
STRATEGIE DU GAL HAUTE PROVENCE-LUBERON
Agir pour un territoire de coopérations et d'économie responsable
EVALUATION A MI PARCOURS

Forcalquier le 12 septembre 2019



José Pierre Cholvy
CONSULTANT

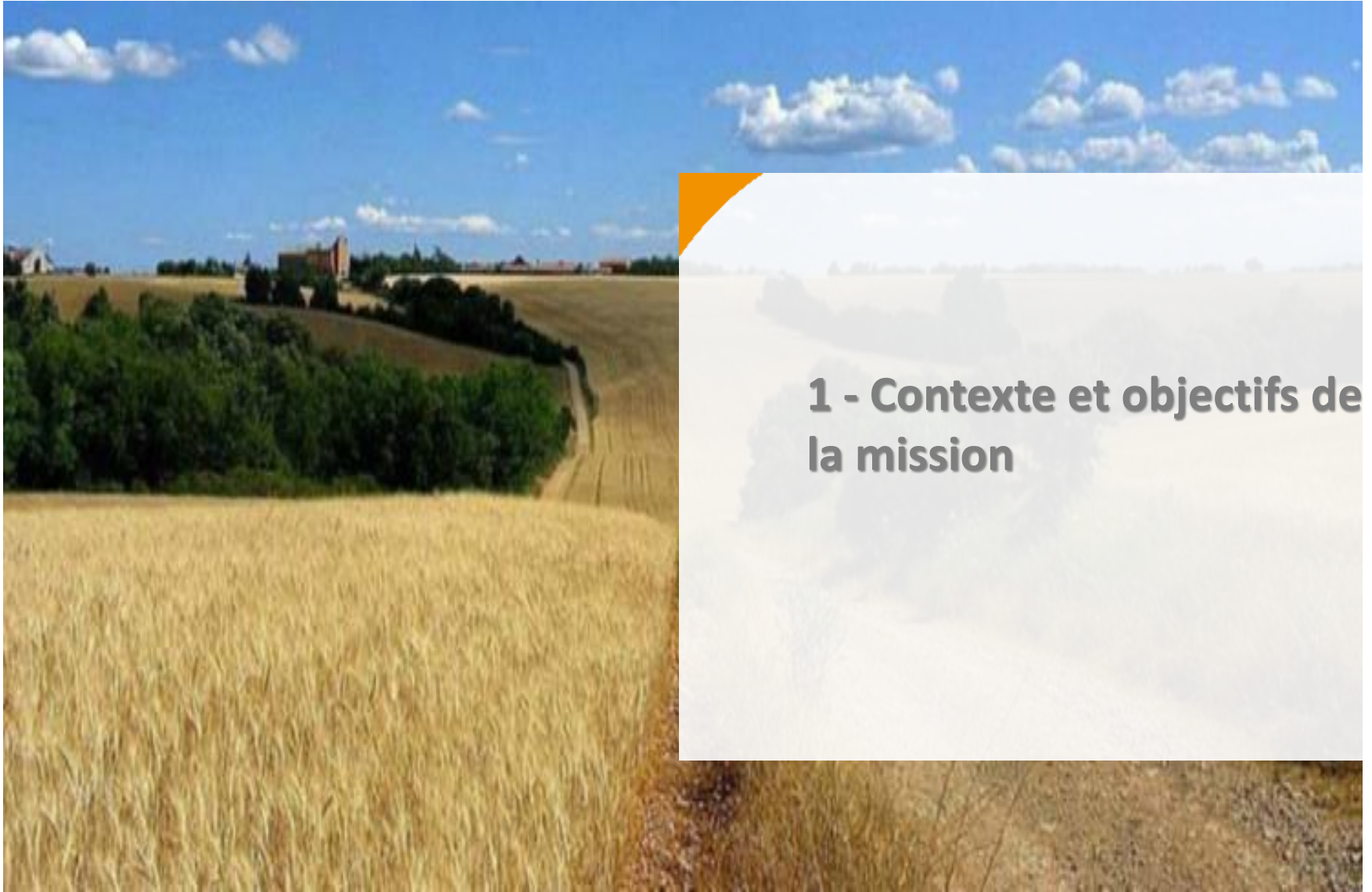
Yaël Gronner

Accompagnement à l'évolution des
organisations et du leadership
Facilitation en Intelligence Collective



SOMMAIRE

- 1- Rappel du contexte et des objectifs
- 2 - Méthodologie déployée
- 3 - Quelques chiffres clés
- 4 - Les principaux enseignements des entretiens
- 5 - Céreste : Le Comptoir à Idées
- 6 - Orientations générales
- 7 – « Vous avez la parole »



1 - Contexte et objectifs de la mission

▼ CONTEXTE |

« **Agir pour un territoire de coopérations et d'économie responsable** » est le mot d'ordre de la stratégie actuelle. Pour mener à bien cette stratégie le GAL dispose d'une enveloppe budgétaire de 2,7 millions d'euros.

Trois axes : avec en filigrane des projets « *L'innovation, l'expérimentation et la mise en réseau des acteurs* »

- Axe 1 : **Renforcer les conditions de succès des entreprises** par le développement des conditions matérielles et immatérielles des acteurs privés, par la multiplication des échanges et le partage des informations.
- Axe 2 : **Inventer et organiser des services pour tous**, par la rencontre entre la population du territoire et une offre de services variée, notamment en améliorant leur visibilité ou en les faisant venir à la rencontre des habitants.
- Axe 3 : **Valoriser les ressources de façon responsable et solidaire** par le développement de formes de solidarité s'appuyant sur le patrimoine naturel, bâti et humain, tenant compte des défis environnementaux et sociaux de demain.



