

VetAgro Sup
Mémoire de fin d'études
d'ingénieur

Evaluation de la programmation Leader
2007-2013 du Groupe d'Action Locale
Gâtinais Français

Lucille FERRON
Option Ingénierie du Développement Territorial
2015





VetAgro Sup
Mémoire de fin d'études
d'ingénieur

Evaluation de la programmation Leader
2007-2013 du Groupe d'Action Locale
Gâtinais Français

Lucille FERRON
Option Ingénierie du Développement Territorial

STRUCTURE D'ACCUEIL :
Parc naturel Régional du Gâtinais Français

ENCADRANTS :
Maître de stage : **Claire Faraco**
Tuteur de stage : **Christel Bosc**

PERIODE DE STAGE :
Du 7 avril 2015 au 2 octobre 2015

« L'étudiant conserve la qualité d'auteur ou d'inventeur au regard des dispositions du code de la propriété intellectuelle pour le contenu de son mémoire et assume l'intégralité de sa responsabilité civile, administrative et/ou pénale en cas de plagiat ou de toute autre faute administrative, civile ou pénale. Il ne saurait, en cas, seul ou avec des tiers, appeler en garantie VetAgro Sup. »

Résumé

Le Groupe d'Action Locale Gâtinais Français a souhaité faire l'évaluation de sa programmation Leader 2007-2013, pour faire le bilan des actions menées entre 2009 et 2015 et préparer le programme 2014-2020. Cette évaluation a été menée dans le cadre d'un stage de fin d'étude.

L'évaluation a été conduite à partir d'entretiens réalisés avec les acteurs impliqués dans le programme : les membres du Comité de Programmation et les porteurs de projets. Une analyse des montants impliqués et des indicateurs de réalisation a complété la base de l'évaluation. Trois axes ont ainsi été évalués : stratégie, gouvernance et projets.

Ce mémoire présente une partie des résultats de l'évaluation et leur analyse, mis en rapport avec les sept principes fondamentaux de l'approche Leader : l'approche territoriale, l'approche ascendante, l'approche multisectorielle, l'innovation, la coopération, la mise en réseau et le partenariat local.

Les résultats montrent que le choix de la stratégie est cohérent avec les besoins du territoire mais que l'application du programme est parfois déconnectée de la stratégie. Au niveau de la gouvernance, l'implication des membres est relativement importante, notamment par les acteurs du privé. Il reste cependant une difficulté pour communiquer sur Leader et toucher tout le territoire. Les projets sont nombreux et variés, avec une prédominance de projets portés par des exploitations agricoles.

Les sept spécificités Leader ont été introduites dans l'application du programme sur le GAL Gâtinais. Comme cette programmation est la première, des possibilités existent pour rendre l'expérience Leader de plus en plus profitable pour le territoire. Cette évaluation ouvre donc sur des pistes d'améliorations et recommandations.

Mots clés : Leader, Groupe d'action locale, Développement rural, Subvention, Evaluation

Abstract

The Local Action Group Gâtinais Français wanted to do the evaluation of its 2007-2013 Leader programming, in the objective of making an assessment of the actions lead between 2009 and 2015 and preparing the next Leader program. This evaluation had been made as part of a last-year-study internship.

The evaluation had been led from interviews with involved actors: members of the Board and projects' initiators. Analysis of financial amounts and realization's indicators completed the basis of the evaluation. Three axis had been evaluated this way: strategy, governance and projects.

This report presents part of the evaluation results and their analysis, highlighted by the seven specific features of leader: bottom-up approach, area-based approach, local partnership, multi-sectorial integration, networking, innovation and inter-territorial and international cooperation.

Results shows that the strategy choice is consistent with the needs of the territory but the application of the program is sometimes disconnected with the strategy. For the governance, the implication of the members is relatively important, moreover from the private sector actors. It stays a difficulty to communicate about Leader and reach all the territory. Projects are numerous and various, with a majority of projects lead by farm.

The seven features of Leader have been introduce in the application of the program by the LAG Gâtinais. As this programming is the first one, possibilities exist for making the Leader experience more and more advantageous for territory. So this evaluation opens on ameliorations and recommendations tracks.

Keywords: Leader, Local Action Group, Rural development, Subvention, Evaluation

Remerciements

Je tiens à remercier toutes les personnes qui m'ont accompagnée pendant cette dernière étape de mes études.

Merci à Claire Faraco pour m'avoir accordé cette opportunité de stage et pour m'avoir fait confiance. Merci à tous l'équipe du Parc, les agents avec qui j'ai pu travailler comme les autres, ainsi qu'aux autres stagiaires de la structure, pour l'ambiance quotidienne agréable.

Merci à toutes les personnes que j'ai pu rencontrer en entretiens pour leur accueil et à celles qui ont pris le temps de répondre à mes questionnaires.

Je remercie également Christel Bosc, pour ses conseils et le suivi très précieux de l'écriture de ce mémoire.

Enfin, je remercie mes amis d'IDT pour cette année riche en rebondissements et en échanges de mails parfaitement inutiles mais qui nous font nous sentir moins seuls.

Table des matières

Introduction	1
I. Pourquoi et comment mettre en place une évaluation pour le GAL Gâtinais Français	2
1. Du Parc naturel régional au Groupe d'Action Locale.....	2
1.1. Le Parc naturel régional du Gâtinais français	2
1.2. Le Groupe d'Action Locale Gâtinais français (GAL)	3
2. L'évaluation du programme Leader, une demande de la Commission Européenne et un enjeu pour le GAL Gâtinais Français	4
2.1. L'évaluation, un outil d'aide à la décision	4
2.2. L'évaluation du programme Leader, différentes méthodes appliquées en France	5
2.3. L'évaluation du GAL Gâtinais français, présentation de la mission de stage	5
3. La méthodologie appliquée pour l'évaluation de la programmation Leader du GAL Gâtinais Français.....	6
3.1. Première phase : appropriation du sujet par une recherche bibliographique	6
3.2. Deuxième phase : préparation des entretiens et sélection des acteurs à rencontrer	6
3.3. Troisième phase : enquêtes terrain	7
3.4. Quatrième phase : analyse des données.....	7
3.5. Dernière phase : Compilation des résultats	8
II. Une stratégie de développement local tournée vers l'agriculture	8
1. Une stratégie qui découle des particularités et besoins du territoire	8
2. Une application concrète du programme en adéquation avec la stratégie du GAL	11
2.1. Axe 1 : Valoriser la production locale.....	11
2.2. Axe 2 : Diversifier les grandes cultures en soutenant l'émergence d'une filière locale d'agro-matériaux.....	11
2.3. Axe 3 : Renforcer la notoriété des productions locales	12
2.4. Une influence du Programme de développement rural qui limite l'influence de la stratégie du GAL.....	12
3. Une stratégie basée sur une approche territoriale influencée par le territoire du PNRGF	13
III. La gouvernance au sein du GAL et son rayonnement sur le territoire	15
1. Le Comité de Programmation, instance au plus haut pouvoir décisionnel du GAL.....	15
2. L'équipe technique : l'animatrice du GAL accompagnée par l'équipe du PNR	17
3. La mise en réseau et le partenariat local : le rôle du GAL sur la structuration du réseau des acteurs du territoire	18
3.1. Le partenariat local, indispensable pour susciter une dynamique d'innovation	18
3.2. La mise en réseau à l'échelle intra et inter-territoriale facilite le transfert des bonnes pratiques	19
4. La démarche ascendante, processus de concertation local	20
IV. Des projets nombreux, reflets de l'influence de Leader sur le territoire	23
1. Description générale des projets subventionnés pendant la programmation	23
1.1. Description quantitative	23
1.2. L'évolution et la localisation des projets	24
1.3. Les projets selon les fiches dispositifs	25
2. Les projets, image des spécificités Leader : l'approche multisectorielle, la coopération et l'innovation	28

2.1. L'intégration de différents secteurs d'activité par l'approche multisectorielle	28
2.2. La coopération permet de mener des actions avec d'autres structures de développement	28
2.3. L'innovation, une manière de trouver de nouvelles solutions aux besoins d'un territoire	29
3. Les retombées des projets : une des faces de la plus-value de Leader pour le territoire	31
3.1. L'apport des projets pour le territoire du GAL	31
3.2. Leader, un programme de subvention avec une plus-value importante	32
V. Mise en perspective : recommandations pour la programmation 2014-2020	33
1. Le suivi et l'évaluation du programme, des outils d'amélioration continue	34
2. Améliorer le fonctionnement du Comité de Programmation pour améliorer la démarche participative au sein du GAL	35
3. Travailler sur la communication pour toucher la plus grande part possible de population	36
Conclusion	39

