques prioritaires d'intervention, en fonction de ses spécificités, ainsi que la nature des actions à mettre en œuvre majoritairement et prioritairement pour parvenir à atteindre l'objectif (sensibilisation, qualification de l'offre, etc.) (Cf. une démarche d'abord ascendante) ;*
    - *Laisser ouverte la possibilité d'un « mix » entre une approche intégrée/transversale et une approche thématique. C'est l'idée d'une approche « à petit pas » (commencer par des avancées thématiques pour convaincre les élus pour, ensuite, aller vers une structuration plus aboutie).*
  - Concernant les AFL : Un dispositif utile et apprécié mais qui interroge la construction des programmes (leur axe 1) : alors que les projets financés dans le cadre des AAP n'auraient pas pu être financés par un autre axe de la politique MAC que celui consacré à l'accueil, pour certains des projets hors AAP, on peut penser qu'ils auraient aussi pu (voire dû) être financés par un autre axe (culture, tourisme, développement économique, etc.) ;
- ⇒ AAP et AFL : une complémentarité réelle, mais à optimiser et clarifier, afin d'optimiser et clarifier aussi les liens entre les deux grandes catégories d'opérations soutenues par l'axe 1 Accueil (projets « transversaux » de structuration des politiques d'accueil sur les territoires d'une part, projets « thématiques » portés par des opérateurs surtout associatifs d'autre part) :
- *Prévoir une première mesure entièrement et exclusivement dédiée aux territoires, mobilisés par le biais d'AAP redéfinis à la marge pour mieux permettre de couvrir les divers cas de figure de territoires potentiellement intéressés ; cette mesure viserait à soutenir la structuration et le développement de politiques locales d'accueil dans les territoires du MAC (impliquant les partenaires locaux), avec l'objectif d'aller vers des démarches de développement local/accueil intégré, et avec son volet mutualisation à l'échelle MAC associé à un dispositif d'accompagnement lorsque nécessaire ;*
  - *Prévoir une seconde mesure, bien distincte de la première, visant à soutenir, par le biais d'AFL :*
    - a) *les projets (avec une dimension interrégionale) qui contribuent à « améliorer les conditions de l'accueil dans les territoires du MAC », portés par des acteurs socioéconomiques et socioculturels.*

*Pour garantir et renforcer le lien des projets ainsi soutenus avec l'accueil organisé par les territoires (lorsqu'il l'est), il s'agirait toutefois*

*d'ajouter aux 5 critères d'interrégionalité existants quelques critères qui permettraient de garantir ce lien effectif (quelle contribution du projet à l'accueil ? quels liens du projet avec les territoires et quelle contribution à l'amélioration de l'accueil dans les territoires du MAC ? etc.) ;*

*Pour garantir et renforcer le lien des projets avec le développement territorial, il s'agirait toutefois d'ajouter une mission de sensibilisation des élus et des populations à l'accueil.*

- b) Les démarches de progrès, première étape vers une future intégration, pour les territoires volontaires mais encore « timorés ».*
- *Les autres projets relèveraient des autres axes de la politique massif, s'ils le prévoient.*

## **2. RESULTATS**

### **Question n°4 : Quelle contribution à la « culture de l'accueil » dans les territoires ?**

Cf. développement dans le chapitre : 3.4

#### Constats :

- Les entretiens ont montré que la définition même du concept d'accueil est interrogée par les opérations – et au préalable, par les réflexions – mises en œuvre ou projetées : selon les catégories d'acteurs et en leur sein, accueillir n'a pas le même sens, et n'est pas porteur des mêmes contraintes et/ou risques (individuels ou collectifs) ;
- Des projets souvent culturellement dérangeants : Les projets sont générateurs d'une remise en cause identitaire d'où les grandes difficultés rencontrées à leur émergence (pourquoi en être arrivé là ? quelles causes ? quelles postures et comportements éviter ? changer ? quels acteurs impliqués ? etc.). Une approche (induite par la dépopulation) qui interroge voire remet en cause par exemple la représentation diffuse mais très appropriée par les habitants et les élus d'une « meilleure qualité de vie à la campagne » ;
- Le déroulement - positif - des projets existants semble rassurer. La concrétisation, notamment avec une priorité fréquente pour l'accueil d'actifs (entrepreneurs) est mieux perçue (une « relève nécessaire »), mais peut entrer en concurrence avec des ambitions locales (affectation du foncier agricole par exemple) ;
- L'enquête auprès des opérateurs a montré que les projets soutenus par l'axe 1 Accueil ont permis de mettre en place des actions de sensibilisation à l'accueil, et de contribuer à une forme de diffusion de la culture de l'accueil, dont il est difficile de mesurer le niveau d'intensité, mais dans tous les cas il est certainement meilleur que ce qu'il aurait été (ou serait resté) sans qu'il n'y ait de projets ;
- Ce constat concerne autant les projets portés par les territoires dans le cadre des AAP que les projets portés par des acteurs socioéconomiques/culturels (AFL) ;
- Il ressort toutefois aussi de l'enquête opérateurs, confirmé en entretien, que la contribution des projets à la diffusion de la culture de l'accueil est surtout effective en direction des partenaires « techniques » et des élus locaux, moins en direction de la population ;

- Différents porteurs de projets (territoires AAP comme acteurs socioéconomiques/culturels) ont été sensibilisés suite à un « bouche à oreille » efficace (sources concordantes : enquêtes, entretiens et études de cas) ;
- La diffusion de la « culture de l'accueil » au sein des territoires – voire entre territoires – est aussi le fait de rencontres diverses (SIVU, SIVOM, Leader, AG des partenaires, etc.). Mais c'est la conséquence des projets élaborés : « *on en parle, c'est d'actualité* » ;
- Beaucoup de projets « thématique » portés par des opérateurs hors AAP contribuent aussi à la diffusion d'une culture de l'accueil dans les territoires, à travers des actions de sensibilisation et d'information des élus, de la population, de partenaires membres ou non du réseau, etc. soit sur l'accueil en général, soit sur le thème du projet contribuant à l'accueil (logement, foncier, etc.)
- Par ailleurs, ces projets, à travers la mise en réseau à l'échelle MAC qu'ils encouragent ou concrétisent, contribuent aussi à diffuser la culture de l'accueil au sein même des réseaux de leurs initiateurs, dont l'évaluation a aussi montré qu'ils ont tendance à croître grâce à l'intervention du MAC :
  - Ainsi, beaucoup des opérateurs interrogés ont indiqué que sans l'aide du MAC, ils n'auraient pas mis en place, ou pas avec la même ampleur, la dimension « mise en réseau à l'échelle MAC » de leur projet ;
  - Autrement dit, l'aide MAC aide aussi les opérateurs à élargir leur réseau soit en y associant d'autres acteurs d'autres régions (*exemple du projet de réseau des cirques en chapiteau itinérant, qui a déposé trois vagues de dossiers avec à chaque fois un partenaire d'une nouvelle région en plus – confirmé en entretien*), soit même, dans certains cas repérés, en encourageant à la création de nouvelles structures chargées de l'accueil dans les territoires (*exemple du réseau des CREFAD*)
- Concernant la diffusion auprès des différents publics cibles :
  - La population : les projets thématiques portés par des opérateurs (hors AAP) semblent avoir davantage d'effets que les projets portés par les territoires ;
  - Les partenaires techniques : les projets de territoire sont les plus impactant.
  - Les élus : sont sensibilisés via les deux catégories de projet ;

L'enquête opérateur confirme cette tendance : près de 40% des opérateurs hors territoires AAP interrogés disent que leur projet contribue à diffuser la culture de l'accueil auprès de la population beaucoup ou parfaitement, contre 16% seulement des territoires.

### Conclusion

- o Là où des projets d'accueil se développent (qu'il s'agisse de projets portés par des territoires dans le cadre des AAP ou de projets portés par des acteurs locaux participant directement à la promotion de l'accueil), la « culture de l'accueil » a tendance à se diffuser, même si cela se heurte encore à de nombreux obstacles (freins culturels de la part de la population et de certains élus locaux, pré carrés fragilisés...) ;
- o Inversement, là où aucun projet d'accueil ne se développe, la culture de l'accueil reste très diffuse, voire inexistante, indépendamment de quelques cas de « contamination positive » ;

- La mise en place d'une telle démarche apparaît donc être clairement un levier, une occasion de sensibiliser les acteurs du territoire à l'accueil et donc de diffuser la culture de l'accueil au sein du territoire et auprès des acteurs impliqués ;
  - Mais elle reste cependant encore limitée à un cercle assez restreint d'acteurs parfois d'ailleurs déjà sensibilisés : il reste beaucoup à faire (partenaires qui ne sont pas impliqués dans la dynamique, élus réfractaires ou faiblement impliqués, population qui véhicule une image négative de son propre territoire auprès des touristes ou nouveaux arrivants, etc.).
  - A contrario, sans les projets d'accueil menés et soutenus par le MAC, le niveau de sensibilisation des acteurs des territoires et des partenaires thématiques à l'accueil serait encore moins bon ;
  - Au-delà du concept d'accueil, le développement des projets d'accueil est aussi l'occasion de sensibiliser aux caractéristiques des espaces territoriaux impliqués (Cf. clichés convenus sur les espaces ruraux notamment, spécificités et enjeux variés même au sein des espaces ruraux), ce qui peut impacter indirectement toute les politiques sectorielles publiques ou parapubliques ;
  - Le nombre d'acteurs impliqués (sensibilisés) semble s'accroître avec les années, si l'on prend l'exemple des territoires du Limousin et de l'Auvergne où la politique est plus ancienne ;
- ⇒ Il y a une contribution évidente des projets soutenus par la politique accueil MAC à la diffusion de la culture de l'accueil dans les territoires et auprès des partenaires thématiques ;
- ⇒ Il est clairement apparu à l'occasion des entretiens que la sensibilisation et l'implication des élus dans les politiques d'accueil des territoires est un enjeu central : lorsque la politique bénéficie d'un soutien politique et d'une participation politique forte, elle peut émerger ou se mettre beaucoup plus facilement en place, selon les situations locales ;
- ⇒ On peut noter une certaine complémentarité entre l'action des territoires d'une part, spécifique, et l'action des opérateurs qui interviennent également sur les territoires et qui soutiennent la diffusion de la culture de l'accueil ;
- ⇒ Toutefois, il reste encore beaucoup à faire, l'enjeu d'accueil - et plus encore l'identification et l'appropriation de ses conséquences - n'est pas encore très diffusé dans les territoires du MAC, au-delà d'un cercle d'initiés. Pour ces derniers, de plus en plus nombreux car sur un nombre de territoires croissant, la politique d'accueil du MAC - en complément de celle portée par les Régions Limousin et Auvergne - est un support essentiel sans lequel il leur serait difficile d'agir.

**Question n°5 :**

- **Quels progrès accomplis sur les territoires bénéficiaires en termes de structuration et de consolidation des politiques d'accueil ?**
- **Existe-t-il un effet de diffusion vers les territoires voisins ?**

Cf. développement dans les chapitres 3.3 & 3.4

**Constats :**

Il convient de distinguer deux types de territoires en ce qui concerne l'impact des AAP MAC sur la structuration et la consolidation des politiques d'accueil :

- Les territoires qui ont une politique d'accueil structurée préexistante à leur inscription dans la politique MAC (cas des territoires du Limousin), pour lesquels la politique MAC n'a pas vraiment été l'occasion de progrès en matière de structuration et consolidation ;
- Les territoires (très majoritaires) qui ont utilisé le levier des AAP MAC pour démarrer une structuration ou une consolidation de leur politique d'accueil le plus souvent embryonnaire ou « éclatée » (des « actions » d'accueil), et pour lesquels on note de vrais progrès grâce aux AAP MAC.