**Le GAL Haute Provence-Luberon se doit d'effectuer une évaluation à mi parcours de sa
Stratégie Locale de Développement.**

▼ LES OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION |

Mesurer les effets, la pertinence, l'efficacité en termes d'organisation, de moyens de compétences et d'outils à partir d'analyse des différentes composantes de la mise en œuvre du programme

Objectifs prioritaires

1. Ajuster **la stratégie et l'animation** du programme,
2. Mobiliser le comité de programmation, les acteurs du territoire et des partenaires pour **valoriser le programme** du GAL Haute Provence-Luberon,
3. **Tirer les premiers enseignements** pour le post 2020



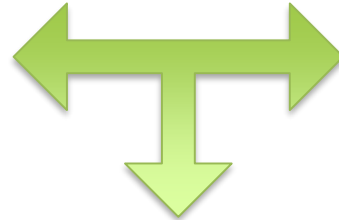
2- Méthodologie déployée

METHODOLOGIE DEPLOYEE

Approche quantitative :
Analyse chiffrée



Approche qualitative :
Entretiens, enquête



Emergence des thématiques à traiter
en Intelligence Collective

Intelligence collective : Comptoir à idées



Yaël Gronner

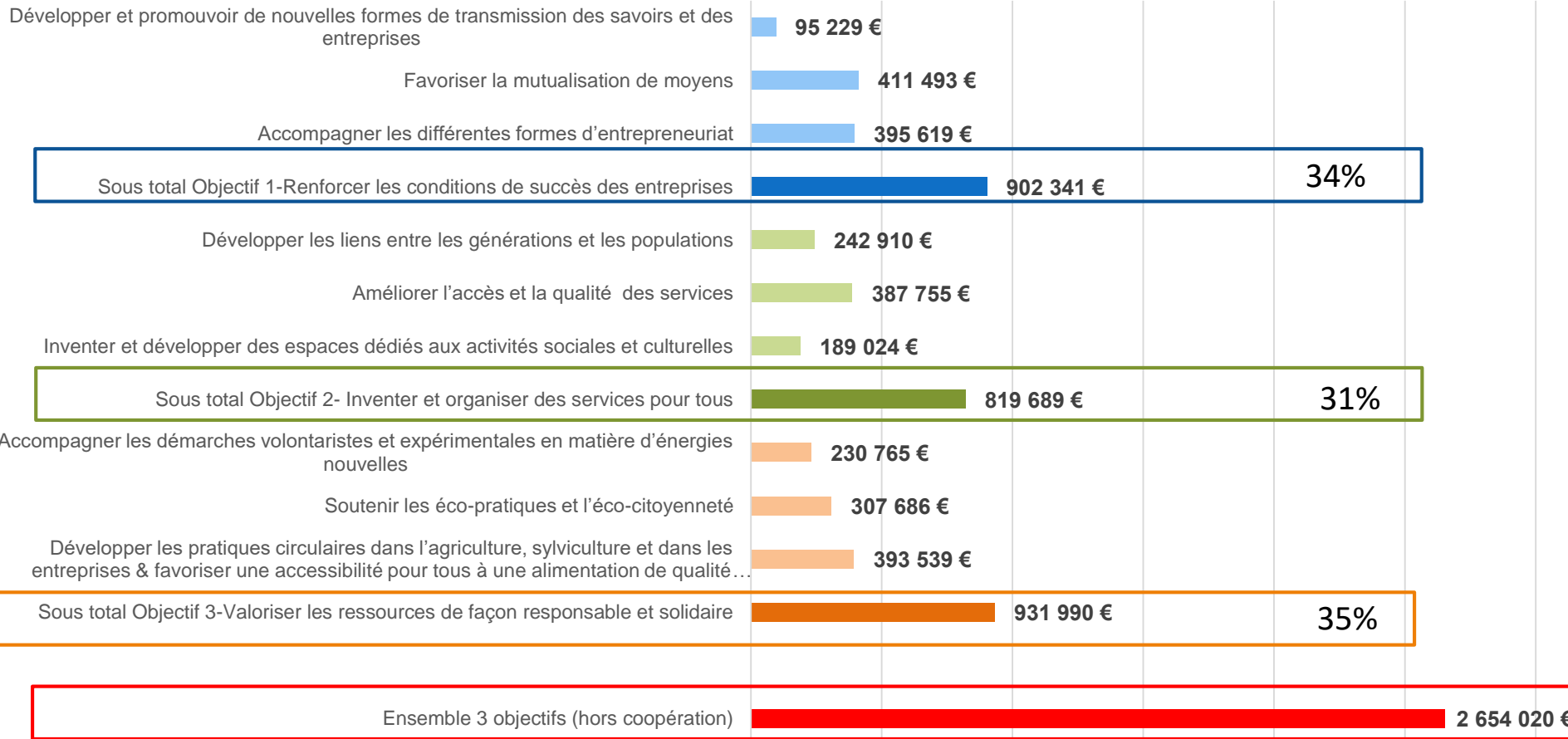
Accompagnement à l'évolution des
organisations et du leadership
Facilitation en Intelligence Collective



3 - Quelques données de cadrage

2,7 Millions d'Euros à injecter dans le développement du territoire |

Enveloppe globale (FEADER+CPN)