Table des figures

Figure 1 : Carte du Parc naturel régional du Gâtinais français et sa localisation en France	2
Figure 2 : Evolution du périmètre du GAL Gâtinais	3
Figure 3 : Représentation schématique du territoire	9
Figure 4 : Réponses par les membres du CP à la question « Que pensez-vous du choix des axes déclinés de la stratégie par rapport aux besoins du territoire ? »	10
Figure 5 : Répartition du FEADER selon les différents axes de la stratégie du GAL Gâtinais	11
Figure 6 : Evolution de la répartition de l'enveloppe FEADER	13
Figure 7 : Représentation graphique de la fréquentation des CP par les membres publics et privés au cours de la programmation	15
Figure 8 : Réponses des membres du CP à la question « Comment trouvez-vous le déroulement des Comités de Programmation en général ? »	16
Figure 9 : Réponses par les membres du CP à la question : « En tant que membre du collège privé/public, votre investissement au sein du Comité de Programmation vous a-t-il permis de nouvelles collaborations avec des acteurs de l'autre collège? »	18
Figure 10 : Réponses par les membres du CP à la question : « En tant que membre du collège privé/public, votre investissement au sein du Comité de Programmation vous a-t-il permis une meilleure connaissance des acteurs de l'autre collège ? »	18
Figure 11 : Réponses par les porteurs de projet à la question : « Avez-vous créé des partenariats pour votre/vos projet(s) ? »	18
Figure 12 : Répartition des projets selon le type de maître d'ouvrage sur toute la programmation	21
Figure 13 : Répartition des porteurs de projet, du nombre de projets et du FEADER selon les secteurs public et privé	21
Figure 14 : Répartition des porteurs de projet, du nombre de projets et du FEADER selon les secteurs public/privé, en excluant les projets portés par le PNRGF	21
Figure 15 : Répartition des projets et du FEADER associé selon le thème abordé	23
Figure 16 : Répartition des cofinanceurs sur toute la programmation	24
Figure 17 : Représentation cartographique des projets localisés sur une commune uniquement	25
Figure 18 : Répartition du FEADER sur les EPCI du GAL	26
Figure 19 : Montant FEADER moyen par projets et par dispositifs	26
Figure 20 : Evolution du FEADER attribué à chaque dispositif entre les CP, les demandes de paiement et les paiements effectués	27
Figure 21 : Réponses par les porteurs de projet à la question: « Pensez-vous que votre projet soit innovant ? »	30
Figure 22 : Réponses par les porteurs de projet à la question: « Pensez-vous que votre projet a contribué au développement d'autre(s) projet(s) ? »	32
Figure 23 : Réponses à la question : « Votre projet aurait-il vu le jour sans Leader ? »	32
Figure 24 : Logo du GAL Pays des Tiges et Chavées affichant le nom de ses trois communes, Assesse, Gesves et Ohey	37
Figure 25 : Logo du GAL du Parc du Pilat regroupant le logo Leader et le logo européen obligatoires avec le logo du PNR, structure porteuse	37
Figure 26 : Logos des GAL Lolland-Falster et Corrèze-Ventadour, n'introduisant pas de lien avec la structure porteuse	37

Table des tableaux

Tableau 1 : Récapitulatif des entretiens réalisés	7
Tableau 2 : Répartition des projets selon les différents axes de la stratégie du GAL Gâtinais	11
Tableau 3 : Evolution de la répartition de l'enveloppe FEADER par dispositifs	13
Tableau 4 : Composition du CP selon la répartition des membres titulaires	15
Tableau 5 : Répartition des projets selon l'investissement	23
Tableau 6 : Evolution du nombre de projets entre 2009 et 2015	24
Tableau 7 : Présentation des dispositifs du GAL Gâtinais Français	27

Table des abréviations

AFOM : atout faiblesse opportunité menace

ASP : Agence de services et de paiements

CC : Communauté de communes

CD : Conseil départemental

CDT : Comité départemental du tourisme

CERVIA : Centre régional de valorisation et d'innovation agricole et alimentaire

CP : Comité de Programmation

CRIF : Conseil régional d'Ile-de-France

DATAR : Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale

DDT : Direction départementale des territoires

DG AGRI : Direction générale de l'agriculture

DRDR : Document régional de développement rural

DRAAF : Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt

DRIAAF : Direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt

ENRD : *european network for rural development* (réseau européen pour le développement rural)

FEADER : Fonds européen agricole pour le développement rural

GAL : Groupe d'action locale

Leader : Liaison entre actions de développement de l'économie rurale

MAAF : Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et des forêts

PAM : plantes aromatiques et médicinales

PDRH : Programme de développement rural hexagonal

PNR : Parc naturel régional

PNRGF : Parc naturel régional du Gâtinais français

PREVAIR : Programme régional pour l'élevage, la valorisation agricole et l'initiative rurale

PRIMHEUR : Programme régional pour le maraîchage et l'horticulture dans les espaces urbanisés et ruraux

SDL : Stratégie de développement local

UNA : Unité nationale d'animation

Préambule

Qu'est-ce que Leader ?

♦ Leader est un programme de subvention européen né en 1991. Leader est l'acronyme de « Liaison entre Actions de Développement de l'Economie rurale ».

5 générations de Leader se succèdent à ce jour : Leader I (1991-1993), Leader II (1994-1999), Leader + (2000-2006), Leader Axe 4 (2007-2013), Leader 2014-2020.

♦ Depuis la programmation 2007-2013, Leader est rattaché au FEADER (Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural), Fonds finançant les mesures de du second pilier de la PAC (Politique Agricole Commune). Leader devient donc une méthode de mise en œuvre des mesures de développement rural financé par le FEADER.

♦ 7 caractéristiques fondamentales représentent Leader :

- l'approche territoriale
- l'approche ascendante
- le partenariat public-privé
- la multisectorialité
- l'innovation
- la mise en réseau
- la coopération

♦ Pour mettre en œuvre Leader, un territoire doit être sélectionné à la suite d'un appel à projet. Les territoires sélectionnés sont appelés GAL (Groupe d'Action Locale) et sont portés par des structures doté d'un statut juridique propre (en France, pour 2007-2013, 76% des GAL sont portés par des PNR ou des Pays selon la loi Voynet). L'appel à projet est relancé à chaque programmation, par conséquent un GAL n'est pas reconduit automatiquement d'une programmation à une autre.

♦ Le versement d'une subvention Leader s'effectue en contrepartie d'une aide financière nationale et seulement lorsque le projet est terminé. Le pourcentage de FEADER accordé à un projet varie selon le porteur de projet et le type de projet, mais il ne peut excéder 55% de la dépense totale.

♦ Sur la période 2007-2013, l'enveloppe FEADER de la France était de 8,6 milliard d'euros, dont 0,4 milliards ont été accordés au programme Leader.

INTRODUCTION

Dans le cadre de la politique agricole commune de l'Union Européenne (UE), la notion de développement rural a progressivement émergée. Un deuxième pilier de la politique Agricole Commune (PAC) a été créé en 1999, spécifiquement tourné vers des mesures de développement rural. En parallèle, pour renforcer développement des territoires par la démarche de projet et l'implication des acteurs locaux, l'initiative communautaire Leader a été mise en place en 1991.

Leader, « lien entre actions de développement de l'économie rurale », est un programme destiné au développement des zones rurales. Il a subi des modifications de mise en œuvre et de processus au fil des différentes générations. Pour la période 2007-2014, il est finalement intégré au second pilier de la PAC en tant qu'axe du FEADER, le Fonds européen agricole pour le développement rural, Fonds dédié au financement des mesures du second pilier.

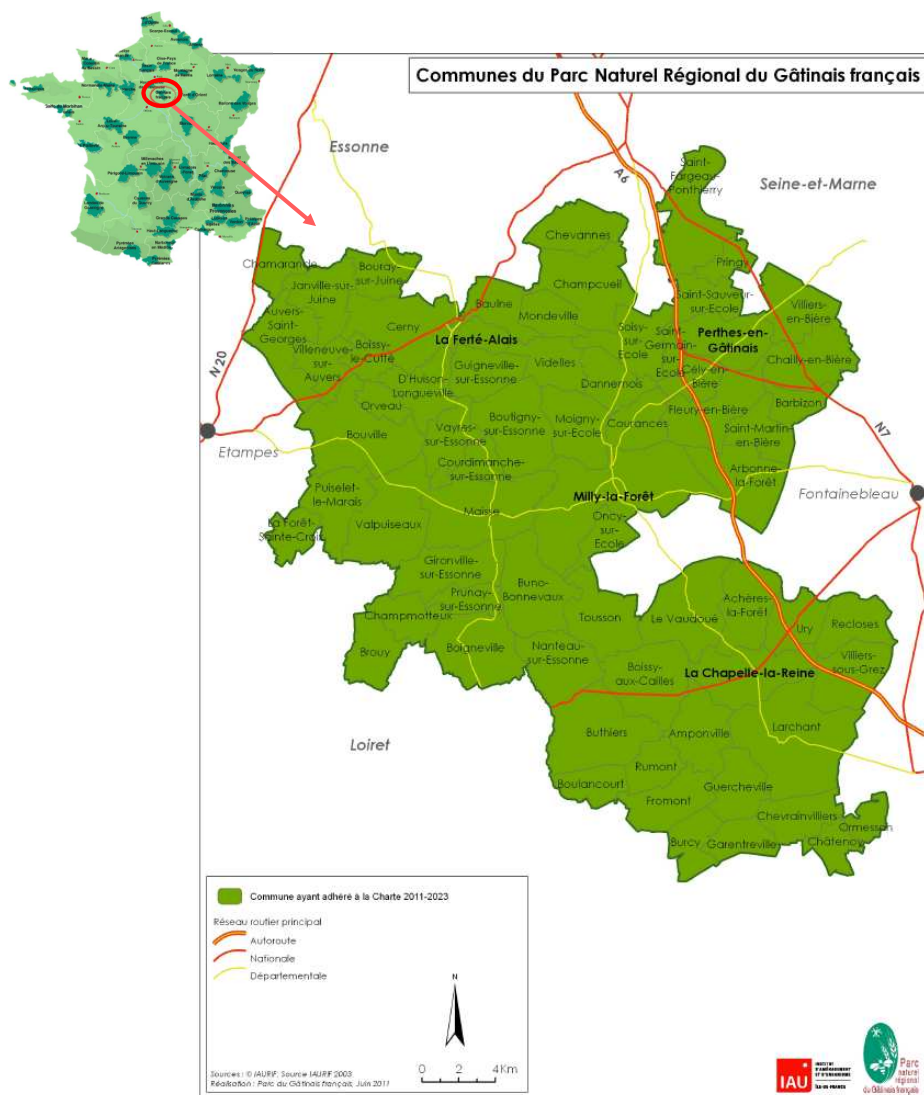
Cette programmation est aussi l'occasion pour la région Ile-de-France de s'emparer de cet outil de développement, puisque un appel à candidature Leader est lancé pour la première fois dans cette région. Trois territoires ont répondu à cet appel, et profitent ainsi d'une enveloppe d'environ 2,5 millions d'euros. Le Parc Naturel Régional du Gâtinais Français a ainsi été un des trois territoires à postuler et à être choisi pour porter un Groupe d'Action Locale, le GAL Gâtinais Français.