Pour ce deuxième type de territoires, les éléments suivants peuvent être mentionnés en ce qui concerne les progrès accomplis en termes de structuration/consolidation :

- Dans leur principe, les AAP MAC incitent à mettre en place une politique d'accueil sous la forme d'une approche transversale, structurée, intégrée (notamment matérialisée par un ADL dédié) ;
- Dès lors, tous les territoires qui se sont inscrits dans les AAP ont de fait progressé vers cet objectif ;
- Mais ils ne sont pas tous partis du même point de départ : quelques-uns avaient déjà une politique relativement pensée si ce n'est structurée (*ex. Beaujolais vert*) et l'AAP a permis de l'amplifier ; d'autres, les plus nombreux, n'avaient que des bribes d'actions d'accueil, thématiques et éparses, que l'AAP a permis (ou doit permettre à terme, les opérations sont en cours) de repenser/ de relier entre elles dans le cadre d'une politique globale (c'est l'un des grands avantages des AAP MAC selon certains acteurs interrogés) ;
- La politique d'accueil est aussi utilisée par certains territoires comme levier pour contribuer à structurer une intercommunalité encore en construction, pour en conforter une récente, pour jeter les fondements du travail en commun ou les consolider (*cf. CC de Quercy-Rouergue Gorges de l'Aveyron*), partant du principe que pour accueillir, il faut déjà au préalable s'assurer de l'existence des conditions nécessaires pour l'accueil (renforcement, adaptation des services locaux, notamment publics) ;
- La diffusion vers les territoires « voisins » ou « internes » à partir de territoires engagés semble limitée, mais réelle. L'émergence des projets en AAP le confirme. La diffusion « spontanée » (non organisée) a par exemple pu être repérée, à plusieurs reprises, notamment au sein de PNR ou de Pays dont les Communautés de communes se montrent intéressées (plusieurs cas d'emboîtement repérés, soutenus par les AAP MAC). Mais le mouvement est lent et progressif, les effets plus significatifs sont possibles mais attendus sans doute à moyen terme : les territoires voisins, lorsqu'ils sont peu intéressés ou sceptiques, observent, et l'évolution de leur positionnement pourrait prendre du temps en l'absence de politique régionale incitative, voire « fortement incitative » (Cf. Limousin et Auvergne) ;

## Conclusion

- Une consolidation croissante indéniable, mais lente, et une intégration encore partielle ou ciblée : les progrès identifiés et mentionnés n'empêchent pas les territoires engagés de garder encore des approches thématiques en parallèle de l'approche intégrée ;
- De nombreux territoires encore non engagés (surtout dans les 4 régions partiellement classées, mais aussi en Limousin et en Auvergne) ;
- Une adhésion au concept, au-delà d'un effet d'aubaine toujours possible : il est ressorti des entretiens menés que la grande majorité des territoires engagés dans les AAP a adhéré à l'approche transversale promue, ou tout du moins en a vu l'intérêt, alors que beaucoup de ceux non engagés sont plus réticents encore face à cette approche qu'ils ne jugent pas forcément appropriée à leur cas de figure particulier ;
- Pour certains, cette approche transversale et intégrée est même jugée indispensable, voire vitale : la politique d'accueil doit d'abord être une politique territoriale, avant d'être une politique « thématique » (ou plutôt multithématique) – ne serait-ce que pour limiter les risques de corporatisme des approches thématiques, mais aussi pour apporter de la cohérence à des stratégies parfois incompatibles entre elles ou inadaptées aux enjeux locaux (question d'échelle) ;
- Au-delà des progrès accomplis dans la grande majorité des territoires engagés (tout du moins ceux analysés), rien n'est encore « définitivement » acquis et le processus de structuration des politiques locales d'accueil doit encore se poursuivre, le partenariat devrait encore fortement s'élargir pour intégrer davantage l'ensemble des opérateurs concernés, et être optimisé pour trouver une efficacité attendue par chacun, seul gage de durabilité. D'où l'importance d'un soutien régional et du Massif, chacun ayant un rôle différent, voire de relai.

## **Question n°6 :**

- o **Les conditions de pérennisation des politiques territoriales d'accueil ont-elles été créées ?**

Cf. développement dans les chapitres 3.2, 3.5 & 3.7

## Constats :

- L'enquête opérateur a montré que la pérennisation des politiques locales d'accueil n'est pas acquise ;
- Les études de cas ont confirmé cette tendance : dans la majorité des territoires étudiés, les acteurs interrogés ont indiqué qu'une dynamique avait été mise en place grâce à l'AAP, mais qu'il n'y avait pas encore de garantie qu'elle puisse être pérennisée. Or dans le même temps, beaucoup ont insisté sur le fait que la mise en place d'une telle politique nécessite du temps, c'est une démarche de longue haleine, à long terme (au moins 5 à 7 ans), d'où d'ailleurs une critique fréquente sur la temporalité jugée bien trop courte des AAP MAC ;
- La question qui se pose est principalement celle du soutien financier après le MAC : qui va prendre le relais ? Si le MAC a bien souvent permis de poser les fondements d'une politique, d'une démarche partenariale et transversale, à travers notamment le financement du poste de l'ADL, la plupart des territoires disent se heurter ensuite à la difficulté de mobiliser des moyens sur la durée pour cette ingénierie. Ce qui contribue d'ailleurs à expliquer pourquoi plusieurs territoires se sont repositionnés sur un AAP suivant ;

- Mais parfois, il peut s'agir aussi d'une question d'absence de volonté ou d'opportunité de poursuivre (cas non rencontré directement parmi les territoires étudiés durant l'évaluation, mais qui a été cité en exemple par certains acteurs interrogés). Ainsi, certains ADL interrogés ont indiqué qu'ils ont déjà vu « disparaître du circuit » des territoires engagés durant les premières vagues d'AAP, mais qui ont abandonné, faute de volonté ou d'opportunité de poursuivre dans une démarche utile, mais trop précaire (pas de pérennisation garantie alors même que la démarche nécessite la mobilisation de nombreux moyens, pas seulement financiers – partenariat, définition d'une stratégie, etc.) ;
- Par ailleurs, la spécificité du métier d'agent de développement accueil n'est pas encore véritablement reconnue ou perçue par de nombreux élus locaux. Turn over et démobilitation apparaissent assez fréquents, d'où l'importance de la mutualisation selon tous les entretiens réalisés, vécue comme redynamisante bien au-delà de ses apports techniques. Une situation qui impacte aussi les relations avec les partenaires, ces derniers jugeant sévèrement ponctuellement les organisations locales qu'ils ne prennent pas au sérieux et aux faiblesses desquelles ils n'entendent pas se substituer : un ADL accueil mal accueilli, une politique qui vise à attirer et faire rester, mais qui ne sait pas pérenniser son ADL et le maintient en situation de forte précarité... ;
- A l'inverse, dans quelques rares cas, les élus interrogés ont indiqué que la politique est jugée tellement importante pour le territoire que si les financements devaient s'arrêter (MAC ou Région – cas d'un territoire du Limousin), le territoire prendra le relais ;
- Mais la question de la pérennisation se pose aussi au regard de la capacité d'intervention des partenaires techniques (thématiques) des territoires, dans un contexte d'accroissement continu des sollicitations, le nombre de territoires s'engageant dans une politique d'accueil se développant ;
- A noter que la pérennisation peut être freinée par des questions de concurrence entre territoires (concurrence peu ou pas mentionnée ouvertement, le plus souvent repérée en entretien à travers les expressions utilisées ou à travers des exemples de pratiques décrites et jugées « douteuses » de la part de certains partenaires ou de certains élus) : ce point a un impact sur le périmètre des territoires engagés, l'échelon intercommunal le plus fin étant parfois préféré pour ne pas avoir à travailler avec des territoires voisins concurrents (au sein d'un pays), sous couvert de prétextes techniques. Mais alors la sollicitation des partenaires peut s'en trouver démultipliée. Si cela change peu de chose en termes d'accompagnement individuel des postulants à l'installation, elle impacte la gouvernance des dispositifs locaux (réunions) et réduit aussi la sélectivité, chaque territoire souhaitant accompagner le plus possible de projets, même les plus modestes ;

### Conclusion

- La politique accueil MAC a facilité, parfois même déclenché, la mise en place et le développement de politiques locales d'accueil. En revanche, elle n'a pas encore permis de créer les conditions de leur pérennisation ;
- Les relais institutionnels nécessaires – même en dehors de tout financement - ne sont pas encore tous acquis ou partout (Services de l'Etat, Régions, Départements, leurs agences, les grands partenaires socioculturels...) ;
- Les territoires ne savent pas encore s'ils pourront assurer le relai financier, en cas d'arrêt du soutien Massif (ou régional), évoquant leur manque d'autofinancement. Mais comme ce discours a été entendu et est parfois encore porté pour de nombreuses autres politiques, pourtant pérennisées par la suite dans nombre de collectivités, il est difficile d'apporter ici une réponse « définitive » ;

- Seuls les résultats concrets, mais pas nécessairement fortement quantitatifs, détermineront le positionnement des collectivités engagées, voire l'engagement des autres territoires encore spectateurs ;
- La question du financement des partenaires va nécessairement se poser rapidement, notamment concernant l'accompagnement individuel des porteurs de projet d'installation, action inhérente à tout dispositif d'accueil : qui peut ou doit financer une telle politique ? quel partage ? quelles contributions ? une question à l'échelle du Massif, avec des solidarités à trouver au sein du massif et entre les six régions concernées, voire avec les grandes agglomérations périphériques qui peuvent en bénéficier ;
- La capacité à maintenir une dynamique locale (élus, entreprises participantes...) dépasse souvent la question du financement de l'ADL. Cette dynamique n'est pas seulement portée par l'ADL dédié même s'il y est très impliqué (Cf. importance des méthodes / capitalisation...), mais aussi par les partenaires des territoires (Cf. importance de leur mobilisation par les relais institutionnels précités).

### Question n°7 :

- o **Les politiques sectorielles des régions ont-elles été revisitées à la lumière des enjeux d'accueil ?**

#### Constats :

- Seule la Région Bourgogne semble avoir engagé un travail d'analyse de ses politiques sectorielles pour identifier les leviers possibles de financement des projets des territoires volontaires. Un travail toutefois encore inabouti, mais qui a aidé dans son principe les interlocuteurs régionaux au contact des territoires, puisque révélateur d'une préoccupation ou d'un intérêt pour les politiques d'accueil. En outre, face à certaines difficultés lors de l'instruction des projets, la Région a prévu un mécanisme de financement au sein de la Direction des territoires qui permet de « mettre de l'huile dans les rouages » ;
- Il ne semble pas, selon les entretiens réalisés, que les trois autres Régions partiellement classées dans le Massif aient engagé de tels travaux, l'enjeu d'accueil n'étant pas reconnu à l'échelle régionale ;
- Les Régions Limousin et Auvergne ne sont pas concernées par cette question évaluative, ayant mis en place des politiques d'accueil, avant même celle du Massif pour le Limousin (inspirateur de la politique Massif).

#### Conclusion

La réponse est ici simple : pour l'essentiel, non.

### 3. **PLUS-VALUE DE L'APPROCHE MASSIF**

Des éléments de plus-value de l'approche Massif ont été identifiés au-delà du champ des deux questions évaluatives posées ici. Ils sont présentés à la suite de la question n°9.

#### **Question n°8 :**

- **Quels effets de diffusion et/ou de capitalisation du fait de la mise en réseau à travers la politique massif ?**
- **Les transferts des expérimentations menées par les associations vers les régions sont-ils effectifs ?**

Cf. développement dans le chapitre 3.6 & 3.8

#### Constats :

- La mise en réseau des acteurs prévue par les programmes Massif relève de deux mécanismes distincts :
  - La « mutualisation » des ADL Accueil financés sur les territoires retenus au titre des appels à projet (AAP). Cette action consiste en l'organisation de séminaires de rencontre et d'échanges, animés par le CVC ;
  - L'obligation d'un portage partenarial de projets diffus concourant à l'accueil, dans le cadre des AFL (aides au fil de l'eau, hors AAP), projets devant répondre à l'un des cinq critères d'interrégionalité définis pour les programmes.
- La « mutualisation » permet aux ADL Accueil des territoires de développer une culture commune et d'acquérir des compétences nécessaires à la fonction (Cf. aussi chapitre 3.5, focus ADL, « un nouveau métier »). Cela est souligné aussi bien par les ADL des territoires déjà bien avancés en matière d'accueil, que par les ADL des territoires moins avancés, qui pour certains ont même qualifié de « vital » ce dispositif d'appui technique qui leur permet de bénéficier de l'expérience de leurs homologues des territoires plus avancés, de trouver parfois des solutions concrètes à leurs difficultés et aussi et surtout de se sentir moins « isolés » ;
- Des échanges qui se poursuivent de façon informelle (contacts directs entre homologues), jugés tout aussi utiles, en dehors des temps de séminaire ;
- Même pour les territoires du Limousin et de l'Auvergne qui bénéficient déjà d'un appui technique solide et d'une démarche de mutualisation régionale appréciée, la mutualisation « MAC » est vue comme très importante, un réel « plus » par rapport à l'existant : une ouverture à d'autres approches et postures, la présentation d'autres expériences, un élargissement du cercle des ADL impliqués ;
- La capitalisation des actions, plus ou moins expérimentales selon les cas, menées par les opérateurs socioéconomiques/culturels est quant à elle fréquemment prévue, mais pas toujours réalisée. L'enquête et les entretiens opérateurs ont montré que cette capitalisation a souvent une vocation d'usage interne (à la structure ou au réseau) plus qu'externe (hors réseau). Elle est en outre souvent peu formalisée dans une optique de transfert méthodologique (ex. guide), au profit de la rédaction de fiches de présentation, parfois mises en ligne sur des sites internet, et surtout d'échanges directs jugés plus performants. Souvent, elle n'est pas encore aboutie du fait que ces actions sont en cours : ainsi par exemple, dans certains cas rencontrés en entretiens, les projets locaux d'expérimentation ayant bénéficié d'un soutien du MAC n'ont pas encore mis en œuvre le volet

« transfert de l'expérimentation » (qui était une condition à leur éligibilité), le projet local n'étant pas encore assez abouti pour engager la démarche de transfert ;

- Pour les projets structurants portés par des acteurs interrégionaux (ex : IPAMAC, MACEO, Terre de Liens, Relier, etc.) ou mis en œuvre dans le cadre de réseaux d'acteurs organisés à l'échelle interrégionale (ex : réseaux culturels, réseau des CREFAD, etc.), le bilan des projets a montré qu'il y avait une forte dimension d'échange, de mutualisation et de capitalisation au sein des projets, dont les entretiens menés ont confirmé la mise en œuvre effective grâce notamment au soutien du Massif. Ces acteurs ou réseaux interrégionaux jouent donc un rôle important dans la diffusion et la capitalisation à l'échelle du Massif, a minima au sein des réseaux en question, mais souvent avec aussi des effets de débordement plus ou moins forts vers d'autres opérateurs ou vers les territoires et leurs acteurs (élus, partenaires, etc. - cf. aussi réponse à la question évaluative n°4).