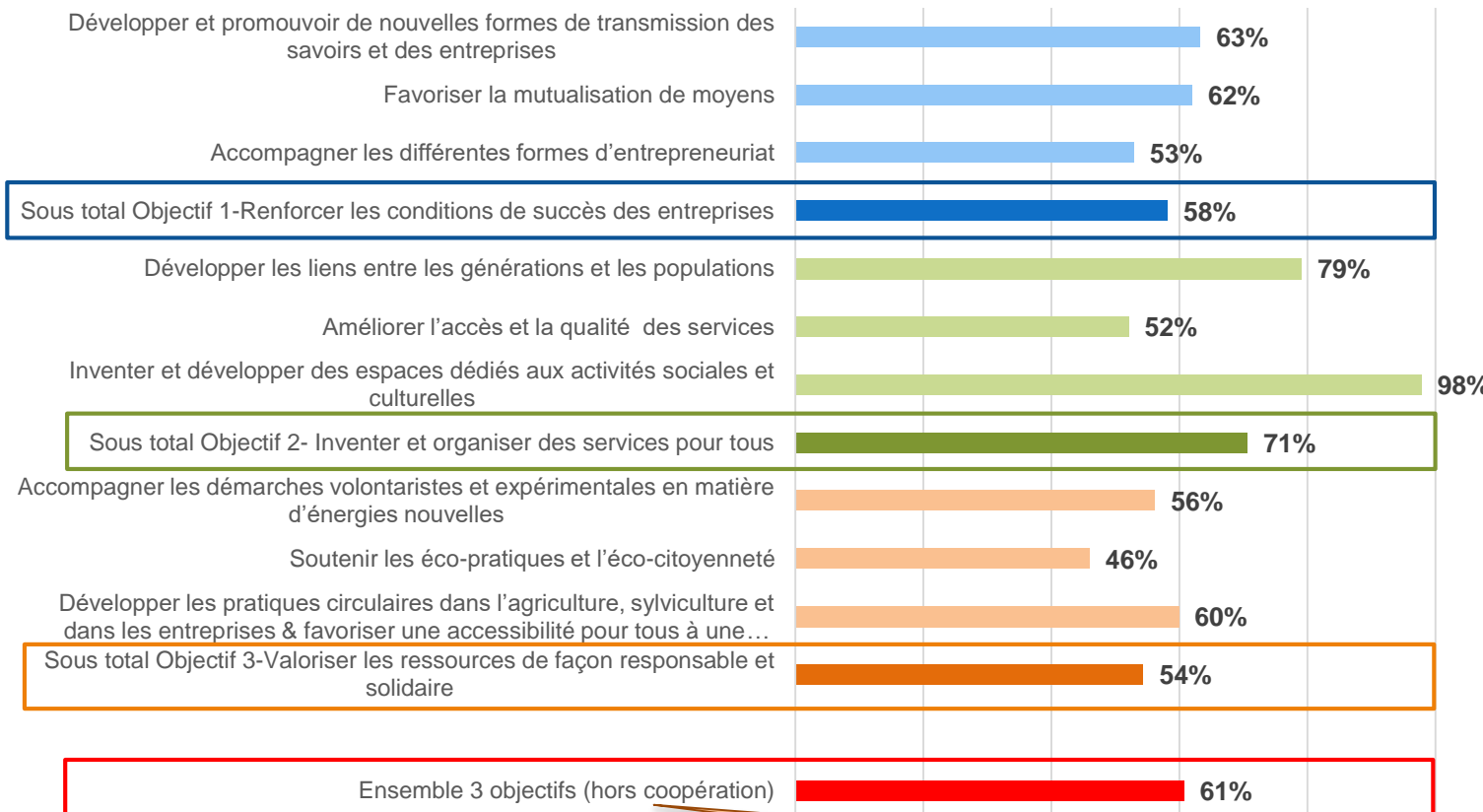


Base : Sous total 19.2 - dépenses publiques totale FEADER+CPN

► Bilan chiffré (sept 2019)

61% de l'enveloppe engagés

% préconsommation



% de l'action dans l'enveloppe globale

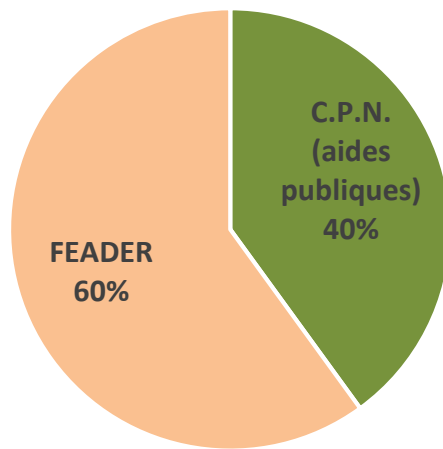
| | |
|--------------|------------|
| TO1 | 4% |
| TO2 | 16% |
| TO3 | 15% |
| Obj 1 | 34% |
| TO4 | 9% |
| TO5 | 15% |
| TO6 | 7% |
| Obj 2 | 31% |
| TO7 | 9% |
| TO8 | 12% |
| TO9 | 15% |
| Obj 3 | 35% |

Une enveloppe de 720K€ dédiée à la coopération « Partager, Essaimer Expérimenter avec d'autres territoires », cette action va démarrer

Base : Sous total 19.2 - dépenses publiques totale FEADER+CPN

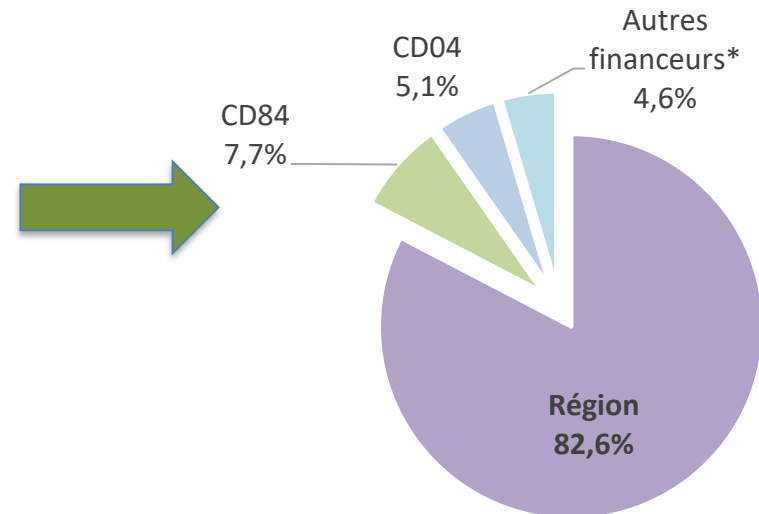
2,7 Millions d'Euros à engager dans le développement du territoire, dont 60% proviennent du FEADER

Origine de l'aide
(ensemble programme)



En moyenne 15% d'autofinancement apporté par les Porteurs de projets
(environ 280 K€ en cumul)

Contributeurs CPN
(base : montants des projets financés)

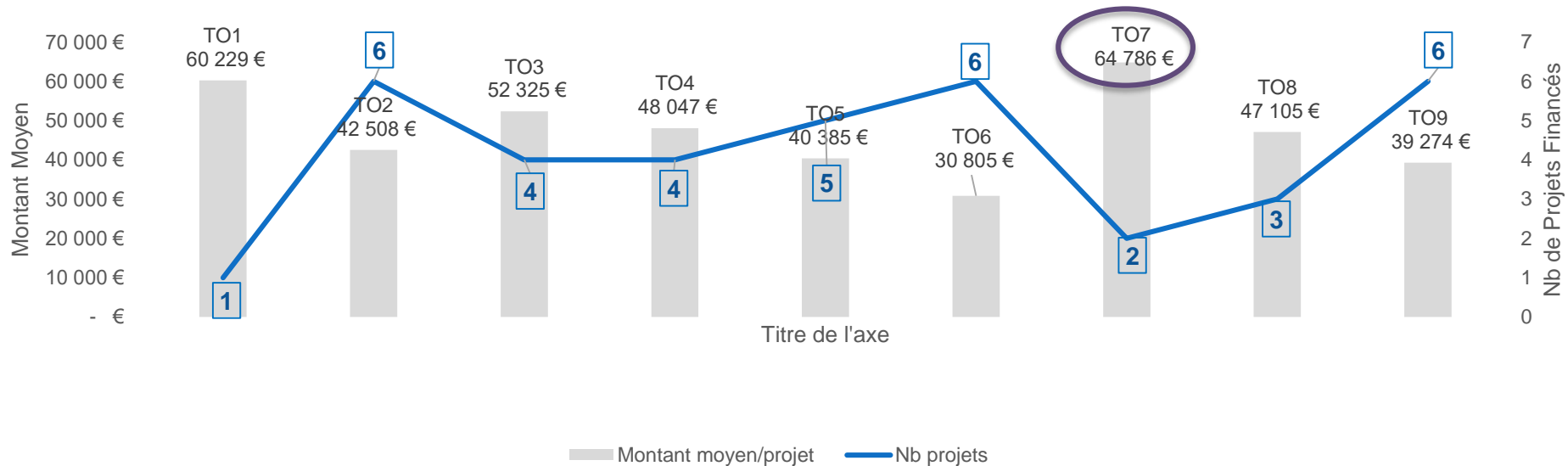


| | |
|---------------------------|------------------|
| CD84 | 11 projets aidés |
| CD04 | 4 projets aidés |
| autres financeurs publics | 2 projets aidés |