En 2015, nous nous trouvons dans une année charnière pour le programme Leader : la programmation 2007-2013 se termine et celle de 2014-2020 commence à se mettre en place. Pour le GAL Gâtinais, c'est l'occasion de mettre en place l'évaluation finale de sa programmation, afin de faire un bilan des actions menées et de préparer la nouvelle. Cette évaluation a donc été l'objet de la mission du stage que j'ai effectué pendant six mois au sein du PNR du Gâtinais Français.

Ce mémoire reprend les résultats de l'évaluation menée et les présente sous un angle particulier : le lien entre la mise en œuvre du programme par le GAL Gâtinais et les spécificités qui font les fondements et l'« esprit » du programme Leader. Pour cela, l'analyse s'est construite à partir de la problématique suivante : ***dans quelle mesure l'évaluation du programme Leader du GAL Gâtinais Français 2007/2013 révèle-t-elle, en analysant la stratégie, la gouvernance et les projets mis en œuvre, un respect des sept principes fondamentaux de Leader ?***

Une première partie introduira le contexte de la mission et la méthodologie appliquée. Elle sera suivie par la présentation des résultats de l'évaluation et leur analyse selon trois axes : la stratégie, la gouvernance et les projets menés par le GAL. Une dernière partie recensera des recommandations pour la mise en œuvre de la prochaine programmation tirées des résultats et de leur analyse.

Figure 1: Carte du Parc naturel régional du Gâtinais français et sa localisation en France¹



I. Pourquoi et comment mettre en place une évaluation pour le GAL Gâtinais Français

1. Du Parc naturel régional au Groupe d'Action Locale

1.1. Le Parc naturel régional du Gâtinais français

Le concept de Parc naturel régional est né en 1967, pour protéger et mettre en valeur de grands espaces ruraux habités. Les territoires pouvant prétendre à devenir PNR sont des territoires à dominante rurale dont les paysages, les milieux naturels et le patrimoine culturel sont de grande qualité, mais dont l'équilibre est fragile². Pour être officiellement reconnu comme PNR, un territoire doit élaborer une Charte, qui correspond à un contrat entre les communes signataires, les Communautés de communes, le ou les Conseils départementaux concernés, le ou les Conseils régionaux concernés et l'Etat. La Charte est élaborée à partir d'un diagnostic du territoire et d'un bilan des actions. Elle comporte un rapport contenant le projet d'actions, les statuts du syndicat mixte et le programme d'action précis et chiffré ainsi qu'un plan de référence qui traduit les orientations de la Charte.

Le Parc naturel régional du Gâtinais français (PNRGF) a été officiellement créé le 4 mai 1999 après des phases de diagnostic et de construction de la Charte commencées dès 1992, année de création de l'Union interdépartementale pour l'étude et la création du Parc Naturel Régional du Gâtinais Français. M. Boussaingault, maire UMP de Boigneville, élu communautaire à la Communauté de communes des Deux Vallées et ancien conseiller général de l'Essonne (élu cinq fois sur le canton de Milly-la-Forêt, avant le redécoupage) est à l'origine de la démarche. Il souhaitait pouvoir protéger ce territoire de l'influence urbaine et routière générée par la proximité de Paris.

Aujourd'hui le PNRGF regroupe 69 communes sur deux départements, l'Essonne et la Seine-et-Marne, représentant 9 communautés de communes (Figure 1). La population du territoire est de 85 324 habitants sur 75 640 hectares (soit 112,8 hab./km²). La densité du territoire est élevée pour une zone rurale française due à l'influence de la couronne parisienne. Le Parc est présidé par M. Boussaingault depuis 1999.

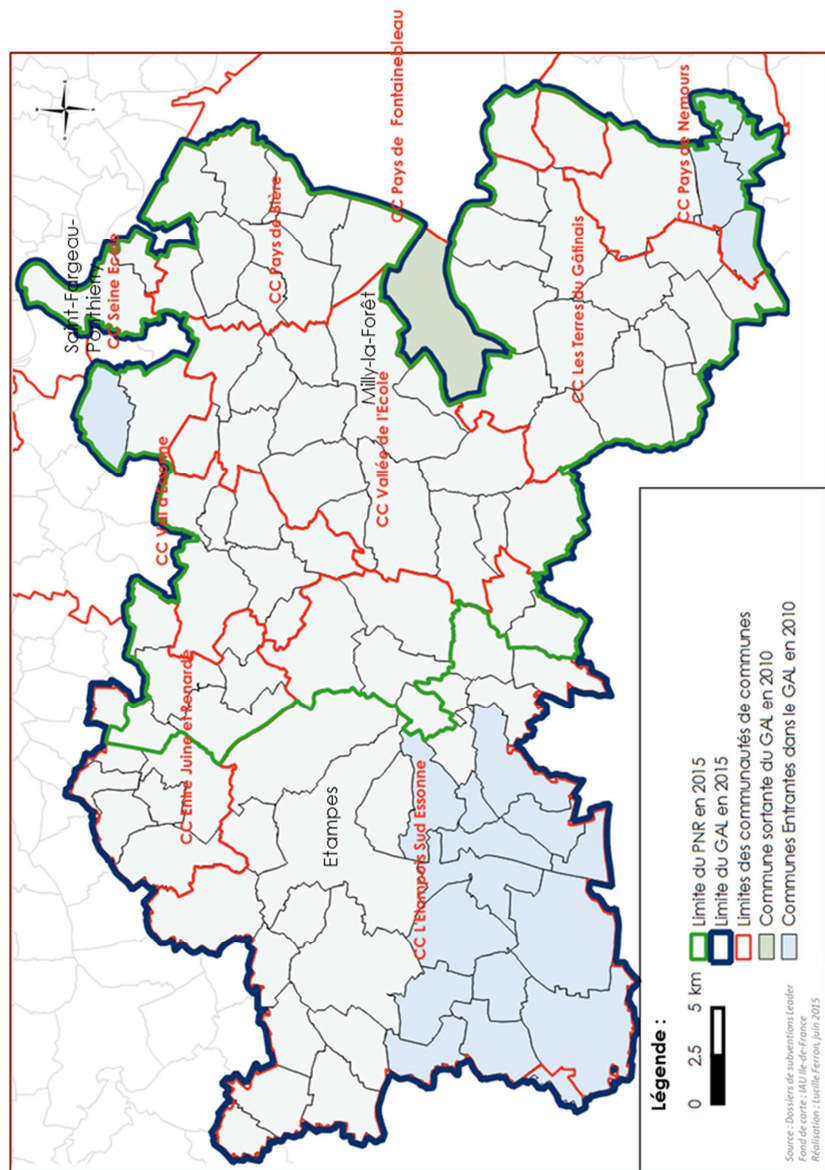
Le projet de territoire du PNRGF, tel que décrit dans sa Charte, valable pour 2011-2023, est décliné autour de trois axes stratégiques :

- Axe stratégique 1 : « Agir pour la préservation durable des richesses du territoire ». Cet axe est dédié à la connaissance et la gestion de la biodiversité en réseau, à la préservation de la qualité des ressources en eau, à l'amélioration de la qualité de vie, aux déplacements et à la réduction des émissions de gaz à effet de serres et enfin, sur la préservation et la valorisation des ressources culturelles.
- Axe stratégique 2 : « Mettre la solidarité et l'environnement au cœur de notre développement ». Cet axe comprend la promotion de la valeur culturelle des paysages et la maîtrise de leur évolution, l'action en faveur d'un urbanisme garant des équilibres environnementaux et humains, l'accueil et l'accompagnement des entreprises dans une démarche de développement durable et l'organisation et le développement d'une offre de tourisme durable.