### Conclusion

- Le dispositif de mutualisation est plébiscité par tous les ADL accueil soutenus des six Régions, y compris donc ceux des régions Limousin et Auvergne (dans ces régions, le dispositif est aussi plébiscité par certains ADL interrogés non soutenus par la politique d'accueil MAC, mais qui participent aux actions de mutualisation en tant que territoires observateurs). C'est LE dispositif permettant aux territoires de capitaliser et d'échanger. Ce dispositif est complémentaire aux réseaux régionaux existant en Limousin et en Auvergne, sans les doubler du fait de l'ouverture interrégionale qu'il autorise et organise ;
- Les transferts d'expérience se font presque exclusivement entre ADL accueil des territoires engagés, peu ou pas vers les territoires non engagés y compris ceux ayant des pratiques ou des outils concourant à l'accueil, selon les entretiens réalisés avec un échantillon de territoires non engagés dans la politique MAC. C'est une des limites du dispositif mis en place, en termes de diffusion des expériences ;
- Les élus des territoires engagés en profitent aussi mais moins et indirectement, ils ne participent pas aux rencontres. Il appartient donc aux techniciens de rapporter les expériences évoquées, d'en tirer les enseignements et les propositions pour chaque territoire. C'est une autre des limites du dispositif mis en place, les élus locaux n'étant souvent - selon les ADL accueil - pas suffisamment impliqués pour adhérer à des suggestions parfois ambitieuses ;
- Les partenaires thématiques des territoires, en revanche, n'en profitent pas du tout. Ils ne participent pas aux rencontres et ne se connaissent pas le plus souvent entre départements ou entre régions du Massif.

Il résulte de cette situation que :

- La diffusion d'expériences entre acteurs se connaissant ou « confrères » d'une région à l'autre est réelle, grâce à la mise en réseau à l'échelle MAC :
  - o Aussi bien entre ADL Accueil des territoires participant à la démarche de mutualisation pilotée par le CVC (et dont les entretiens ont confirmé qu'elle engendre de forts effets d'apprentissage réciproque et qu'elle donne lieu à des échanges d'expériences, d'outils concrets, de solutions à des problèmes communs, etc., lors des séminaires de mutualisation mais aussi en-dehors, de manière informelle) ;
  - o Qu'entre opérateurs socioéconomiques/culturels au sein des réseaux actifs et soutenus à l'échelle du MAC : c'est l'un des effets majeurs de l'application des critères d'interrégionalité définis pour la recevabilité des

projets diffus. Les exemples positifs sont ici plus nombreux, aboutissant à un élargissement des partenariats et à un renforcement de la mutualisation à l'échelle du massif, résultats très appréciés par les opérateurs concernés interrogés qui ont souvent indiqué que ces mêmes résultats n'auraient pas été atteints, ou pas avec la même ampleur, sans l'aide du Massif.

- En revanche, la diffusion d'expériences au-delà de ces cercles d'acteurs se connaissant semble plus faible, même si la capitalisation existe et fait l'objet d'échanges réguliers : « chacun a son projet, distinct du voisin ». Ce constat peut être en partie tempéré par le fait que de nombreuses expérimentations sont encore récentes et n'ont pas encore produit tous leurs effets (quel bilan ?). D'où, sans doute, un certain attentisme avant de chercher à reproduire, en se les appropriant (adaptant), les expériences menées (logements passerelles, village accueil...) ;
- Par ailleurs, les transferts des actions et expérimentations menées par les associations vers d'autres acteurs dans les régions du Massif apparaissent également faibles, ou très indirects. Cela peut s'expliquer par le fait que les actions thématiques relèvent de spécialités qu'investissent un nombre relativement réduit d'acteurs. Il faudrait organiser une mutualisation entre acteurs de même champ pour accroître la diffusion ;
- Globalement, la capitalisation et la mutualisation servent surtout d'inspiration, non pas sur le projet lui-même, mais plutôt sur la façon de faire, dans les détails. D'où l'importance accordée dans la forme aux échanges directs. D'où aussi le moindre intérêt porté sauf exception à une capitalisation formalisée (outils) au profit d'échanges directs, plus à même de préciser différents points utiles au regard des actions engagées ici et là (ces points n'étant pas les mêmes selon les projets, il est difficile par exemple de rédiger des fiches descriptives intéressant tout le monde, sauf la présentation de l'idée) ;
- Dans l'ensemble toutefois, au-delà des pistes d'amélioration, il ressort de toutes les investigations menées (enquête, entretiens, études de cas) que l'une des principales plus-value reconnue à l'approche massif réside bel et bien dans l'échange, la mutualisation et la diffusion d'expériences que cela facilite et encourage à travers la mise en réseau d'acteurs confrontés à des problématiques si ce n'est toujours parfaitement similaires, au moins largement communes. Il s'agit d'un aspect de l'approche massif que la très grande majorité des acteurs interrogés a indiqué souhaiter voir consolider, pérenniser voire s'élargir à l'avenir.

### Question n°9 :

- o **Quelles économies d'échelle au niveau du massif (notamment du fait de la mutualisation des outils et actions) ?**

### Conclusion

- La mise en œuvre des programmes Massif sur l'accueil ne génère pas à proprement parler d'économie d'échelle – en tout cas pas immédiats - dans la mesure où chaque territoire et chaque acteur socioéconomique/culturel porte un projet propre, spécifique et distinct des autres projets ;
- Pour autant, la mutualisation est un outil qui permet de gagner en efficacité, en particulier pour les « territoires débutants » ou pour les « ADL débutants » (professionnellement ou sur la thématique accueil) dans la mesure où la capitalisation dynamique (effectivement partagée) des expériences :

- autorise une progression technique et partenariale plus rapide
- permet d'éviter des erreurs techniques « grossières »
- permet d'enrichir les argumentaires locaux pour convaincre
- provoque des effets d'apprentissage sur la mise en œuvre au quotidien des différents volets/actions d'une politique d'accueil
- donne des idées nouvelles, voire parfois des solutions « clés en main », en matière par exemple d'outils, de méthodes pour se positionner par rapport aux partenaires déjà en place, etc. : et donc un réel gain de temps
- Le dispositif de mutualisation génère donc des économies dans le temps et par territoire, mais :
  - pas instantanées : mettre par exemple 3 ans plutôt que 5 pour atteindre un état d'avancement donné ;
  - ni généralisées : encore faut-il que les territoires ou acteurs socioéconomiques/culturels valorisent effectivement et correctement la capitalisation mise à leur disposition (capacité d'analyse, d'appropriation-ajustement, de déduction des transferts possibles...).
- Ces économies d'échelle apparaissent donc dans ce contexte ni quantifiables, ni localisables, mais elles sont bien réelles et observables.

### **Éléments complémentaires de plus-value de l'approche Massif**

Les programmes Massif visent à inciter les territoires ou les acteurs socioéconomiques/culturels à s'engager dans une démarche locale d'accueil intégrée et structurée ou dans des projets y concourant.

L'inscription dans une telle démarche est encouragée au moyen d'un soutien financier (ADL) et d'un appui politique (écoute, compréhension, soutien, relais de négociation...) et technique (montage des projets, mutualisation...).

Avant même le soutien technique, politique et financier, la plus-value de l'approche MAC en matière d'accueil par rapport à celle d'autres territoires sur l'espace national, est d'abord de promouvoir une approche transversale et intégrée, à laquelle les territoires qui s'y sont investis ont plutôt tendance à adhérer, tout en organisant en même temps une mutualisation, support d'échanges entre territoires à l'échelle MAC. Sur ce second point, la plus-value dépasse celle déjà acquise par les politiques régionales existante (intégrées), mais circonscrites à ces échelles (Limousin et Auvergne).

Ensuite, l'enquête opérateurs a montré qu'aussi bien la majorité des territoires que la majorité des associations n'auraient pas mis en œuvre leur projet sans l'aide du MAC : à la question « Auriez-vous élaboré votre projet sans l'appel à projets Massif-central ou les AFL » :

- Les territoires répondent non à 65%, la majorité l'expliquant par des raisons de financements insuffisants, mais certains territoires répondants indiquent aussi que c'est parce que l'AAP a déclenché l'envie d'agir ;
- Les associations répondent non à 81%, pour des raisons quasi exclusivement financières.

Ces deux leviers sont ressentis comme des éléments très importants de plus-value de l'échelle Massif surtout par les acteurs des territoires des quatre régions partiellement classées dans le Massif, leur Région d'appartenance ne proposant aucun dispositif analogue : dans de nombreux cas rencontrés, sans l'appui technique et financier du Massif, qui est parfois le seul interlocuteur identifié en matière d'accueil, rien ne se serait fait. En d'autres termes, c'est bien en grande partie, voire exclusivement grâce à la

politique existante à l'échelle du Massif que la plupart des territoires de ces régions sans politique d'accueil régionale se sont lancés dans la mise en place d'une politique locale d'accueil structurée et intégrée. On notera aussi ici le rôle positif et apprécié du dispositif d'appui technique (méthodologique) d'accompagnement des territoires débutants des régions sans politique d'appui existant, et animé par trois organismes spécialisés.

La situation des acteurs des régions Limousin et Auvergne est différente puisque ces deux Régions développent déjà des politiques dédiées prévoyant également un financement et des appuis techniques/mutualisation et, pour le Limousin, antérieurement aux programmes Massif ; mais la grande majorité des acteurs interrogés de ces deux régions a confirmé et souligné la plus-value de la mutualisation à l'échelle interrégionale que permet l'approche massif.

Comme cela a été développé dans le point 3.8 de ce rapport, au-delà des effets d'aubaine et d'opportunité inévitables et qui ont été identifiés aussi pour certains projets de territoires ou d'opérateurs cofinancés par l'axe 1 Accueil des programmes MAC, il y a donc une réelle plus-value à la politique d'accueil du MAC.

Ces éléments de plus-value relèvent d'abord d'une dimension interrégionale, ce qui est une première caractéristique des programmes Massif : diffuser sur l'ensemble du territoire des ambitions, des pratiques et des partenariats auparavant « cantonnés » à une seule, puis à deux régions, et répondant à un enjeu démographique commun majeur pour l'avenir de l'ensemble du territoire (Cf. diagnostic du Comité de Massif).

Mais d'autres éléments de plus-value ont été identifiés, à la fois pour l'approche interrégionale et plus spécifiquement pour l'approche Massif central :

#### Plus-value interrégionale :

- La mise en réseau des acteurs à une échelle interrégionale intéresse beaucoup les acteurs. Elle leur permet de sortir des limites géographiques habituelles de travail et conduit à élargir le cercle des collaborations/partenariats vers des territoires dont les pratiques et habitudes peuvent être assez différentes du fait de l'histoire et des dispositifs existants. C'est principalement le cas pour les acteurs socioéconomiques/culturels ;
- L'intérêt est le même pour les territoires mais pas en terme de partenariat, les projets étant localisés et autocentrés, plutôt en termes d'échange d'expériences pour mieux agir chez soi ;
- Pour les acteurs socioéconomiques/culturels, le fait de lier projet thématique et politique territoriale produit un ancrage qui potentialise et donne davantage de sens à leur action. C'est un autre élément important de plus-value interrégionale plusieurs fois cités au cours des entretiens, toutes les régions du massif ne pratiquant pas cette approche de cette façon.

#### Plus-value spécifique massif :

- L'intérêt est ici d'échanger et/ou de collaborer avec des acteurs qui rencontrent les mêmes problématiques, les mêmes enjeux, et dont les solutions peuvent reposer sur des bases comparables, si ce n'est similaires. Il ne s'agit pas tant d'échanger seulement des idées mais d'échanger sur la façon de les traiter. Et là, la situation de communauté d'intérêt, d'enjeux ou de situation/profil est une spécificité propre au Massif pour les acteurs et territoires de l'ensemble de son périmètre ;
- Tous les acteurs interrogés des quatre régions partiellement classées ont souligné l'intérêt de se tourner vers le massif plutôt que vers leur région d'appartenance dont ils ne partagent pas les caractéristiques dominantes, pour traiter les

questions d'accueil. C'est là qu'ils trouvent leurs repères, leurs méthodes et leur inspiration, indépendamment de l'existence ou non de politiques régionales plus ou moins facilitatrices ;

- Les acteurs des deux Régions outillées (Limousin et Auvergne) apprécient aussi l'échelle Massif pour les mêmes raisons. Même s'ils disposent déjà de références régionales « internes », celles des territoires massif des régions voisines les intéressent aussi car ces territoires agissent dans les mêmes contextes (ou des contextes au moins partiellement comparables).

In fine, on observera que les éléments de plus-value identifiés militent en faveur de la pérennisation de la politique massif afin de consolider les premiers effets obtenus (mise en place de partenariats nouveaux, souvent innovants, large diffusion de la culture de l'accueil et prise de conscience de la possibilité d'agir différemment), effets encore souvent plutôt conjoncturels (temporaires, car encore fréquemment « expérimentaux »), afin, comme en Limousin sans doute (Cf. évaluation quantitative ?), d'aller vers des effets structurels et durables (des organisations pérennes, une ingénierie dédiée reconnue et stabilisée... qui pourraient encore davantage faire « tache d'huile »).