*Autres financeurs : collectivités locales, Montant autofinancement appelant du FEADER

► Bilan chiffré (sept 2019)

50 projets présentés et 37 projets financés : 43,5 k€ en moyenne / projet

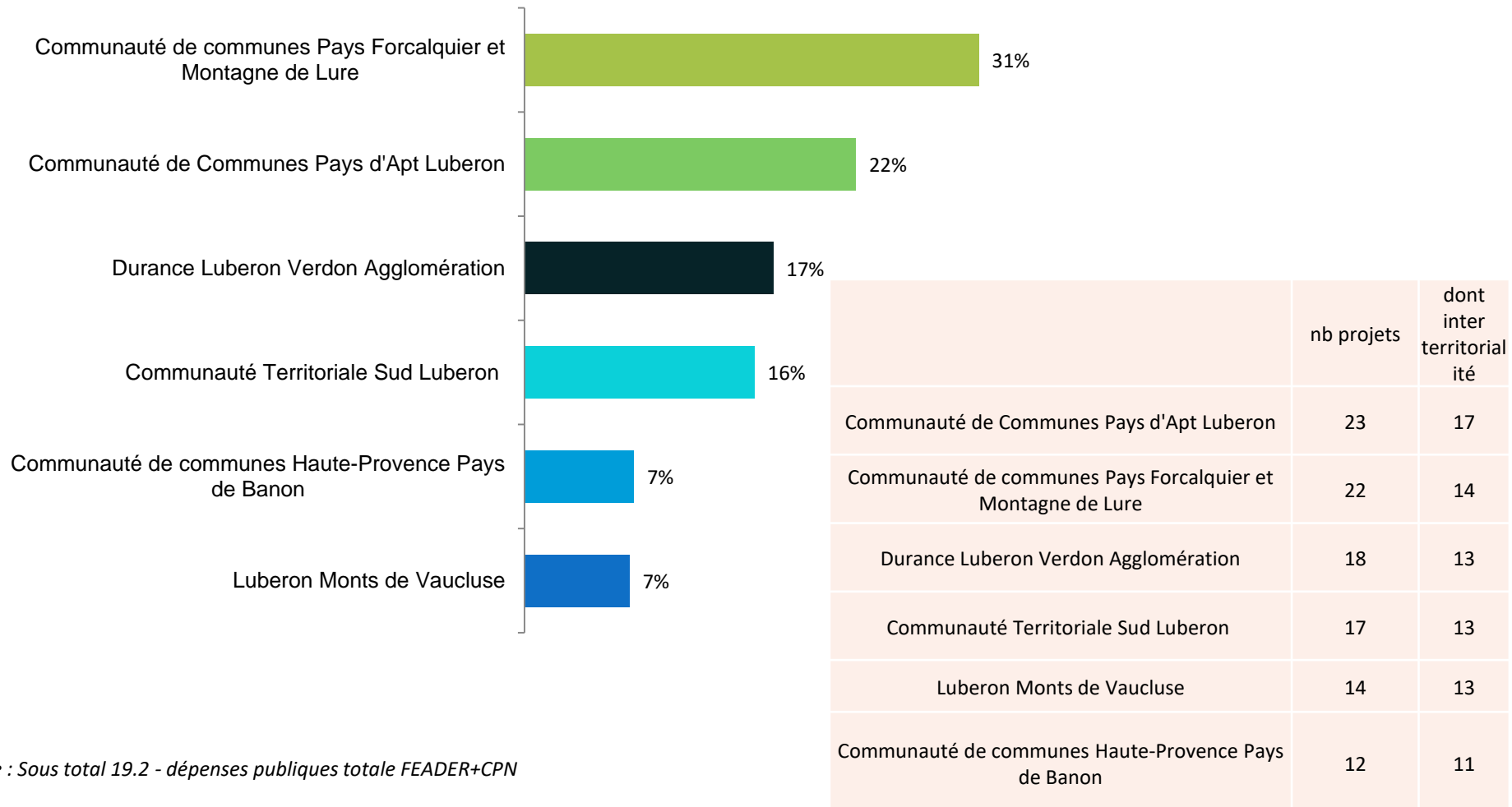


Base : Sous total 19.2 - dépenses publiques totale FEADER+CPN

► Bilan chiffré (sept 2019)

Répartition des engagements selon le territoire d'implantation

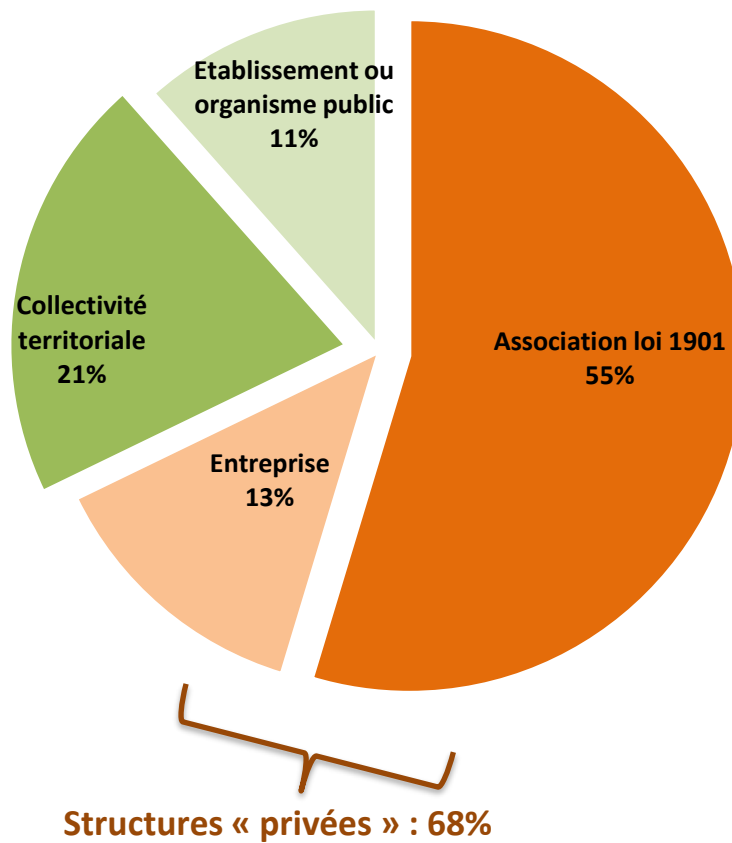
Répartition par intercommunalité



Base : Sous total 19.2 - dépenses publiques totale FEADER+CPN

► Bilan chiffré (sept 2019)