¹ < Carte des Parcs | Fédération des Parcs Naturels Régionaux >, <http://www.parc-naturels-regionaux.tm.fr/fr/decouvrir/parcs.asp>

² < Qu'est-ce qu'un Parc ? | Fédération des PNR >, <http://www.parc-naturels-regionaux.tm.fr/fr/approfondir/qu-est-ce-qu-un-parc.asp>

Figure 2 : Evolution du périmètre du GAL Gâtinais



- Axe stratégique 3 : « Mobiliser pour un projet de territoire partagé et innovant ». Cet axe a pour objet la connaissance et la transmission d'une vision partagée du territoire, à la sensibilisation et l'éducation au territoire et au développement durable et solidaire et à l'innovation et la coopération.

1.2. Le Groupe d'Action Locale Gâtinais français (GAL)

La Direction régionale et interdépartementale de l'agriculture, l'alimentation et la forêt (DRIAAF) a lancé un appel à projets Leader le 10 décembre 2007. C'est la première fois qu'un appel à projet pour une programmation Leader est lancé en Ile de France. Trois territoires ont été sélectionnés suite à cet appel à projets : le GAL Gâtinais Français, le GAL Seine Aval et le GAL Plaine de Versailles (Annexe 1).

Pour le PNRGF, cet appel à projets était une opportunité pour développer ses actions sur le territoire, Leader apparaissant comme un « outil intéressant »³. De plus, cela permettait de continuer à travailler avec l'Union Européenne, une manière de rendre l'Europe plus proche des territoires. Le PNRGF a donc porté une candidature pour être GAL. Le territoire présenté dans cette candidature est plus large que le territoire du PNR (Figure 2), puisqu'il englobe la totalité des communautés de communes de l'Etampois et Entre Juine et Renarde. Ce choix d'intégrer des communautés de communes dans leur ensemble, au lieu de ne prendre que les communes adhérentes à la Charte du PNR, se justifie par une volonté d'uniformisation du territoire du GAL. Depuis 2009, le périmètre a évolué : la Charte du PNR ayant été révisé en 2011, le périmètre du PNR a été modifié ce qui a entraîné aussi la modification du périmètre du GAL (ajout de 5 communes et perte de la commune de Noisy-sur-Ecole); la loi de réforme territoriale de décembre 2010 a entraîné l'agrandissement de la communauté de communes de l'Etampois en communauté de communes de l'Etampois Sud Essonne, soit un ajout de 14 communes. Aujourd'hui le territoire du GAL s'est étendu à 108 communes, soit 1 209 km² et 144 849 habitants. Il est situé sur la zone de transition entre les plateaux de Beauce et de Brie, à cheval sur deux départements : un tiers des communes du GAL se situe en Seine-et-Marne, deux tiers en Essonne.

Le territoire est en bordure de la petite couronne parisienne, à 55km de Paris ; Cependant il est caractérisé comme territoire rural : les espaces ruraux couvrent 81% de la surface du GAL en 2011⁴. Cette tendance est à la baisse : en 2003, 91,6 % de territoires ruraux sur le territoire du GAL, néanmoins le territoire garde une attractivité paysagère avec 24 % d'espaces boisés et 68% de terres agricoles.

Le territoire représente 10% de la superficie d'Ile-de-France avec seulement 1,2 % de la population totale de la région. Deux communes ont plus de 10 000 habitants : Etampes (plus de 24 000 hab.) et Saint-Fargeau-Ponthierry (près de 13 000 hab.). La troisième commune la plus peuplée est Milly-la-Forêt avec environ 5 000 habitants, 44% des communes du territoire comptent moins de 500 habitants. Le taux d'activité est en moyenne de 75,8% (la moyenne régionale étant de 75,9 %), avec moins de 50 % de la population qui travaille sur le territoire⁵. La part des actifs en agriculture est de 1,7 %. Il y a 646 exploitations agricoles sur le territoire, l'orientation agricole principale étant la grande culture (céréales et oléo-protéagineux).

³ Citation extraite d'un entretien avec un membre du Comité de Programmation.

⁴ D'après le mode d'occupation des sols (MOS) de l'IAU Région Ile-de-France.

⁵ Données INSEE, 2011

Le GAL, Groupe d'Action Locale

- ♦ Pour pouvoir prétendre à devenir un GAL, un territoire doit contenir des communes entières et contiguës (sans pour autant avoir à respecter les limites administratives). La population du territoire doit être comprise entre 10 000 et 150 000 habitants sachant que les villes de plus de 40 000 habitants ne peuvent être contenues dans un GAL.
- ♦ Il n'y a aucune obligation quant à la structure porteuse du GAL, il suffit que cette structure soit dotée d'un statut juridique propre et qu'elle démontre l'existence d'un territoire organisé (pour la programmation 2007-2013, 76 % des GAL français étaient portés par des Parcs naturels régionaux ou par des Pays reconnus par la loi Voynet).
- ♦ Une fois que le GAL est sélectionné comme tel, une convention est élaborée et signée entre le GAL, les services de l'Etat et l'autorité de gestion (l'ASP, Agence de Services et de Paiements).
- ♦ Un GAL doit choisir une priorité ciblée multisectorielle qui orientera son plan de développement et la stratégie mise en œuvre sur le territoire pour l'utilisation du programme Leader. La stratégie doit être en cohérence avec le PDRH, Programme de Développement Rural Hexagonal. Le PDRH décrit les différents dispositifs sur lesquels doivent s'appuyer les GAL pour définir leurs propres fiches dispositifs stratégiques.
- ♦ Deux instances composent un GAL : la cellule d'animation et le Comité de Programmation (CP). La cellule d'animation est composée généralement d'un animateur et d'un gestionnaire qui s'occupe de l'accompagnement des porteurs de projets, du suivi des projets et du suivi administratif. Le Comité de Programmation est le comité d'exécution qui a le plus haut pouvoir décisionnel du GAL. C'est le CP qui décide de l'attribution de la subvention Leader. Pour favoriser le partenariat public-privé, le CP doit être composé au minimum de 50% de membres représentant le secteur privé. La validité d'un vote est soumise à la règle du double quorum : la moitié des membres doit être présente dont la moitié doit être composée de membres du privé.

2. L'évaluation du programme Leader, une demande de la Commission Européenne et un enjeu pour le GAL Gâtinais français

2.1. L'évaluation, un outil d'aide à la décision

L'évaluation consiste en « un continuum de pratiques impliquant la collecte et le traitement d'informations sur l'action publique, des préoccupations normatives, et/ou des préoccupations instrumentales liées au bon fonctionnement et à l'efficacité des administrations et services publics » (Conseil Scientifique de l'Evaluation, 1994). En ce qui concerne les programmes publics, l'évaluation sert « à apprécier l'efficacité d'une politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre » (Perret, 2008). C'est un outil important qui permet de faire évoluer les politiques publiques et les idées et c'est pourquoi la Commission européenne tend à faire rentrer la pratique de l'évaluation dans les habitudes publiques en demandant systématiquement que tous les programmes européens soient évalués à différentes échelles de temps et de géographie.

L'évaluation nécessite une méthodologie particulière. Si l'évaluation n'est pas menée de manière cohérente avec les besoins et objectifs fixés par Leader, ses résultats ne seront pas utilisables. Pour commencer, il faut donc réfléchir aux objectifs auxquels doit répondre l'évaluation, de façon à savoir quels sont les buts à atteindre. Un travail d'évaluation se base sur différents niveaux :

- ♦ la pertinence (l'action est-elle en adéquation avec le problème visé ?)
- ♦ l'efficacité (le programme a-t-il atteint ses objectifs ?)
- ♦ l'efficience (les méthodes ont-elles été bien choisies ?)
- ♦ la cohérence interne (la méthode, les objectifs et les moyens sont-ils cohérents entre eux ?) et la cohérence externe (la méthode, les objectifs et les moyens sont-ils cohérents avec les autres programmes en cours ?)

Il faut aussi décider qui sera l'évaluateur, sachant qu'il peut être interne à la structure portant le programme évalué ou bien externe. Ensuite, il faut aussi décider à quel moment l'évaluation sera faite : préalablement à la mise en œuvre (évaluation *ex-ante*), tout au long du programme (évaluation *in itinere*), à mi-étape (évaluation à mi-parcours), en fin de programme (évaluation finale), après la fin du programme (évaluation *ex-post*). Une fois ces caractéristiques décidées, l'évaluateur peut réfléchir aux différents questionnements, critères et indicateurs dont il se servira pour l'évaluation du programme. La grille de questionnaire doit contenir des questions sur la mise en application du programme, l'atteinte des objectifs, les effets propres, les mécanismes d'action, l'interception du programme et de son contexte. Les réponses pourront s'appuyer sur des données, des opinions, des raisonnements ou des constats. Pour approfondir et accompagner ces résultats, des critères et indicateurs donnent des données quantitatives et qualitatives pertinentes, objectives et fiables. Enfin, un rapport d'évaluation permet de compiler les résultats, les conclusions et les recommandations tirés de l'évaluation.