## 5. Suggestions

### a) Quatre orientations stratégiques

- 1) **L'accueil, au sens large c'est à dire dans son principe, doit rester une priorité** de la politique massif. Et les outils créés à cet effet pérennisés (AAP/AFL notamment) ; Des objectifs « guide » de couverture territoriale, voire des territoires ciblés au regard de leur situation, devraient aussi être définis à l'échelle du Massif (quelle « densité » attendue d'organisations structurées ?)
- 2) **Des ajustements conceptuels et méthodologiques sont nécessaires** pour intéresser davantage tous les partenaires et tous les territoires (de la commune à la Région, sur les 6 régions) ;
- 3) **Les politiques régionales doivent être ajustées pour prendre en compte la politique interrégionale définie** (l'ajustement nécessaire n'est pas de même nature ou de même amplitude selon les Régions, et les options nombreuses) ;
- 4) **L'organisation de la gouvernance et du partenariat tant vertical qu'horizontal**, politique et techniques (partenaires thématiques), **doit être revue** (notamment pour valoriser l'expérience/capitalisation (ex. conventionnements...) et organiser le financement des investissements accompagnant les actions de structuration, ou le relais par les Conseils généraux investis d'un positionnement régional plus réservé).

### b) Deux questions stratégiques

- 1) Quels sont les attentes du Comité de massif vis-à-vis des territoires : une démarche et/ou des résultats quantitatifs ? et avec quel curseur ?
- 2) Une couverture territoriale complète à terme (exhaustive) ou des îlots organisés nombreux (« pôles ») ? et dans ce cas, y-a-t-il des priorités territoriales localisées à prendre en compte ?

## c) Des ajustements de la doctrine et des amendements techniques

### - Distinguer deux orientations complémentaires dans les programmes

1) **La concrétisation** chaque fois que possible, à la fois (les deux se nourrissant) :

a) **d'une organisation territoriale finale attendue**, présentée comme un outil (une démarche) incontournable, et soutenu à ce titre : la structuration d'une politique locale dédiée « globale » et « intégrée », par des territoires organisés et « dotée de ressources humaines appropriées, organisées » (*outil privilégié : les AAP et la mutualisation, les deux outils pouvant être dissociés pour une utilisation indépendante, Cf. 2a ci-après*)

b) **de projets d'envergure, « structurants » et/ou innovants** (expérimentaux) **concourant à l'accueil, à l'échelle plurirégionale** (acteurs socioéconomiques et socioculturels en particulier). L'ancrage territorial devrait être particulièrement affirmé ; (*outil privilégié : AFL*)

⇒ Une démarche ambitieuse, pour des acteurs investis

- ✓ Une démarche à court/moyen terme
- ✓ Une évaluation centrée sur les résultats (surtout qualitatifs ET le cas échéant, selon les situations, quantitatifs)

2) **Le soutien à l'« émergence et/ou l'accompagnement de processus » locaux favorables à l'accueil** (*outil privilégié : AFL*)

a) Via **le soutien aux démarches de progrès**, par les territoires « inorganisés » (au sens MAC), permettant de franchir les étapes une à une et de tendre vers un dispositif global et structuré (point 1a ci-dessus). Une politique de petits pas, avec des avancées progressives mais concrètes (« thématiques »), pour emporter l'adhésion, appuyée sur une stratégie globale en parallèle, plutôt que des grands objectifs « qui font peur » ; (*dans son principe, le dispositif de mutualisation pourrait être utilisé ici, avec un objet ajusté*) ; Dans ce cas, l'embauche d'un ADL dédiée ne serait pas immédiatement demandée, mais le soutien technique (méthodologique/accompagnement + mutualisation) des territoires leur serait acquis, comme dans le cadre des AAP ;

b) via **le soutien de projets thématiques, ponctuels mais à vocation démonstrative et de transfert**, même s'ils sont isolés (infrarégionaux, au fil de l'eau), qu'ils soient publics ou privés (ex. s'appuyer sur les réseaux associatifs, pour leur proximité avec les populations locales). Le lien avec les démarches d'accueil devrait être très direct et la capitalisation méthodologique un moment essentiel de l'opération, enfin une action spécifique de valorisation/diffusion pourrait ensuite être organisée ;

c) via, si les acteurs du Massif le souhaitent, **le soutien à des actions dont la finalité est de sensibiliser/former à l'accueil**, notamment les populations, mais plus largement les élus et les partenaires concernés.

⇒ Une démarche plus modeste et progressive pour des acteurs plus timorés, mais intéressés

- ✓ Une démarche à plus long terme
- ✓ Une évaluation centrée sur les progrès/évolutions

## - **Ajuster la démarche et les outils**

Les points suivants pourraient en particulier faire l'objet d'une réflexion :

- 1) **Mieux tenir compte de toutes les situations existantes dans le Massif**, avec des conséquences importantes en termes d'adhésion des espaces non ou moins concernés par les enjeux démographiques (flux déficitaires ou excédentaires) ou « frileux » vis-à-vis d'une démarche globale (Cf. *orientations 1a & 2a*), ou encore soucieux de viser préférentiellement telle ou telle catégorie de population ; Le travail à conduire nécessiterait d'afficher une définition plus souple que celle existante – si tel est le souhait du Comité de Massif – afin d'être plus inclusive  
*(gestion ou genèse de flux, faire venir et/ou faire rester, catégorie de populations visées (entrepreneurs, salariés, saisonniers, retraités...), articulation approche thématique et/ou globale, accompagnement individuel ou aussi création des conditions nécessaires pour l'accueil, etc.) ;*
- 2) **Mettre en place une « bourse aux initiatives »** permettant de  rapprocher les acteurs intéressés  (Cf. *orientations 1b & 2a & 2b*) ;
- 3) **Organiser** (bi-annuellement ?) **une conférence des Régions afin de fixer les priorités communes de la politique massif sur lesquelles elles s'engageraient à soutenir financièrement les projets retenus** que leur portage soit uniquement localisé dans leur territoire ou qu'il soit plurirégional (clarté des objectifs et des moyens, simplification des procédures). Sur ce point, on notera que l'existence d'orientations d'éligibilités différenciées selon les Régions (AAP, AFL) donne une image dégradée de l'action collective, alors même que ces mêmes interlocuteurs demandent et encouragent les acteurs de terrain et leurs partenaires à travailler ensemble en réseau, à dépasser leur différences, à créer des guichets uniques... un message brouillé, indépendamment de l'accroissement des difficultés générées sur le montage de projets interrégionaux (instruction et paiements multiples, selon des règles différentes...) ;
- 4) **Associer les Conseils généraux** (*représentés au Comité de massif*) très présents sur la problématiques des services (et de soutien plus généralement aux communes et aux EPCI par lesquels se structurent les politiques locales d'accueil) (Cf. aussi AAP n°3), et qui peuvent aussi utilement servir de relais dans les Régions où l'accueil n'est pas une priorité et ne le serait toujours pas à l'avenir ;
- 5) **Mener une réflexion collective sur les enjeux des rapports ville-campagne** au sein du Massif - et avec les agglomérations périphériques (le MAC et les régions apparaissent les mieux placées pour l'animer) pour capter les flux sortants (source importante des arrivées sur le massif) et réduire certaines concurrences interterritoriales « excessives » (qui ont des effets en termes de migration) ;
- 6) **Mener une réflexion collective avec les grands partenaires** (têtes de réseaux lorsqu'il y en a) sur : (Cf. *orientations 1a & 2a*)
  - o 1/ *les enjeux territorialisés du Massif* pour dépasser les clichés et organiser les passerelles et interconnexions entre filières... (langue de bois s'abstenir... « *cesser de dire oui et agir* » comme le formule un élu local interrogé) : articulation horizontale, mais aussi verticale ;
  - o 2/ *le rapprochement des partenaires thématiques et des territoires* pour dépasser les clivages liés aux sphères d'intervention « mon jardin, mon pré carré, mon expertise, mon antériorité, votre responsabilité, votre rôle... » à partir d'expérience vécues et réussies (elles sont assez nombreuses).
- 7) **Organiser régulièrement dans les territoires des conférences d'élus locaux sur l'accueil** (Cf. en relai des actions menées aux Universités de l'accueil en Limousin), au contenu très pratique/concret (animée par des élus et des opérateurs, des chefs d'entreprise...) pour dynamiser le portage politique, encore insuffisant, et soutenir les « leaders » locaux ; (Cf. *orientation 2c*)

- 8) **Porter une attention particulière au soutien des projets expérimentaux, innovants ou atypiques** (Cf. orientations 1b & 2b), qui s'intègrent mal le plus souvent dans les concepts généraux et les modalités de financement existant. Et, à cette fin, définir des critères de principe (la finalité des projets) et de suivi, plus que d'éligibilité des moyens (liste) souvent inadaptés à ces situations (les voies de l'innovation par exemple ne peuvent pas toujours être anticipées) ;
- 9) **Conserver dans les AAP** (Cf. orientation 1a) **l'obligation d'un agent de développement dédié**, identifié, qui incarne la démarche territoriale et en assure la cohérence, et rester plus souple pour les territoires postulant via les AFL (Cf. orientation 2a) ;
- 10) **Préciser et unifier (?) les modalités de formalisation et de valorisation de la capitalisation** (forme, contenu, lieux de stockage et de consultation) (Cf. toutes orientations, voir sur ce point les suggestions du CVC dans le cadre de la mutualisation : ouverture aux élus...)
- 11) **Prévoir les modalités de sensibilisation** (approche descendante) / **appropriation** (approche ascendante) **de la population** (Cf. toutes orientations)

On notera enfin que **pour garantir un partenariat réussi, il doit être intéressé. Chaque territoire du massif doit pouvoir tirer profit de la politique menée en faveur de l'accueil, de la commune à la Région. Et il en est de même pour les acteurs** - animateur - porteurs de ces politiques (élus, ADL, acteurs socioéconomiques/culturels).

**Le panel de projets que les suggestions préconisent de soutenir** (Cf. orientations 1 & 2) **a pour ambition de répondre à cette exigence** pour que le partenariat interrégional « donnant-donnant » soit bien un partenariat « gagnant-gagnant ».

Ces suggestions d'orientations prennent en compte le fait que :

- Les élus locaux et les ADL concernés des six Régions s'accordent sur l'intérêt du dispositif de mutualisation (ainsi que d'accompagnement technique des territoires qui le demandent) ;
- Les acteurs socioéconomiques/culturels des six Régions s'accordent sur l'intérêt de développer des projets à cette échelle ;
- Beaucoup d'acteurs et d'élus locaux pensent qu'une dynamique réussie de projets d'accueil (structurés ou modestes) à l'échelle du massif peut renforcer une politique « locale » (ex. régionale ou départementale) qui, plus isolée, serait sans doute moins efficace à terme (cas du Limousin, voire de l'Auvergne, de certains départements). Cette orientation (on en parle davantage, « effet masse ») n'exclut pas l'existence de particularités possibles d'un territoire à l'autre, d'un département à l'autre ou d'une Région à l'autre, si la cohérence d'ensemble est assurée ainsi que son caractère opérationnel ;
- A défaut d'accompagnement voire de stimulation, certains territoires plus dubitatifs ou moins intéressés, pourraient être tentés par l'attente (moins exigeante et moins « coûteuse ») d'effets de débordement (positifs) en provenance des territoires investis, notamment des régions porteuses de politiques propres...  
*(Des voisins inactifs mais bénéficiaires, sans réciprocité possible organisable : Au contraire, les territoires organisés peuvent par exemple s'échanger des offres auxquelles ils ne peuvent répondre, et par solidarité organisée, préférentiellement vers d'autres territoires du massif) ;*
- Les Régions partiellement classées peuvent aussi avoir intérêt à laisser un dispositif Massif (qu'elles cofinancent) s'occuper d'accompagner techniquement, et avec le soutien financier de l'Europe, des territoires volontaires mais dont la priorité accueil n'est pas la leur et pour lesquels il serait difficile de prévoir une politique dédiée du fait de leur faible part dans le territoire régional.