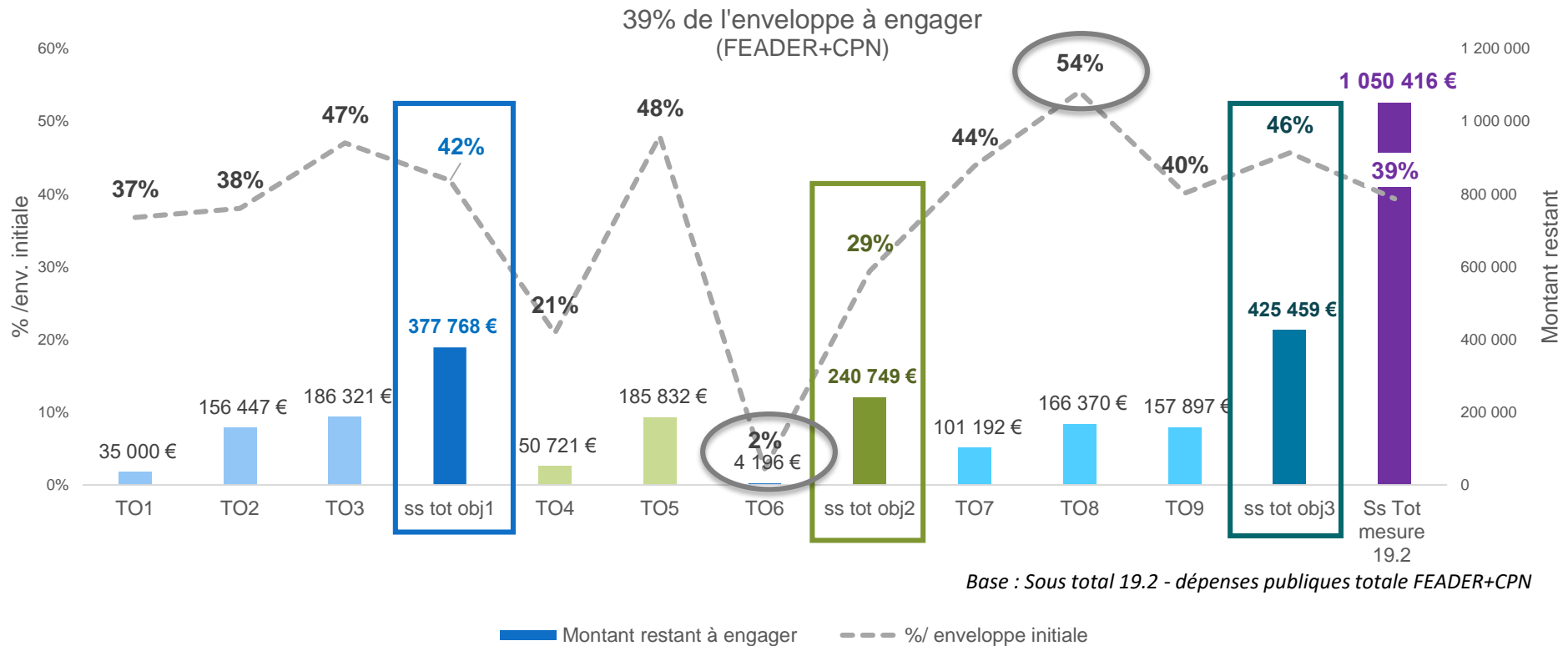
Répartition selon le type de porteur de projet



Base : Sous total 19.2 - dépenses publiques totale FEADER+CPN

► Bilan chiffré (début sept. 2019)

Montant restant à programmer et % par Fiche Action



Objectif 1 = Renforcer les conditions de succès des entreprises

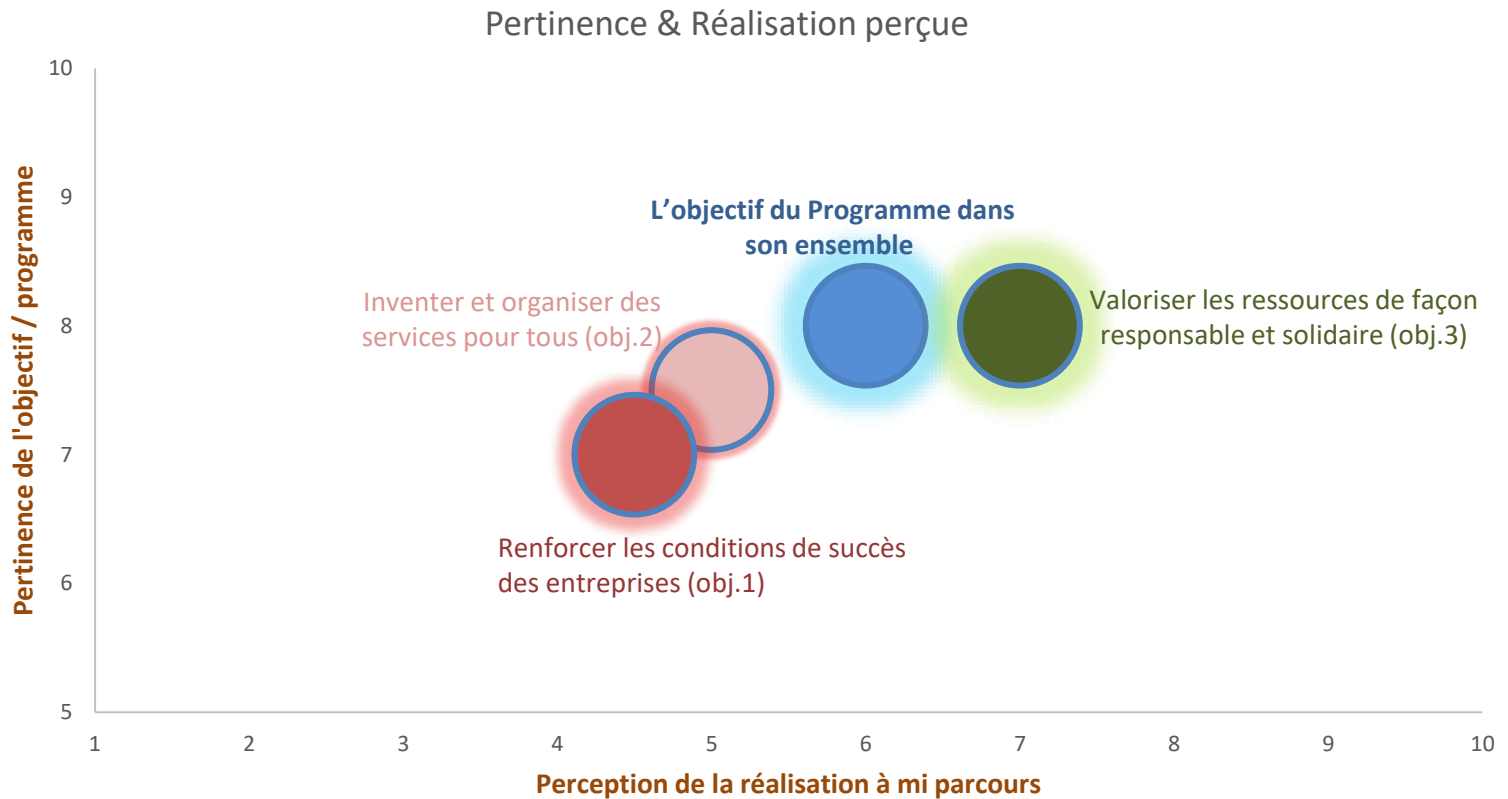
Objectif 2 = Inventer et organiser des services pour tous