Ces résultats vont permettre de définir ce qui a été bien fait et ce qui n'a pas marché. Cela doit inciter l'organisme qui a mis en place l'évaluation à faire évoluer son programme d'actions, dans le but d'une amélioration : l'évaluation « s'impose comme réponse aux défis » (Perret, 2008). C'est donc un outil d'aide à la décision qui permet d'émettre des recommandations, de déterminer les forces et faiblesses du programme, de promouvoir et de valoriser les actions menées (Graine, s. d.).

2.2. L'évaluation du programme Leader, différentes méthodes appliquées en France

Le manuel de la Direction générale de l'agriculture (DG AGRI) relatif à la mise en œuvre de l'axe Leader dans le cadre des programmes de développement rural 2007-2013 financés par le FEADER explique que l'évaluation d'un GAL doit se concentrer sur des questions se rapportant aux objectifs de sa stratégie locale de développement et sur des questions portant sur la méthode Leader et sa valeur ajoutée. Les points essentiels à aborder sont : les procédures de travail, la satisfaction du bénéficiaire, le retour d'information sur les services du GAL et l'évaluation de l'impact du GAL par les parties prenantes (DG AGRI, 2011).

Dans cette optique, plusieurs méthodes de mise en œuvre de l'évaluation se retrouvent appliquées en France. Les évaluations de programmes Leader interviennent le plus généralement à mi-parcours, *in itinere* et *ex-post*. L'évaluation à mi-parcours permet de faire un premier bilan, de modifier la mise en place du programme si besoin et de préparer l'évaluation finale, c'est un choix qui a été fait par le GAL Corrèze Ventadour, par exemple (Larcher, 2012). L'évaluation *in itinere* permet une amélioration continue et une facilitation des évaluations globales, la DRAAF Auvergne encourage ses GAL à mettre en place cette évaluation (DRAAF Auvergne, 2013). L'évaluation *ex post* permet un bilan global et complet pour la préparation de la programmation suivante et est mise en place par la grande majorité des GAL, comme, par exemple, le GAL Pays de Vierzon (ASTER Europe Conseil, 2014).

Les GAL mais aussi les Réseaux Ruraux régionaux et national et les services instructeurs (les DRAAF) sont à l'origine des évaluations. Ainsi des évaluations se sont faites aux niveaux national, régional et local. Les évaluateurs en charge peuvent être les animateurs Leader au sein des GAL, un bureau d'étude, ou encore un ou plusieurs étudiants (sous la forme de projets scolaires ou de stage).

2.3. L'évaluation du GAL Gâtinais Français, présentation de la mission de stage

L'année 2015 est une année de transition pour les GAL, elle marque le passage de la programmation 2007-2013 à la programmation 2014-2020. C'est l'année où les services instructeurs font la sélection des GAL pour la nouvelle programmation. Contrairement à la programmation 2007-2013, les DRAAF ne seront plus autorités de gestion, ce seront les Conseils régionaux (article 78 de la loi n° 2014-58 du 27 janvier 2014 de modernisation de l'action publique territoriale et d'affirmation des métropoles). C'est donc un enjeu pour tous les GAL en tant qu'obligation législative mais aussi pour leur permettre de préparer la nouvelle programmation.

Pour le GAL Gâtinais français, il y a un enjeu supplémentaire puisque cette programmation est la première pour ce territoire (et pour la région Ile-de-France). L'évaluation est donc l'occasion de se rendre compte des effets du programme sur le territoire et de l'appropriation de l'outil par les acteurs locaux.

La mission de stage consistait donc à faire l'évaluation de la programmation Leader du GAL Gâtinais français entre 2009 et 2015, selon les objectifs suivants :

- ◆ Faire un bilan de ce qui a été fait
- ◆ Evaluer la mise en œuvre du programme
- ◆ Préparer la nouvelle programmation.

En parallèle, la mission prévoyait un appui à la fin de gestion des dossiers et l'élaboration de documents de communication liés au bilan de la programmation.

3. La méthodologie appliquée pour l'évaluation de la programmation Leader du GAL Gâtinais Français

3.1. Première phase : appropriation du sujet par une recherche bibliographique

Le travail d'évaluation a démarré par une recherche bibliographique sur l'évaluation et sur le programme Leader. Cette recherche bibliographique s'est basée sur des documents abordés au cours de ma scolarité sur Leader et sur l'évaluation, complétés par des documents fournis par les encadrants du stage. J'ai pu agrandir cette première base de documents en faisant des recherches sur des moteurs de recherche spécialisés (Sudoc Abes, Google Scholar, HAL) et en m'aidant des sites liés à Leader (Leader France, UNA Leader, Commission Européenne, Réseau Rural, ERND). Ainsi j'ai réuni une documentation constituée d'articles, de guides, de rapports d'évaluation, de textes législatifs, de mémoires et de thèses.

Cette recherche m'a permis de mieux comprendre les enjeux et les modalités de l'évaluation de politiques et programmes publics mais aussi d'approfondir mes connaissances du programme Leader

3.2. Deuxième phase : préparation des entretiens et sélection des acteurs à rencontrer

La première partie de mon évaluation consistait à recueillir les avis des acteurs impliqués : membres du Comité de Programmation, porteurs de projets subventionnés par Leader, services instructeurs et agents du PNRGF.

Cette phase a donc impliqué la préparation de grilles d'entretiens (*Annexes 2 et 3*), en m'inspirant de grilles disponibles sur internet et utilisée par d'autres GAL. Pour essayer de recueillir un maximum d'avis d'acteurs et sachant que je ne pourrais rencontrer tout le monde en face à face ni même par téléphone, j'ai élaboré des questionnaires envoyés à tous les membres du CP et à tous les porteurs de projets (*Annexes 4 et 5*).

Ensuite, j'ai fait une sélection de personnes à rencontrer en face à face. Pour le Comité de Programmation je me suis d'abord basée sur la distinction public/privé. Il y a 62 membres du CP nommés (titulaires et remplaçants), dont 36 membres privés et 26 membres publics. J'ai donc décidé de sélectionner 10 membres du privé et 8 membres du public, ce qui représente 30 % des membres et garde la proportion public/privé initiale. Les membres du public ont été choisis de la façon suivante : le président du GAL et la présidente du CP, deux représentants du Comité Syndical du PNR, quatre représentants des communautés de communes (la moitié des CC du GAL). Les membres du privé ont été choisis de la même façon selon les structures représentées : 5 représentants de la profession agricole, 4 représentants de structures départementales (chambres consulaires, conseil départemental) et 1 représentant d'associations. Enfin, c'est le critère géographique qui a été utilisé, de façon à essayer de couvrir le plus le territoire.

Pour les porteurs de projets, j'ai fait une sélection en fonction de la nature du maître d'ouvrage, de façon à garder au maximum la même proportion dans ma sélection que dans

Tableau 1 : Récapitulatif des entretiens réalisés

	Comité de programmation	Porteurs de projets	Services instructeurs	Total
Entretiens en face à face	Président du GAL, 3 représentants de CC, 2 représentants du Syndicat du PNR 5 représentants de la profession agricole, 1 représentant de structure départementale ⁶	7 agriculteurs, 2 conseils municipaux, 3 associations, 1 particulier, 1 collègue	1 DRIAAF	27
Entretiens par téléphone	1 représentant de structure départementale	1 chambre consulaire	2 DDT	4
Questionnaires	2 représentants du Syndicat du PNR, 2 représentants de CC 2 représentants de la profession agricole, 2 associations, 1 représentant de structure départementale	3 agriculteurs, 2 associations, 1 syndicat,		13
Pourcentage total	27%	40%	100%	

⁶ Les structures départementales sont les chambres consulaires et les Comités Départementaux du Tourisme (CDT).

les porteurs de projets de toute la programmation et en choisissant des projets représentants tous les dispositifs. De même, le critère géographique est appliqué : en intégrant des porteurs hors du territoire du PNR et des porteurs des deux départements. Ainsi 19 porteurs ont été sélectionnés, soit 33% des porteurs.

Une fois que ces premiers critères géographiques et proportionnels à la composition du CP et au profil des porteurs de projets ont été appliqués, les personnes à rencontrer ont été définitivement sélectionnées de manière aléatoire. Ces deux sélections ont été validées par ma maître de stage après quelques changements (les membres du CP qui n'ont jamais assisté à une réunion ont été remplacés, de même pour les communes porteuses de projets dont l'équipe municipale a changé).

3.3. Troisième phase : enquêtes terrain

J'ai commencé à prendre des rendez-vous la semaine du 20 avril. Puis les rendez-vous se sont succédé entre le 27 avril et le 18 juin. Pendant cette période j'ai rencontré 12 membres du Comité de Programmation (dont une personne par téléphone), 14 porteurs de projets (dont une personne par téléphone) et 2 membres du CP qui sont aussi porteurs de projets. Pour compléter ces rendez-vous, j'ai aussi fait des entretiens avec les personnes en charge de l'instruction des dossiers à la DRIAAF et aux DDT de Seine-et-Marne et de l'Essonne. Les agents du PNR ont également été sollicités : directrice, responsable du pôle développement local et chargés de mission qui ont travaillé sur un projet subventionné.