## ANNEXES

## Annexe A - Les enjeux & objectifs affichés de la politique d'accueil

Schéma de massif (Pg 11 à 13)	POMAC - CIMAC	Plaquette « Programmes » (6 pages) Plaquette Axe « Accueil » (12 pages)
Axe 1	Axe 1	Axe 1
<p>Attirer des populations nationales et étrangères « qualifiées » – susciter et gérer des flux migratoires à partir de besoins répertoriés ou prévus (emploi - habitat – services) au bénéfice de « ceux qui arrivent » et de « ceux qui restent »</p>	<p>Accueil de nouvelles populations</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction &amp; promotion des offres (accent sur réseaux d'acteurs, filières, ingénierie)</li> <li>- Action commune de territoires regroupés à l'échelle interterritoriale</li> </ul>	<p><b>Les programmes</b></p> <p>Devenir une terre d'accueil</p>
<p>Une dynamique à partir de territoires volontaires</p> <p>Une aide du Massif pour dépasser les limites de ces territoires isolés : solidarité, complémentarité, mutualisation</p>	<p>Equité territoriale (dissociation bassins d'habitat/emploi ou bassins production /consommation) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accessibilité à tous des services publics ou aux publics</li> <li>- Mobilité : besoin d'infrastructures de transports efficaces, flexibles et sûres</li> <li>- Technologies de l'information et de la communication (TIC)</li> </ul> <p>Une attention portée aux « marches » et aux « périphéries » du Massif</p>	<p>Attirer de nouvelles populations</p> <p>Le vieillissement, facteur de développement (comprendre : opportunité de projets)</p>
<p>Le vieillissement, facteur de développement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- une nouvelle population active sénior, avec un effet immédiat et attendu à plus long terme, au-delà de la retraite (probablement pour une grande partie d'entre eux)</li> <li>- une vision prospective des besoins de formation dans l'industrie (actifs) et dans les professions de santé (services aux habitants)</li> <li>- Une source de nouveaux emplois</li> </ul> <p>Le MAC, un territoire d'expérimentation</p>	<p>Valeur ajoutée plurirégionale se décline selon cinq caractéristiques où l'échelle « massif » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Observatoire, veille et évaluation</li> <li>- Image du massif et promotion des offres de ses territoires</li> <li>- Qualification des produits, des prestations, des territoires, doit permettre à la fois une reconnaissance des signes distinctifs du Massif central et une lisibilité internationale, et rejoint ainsi l'image et la promotion du Massif central</li> <li>- Mise en réseau d'acteurs : interface acteurs / filières / territoires - atteindre une masse critique via les réseaux d'acteurs &amp; inter-acteurs,</li> <li>- Schéma de développement</li> </ul> <p>Critère d'interrégionalité (modalités possibles d'action)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- actions interrégionales par essence</li> <li>- actions de coopération interrégionale</li> <li>- initiatives locales au titre des appels à projets Massif central</li> <li>- actions répondant à des enjeux spécifiques du Massif</li> <li>- actions présentant un caractère expérimental marqué et transférable</li> </ul>	<p><b>L'accueil de nouveaux habitants</b></p> <p>Sur la base d'une analyse dynamique du territoire (Cf. observatoire) et dans le cadre d'un large partenariat local organisé et formalisé, les communes et leurs groupements, avec le soutien des départements et des Régions...</p> <p>a) Elaborer une offre globale d'accueil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Différentes entrées : <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ entrées privilégiée = activités économiques</li> <li>✓ Autres entrées possibles = habitat/foncier</li> </ul> </li> <li>- « Qualification » de l'offre (« donner envie » du territoire)</li> </ul> <p>b) Offrir accueil et accompagnement aux porteurs de projet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil-accompagnement (conseils, mise en adéquation avec les réalités du territoire...)</li> <li>- Accueil-orientation</li> </ul>
<p>Maintenir et développer les services à la population et aux entreprises (Cf. ci-après)</p>	<p>Egalité hommes-femmes : (spécificité POP, mais voir aussi politique nationale)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mixité</li> <li>- Réseaux de femmes (agricultrices, chefs d'entreprise...)</li> <li>- Conciliation vie professionnelle / vie familiale (enfants, soins, personnes dépendantes...)</li> </ul>	

Schéma de massif (Pg 11 à 13)	POMAC - CIMAC	Plaquette de présentation (6 pages)
<b>Construction de l'offre d'accueil</b>	<b>Mesure 1.1</b>	<b>Mesure 1.1</b>
Impliquer les habitants pour que l'accueil (actifs et retraités) soit facteur de cohésion sociale	Coordination des politiques d'accueil de nouvelles populations ciblées - Offres « complètes » ou « globale » : « emploi-logement-services-formation-loisirs » (création-reprise soutenue aux échelles régionales => Massif = réseaux)	Construire des offres complètes : « emploi-logement-services-loisirs »
Accueillir des populations cibles : jeunes diplômés, créateurs-repreneurs d'activité	Promotions offres auprès des publics cibles	Les faire connaître
L'accessibilité croissante induit de nouveaux comportements « on habite ici, on vit là » qui suppose d'innover dans les dispositifs et politiques d'habitat (logement temporaire, logement des apprentis...) et de services	Acteurs (population) « ambassadeurs » de leur territoire	Impliquer les habitants dans les politiques d'accueil
Economie : Accès au foncier, maîtrise du foncier pour l'activité professionnelle	Professionnalisation des acteurs & mutualisation plurirégionale	Impliquer les nouveaux arrivants dans le fonctionnement du territoire
Créer, disséminer, faire connaître : organisation des services, portail d'offres	Expérimentation, à condition de prévoir les conditions de la mutualisation à l'échelle du Massif	
Développer un axe recherche et développement sur les politiques d'accueil	Veille et évaluation à l'échelle du massif	
<b>Promotion de l'offre d'accueil</b>	<b>Mesure 1.2</b>	<b>Mesure 1.2</b>
Eviter la concurrence (ex. un portail commun de promotion de l'offre d'accueil)	Renforcement des services aux entreprises (priorité POP) et à la population (CIMAC) – des services de qualité	Mouvement (attendu) vers les campagnes isolées
<p>Une promotion à travers des démarches « labellisées », chartes de qualité et engagements des réseaux professionnels et des territoires</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- dispositif de 1<sup>er</sup> contact (maturation des projets)</li> <li>- dispositif d'interface (orientation) entre candidats et territoires</li> <li>- dispositifs de formation-action : qualifier et accompagner la demande d'installation</li> <li>- Une attention spécifique aux projets atypiques, hors procédure classiques d'accompagnement</li> </ul>	<p>Trois enjeux forts du Massif :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Offrir des conditions attractives pour le personnel hautement qualifié des entreprises</li> <li>- L'attractivité des jeunes actifs</li> <li>- L'emploi des conjoints</li> </ul> <p>Une insuffisance de l'offre en matière de services :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- habitat</li> <li>- petite enfance</li> <li>- loisirs culturels</li> </ul>	<p>Conditions :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) une politique d'accueil cohérente : maintien de l'artisanat et des commerces des bourgs centres, l'offre d'habitat, de loisirs sportifs et culturels</li> <li>2) des services aux entreprises de premier choix, facilement disponibles, répondant aux besoins des entreprises</li> <li>3) des conditions attractives pour les entreprises et leur personnel hautement qualifié</li> </ol>

<b>Schéma de massif</b> (suite et fin)		
<b>Une offre de services adéquate, attractive, accessible &amp; de haute qualité</b> <b>La structuration des réseaux</b> (Pg 29 à 34)		
Les services : une des 4 conditions pour renforcer l'attractivité et la compétitivité du territoire		
<b>Transport, une approche multimodale et une bonne information</b> (tous usagers) ; des services liés (aires gardées, nuitées, accès numériques y compris en langue étrangère...), services logistiques, accessibilité au patrimoine...		
<b>Culture</b> : accueil d'artistes étrangers (se faire connaître et s'ouvrir), équipements culturels locaux pour les habitants, notamment ruraux ; Professionnalisation des acteurs de la culture, organisation et réseaux de diffusion...		
<b>Offre de formation, comme facteur d'attractivité</b> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- En lien avec le tissu économique local</li> <li>- Adaptation aux publics étrangers</li> <li>- Enseignement supérieur : une offre globale</li> </ul>		
<b>Partenariat ville-campagne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fonctions métropolitaines</li> <li>- Autres villes et bourgs ruraux : renforcement des facteurs sources de « différenciation positive » / banalisation des espaces périurbains (lieux de production et de services, cadre de vie sûr, préservé et attractif)</li> <li>- Appui sur les villes périphériques (« villes portes », « villes relais »...)</li> </ul>		
<b>Technologie innovantes de communication</b>		
<b>Structuration – dissémination des réseaux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordination des actions : des lieux ou structures d'échange entre les différents responsables</li> <li>- Systèmes communs d'observation pour conforter les décideurs</li> <li>- Travail des réseaux à l'international</li> <li>- Outils méthodologiques pour les acteurs (se qualifier, optimiser les partenariats entre réseaux...)</li> <li>- Outils de suivi (évaluation...)</li> </ul>		
<b>Stratégie de communication</b> fondée sur les acteurs connus et reconnus, et sur le grand public (détail pg 33)		

## **ANNEXE B - Les appels à projets de l'axe 1 – « Accueil » des programmes Massif central**

On peut distinguer 2 groupes d'AAP lancés au titre de l'axe 1 des programmes Massif central :

- 4 AAP « Offre d'accueil qualifiées » à destination des territoires de projets du Massif,
- 2 AAP « Installation agri-rurales » à destination des organismes accompagnant l'installation agri-rurale.

Ces deux groupes d'AAP sont différents par leurs thématiques/cibles, ainsi que par leur pilotage, puisque les 4 AAP « Offre d'accueil qualifiée » ont été pilotés par le groupe de travail « Accueil », alors que les 2 AAP « Installation agri-rurales » ont été pilotés par le groupe de travail « Agriculture ».

### **1) Appels à projets TERRITOIRES – Offre d'accueil qualifiée**

Il s'agit d'une démarche volontariste en faveur de l'accueil : permettre de mettre en place des moyens pour répondre aux objectifs suivants :

- Développer des politiques d'accueil sur un maximum de territoires du MAC
- Sensibiliser, impliquer un maximum de partenaires dans les politiques d'accueil
- Favoriser la coopération autour des politiques d'accueil
- Intégrer les politiques d'accueil dans les projets de territoires afin d'en assurer le portage politique
- Expérimenter pour proposer des projets innovants, différenciant le Massif central

L'objectif est de **soutenir l'ingénierie dédiée à la construction et à la qualification de l'offre d'accueil** dans les territoires du massif (Parcs, Pays, CC).

La mise en œuvre des appels à projet s'est accompagnée d'une **démarche de mutualisation** à l'échelle du Massif entre tous les territoires lauréats des AAP, pilotée par le Collectif Ville Campagne, avec pour objectif de permettre aux territoires lauréats de bénéficier d'une formation et d'un accompagnement technique et de partager leurs méthodes de travail. Cette **mutualisation est obligatoire** : les candidats aux AAP doivent prévoir dans leurs projets des temps de travail collectifs pour cette mutualisation et exprimer leurs attentes vis-à-vis de cette démarche.

Les cahiers des charges des 4 AAP débutent par un rappel du contexte et par une **liste de définitions**. Certaines d'entre elles sont reprises à l'identique dans les 4 cahiers de charges alors que d'autres ont été progressivement rajoutées, démontrant **l'avancement de la réflexion du groupe « Accueil » sur la définition même de ce qu'est une politique d'accueil au niveau d'un territoire**, et de ce qu'elle recouvre - avec **des exigences croissantes**. Ces définitions et attentes sont reprises ci-après :

### Définitions

*[Complément apporté à partir de l'AAP2]*

**Construire une politique d'accueil sur un territoire**, c'est :

- Construire une offre qualifiée
- Accompagner les porteurs de projet
- Mobiliser – sensibiliser les acteurs du territoire
- Prospector des porteurs de projets et promouvoir les offres qualifiées

*[Complément dans AAP3]* Cette construction vise différentes échelles territoriales : le bassin de vie – territoire de projets (Parc, Pays CC ou CA), le département, la région, le Massif en assurant la complémentarité des actions

*[figure dans les cahiers des charges depuis l'AAP1]*

**Offre d'accueil qualifiée** = offre complète proposée par un territoire qui permet au nouvel habitant de travailler mais aussi d'habiter sur le territoire, ce qui implique 4 points de définition d'une offre d'accueil qualifiée :

- Proposer des offres d'activités ou d'accompagner la création d'activités (activités existantes)
- Prospector de nouvelles activités liées au territoire (nouvelles activités)
- Travailler les conditions de réceptivité (accès au foncier, accès logement...)
- Travailler les conditions d'habitabilité (cadre de vie, services aux habitants)

La mise en place d'une action significative en matière d'accueil impacte donc différents domaines de compétence des collectivités. Aussi, pour un maximum d'efficacité, la construction d'une offre d'accueil qualifiée :

- doit constituer un projet fort pour le territoire et associer l'ensemble des collectivités impliquées dans les politiques d'accueil
- nécessite une animation locale forte
- une parfaite connaissance du contexte local, de ses potentialités en termes de création/reprise d'activités, réceptivité (foncier, habitat, services...), du réseau d'acteurs devant être impliqués

*[Complément dans AAP2]*

**Accompagnement des porteurs de projets** = ensemble des actions visant à assurer une installation et une intégration durable. Les actions peuvent relever de différentes fonctions :

- Une fonction de primo-accueil du porteur (écoute, analyse des besoins, orientation vers les partenaires...)
- Une fonction de conseil
- Une fonction de suivi-veille des installations

*[Complément dans AAP2]*

**Développement de la culture de l'accueil** = ensemble des actions de mobilisation et de sensibilisation des habitants et des élus d'un territoire visant à développer une culture commune de l'accueil

*[Complément dans AAP4]*

**Amplification d'une politique d'accueil** = implique qu'une politique d'accueil soit déjà en place sur un territoire ; le territoire concerné choisit de poursuivre sa politique d'accueil et de mettre en place les éléments nécessaires à l'accroissement des résultats, en termes quantitatifs (augmentation du nombre d'offres d'accueil, du nombre de porteurs de projet accompagnés) et qualitatifs (formalisation d'une méthode pour créer des offres d'accueil et mise en réseau des partenaires participants à cette création ; utilisation du référentiel national Certification de services pour l'accompagnement des porteurs de projets)

*[Complément dans AAP4]*

Définition de **diversification d'une politique d'accueil** = implique qu'une politique d'accueil soit déjà en place sur un territoire ; suite à un diagnostic très précis des besoins, le territoire peut choisir de développer ses actions plus particulièrement dans un ou plusieurs des secteurs suivants :

- Conditions d'activité : diversification des moyens d'activité – conception de nouvelles modalités d'organisation de l'activité des porteurs de projets
- Conditions de réceptivité : concevoir une offre résidentielle dans une perspective de durabilité (projet d'éco-village ou éco-quartier répondant particulièrement aux attentes des candidats à l'installation)
- Conditions d'habitabilité : expérimenter de nouvelles offres de services dans un ou plusieurs domaines : mobilité, petite enfance, nouvelles façon de travailler, combinaison d'offres, logement, TIC, démographie médicale...