Objectif 3 = valoriser les ressources de façon responsable et solidaire

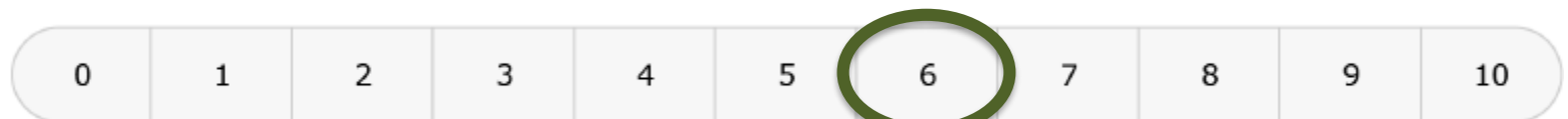


4 – Les enseignements des entretiens & enquêtes

▶ Pertinence des objectifs mais une vision de la réalisation à mi-parcours moins bien perçue |



Satisfaction globale vis-à-vis du Programme (vécu, expérience)



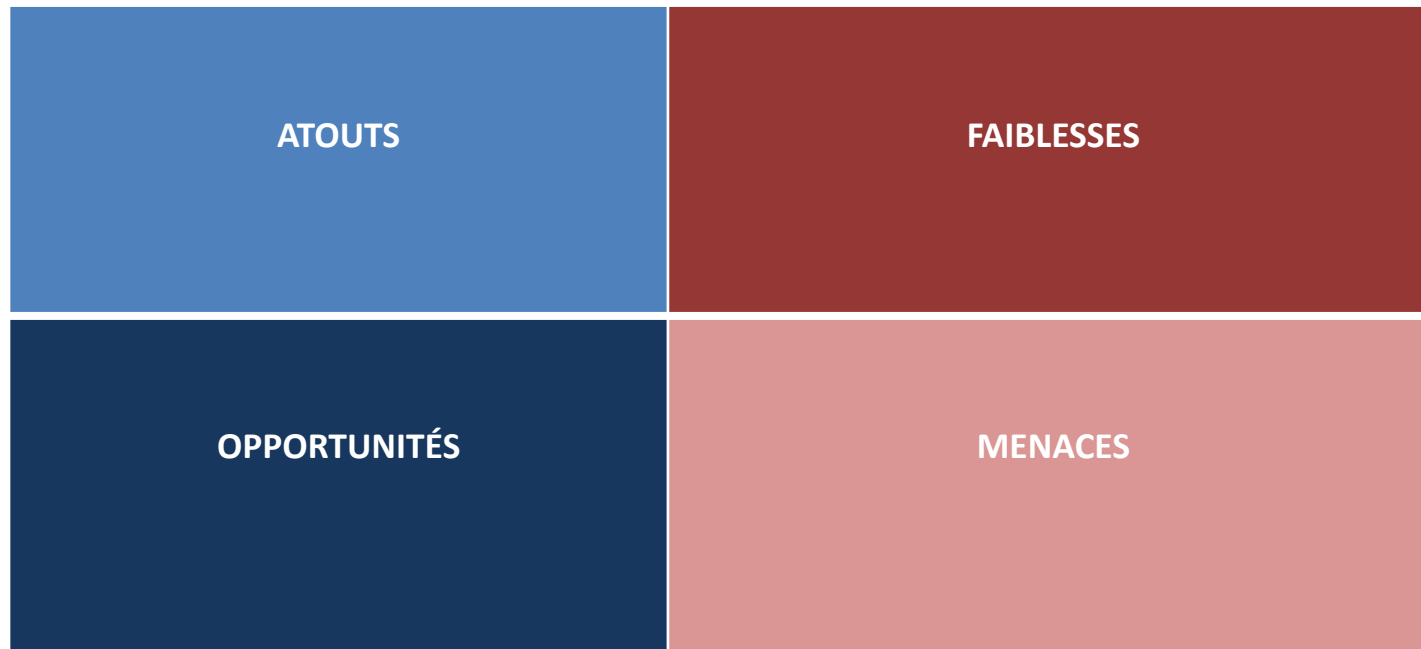
Le programme dans son fonctionnement

Pourriez-vous nous dire si vous êtes « Tout à fait, plutôt, plutôt pas ou pas du tout d'accord » avec les affirmations suivantes ?
A ce jour depuis le lancement du programme

Les perceptions du programme (note / 4)



Les principaux enseignements



Les principaux enseignements

ATOUTS

La réactivité, l'adaptation : malgré un retard au démarrage 60% de l'enveloppe engagée

Un bienfait pour le territoire

- Accélérateur de projets
- Des budgets conséquents pour le territoire et les porteurs de projets
- Porte des projets innovants parfois difficiles à appuyer

Une expertise territoriale

- L'intérêt et la qualité des projets qui sont le résultat de personnes expérimentées qui accompagnent (*équipe du GAL*) et des membres du Comité de Programmation (exigence) MAIS également des acteurs qui présentent les dossiers (*parfois plusieurs dossiers déposés sur la même ou différentes programmation*)
- Des projets surprenants, bien construits qui répondent vraiment aux lignes conductrices et avec de l'innovation
- Complémentarité des membres du CP : élus et experts.