Au total, j'ai réalisé 27 rendez-vous en face à face et 4 rendez-vous téléphoniques, en dehors des entretiens menés dans la structure porteuse.

En ce qui concerne les questionnaires, celui pour les membres du CP a d'abord été distribué lors du Comité de Programmation du 16 avril, cinq questionnaires ont été remis au cours de cette réunion. Ensuite, il a été envoyé par mail à tous les membres, avec plusieurs relances : le mail a été envoyé quatre fois. Le questionnaire était fourni en double format : une version *pdf* attachée au mail et un lien vers un document *Google Forms*. J'ai eu trois retours de cette manière. Pour compléter, j'ai recontacté par téléphone les membres qui n'avaient pas répondu, ce qui m'a permis d'ajouter deux réponses. Au total dix personnes ont répondu. Pour les porteurs de projets, le questionnaire a été envoyé directement par mail, cinq fois, avec les deux formats comme pour le CP. Six questionnaires ont ainsi été retournés.

Le tableau 1 résume tous les entretiens et questionnaires réalisés.

3.4. Quatrième phase : analyse des données

Enfin, le travail d'évaluation a été complété par une analyse de toutes les données disponibles : les avis recueillis lors des entretiens et les données chiffrées sur le GAL Gâtinais.

Pour compiler les données chiffrées, j'ai fait un certain nombre de tableaux concernant les données financières des projets, la maquette globale du GAL, l'évolution des montants attribués aux projets, etc. Ces tableaux sont basés sur les dossiers de demande de paiements, les comptes-rendus des réunions du CP et les données ValOsiris⁷. J'ai aussi travaillé sur les données géographiques (localisation des projets) et des données générales, qui ont permis d'élaborer des typologies des projets, des porteurs de projets, des cofinanceurs, etc.

⁷ ValOsiris est un portail mis à disposition par l'ASP qui permet de faire des extractions de données selon différents types de critères, à partir des données saisies dans OSIRIS (logiciel de saisies des dossiers liés aux mesures du PDRH, dont Leader).

3.5. Dernière phase : Compilation des résultats

Les entretiens ont été compilés en rapports d'entretiens, un pour le Comité de Programmation et un pour les porteurs de projets. J'ai également écrit un mini-rapport avec les toutes les données quantitatives récoltées. Cela m'a permis de faire le point sur les données à ma disposition. Une réunion de travail a été organisée à mi-stage, une fois que mon travail sur le terrain s'est terminé, pour faire une première présentation des résultats et réfléchir aux implications pour la nouvelle programmation. Etaient présents à cette réunion, les chargés de mission des Conseils Départementaux (CD) de l'Essonne et de Seine-et-Marne et du Conseil Régional d'Ile-de-France (CRIF), qui financent l'action du Parc via le Contrat de Parc, la chargée de l'instruction des dossiers à la DRIAAF et la personne en charge de Leader pour la nouvelle programmation au CRIF.

La phase d'analyse s'est terminée par la rédaction du mémoire et d'un document de bilan, qui servira au GAL pour communiquer pour la prochaine programmation.

Cette méthode a donné des résultats pour l'évaluation du programme Leader 2007-2014 du GAL Gâtinais, dont une partie sera présentée par la suite, pour illustrer l'analyse. Ces résultats seront divisés en trois catégories : stratégie, gouvernance et projets. Ces catégories permettent d'aborder de manière large les points importants de la programmation et de faire une analyse en rapport avec les fondamentaux de Leader, de façon à essayer de répondre à la problématique présentée dans l'introduction.

II. Une stratégie de développement local tournée vers l'agriculture

Pour mettre en œuvre le programme leader, un territoire GAL doit choisir et suivre une stratégie, dite stratégie de développement local (SDL). Une SDL doit au minimum contenir (ENRD, s. d.) :

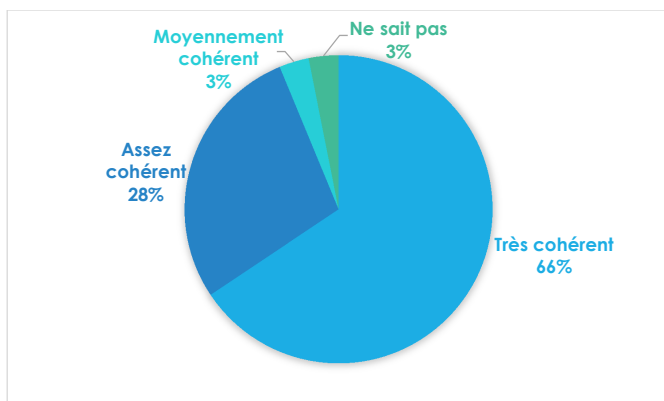
- ♦ Une définition précise de la zone et de la population concernées ;
- ♦ Une analyse de type AFOM (Atout/Force/Opportunité/Menace) du territoire ;
- ♦ Une description de la stratégie et de ses objectifs ;
- ♦ Une description du processus de participation des acteurs locaux dans l'élaboration de la stratégie ;
 - ♦ Un plan d'action traduisant les objectifs en actions ;
 - ♦ Une description des mécanismes de gestion et de suivi ;
 - ♦ Un plan de financement incluant les différents Fonds de financement sollicités.

Pour évaluer la stratégie choisie par le GAL Gâtinais français, trois points ont été sélectionnés : la pertinence de la stratégie avec les besoins du territoire ; la cohérence entre les projets sélectionnés et la stratégie adoptée ; et enfin le respect de l'approche territoriale, l'un des fondamentaux Leader.

1. Une stratégie qui découle des particularités et besoins du territoire

Pour pouvoir être candidat à la sélection des territoires Leader, les territoires candidats doivent sélectionner une priorité ciblée sur laquelle se fondera la stratégie globale de leur programmation. Le GAL Gâtinais a choisi la priorité ciblée suivante : « ancrer les savoir-faire locaux pour un nouveau mode de développement à transmettre aux générations futures ».

Figure 4 : Réponses par les membres du CP à la question « Que pensez-vous du choix des axes déclinés de la stratégie par rapport aux besoins du territoire ? »



Pourtant 49 % de la surface de la région est couverte par des terres agricoles (Charles, s. d.). Quelques initiatives apparaissent néanmoins sur la région, dans une volonté d'empêcher le recul de l'activité agricole devant l'urbanisation et de maintenir une agriculture durable, comme la création en 2007 du CERVIA Paris Ile-de-France (Centre régional de valorisation et d'innovation agricole et alimentaire). La DRIA AF⁹ Ile de France a donc décidé d'appuyer et d'encourager l'orientation agricole des candidatures Leader. Cette orientation agricole se retrouve par ailleurs dans les deux autres GAL franciliens sélectionnés pour la période 2007-2013.

Le troisième axe choisi pour mettre en place la stratégie permet de travailler sur le tourisme et le patrimoine culturel. En exploitant l'existence des productions et savoir-faire locaux, l'objectif est de créer une identité touristique sur le territoire autour de laquelle les acteurs touristiques pourront se fédérer.

En ce qui concerne les points mis en évidence par le diagnostic et qui ne sont pas abordés par la stratégie Leader choisie, comme la forêt, l'horticulture, la disparition de l'élevage (les effectifs de bovins et d'ovins ont été divisés par 10 en 30 ans), ou encore l'accueil d'une population résidentielle ; leur non-prise en compte est justifiée. Toutes les problématiques agricoles ne pouvant être prises en compte pour une première programmation, l'élevage et l'horticulture ont été écartés (mais l'élevage a été ajoutée dans la candidature pour la programmation 2014-2020). La problématique forêt n'a pas été intégrée parce qu'il existe d'autres programmes permettant d'aider le développement de la filière. Enfin, la question de l'accueil de population qui implique essentiellement le développement de services sur le territoire ne se retrouve pas dans la stratégie choisie mais au cours de la programmation une fiche dispositif liée au développement des services a été intégrée.

Pour les membres du Comité de Programmation, représentant les acteurs locaux du territoire, la stratégie n'est pas à remettre en cause, elle est cohérente avec les besoins du territoire (Figure 4). C'est une stratégie qui œuvre pour le développement rural et qui permet d'aborder beaucoup de thèmes du développement économique (agriculture, artisanat, tourisme, patrimoine). Pour ceux qui émettent des réserves, c'est à cause de la question des services, avec notamment le volet mobilité, qui mériterait, selon eux, d'être réfléchi et intégrée à la stratégie.