*[Complément dans AAP4]*

Définition de **animation locale pour l'accueil de nouvelles populations** = les chargés de mission Accueil doivent acquérir une parfaite connaissance du contexte local, de ses potentialités en termes de créations/ reprises d'activités, réceptivité et habitabilité. Ils doivent construire un réseau d'acteurs devant être impliqués dans la politique locale d'accueil.

Contenus des 4 AAP « Accueil »

	<b>Intitulé</b>	<b>Mots clés</b>	<b>Dates de mise en œuvre</b>
<b>AAP1 - Territoires</b>	Appel à projets à l'attention des <u>territoires</u> du Massif central pour une construction d' <u>offre d'accueil qualifiée</u>	TERRITOIRES CONSTRUCTION d'une offre d'accueil qualifiée	<b>2008-2009</b>  Lancement : 30 octobre 2008 Dépôt : 31 janvier 2009 Projet : juillet 2009 à juillet 2011
<b>AAP2 - Territoires</b>	Appel à projets à l'attention des <u>territoires</u> du MAC engagés dans une <u>politique d'accueil d'activités économiques et d'entreprises</u> et par là même de nouvelles populations – <u>Offre d'accueil qualifiée</u>	TERRITOIRES CONSTRUCTION d'une offre d'accueil qualifiée AMPLIFICATION de la politique d'accueil	<b>2009-2010</b>  Lancement : 9 novembre 2009 Dépôt : 02 février 2010 Projet : juillet 2010 à juillet 2012
<b>AAP3 - CG</b>	Appel à projet à l'attention des <u>Départements</u> du MAC et de leurs territoires souhaitant construire une offre d'accueil qualifiée	CONSEILS GENERAUX et TERRITOIRES EXPERIMENTATION de SERVICES à la population MOBILISATION	<b>2010</b>  Lancement : 11 mai 2010 Dépôt : 1 <sup>er</sup> septembre 2010 Projet : janvier 2011 à décembre 2012
<b>AAP4 - Territoires</b>	Politiques d'accueil de nouvelles populations, <u>création d'activités économiques et d'entreprises</u> – Appel à projet à l'attention des territoires du MAC souhaitant concevoir une politique d'accueil de nouvelles populations ou amplifier/diversifier une politique déjà existante	TERRITOIRES MISE EN PLACE d'une politique d'accueil AMPLIFICATION ou DIVERSIFICATION d'une politique d'accueil	<b>2011</b>  Lancement: 22 août 2011 Dépôt : 15 novembre 2011

	<b>Cible générale - Types de projets éligibles</b>	<b>Cibles particulières - Bénéficiaires</b>
<b>AAP1 - Territoires</b>	Susciter des projets portés par des « <b>territoires souhaitant développer une politique d'accueil locale dans le contexte plus large du Massif</b> » : <u>construire</u> localement une offre qualifiée dans le cadre de leur propre politique d'accueil + <u>mutualiser</u> les méthodes et expériences avec d'autres territoires du MAC dans un souci de construction d'une plus-value MAC	Pays, PNR, tout bassin de vie organisé à une échelle géographique et démographique significative (CC, Syndicat Mixte, CBE, à condition que le projet candidat s'inscrive <i>en cohérence avec les chartes de territoire et les dynamiques territoriales</i> portées par les Pays et les Parcs)
<b>AAP2 - Territoires</b>	Prise en compte de la <b>diversité des situations des territoires</b> , à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>- « territoires de proximité qui s'engagent <u>pour la 1<sup>ère</sup> fois</u> dans une politique d'accueil et dont la 1<sup>ère</sup> tâche consiste à <u>construire</u> une offre qualifiée » → axe 1 – CONSTRUCTION</li> <li>- « territoires <u>qui ont déjà initié</u> des démarches et qui souhaitent <u>amplifier</u> la construction d'offre » → axe 2 – AMPLIFICATION, à savoir : développer des <u>actions nouvelles</u> en matière de construction d'offre qualifiée, <u>voire les thématiser</u>, et/ou <u>accompagner les porteurs</u> de projet, et/ou développer une <u>culture de l'accueil</u> (sensibilisation, mobilisation)</li> </ul>	
<b>AAP3 - CG</b>	Rôle des départements souhaité par le partenariat MAC dans la construction de l'offre d'accueil qualifiée sur les territoires de projets : <b>recherche de solutions innovantes/ expérimentations</b> sur un ou quelques territoires (nécessairement en nombre limité), au regard de deux problématiques : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Organisation de services</b> (mobilité, petite enfance, TIC, logement, démographie médicale...) : <u>soit réflexion</u> menée au niveau départemental visant l'expérimentation de nouvelles formes de service, <u>soit (et surtout) la mise en place expérimentale et territoriale de certains « services à la population »</u> (habitabilité) – Condition : travail collaboratif multi-partenarial</li> <li>- <b>Mobilisation – sensibilisation des acteurs</b> au regard de la question de l'accueil : actions expérimentales territorialisées et cohérentes avec les démarches engagées par ailleurs</li> </ul> <p>A contrario, ne soutient pas d'emblée la mise en place d'une politique d'accueil à l'échelle départementale – même si l'appui aux expérimentations locales peut être diffusé plus largement</p>	Binôme « Départements – Territoires de projets » (Parcs, pays CC). Projet porté : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Soit par un CG</i>, à condition que le lien avec le ou les territoires de projets soit clair</li> <li>- <i>Soit par un territoire</i>, à condition que l'implication du département dans la définition et le suivi de l'expérimentation apparaisse clairement + cofinancement CG</li> </ul>
<b>AAP4 - Territoires</b>	Prise en compte de la <b>diversité des situations des territoires</b> , à savoir : <ul style="list-style-type: none"> <li>- « territoires <u>ne disposant pas de politique locale d'accueil</u> » et n'ayant jamais bénéficié d'un soutien Massif → axe 1 – CONSTRUCTION</li> <li>- « territoires <u>disposant d'une politique</u> locale d'accueil, bénéficiaires ou non d'un précédent appel à projets MAC, et <u>souhaitant l'amplifier ou la diversifier</u> » → axe 2 – AMPLIFICATION ou DIVERSIFICATION</li> </ul>	CG, Comités d'expansion économique, PNR, Pays, Syndicats mixtes, CA/ CC <i>Avec obligation de candidatures co-portées</i> (Pays-CC, PNR-Pays, etc.)

Contenu attendu des projets/ Mutualisation			
<b>AAP1 - Territoires</b>	<p>1) <i>Diagnostic stratégique en vue d'une politique d'accueil</i> : présentation du <b>diagnostic territorial</b> et de la <b>stratégie d'accueil envisagée</b> et analyse des <b>pratiques existantes et/ou à développer</b></p> <p>2) <i>Projet de structuration de l'offre d'accueil</i> : présentation des <b>attendus en termes d'offre d'accueil qualifiée</b> (attendus quantitatifs et qualitatifs), du <b>partenariat</b> institutionnel et associatif envisagé et des <b>moyens d'animation</b> (dont fiche de poste de l'animateur exclusivement consacré au projet)</p>		
<b>AAP2 - Territoires</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><i>AXE 1 – CONSTRUCTION d'une offre qualifiée</i></p> <p>1) <i>Diagnostic stratégique en vue d'une politique d'accueil</i> : idem que AAP 1</p> <p>2) <i>Projet de structuration de l'offre d'accueil</i> : idem que AAP 1</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><i>AXE 2 – AMPLIFICATION de l'offre d'accueil qualifiée</i></p> <p>1) <i>Diagnostic stratégique en vue d'une politique d'accueil</i> : <b>diagnostic territorial, stratégie d'accueil existante</b> et <b>pratiques existantes et/ou à développer</b> pour amplifier la politique</p> <p>2) <i>Projet de politique d'accueil</i>, en précisant s'il s'agit d'amplification ou thématization d'actions existante et/ou d'actions d'accompagnement de porteur et/ou d'actions de développement d'une culture d'accueil : <b>attendus, partenariat</b> institutionnel et associatif, <b>études</b> nécessaires et <b>moyens d'animation</b> (moyens existant et/ou moyens nouveaux demandés)</p> </td> </tr> </table>	<p><i>AXE 1 – CONSTRUCTION d'une offre qualifiée</i></p> <p>1) <i>Diagnostic stratégique en vue d'une politique d'accueil</i> : idem que AAP 1</p> <p>2) <i>Projet de structuration de l'offre d'accueil</i> : idem que AAP 1</p>	<p><i>AXE 2 – AMPLIFICATION de l'offre d'accueil qualifiée</i></p> <p>1) <i>Diagnostic stratégique en vue d'une politique d'accueil</i> : <b>diagnostic territorial, stratégie d'accueil existante</b> et <b>pratiques existantes et/ou à développer</b> pour amplifier la politique</p> <p>2) <i>Projet de politique d'accueil</i>, en précisant s'il s'agit d'amplification ou thématization d'actions existante et/ou d'actions d'accompagnement de porteur et/ou d'actions de développement d'une culture d'accueil : <b>attendus, partenariat</b> institutionnel et associatif, <b>études</b> nécessaires et <b>moyens d'animation</b> (moyens existant et/ou moyens nouveaux demandés)</p>
<p><i>AXE 1 – CONSTRUCTION d'une offre qualifiée</i></p> <p>1) <i>Diagnostic stratégique en vue d'une politique d'accueil</i> : idem que AAP 1</p> <p>2) <i>Projet de structuration de l'offre d'accueil</i> : idem que AAP 1</p>	<p><i>AXE 2 – AMPLIFICATION de l'offre d'accueil qualifiée</i></p> <p>1) <i>Diagnostic stratégique en vue d'une politique d'accueil</i> : <b>diagnostic territorial, stratégie d'accueil existante</b> et <b>pratiques existantes et/ou à développer</b> pour amplifier la politique</p> <p>2) <i>Projet de politique d'accueil</i>, en précisant s'il s'agit d'amplification ou thématization d'actions existante et/ou d'actions d'accompagnement de porteur et/ou d'actions de développement d'une culture d'accueil : <b>attendus, partenariat</b> institutionnel et associatif, <b>études</b> nécessaires et <b>moyens d'animation</b> (moyens existant et/ou moyens nouveaux demandés)</p>		
<b>AAP3 - CG</b>	<p>1) <i>Point de situation au regard de la question de l'accueil de nouvelles populations</i> : <b>diagnostic départemental ou du territoire</b> d'expérimentation au regard des services aux habitants et de l'offre d'accueil ; <b>si déjà politique d'accueil</b>, présentation de la politique (stratégie, actions, résultats...) ; si pas encore politique d'accueil, présentation des <b>réflexions pour sa mise en place</b> (stratégie et lien avec la stratégie régionale)</p> <p>2) <i>Présentation du projet</i> : <b>précision du volet</b> (organisation de services ou mobilisation) ; formation du <b>partenariat CG-territoire et partenariats</b> institutionnels et associatifs envisagés ; <b>méthodologie</b> de travail et calendrier ; <b>plan d'actions</b> ; études ; <b>moyens</b> humains et financiers</p>		
<b>AAP4 - Territoires</b>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><i>AXE 1 – MISE EN PLACE d'une politique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Diagnostic</b> territorial, <b>stratégie</b> et <b>plan d'action</b> portant sur les 4 piliers d'une politique d'accueil (<u>construction, accompagnement, mobilisation, prospection promotion</u>)</li> <li>- <b>Partenariat institutionnel et associatif</b></li> <li>- Utilisation des <b>résultats des études interrégionale</b> sur l'accueil et <b>intégration</b> dans la stratégie territoriale de développement</li> <li>- <b>Moyens + portage politique + indicateurs</b> d'évaluation</li> </ul> <p>Possibilité de compléter la stratégie en développant une <b>action complémentaire spécifique</b> sur un ou plusieurs points suivants : <u>accueil de salariés, conditions d'activités</u> (diversification), <u>conditions de réceptivité</u> (offre résidentielle durable), <u>conditions d'habitabilité</u> (expérimentation de nouvelles offres de services)</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p><i>AXE 2 – AMPLIFICATION ou DIVERSIFICATION des actions</i></p> <p><i>Axe 2.1 : AMPLIFICATION</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Bilan</b> chiffré de l'action réalisée + <b>analyse</b> – points forts et faibles</li> <li>- <b>Stratégie et plan d'action</b> portant sur les 4 piliers d'une politique d'accueil (<u>construction, accompagnement, mobilisation, prospection promotion</u>) + <b>sur les conditions d'accueil</b> : activités, réceptivité, habitabilité</li> <li>- <b>Partenariat institutionnel et associatif</b></li> <li>- Utilisation des <b>résultats des études interrégionale</b> sur l'accueil et <b>intégration</b> dans la stratégie territoriale de développement</li> <li>- <b>Moyens + portage politique + indicateurs</b> d'évaluation</li> </ul> <p><i>Axe 2.2 : DIVERSIFICATION</i> : tout idem sauf :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Stratégie et plan d'action</b> portant sur un ou plusieurs points suivants : <u>accueil de salariés, conditions d'activités</u> (diversification des moyens d'activité), <u>conditions de réceptivité</u> (offre résidentielle durable), <u>conditions d'habitabilité</u> (expérimentation de nouvelles offres de services)</li> </ul> </td> </tr> </table>	<p><i>AXE 1 – MISE EN PLACE d'une politique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Diagnostic</b> territorial, <b>stratégie</b> et <b>plan d'action</b> portant sur les 4 piliers d'une politique d'accueil (<u>construction, accompagnement, mobilisation, prospection promotion</u>)</li> <li>- <b>Partenariat institutionnel et associatif</b></li> <li>- Utilisation des <b>résultats des études interrégionale</b> sur l'accueil et <b>intégration</b> dans la stratégie territoriale de développement</li> <li>- <b>Moyens + portage politique + indicateurs</b> d'évaluation</li> </ul> <p>Possibilité de compléter la stratégie en développant une <b>action complémentaire spécifique</b> sur un ou plusieurs points suivants : <u>accueil de salariés, conditions d'activités</u> (diversification), <u>conditions de réceptivité</u> (offre résidentielle durable), <u>conditions d'habitabilité</u> (expérimentation de nouvelles offres de services)</p>	<p><i>AXE 2 – AMPLIFICATION ou DIVERSIFICATION des actions</i></p> <p><i>Axe 2.1 : AMPLIFICATION</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Bilan</b> chiffré de l'action réalisée + <b>analyse</b> – points forts et faibles</li> <li>- <b>Stratégie et plan d'action</b> portant sur les 4 piliers d'une politique d'accueil (<u>construction, accompagnement, mobilisation, prospection promotion</u>) + <b>sur les conditions d'accueil</b> : activités, réceptivité, habitabilité</li> <li>- <b>Partenariat institutionnel et associatif</b></li> <li>- Utilisation des <b>résultats des études interrégionale</b> sur l'accueil et <b>intégration</b> dans la stratégie territoriale de développement</li> <li>- <b>Moyens + portage politique + indicateurs</b> d'évaluation</li> </ul> <p><i>Axe 2.2 : DIVERSIFICATION</i> : tout idem sauf :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Stratégie et plan d'action</b> portant sur un ou plusieurs points suivants : <u>accueil de salariés, conditions d'activités</u> (diversification des moyens d'activité), <u>conditions de réceptivité</u> (offre résidentielle durable), <u>conditions d'habitabilité</u> (expérimentation de nouvelles offres de services)</li> </ul>
<p><i>AXE 1 – MISE EN PLACE d'une politique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Diagnostic</b> territorial, <b>stratégie</b> et <b>plan d'action</b> portant sur les 4 piliers d'une politique d'accueil (<u>construction, accompagnement, mobilisation, prospection promotion</u>)</li> <li>- <b>Partenariat institutionnel et associatif</b></li> <li>- Utilisation des <b>résultats des études interrégionale</b> sur l'accueil et <b>intégration</b> dans la stratégie territoriale de développement</li> <li>- <b>Moyens + portage politique + indicateurs</b> d'évaluation</li> </ul> <p>Possibilité de compléter la stratégie en développant une <b>action complémentaire spécifique</b> sur un ou plusieurs points suivants : <u>accueil de salariés, conditions d'activités</u> (diversification), <u>conditions de réceptivité</u> (offre résidentielle durable), <u>conditions d'habitabilité</u> (expérimentation de nouvelles offres de services)</p>	<p><i>AXE 2 – AMPLIFICATION ou DIVERSIFICATION des actions</i></p> <p><i>Axe 2.1 : AMPLIFICATION</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Bilan</b> chiffré de l'action réalisée + <b>analyse</b> – points forts et faibles</li> <li>- <b>Stratégie et plan d'action</b> portant sur les 4 piliers d'une politique d'accueil (<u>construction, accompagnement, mobilisation, prospection promotion</u>) + <b>sur les conditions d'accueil</b> : activités, réceptivité, habitabilité</li> <li>- <b>Partenariat institutionnel et associatif</b></li> <li>- Utilisation des <b>résultats des études interrégionale</b> sur l'accueil et <b>intégration</b> dans la stratégie territoriale de développement</li> <li>- <b>Moyens + portage politique + indicateurs</b> d'évaluation</li> </ul> <p><i>Axe 2.2 : DIVERSIFICATION</i> : tout idem sauf :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Stratégie et plan d'action</b> portant sur un ou plusieurs points suivants : <u>accueil de salariés, conditions d'activités</u> (diversification des moyens d'activité), <u>conditions de réceptivité</u> (offre résidentielle durable), <u>conditions d'habitabilité</u> (expérimentation de nouvelles offres de services)</li> </ul>		