Les principaux enseignements

ATOUTS

Les équipes & la gouvernance :

- Existence d'une équipe éprouvée (présidence et techniciens) qui a fait face aux turbulences
- Un tandem animateur/ gestionnaire qui est garant de l'efficacité du Leader
- Une compétence même pour les porteurs aguerris
- Comité de programmation qui se réunit régulièrement, pas de rupture de gestion ni de programmation
- Embauche d'une gestionnaire qui a déjà travaillé dans un GAL
- Animations en Intelligence Collective

Le financement du projet

- Une programmation et un financement sur plusieurs années qui sécurisent le porteur de projet
- Eligibilité à la fois de dépenses de fonctionnement et d'investissement
- La rapidité des règlements aux Porteurs de projets



Les principaux enseignements

FAIBLESSES

La mise en œuvre et son vécu

- Démarrage tardif
- Les lourdeurs, contraintes administratives du FEADER que l'on applique sur la programmation
- Travailler en urgence
- Démarrage tardif d'un des éléments clés du Leader : la coopération
- Défaut d'animation (vs précédents Leader)
- Image parfois encore négative des « programmes Européens »
- Perte de mobilisation, d'énergie : la dynamique sur la fin du précédent Leader et dans la préparation de ce nouveau ne se retrouvent pas dans cette programmation
- Des procédures théoriquement simplifiées MAIS qui en fait s'alourdissent (*lourdeur des pièces à fournir, du temps dédié à la gestion du projet et non à l'exercice du projet*)



Les principaux enseignements

FAIBLESSES

La trésorerie du porteur de projet

- On s'inscrit sur un temps long donc pouvoir assumer la trésorerie et la gestion du projet (plus facile pour une collectivité qu'une petite structure)
- Le porteur de projet doit avoir une trésorerie au moins équivalente au projet
- Les banques ne suivent pas toujours les porteurs de projets qui sont seuls (ou ont le sentiment d'être seuls) pour aller négocier

La communication

- Manque d'évènementiels
- Manque de temps des personnels pour optimiser la communication

Les équipes

- Les différents départs des personnels
- Le manque d'une personne en plus pour accroître le volet Communication



Les principaux enseignements

OPPORTUNITÉS

- Renforcer, valoriser le Leader
- L'Europe seule à financer l'économie sociale et solidaire
- Dépasser le plafond de 100 K€ si des projets sont intéressants, surtout vu le calendrier
- Possibilité de récupérer des autres GAL des enveloppes non consommées (selon conditions)
- Le retard de programmation au lancement n'est plus vraiment un problème car il est compensé par un décalage calendaire



Les principaux enseignements

MENACES

- Le fonctionnement du Comité de Programmation repose sur du volontariat, du bénévolat
- Le départ en congé maternité de l'animatrice
- Paradoxe : le Leader devrait aider les petites structures mais si elles sont trop petites elles ne peuvent postuler car c'est trop risqué
- Autre paradoxe : l'incertitude, le tâtonnement propre à l'Innovation et les contraintes administratives (*« on fixe un cadre dès le départ, difficile à modifier »*)
- Ne pas rendre de l'argent à l'Europe, « consommer tout »
- Risque d'un « entre soi » : toujours les mêmes structures qui sont potentiellement éligibles sur le territoire (*« on a beau vouloir élargir mais on a vite fait le tour des structures aux assises financières suffisantes »*)
- Faire face à des aléas extérieurs (ex. Région, Europe, Osiris, réglementation...)
- Perte de confiance des organismes instructeurs vis-à-vis des GAL





5 – Céreste : Le Comptoir à Idées

▼ L'intelligence collective : Comptoir à idées |

Le travail collaboratif en World Café permettra à l'ensemble des participants de s'exprimer librement et apporter leurs regards d'une façon approfondie et créative sur l'évaluation à mi parcours du programme LEADER.



Qu'est le « World Café » ?

Le « World Café », une méthode d'intelligence collective facile à utiliser et pratique pour créer un réseau vivant de dialogues collaboratifs autour d'un thème important pour une organisation.

- Le « World Café » est construit sur l'hypothèse que les personnes possèdent, individuellement et surtout collectivement, la sagesse et la créativité nécessaires pour faire face à des situations complexes. En combinant une atmosphère informelle avec une étiquette formelle, on peut créer un focus d'attention qui donne accès à une connaissance partagée plus profonde qu'il est possible d'utiliser pour répondre à des questions importantes.
- L'efficacité d'un « World Café » repose sur l'équilibre subtil entre une atmosphère relaxée et une structure qui aide à focaliser l'énergie et l'attention des participants.

Yaël Gronner

Accompagnement à l'évolution des
organisations et du leadership
Facilitation en Intelligence Collective

► L'intelligence collective : World Café |

Les 7 principes pour le succès d'un world café



Yaël Gronner

Accompagnement à l'évolution des organisations et du leadership
Facilitation en Intelligence Collective

Du groupe de travail... ... à la journée de Céreste

Des séances en groupes de travail ont déterminé 4 questions à débattre.



- a) A mi-parcours, le GAL a attribué 60% de son enveloppe d'accompagnement des projets. **Selon les axes du LEADER, quels types de projets sujets d'avenir doivent être financés en priorité d'ici la fin du programme en 2023 ?**
- b) A mi-parcours le GAL a attribué 60% de son enveloppe d'accompagnement des projets. **Quelles actions pourrait-on organiser pour attirer de nouveaux projets ?**
- c) Dans un contexte de mise en œuvre exceptionnel, le GAL a peu communiqué. **Quels seraient le ou les événements idéaux pour valoriser le programme ?**
- d) Les contraintes de trésorerie et de gestion administrative sont importantes et inéluctables. **Imaginons des solutions pour palier à ces difficultés de trésorerie pour que tout type de porteur puisse bénéficier du LEADER.**

a) A mi-parcours, le GAL a attribué 60% de son enveloppe d'accompagnement des projets. **Selon les axes du LEADER, quels types de projets sujets d'avenir doivent être financés en priorité d'ici la fin du programme en 2023 ?**

Deux grands thèmes à prioriser

L'humain

Mixité/rencontre

- Mieux vivre ensemble
- Les populations vulnérables (handicap, jeunesse migrants...)