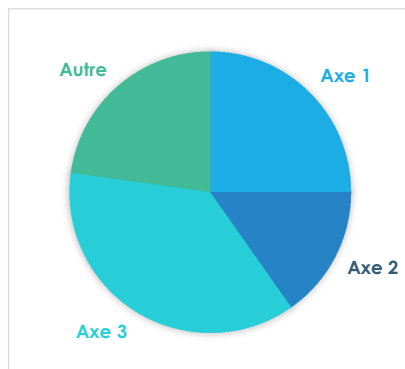
Globalement, la stratégie choisie est fondée sur des constats basés sur le diagnostic et sur l'expérience du PNR pour son territoire. Cela implique que la stratégie choisie est fortement liée aux actions du PNR. Ce qui est logique puisque, pour une meilleure efficacité, la stratégie doit profiter de ce qui existe déjà. Mais cela signifie aussi que le portage du GAL par le PNR a une influence importante sur la mise en œuvre du programme : en plus d'être dépendant des spécificités de Leader, il doit être conforme aux objectifs et principes des PNR. De plus, même s'il y a aujourd'hui une superposition d'acteurs territoriaux sur le territoire, le PNR est une des premières structures à s'être mise en place et à avoir eu un impact sur le territoire. A l'image des communautés de communes qui se sont structurées après la loi de décembre 2010 mais dont le développement reste dépendant du travail du PNR (en dehors des communautés de communes Entre Juine et Renarde et de l'Etampois sud Essonne). Cela est notamment ressorti pendant les entretiens avec des élus, qui ont, chacun à leur mesure, expliqué se tourner vers le Parc et non vers leur communauté de communes pour demander

⁹ Direction régionale et interdépartementale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt

Tableau 2 : Répartition des projets selon les différents axes de la stratégie du GAL Gâtinais

	Axe 1 : Valoriser la production locale	Axe 2 : Diversifier les grandes cultures en soutenant l'émergence d'une filière locale d'agro-matériaux	Axe 3 : Renforcer la notoriété des productions locales	Aucune correspondance
Nombre de projets	35	17	35	21
% du nombre de projets total	30%	14%	30%	18%
% de FEADER attribué total	25%	15%	37%	23%

Figure 5 : Répartition du FEADER selon les différents axes de la stratégie du GAL Gâtinais



un soutien technique. Cela explique le resserrement de la stratégie du GAL vers l'agriculture, puisque même s'il manque quelques volets à développer sur le territoire, le programme Leader n'est qu'un des outils de développement disponible et le PNR, une structure qui a à sa disposition une grande diversité d'outils. La forte présence du PNR sur le territoire est donc un atout stratégique pour le GAL.

Outre le choix de la stratégie, il est aussi intéressant de s'intéresser à la réalisation concrète du programme pendant la période, de façon à essayer de rendre compte du respect de la stratégie dans le choix des projets.

2. Une application concrète du programme en adéquation avec la stratégie du GAL

Pour essayer de confronter la stratégie retenue avec le choix des projets qui ont été subventionnés, j'ai repris les déclinaisons des trois axes telles que décrits dans la convention Leader. A partir de là, j'ai classé les projets et leur montant de FEADER, dans chaque axe, les projets ne correspondant à aucun d'entre eux ont été classés à part. Cette méthode permet de se faire une idée du respect global de la stratégie, mais elle reste très subjective. Certains projets transversaux ont des thèmes ambigus qui les rendent difficiles à classer, d'autres ne correspondaient qu'à moitié à un des axes, etc. J'ai choisi de ne classer que les projets dont le thème était clairement lié aux axes de la stratégie, dès qu'il y avait une ambiguïté, il était classé dans la dernière catégorie. Les projets liés à l'animation du GAL (dispositif 431 - Mise en œuvre des stratégies locales de développement) n'ont pas été pris en compte dans ce classement (Tableau 2 et Figure 5).

2.1. Axe 1 : Valoriser la production locale

Cet axe se décline en trois objectifs :

- ♦ le développement des circuits courts et la sensibilisation des consommateurs ;
- ♦ le maintien de la filière PAM (plantes aromatiques et médicinales) ;
- ♦ la réactivation de la filière cressicole.

35 projets correspondent à cet axe soit plus de 25% du FEADER total attribué. 80% de ces projets correspondent au développement des circuits courts. Le travail sur la filière PAM est le moins représenté (2 projets pour 4% du FEADER total).

2.2. Axe 2 : Diversifier les grandes cultures en soutenant l'émergence d'une filière locale d'agro-matériaux

Trois objectifs énoncés :

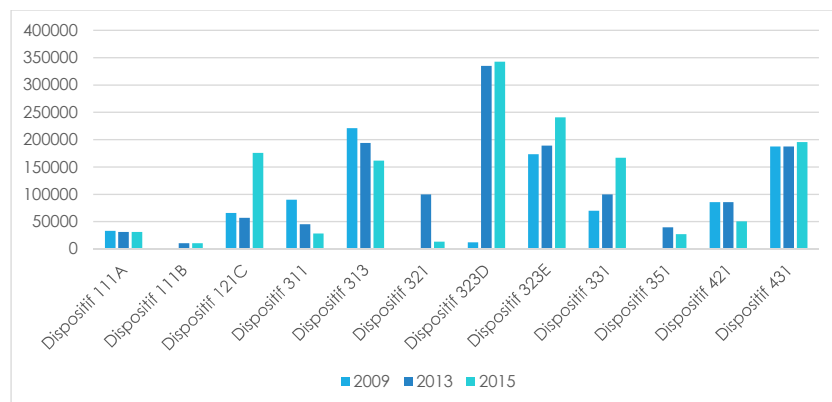
- ♦ Accompagnement, information et sensibilisation des agriculteurs
- ♦ Information et sensibilisation des professionnels du bâtiment, des élus et du grand public à l'utilisation des agro-matériaux
- ♦ Favorisation des rénovations et des constructions respectueuses des paysages, de l'environnement et de la santé

Il y a seulement 17 projets qui entrent dans cet axe, représentant 15% du FEADER total. Ce sont les projets correspondant à la filière chanvre, à destination des agriculteurs et des professionnels du bâtiment. Le grand public, cité dans la description, n'est touché que par peu de projets, la filière ayant encore besoin de se développer avant de pouvoir toucher efficacement le grand public.

Tableau 3 : Evolution de la répartition de l'enveloppe FEADER par dispositifs

	Montants FEADER attribués (€)										
	Convention initiale 2009	Avenant 2 15.03.2011	CP du Avenant 3 22.09.2011	CP du Avenant 3 27.09.2012	CP du Avenant 4 du 08.08.2013	Avenant 5 CP du 18.09.2014	Avenant 6 CP du 16.04.2015				
Dispositif 111A	33000	33000	33000	33409	33409	31136	31136	31136	31136	31136	31136
Dispositif 111B		8250	8250	10707	10707	10706	10706	10706	10706	10706	10706
Dispositif 121C	66000	57750	57750	54884	54884	39143	57158	122026	146026	175815	175815
Dispositif 311	90090	90090	90090	90090	45090	19059	45090	14694	46694	28435	28435
Dispositif 313	221100	221100	107500	119600	74600	84486	193886	187539	147539	161523	161523
Dispositif 321						28015	100000	111420	43420	13380	13380
Dispositif 323D	12100	12100	95700	83600	196843	196843	334857	330251	350251	342524	342524
Dispositif 323E	173250	173250	173250	173250	159009	130309	189009	190451	215451	240964	240964
Dispositif 331	69850	69850	69850	69850	69850	85995	99850	121976	151976	166815	166815
Dispositif 351			30000	30000	20998	39698	39698	54582	35582	27216	27216
Dispositif 421	85555	85555	85555	85555	85555	85555	85555	66164	50164	50418	50418
Dispositif 431	187550	187550	187550	187550	187550	187550	187550	187550	199550	195563	195562
Total	938495	938495	938495	938495	938495	938495	1374495	1428495	1428495	1444495	1444495

Figure 6 : Evolution de la répartition de l'enveloppe FEADER



Intitulé	
Dispositif 111A	Formation des actifs des secteurs agricole et agroalimentaire
Dispositif 111B	Formation professionnelle et actions d'informations - Diffusion de connaissances scientifiques et de pratiques novatrices
Dispositif 121C	Modernisations des exploitations agricoles
Dispositif 311	Diversification vers des activités non agricoles
Dispositif 313	Promotion des activités touristiques
Dispositif 321	Services de base pour l'économie et la population rurale
Dispositif 323D	Conservation et gestion du patrimoine naturel
Dispositif 323E	Conservation et gestion du patrimoine rural culturel
Dispositif 331	Formation et information des acteurs économiques
Dispositif 351	Mesure spécifique Leader
Dispositif 421	Coopération
Dispositif 431	Mise en œuvre des stratégies locales de développement

2.3. Axe 3 : Renforcer la notoriété des productions locales

Cet axe se décline en cinq objectifs :

- ♦ La création d'outils pédagogiques et accompagnement de projets scolaires sur le thème des productions locales
- ♦ La création de circuits touristiques, de sentiers d'interprétation et de produits touristiques spécifiques
- ♦ L'encouragement de la production artistique, sur le thème des plantes
- ♦ L'approfondissement de la connaissance et de l'identification du patrimoine lié aux cultures
- ♦ La protection et la reconnaissance du patrimoine et des paysages emblématiques de la culture des PAM.