	Mutualisation Massif	Complémentarité
<b>AAP1 - Territoires</b>		<i>Au niveau des projets</i> : <b>complémentarité du projet avec les programmes d'accueil</b> déjà financés sur le territoire (LEADER, programmes locaux ou régionaux accompagnés par les CG et CR)
<b>AAP2 - Territoires</b>	De manière transversale dans les 4 AAP, outre la description des projets, il est rappelé aux candidats <b>l'obligation de mutualisation</b> et donc de prévoir un temps pour ce faire, et il leur est demandé d'identifier leurs attentes vis-à-vis de cette mutualisation obligatoire  Dans l'AAP 4 a été introduite la notion <b>d'évaluation du projet</b> – dans le cadre d'un <b>contrat de progrès</b> .	<i>Au niveau des bénéficiaires</i> : « Le bénéficiaire ne déroge pas aux règles des dispositifs régionaux en vigueur : l'appel à projet MAC n'est pas censé contrecarrer la politique régionale mais au contraire apporter une plus value Massif ».  <i>Au niveau des projets</i> : idem AAP1
<b>AAP3 - CG</b>		<i>Au niveau des bénéficiaires</i> : idem AAP2  <i>Au niveau des projets</i> : cohérence avec l'accompagnement des territoires par les Région dans le cadre des contrats de territoire. Les dossiers présentés devront entrer en cohérence avec : - Les dynamiques et actions déjà initiées sur les territoires retenus aux 2 premiers appels à projets (s'ils concernent tout ou partie de ces territoires) - Les dynamiques de territoires engagés par ailleurs dans les politiques d'accueil déjà soutenues par les régions et départements
<b>AAP4 - Territoires</b>		<i>Au niveau des bénéficiaires</i> : idem AAP 2 & 3  <i>Paragraphe spécifique (additionnel / AAP antérieurs) sur la complémentarité Régions/Massif central</i> : tous les projets sélectionnés devront mettre en œuvre les recommandations des régions d'appartenance et qui sont rappelées dans le cahier des charges, région par région – il s'agit notamment de montrer la cohérence des projets avec les politiques de développement local contractualisées des Régions avec les territoires de projets ainsi qu'avec les grandes orientations régionales (SRADT, SRDE...). = reformulation de ce qui est précisé dans AAP3

	Durée projets	Taux MAC	Dépenses éligibles	Dépenses inéligibles	Mise en œuvre
<b>AAP1 - Territoires</b>	2 ans	70% (Etat – Régions – FEDER)	Frais de personnel et déplacement (notamment animation) Frais d'études		10 territoires retenus : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 6 Auvergne</li> <li>○ 1 MP</li> <li>○ 2 Bourgogne</li> <li>○ 1 LR</li> </ul>
<b>AAP2 - Territoires</b>			Idem AAP1 Précision supplémentaire / AAP1 : Prestations liées à l'animation du partenariat institutionnel et associatif	Frais généraux et frais de structures Salaires des titulaires et encadrement Actions de prospection et promotion (car menées à l'échelle des régions du Massif)	11 territoires retenus : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 3 Auvergne</li> <li>○ 1 Limousin</li> <li>○ 1 RA</li> <li>○ 2 MP</li> <li>○ 1 Bourgogne</li> <li>○ 3 LR</li> </ul>
<b>AAP3 - CG</b>			Frais d'investissement strictement liés à la mise en œuvre du projet Frais de personnel et déplacement Prestations externes d'appui technique (études...)	Aucun financement de postes de personnel titulaire ou contractuel dans les CG Frais généraux et frais de structures Salaires des titulaires et encadrement	11 territoires retenus (sur 13 projets présentés) : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 7 Auvergne</li> <li>○ 1 RA</li> <li>○ 2 Bourgogne</li> <li>○ 1 LR</li> </ul>
<b>AAP4 - Territoires</b>			Idem AAP 1 & 2 & ajout 3 Précision : Frais de personnel et déplacement : y compris frais de personnels déjà en poste exclusivement pour leur part consacrée au projet Précision : Frais liés à l'aménagement et l'équipement de bâtiment dont le fonctionnement est lié exclusivement à une action relevant de la politique d'accueil de nouvelles populations	Frais généraux et de structure Salaires des personnels titulaires et d'encadrement Actions de prospection et promotion (car menées à l'échelle des régions du Massif) Frais liés à la construction de bâtiments	En cours

<b>Commentaires AMO – sur base des comptes-rendus réunions groupe « Accueil », CP et CS</b>	
<b>Général</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Technique des AAP introduite pour dynamiser la programmation, repréciser les critères de sélection et les attentes (La technique de l’AAP permet de définir les actions éligibles tout en évitant tout recoupement avec les interventions régionales existantes)</li> <li>- L’appel à projet n’exclut pas le dépôt de dossier au fil de l’eau sur les mêmes thématiques</li> <li>- Objectif : mobiliser les territoires pour les inciter à construire une offre d’accueil qualifiée à leur niveau</li> <li>- Entrée « territoire » mais associant nécessairement un grand nombre d’acteurs (pays, consulaires, monde associatif...)</li> </ul>
<b>AAP1 - Territoires</b>	<p>Premier AAP – expérimentation CG non éligibles 2011, fin des projets de la 1<sup>ère</sup> vague : mise en place d’une évaluation de ces projets et notamment des difficultés rencontrées pour mettre en place les partenariats ; serait un outil pour sensibiliser et convaincre les élus (cf. problèmes de portage politique dans certains territoires)</p> <p><i>Bilan 1<sup>er</sup> AAP (source : comptes-rendus groupe Accueil et CP) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Préciser les critères de sélection, uniformiser la procédure pour tous les AAP et laisser le comité de programmation prendre la décision finale</li> <li>- Préciser que le bénéficiaire ne doit pas déroger aux règles des dispositifs régionaux en vigueur (a effectivement été ajouté dans les AAP suivants)</li> <li>- <b>Il faut promouvoir l’AAP auprès des bénéficiaires potentiels, ce qui nécessite un travail du groupe accueil</b></li> <li>- Premiers questionnements autour de l’inclusion des départements dans les cibles de l’AAP</li> <li>- <b>Beaucoup de territoires ont fait part de leur envie de répondre mais évoquent un délai trop court</b>, d’où la proposition d’en lancer un 2<sup>ème</sup></li> </ul>
<b>AAP2 - Territoires</b>	<p>Prise en compte des expériences du premier AAP = définition affinée des actions souhaitées et prise en compte de la diversité des territoires (ceux qui ont et ceux qui n’ont pas une politique d’accueil) Cible notamment les territoires qui n’ont pas eu le temps de répondre au 1<sup>er</sup>, ou qui ont échoué au 1<sup>er</sup> AAP. CG toujours pas éligibles</p> <p><i>Présentation de l’AAP en comité de programmation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La finalité est d’accompagner les territoires de proximité dans leur construction d’offre qualifiée, dans l’accompagnement qu’ils mettent en place pour les porteurs de projets, dans les actions menées pour développer la culture de l’accueil, avec le souci de l’innovation et de la mutualisation</li> <li>- Plus-value MAC = présente dans la participation au travail de mutualisation rendue obligatoire pour les territoires retenus</li> <li>- Possibilité d’un recrutement dans chaque territoire retenu à l’AAP pour qu’ils aient un agent de développement territorial dédié à la construction de l’offre qualifiée (appui aux territoires qui consacrent un poste à la construction d’offre qualifiée)</li> </ul>
<b>AAP3 - CG</b>	<p>AAP qui a fait beaucoup débat, avec des divergences de vue :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- L’Etat souhaite cet AAP comme une manière d’intégrer les CG dans la boucle des politiques d’accueil + un moyen de faire émerger plus de porteurs de projet sur l’axe 1 sachant que les CG n’étaient pas impliqués/ éligibles sur les 2 premiers (position défendue par le Préfet ou son représentant en réunion de CP et CS)</li> <li>- Les Régions apparaissent réticentes à l’intégration des CG dans les bénéficiaires potentiels des AAP (questionnement autour des champs de compétence) argumentant que « le département n’est pas la bonne échelle pour construire une politique d’accueil » → ont accepté mais à plusieurs conditions : ciblage sur des actions bien précises (uniquement expérimentation et uniquement dans les services aux habitants relevant de la compétence CG – <b>les CG ne sont donc pas concernés par la construction d’une offre qualifiée – laquelle relève du niveau territoire – et la</b></li> </ul>