Projets culturels

- La culture pour mieux accompagner le changement des comportements face aux nouveaux défis (notamment climatique)

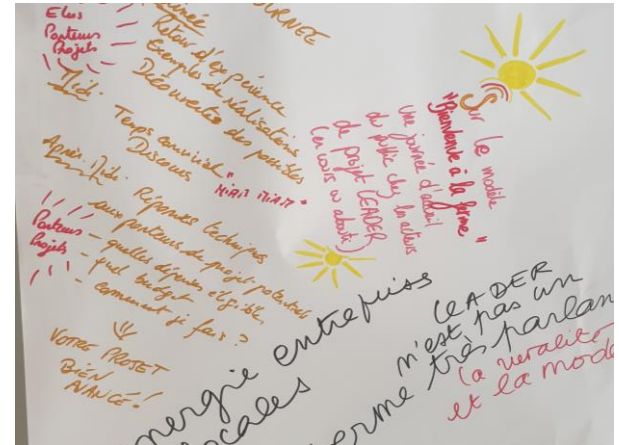
Projets « entreprises »

- Solliciter les entreprises au travers des « ambassadeurs »

Le climat

Le changement climatiques et ses conséquences

- Le développement durable (sensibilisation de tous les publics, privés, élus, associations)
- L'offre touristique : changement de comportement des professionnels et des clients
- La ressource en eau
- La neutralité carbone
- La mobilité et l'accompagnement à la dé-mobilité



b) A mi-parcours le GAL a attribué 60% de son enveloppe d'accompagnement des projets. **Quelles actions pourrait-on organiser pour attirer de nouveaux projets ?**

Un mot clé : **ciblage**

... des porteurs de projets, du type d'action, des thèmes, de l'échelle territoriale

Ambassadeurs

- **Qui** : élus, techniciens, agents des collectivités, porteurs de projets
- **Où** : 1 ambassadeur par Commune et Communauté de Communes; ou pour chaque entité porteuse (PNRL, DLVA, GAL)
- **Comment** : des rencontres individualisées sur des publics avertis et vers le grand public, actions de prospection, rencontres territoriales



Événements

- Ciblés sur le territoire, sur les entreprises, sur des thèmes spécifiques
- Avec différents formats : salons, pièces de théâtre, fabriques de projets...



c) Dans un contexte de mise en œuvre exceptionnel, le GAL a peu communiqué.

Quels seraient le ou les événements idéaux pour valoriser le programme ?



Propositions d'événements

- Journées LEADER sur le territoire
- Circuits-découverte des projets
- S'appuyer sur des événements existants en Région ou UE (« Joli mois de l'Europe »)

- **Publics visés** : Porteurs de projet; élus; grand public.
- **Type de communication** : Bouche-à-oreille; actions communicantes du GAL; actions par les porteurs de projets eux-mêmes
- **Format** : forums, circuits, séminaires, salons...
- **Animation** : soutien à la mise en réseau; faire intervenir des témoins et des personnalités du territoire (artistes, écrivains...)
- **Durée** : 1 journée ou plus
- **Outils** : support de communication en amont et aval de l'évènement
- **Méthodologie** : animation, temps d'échanges; mot de convivialité



Coût et temps nécessaire et soutien d'autres acteurs locaux (Réseau Rural, PNRL...)!

Quels sont les messages à porter ?

LEADER, ce n'est pas parlant ni très grand public ! Cela fait même peur ! Plutôt valoriser la modernité dans la ruralité ! Comment les acteurs inventent un modèle de développement rural propre au territoire Valoriser l'Europe, telle qu'elle se construit sur les territoires !

d) Les contraintes de trésorerie et de gestion administrative sont importantes et inéluctables. **Imaginons des solutions pour palier à ces difficultés de trésorerie pour que tout type de porteur puisse bénéficier du LEADER.**

Constatations

- ⊗ *Freins au nombre et à la diversité des porteurs.*
- ⊗ *Fragilisation des porteurs de projets*

Solutions

A court terme

- ☺ **Prêts bancaires** : Banques telles que le Crédit Agricole, La Caisse d'Épargne, La NEF ; Organisme prêteur comme France Active, prêts à taux zéro possible ?
- ☺ **Garanties d'emprunt** : France Active en propose. Imaginer une garantie de la Région ?

France Active, Qu'est-ce que c'est ?

Réseau associatif qui propose des solutions de financement et d'accompagnement. Les ressources financières de France Active sont apportées par la Caisse des Dépôts, l'Etat, les collectivités territoriales et l'épargne salariale solidaire.



A long terme : demain, post 2023

- ☺ **Avance de subvention** = entre 30% et 50% du projet. Par qui ? **l'Europe**, comme pour les projets Erasmus ; si cela n'est pas possible sur les fonds européens, au moins pour les **financeurs nationaux** des projets LEADER (CPN) ?
- ☺ **Un fonds de trésorerie du GAL** ? Fonds qui serait mutualisé avec la Région, les Départements, l'Europe, qui ferait l'avance pour les projets sélectionnés par le GAL
- ☺ **Autres sources de financement** : Crowdfunding ; Epargne solidaire ; fondations ; structures partenaires ou leurs échelons supérieurs de structure.



6 – Les orientations pour la fin du programme

Les orientations

Bilan

Satisfaction globale vis-à-vis du Programme (vécu, expérience)



- Malgré un démarrage tardif un programme qui a pris ses marques et va rentrer en « vitesse de croisière »
- Des montants équilibrés par objectif (« trois tiers ») avec une cible ambitieuse autour de « l'entreprise ».
- Des projets intéressants et valorisants pour le territoire

MAIS

- Des attentions particulières à porter sur certains Objectifs et FA peu consommés, notamment sur une cible particulière des entreprises et leur environnement (objectif 1) mais également sur la valorisation des ressources de façon responsable et solidaire (objectif 3)

Les pistes d'actions

Rédiger un plan de communication : *s'appuyer sur des évènements, des ambassadeurs (relais communaux), (re)lancer le principe de « Parrains ». Affiner le ciblage, valoriser les projets existants.*

Redistribution des enveloppes entre les objectifs et fiches actions au profit de l'objectif 2 - Inventer et organiser des services pour tous : *en effet globalement cet objectif est bien engagé et particulièrement l'action « Inventer et développer des espaces dédiés aux activités sociales et culturelles ». Il s'agirait de cibler particulièrement des actions dédiées à des projets culturels, au vivre ensemble, envers les populations vulnérables*

Renforcer la communication et la sensibilisation à l'attention des entreprises

Face « aux attentes écologiques » rappeler les grandes thématiques sur lesquelles il reste des enveloppes budgétaires (ex. éco-pratiques, durabilité...)

Les problèmes de trésorerie : approfondir un véritable partenariat avec un établissement bancaire (lignes de trésorerie, prêts relais de subventions, cautionnement).



7 – « Vous avez la parole »



José-Pierre Cholvy
CONSULTANT