	<p><a href="#">promotion /communication de l'offre d'accueil relève de la Région</a>, binôme obligatoire CG-territoires et <a href="#">obligation d'articulation avec les politiques des régions et les contrats régions-territoires</a> (position surtout exprimées par les représentants régionaux en groupe de travail)</p> <p><i>Présentation de l'AAP en Comité de programmation :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accord de l'ensemble des partenaires sur le fait que la construction d'une offre qualifiée relève des territoires de proximité</li> <li>- Accord sur le fait que l'AAP CG doit être l'occasion de mettre en valeur la capacité des CG à accompagner la démarche d'accueil en lien étroit avec les territoires</li> <li>- Accord sur la nécessité de cibler l'AAP sur les services à la population (expérimentation de services innovants à la population)</li> <li>- D'où un AAP relevant de la mesure 11 ou 12 et ayant pour cible des binômes (CG et territoire) à condition que les CG soient largement impliqués dans la démarche ; avec deux champs d'intervention :             <ul style="list-style-type: none"> <li>o Conduites d'expérimentations innovantes dans le domaine des services à la population sur les questions de logement et services (petite enfance, transport, accueil professions médicales, TIC...)</li> <li>o Mobilisation et sensibilisation des acteurs du département sur l'accueil de nouvelles populations</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Bilan 1<sup>er</sup> AAP (source : comptes-rendus groupe Accueil et CP) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Idée intéressante mais <a href="#">il faudrait plus de temps pour accompagner l'émergence de projets</a></li> <li>- <a href="#">Les délais d'AAP ont été courts</a>, AAP passé en force, il aurait fallu faire plus le lien entre les projets « territoires » et l'appel à projet CG et <a href="#">sensibiliser les CG au préalable</a></li> <li>- <a href="#">Suggestion : faire d'abord un appel à manifestation d'intérêt, puis accompagner la construction des projets</a></li> </ul>
<b>AAP4 - Territoires</b>	<p><i>Changements par rapport aux 3 premiers :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elargissement des cibles – CG cette fois éligibles</li> <li>- Précision de la définition de ce qu'est « <i>amplifier ou diversifier</i> » les actions d'une politique d'accueil déjà existante</li> <li>- Introduction de la notion d'évaluation des travaux engagés</li> <li>- Renforcement de la notion de complémentarité avec les politiques régionales à travers la mention précise, dans le cahier des charges même, des conditions de complémentarité à remplir pour chacun région ; est notoire notamment pour la Région Limousin, qui liste précisément les territoires éligibles pour elle à cet AAP (et qui sont ou doivent nécessairement s'articuler avec sa politique des Pôles Locaux d'Accueil)</li> </ul>

## 2) Appels à projets **INSTALLATIONS AGRI-RURALES**

D'après la liste des projets, cet appel à projet a été lancé 2 fois (2009 et 2010)

*mais nous n'avons que le texte de l'AAP de 2009.*

AAP installations agri-rurales 1	
<b>Intitulé</b>	Actions d'animation et de communication des structures d'accompagnement en faveur de <u>l'installation et de la reprise et de la création d'entreprises agricoles et rurales en MAC</u>
<b>Année de mise en œuvre</b>	<b>2009 puis 2010</b> Lancement : mai 2009 Dépôt : 3 juillet 2009
<b>Contexte</b>	S'inscrit dans le volet amélioration des « <u>conditions d'activité</u> » de la politique d'accueil encouragée par les programmes Massif – proposition d'offres d'activités ou accompagnement à la création ou reprise d'activités, et plus spécifiquement susciter et structurer l'offre d'activités (en reprise et en création) disponibles ou potentielles sur le territoire dans le domaine agricole
<b>Cible générale et types d'actions éligibles</b>	Visé exclusivement à encourager des <u>actions relevant de l'aide à l'installation et à la reprise d'entreprises agricoles et rurales</u> <i>Exemples : actions de formation ou développement plurirégionales, actions collectives d'accompagnement des porteurs de projets, investissements matériels, appui à l'installation diversifiée des agriculteurs et entrepreneurs ruraux (production, transformation, commercialisation, services), de l'accueil...</i>
<b>Cibles particulières - structures éligibles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisations professionnelles agricoles (OPA) et les ODASEA</li> <li>- Réseau des accompagnateurs et prescripteurs de conseils aux porteurs de projets d'installation</li> <li>- Associations qui interviennent et accompagnent la création ou reprise d'exploitations agricoles et rurales</li> </ul>
<b>Contenu attendu des projets</b>	<p>Conditions à remplir :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Associer plusieurs régions et plusieurs partenaires techniques et institutionnels</li> <li>- Projets collectifs conduits à l'échelle Massif destinés aux candidats à l'installation</li> <li>- Actions structurantes visant la création et reprise d'activités en MAC (bases de données, réseau d'échanges techniques, répertoire d'offres d'activités à reprendre...)</li> <li>- Actions permettant la mise en place de formations, accueil, dispositifs d'accompagnement collectifs</li> </ul> <p>Les accompagnements individuels ne sont pas éligibles.</p> <p>Priorités :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accueil d'actifs venant majoritairement de régions hors Massif (et étrangers) – répond à la volonté d'installer des agriculteurs venant d'autres régions que celles du MAC</li> <li>- Animation et coordination avec priorité aux projets qui visent tous les territoires du Massif</li> <li>- Qualité et diversité du partenariat</li> <li>- Outils et démarches qui permettent de couvrir plusieurs aspects de l'accueil</li> </ul>

<b>Mutualisation Massif</b>	Sur certains domaines il est souhaitable que l'opérateur retenu cherche une mutualisation ou un échange avec les autres opérateurs retenus en proposant des outils dont la pertinence n'est justifiée qu'à l'échelle Massif : observatoires fonciers, observatoire des cessions/transmissions, guides thématiques d'accueil, portails Internet Massif... Le projet doit préciser ses attentes en matière de mutualisation	
<b>Complémentarité</b>	Il est particulièrement important de faire apparaître par porteur de projet ou par partenaire les actions conduites au niveau MAC et qui seraient complémentaires d'actions conduites au niveau régional, notamment la mise en œuvre de programmes régionaux ou Plans de professionnalisation personnalisé (PPP)	
<b>Taux de financement MAC</b>	70% (Etat – Régions – FEDER)	
<b>Dépenses éligibles</b>	Frais de personnel et déplacement Frais d'études Frais techniques d'édition ou conception d'outils de communication Frais de mises en place de session d'accueil	
<b>Durée des projets</b>	1 ou 2 ans	
<b>Modalités de financement</b>	Deux types de publics sont concernés par les actions de structuration et de promotion de l'offre d'accueil <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tous les publics du monde agricole ou rural → financement par les collectivités</li> <li>- Public plus restreint = public agricole au sens du code rural → les crédits du Ministère de l'agriculture interviendront de façon spécifique sur un public restreint</li> </ul> Les porteurs de projets devront faire apparaître de façon détaillée et explicite les actions qui visent l'ensemble du public ou le public restreint et préciser pour chacun le budget correspondant	
<b>Mise en œuvre</b>	2 projets retenus en 2009 <ul style="list-style-type: none"> <li>o ARDEAR Limousin</li> <li>o Jeunes agriculteurs</li> </ul> Au final, seuls 2 dossiers retenus, et 2 autres projets ont été instruits hors appel à projets sur la même thématique. Mais l'AAP a été reconduit	8 projets retenus en 2010 <ul style="list-style-type: none"> <li>o SAFER Aveyron-Lot-Tarn</li> <li>o SAFER Bourgogne</li> <li>o SAFER Languedoc-Roussillon</li> <li>o SAFER Marche-Limousin</li> <li>o SAFER Rhône-Alpes</li> <li>o JA Massif central</li> <li>o SAFER Auvergne</li> <li>o CELAVAR Auvergne</li> </ul>

## **ANNEXE C – Acteurs consultés**

### **Entretiens (43)**

- ✓ Les 6 Régions
- ✓ 3 Conseils généraux : Allier, Nièvre, Lozère
- ✓ 3 Préfectures de Région (Auvergne, Limousin et Rhône-Alpes)
- ✓ DATAR & GIP Massif Central
- ✓ ARDTA, CVC
- ✓ CRESS Auvergne

**Enquête opérateurs** (« bénéficiaires directs »): **47 répondants pour 95 cibles** (approche exhaustive) (Cf. annexe 3)

### **Opérateurs soutenus** (acteurs socio-économique/culturels)

• RELIER	Habitat rural	Midi-Pyrénées
• Terres de Liens	Accès solidaire au foncier	Rhône Alpes
• Mission Locale Ardèche Méridionale	Foyer jeunes travailleurs éclaté	Rhône Alpes
• Verrerie d'Alès	Itinéraire cirque en chapiteau	Languedoc Roussillon
• MPO	Musiques et danses traditionnelles	Bourgogne
• Résider pour entreprendre	Logement passerelle	Limousin
• CREFAD Auvergne	Accompagnement à l'installation agri-rurale	Auvergne
• ACEPP	Accueil parents-enfants	national (représentations régionales)
• IPAMAC	réseau des Parcs naturels du Massif central	Massif
• MACEO	rapprochement des réseaux et associations économique du Massif (1)	

(1)

- ADIMAC : association de développement industriel du Massif central
- APAMAC : réseau des chambres de métiers et de l'artisanat du Massif central
- SIDAM : réseau des chambres d'agriculture du Massif central
- UCCIMAC : réseau des chambres de commerce et d'industrie du Massif central

## Territoires non engagés MAC

Auvergne	Pays Sologne et Boccage Bourbonnais (Allier) Pays du Grand Sancy (Puy-de-Dôme) Pays du Velay (Haute-Loire)
Bourgogne	Pays Avallonnais (Yonne) Communauté de communes de Saulieu (Côte d'Or)
Rhône Alpes	Communauté de communes de Beaume-Drobie Parc Naturel Régional des Monts d'Ardèche
Languedoc-Roussillon	Pays Haut Languedoc et Vignobles Pays Cœur d'Hérault
Limousin	Pays Combraille en Marche Pays de Tulle Pays Vézère Auvézère
Midi-Pyrénées	Pays ruthénois PNR des Grands Causses

**Territoires études de cas** : élus, techniciens, partenaires, « bénéficiaires ultimes » (Cf. annexe 2)

Territoire	Région	AAP
Parc Naturel Régional Livradois Forez	Auvergne	AAP 1
Pays du Grand Clermont	Auvergne	AAP 1/4
CC Sud Morvan	Bourgogne	AAP 4
Pays Gorges Causses Cévennes	Languedoc-Roussillon	AAP1
Pays de Saint Yrieix Sud Haute Vienne	Limousin	AAP 4
CC Aubusson-Felletin	Limousin	AAP 4
CC Quercy Rouergue Gorges de l'Aveyron	Midi-Pyrénées	AAP2
Beaujolais vert	Rhône Alpes	AAP 4

## Réunions de territoire

Présentation des principales conclusions  
et pistes de suggestion pour l'après 2013

### Liste des participants

#### **Réunion à Moulins, le 28 août 2012**

LOMBEZ Jean Paul	MACEO
LABORIE Valentine	Comité d'expansion économique de l'Allier
ALLARD Gilbert	Directeur SAFER Auvergne
MANRY Myriam	SAFER Auvergne
VIGIGNOL Audrey	ACEPP Auvergne
GUESNON Elisabeth	Foyers ruraux 71
MARY Johan	CC Entre Somme et Loire
BONTE Perrine	CC Val de Sologne Bourbonnais
MAZAL Dominique	Chef de service accueil CG Nièvre
VENTURINI LENOIR Marie Béatrice	CG 03
COLOMBO Sandrine	CG 71
FASSEUR Catherine	ADT Saône et Loire
BLANC Emmanuelle	ARDTA

#### **Réunion à Tulle, le 29 août 2012**

LOMBEZ Jean Paul	MACEO
ROLANDEAU Mathilde	Agglo de Brives
TISSOT ROSSET François	PLA Sud est Creuse
NEYRAT DUSSAR Marion	PLA Pays de Tulle
BOUTHIER Michael	PLA Pays Combraille en marche
LAYRON Odile	AGRI emploi 19
BROUTIN Marie	ARDEAR Limousin
SECHAUD Mathieu	Collectif Ville Campagne
THOMAS Frédéric	De fil en réseaux
LE NUZ Mélanie	Com com Plateau de Gentioux

### **Réunion à Rodez, le 30 août 2012**

LOMBEZ Jean Paul	MACEO
PRADALIER Clémentine	ADDEAR 12
de LAGRANGE Monique	Pays des Sources en Lozère
GACHES Marina	Pays des Sources en Lozère
OBER Virginie	Pays Ruthéna
LAVAGNE Eliane	ACEPP
GABEN Anne	ADEFPAT
FROMENT Anne	ADEFPAT
BONNIN Pascal	ADEFPAT
CAZAL Bertrand	DATAR Massif Central

### **Réunion au Puy-en-Velay, le 31 août 2012**

THEVENARD Elodie	Com Com Emblavez
VIGNAL Laurence	Pays du Velay
PERETRA REBELO Marina	Pays de lafayette -Mission accueil actifs
MAISONNIAL Jean-Paul	MACEO
RIBONI Enrico	Mission locale / Maison de la saisonnalité - Ardèche méridionale
LOUDIN Frédéric	Mission locale Ambert
AUCHET Marie Alice	Mission locale Ambert