35 projets représentant 37% de FEADER se trouvent sur cet axe. Ce qui fait de l'axe 3, l'axe ayant le plus utilisé de FEADER (pour le même nombre de projet que l'axe 1). On note dans la stratégie de cet axe une forte tendance à se concentrer vers les plantes aromatiques, alors que concrètement ce sont plus les productions locales maraîchères qui ont été travaillées dans les projets.

2.4. Une influence du Programme de développement rural qui limite l'influence de la stratégie du GAL

Il y a donc 21 projets (23% de FEADER total) qui ne rentrent pas dans les trois axes déclinant la priorité ciblée de la stratégie. Ce sont des projets liés aux services, à la rénovation de patrimoine bâti, à la protection du patrimoine naturel, etc. On peut donc s'interroger sur la légitimité de ces projets à avoir reçu une subvention Leader. Le fait qu'ils aient été subventionnés malgré qu'ils ne correspondent à aucun des axes de ce programme Leader s'explique par la particularité de Leader en tant qu'axe 4 du FEADER. Lorsque Leader a été rattaché au FEADER, c'était en tant qu'outil transversal permettant de mettre en place les trois autres axes du FEADER. Par conséquent, le GAL doit s'appuyer sur sa stratégie mais aussi sur des fiches dispositifs correspondant aux trois premiers axes du FEADER et décrites dans le PDRH. Ainsi certains projets peuvent correspondre aux fiches-dispositifs basées sur les axes du FEADER sans pour autant rentrer dans la stratégie du GAL. Cela permet d'ouvrir la subvention à des opportunités de projets qui se présentent et qui ne rentrent pas dans la stratégie mais cela discrédite aussi l'intérêt pour le GAL d'avoir sa propre stratégie puisque celle-ci doit se conformer à des dispositifs généraux.

Dans le cas du GAL Gâtinais, cette possibilité a permis notamment d'ouvrir trois nouvelles fiches dispositifs : 111B « Formation professionnelle et actions d'informations - Diffusion de connaissances scientifiques et de pratiques novatrices », 321 « Services de base pour l'économie et la population rurale » et 351 « Mesure spécifique Leader ». Deux de ces fiches ont été ouvertes en relation directes avec la stratégie : la fiche 111 B pour accompagner les actions de formations de la fiche 111 A et la fiche 351 (mesures spécifiques) pour le développement de nouvelles filières. De plus, les fiches évoluent au fil de la programmation : des modifications peuvent être apportées de façon à changer les conditions d'acceptabilité des projets. Le plus gros changement qui s'est produit reste les modifications de la maquette financière et la répartition du FEADER entre chaque fiche dispositif (Tableau 3 et Figure 6). Au moment de la candidature, le GAL doit d'ores et déjà décider de la répartition de l'enveloppe qui lui est attribuée. Pour le GAL Gâtinais, l'enveloppe initiale était de 938 500 € de FEADER.

Jusqu'en 2013, la maquette a dû être modifiée plusieurs fois, notamment à cause de l'ouverture des trois nouvelles fiches, qui ont fait déplacer une partie du FEADER des autres fiches sur celles-ci, mais aussi à cause des projets qui se présentaient au GAL. Certains dispositifs ont attiré plus d'initiatives que prévu et le contraire, entraînant des transferts d'enveloppes d'un dispositif peu sollicité à un autre.

En 2013, un supplément de FEADER de 400 000 € a été accordé à la demande du GAL Gâtinais, ce qui a entraîné un nouveau remaniement des enveloppes dispositifs. Les changements les plus conséquents sont ceux des enveloppes des fiches dispositifs 121 C (modernisation des exploitations agricoles), 323 D (protection du patrimoine naturel) et 331 (formation des acteurs) dont les montants ont plus que doublés (*Figure 6*). Ces fiches ont été plus populaires que ce que le GAL avait initialement estimé. La fiche 323 D sur le patrimoine naturel a même vu son enveloppe multipliée par trente, devenant ainsi la fiche avec la plus grosse part de FEADER, à cause de deux projets d'études d'envergures consommant une part importante de l'enveloppe. En revanche, les fiches ouvertes en cours de programmation n'ont pas été sollicitées ultérieurement (elles représentent moins de 4 % de l'enveloppe FEADER). Ce sont l'apparition de projets particuliers qui ont entraîné l'ouverture de ces fiches mais il n'y a pas eu d'effet d'entraînement sur ces fiches dispositifs.

Cependant, malgré ces modifications d'enveloppes, cela n'a pas eu d'influence importante sur la stratégie initiale du GAL. D'après les entretiens menés, cela vient notamment du fait que les acteurs impliqués sont satisfaits du travail effectué et n'ont pas souhaité voir de changement. De même, certains objectifs énoncés dans la stratégie n'ont pas ou peu été travaillés au cours de la programmation : la structuration de la filière PAM, qui devait être un des piliers de la programmation, n'a au final consommé que 3,5 % de l'enveloppe FEADER ; en dehors de sentiers d'interprétation et de randonnées, il n'y a pas eu de produits touristiques spécifiques créés. Cela peut être dû à deux causes : le manque de communication vers des porteurs de projets potentiels ou le manque d'initiative sur le territoire. Mais il est difficile d'avoir assez de recul, à court terme, sur la cause réelle de ce déficit de projets sur certaines thématiques.

3. Une stratégie basée sur une approche territoriale influencée par le territoire du PNRGF

L'approche territoriale, en tant que caractéristique de Leader, implique que la mise en œuvre du programme se situe sur un territoire limité, homogène, socialement et fonctionnellement cohérent, caractérisé par des traditions communes, une identité locale et un sens commun d'appartenance, de besoins et d'attentes. Cela permet de faciliter le partenariat local et le travail en commun pour identifier localement les forces, atouts et opportunités du territoire et pour en mobiliser au maximum le potentiel et les ressources (ENRD, s. d.).

Pour le GAL Gâtinais, la sélection du territoire s'est basée d'abord sur le périmètre du PNRGF. Le territoire du PNR étant, par définition, un territoire de projet, c'est donc un territoire qui correspond à l'approche territoriale Leader. Pour améliorer la continuité du périmètre et étendre le territoire, il a été proposé aux communautés de communes, dont certaines communes appartiennent au Parc, de faire partie du GAL. Ainsi les communautés de communes Entre Juine et Renarde et de l'Etampois ont été entièrement intégrées dans le périmètre du GAL. Cette intégration se replace dans la volonté de travailler sur la filière cressicole, puisqu'en intégrant ces communautés de communes dans leur ensemble, le

périmètre englobe en entier le bassin de production du sud de l'Essonne. Depuis l'agrandissement de la communauté de communes de l'Etampois en communauté de communes de l'Etampois Sud Essonne suite à la loi de réforme territoriale du 16 décembre 2010, la commune de Méréville, « capitale du cresson », a été intégrée au périmètre.

La stratégie choisie par le GAL s'est donc basée sur un territoire plus large que le PNR. Ce territoire a donc, par conséquent, quelques particularités supplémentaires au territoire seul du Parc : par exemple, l'intégration de la ville moyenne d'Etampes, de plus de 24 000 habitants, alors que la commune la plus peuplée du PNR est Saint-Fargeau-Ponthierry, avec 13 000 habitants. Cependant cette particularité du périmètre du GAL n'est prise en compte dans la stratégie qu'au niveau de l'objectif de ranimer la filière cressicole. Pour les autres axes, le périmètre est l'occasion d'étendre les actions et de diffuser les pratiques. Cependant, comme nous le verrons par la suite, la diffusion a été assez limitée pendant cette programmation (seul 8 projets sont situés sur le territoire du GAL hors territoire PNR).

Conclusions sur la stratégie du GAL

La stratégie du GAL Gâtinais français est ouvertement tournée vers le développement agricole, choix encouragé par le contexte particulier de l'agriculture dans une région subissant la pression et l'influence de la couronne parisienne. Les axes choisis pour décliner la priorité ciblée, « ancrer les savoir-faire locaux pour un nouveau mode de développement à transmettre aux générations futures », sont liés aux besoins du territoire.

De par la particularité des fiches dispositifs, compatibles à la fois avec la stratégie et avec le PDRH¹⁰, un certain nombre de projets n'appartenant pas directement à la stratégie ont pu être subventionnés, représentant près de 20% des projets totaux. Cependant, la stratégie choisie montre une pertinence par rapport aux besoins du territoire bien que quelques manques aient été soulevés par les acteurs rencontrés : pas de projets liés à la mobilité, un manque de transmission des pratiques et savoirs,...

Malgré les difficultés qu'implique la mise en œuvre d'une première programmation, le GAL Gâtinais a pu s'approprier l'outil de stratégie de développement local de façon satisfaisante pour le territoire, profitant de l'expérience et du travail passé du PNR.

Il n'y a pas eu de remises en cause de la stratégie au cours de la programmation, comme cela avait pu être annoncé dans le rapport d'évaluation à mi-parcours des GAL franciliens. En effet, cette évaluation conclut que des modifications de la stratégie à mi-parcours du programme ne sont pas nécessaires ni adaptées, pour les trois GAL franciliens. Il ne faut pas pour autant se reposer dessus pour la nouvelle programmation. Il est important de retravailler cette stratégie, même s'il y a une volonté de travailler dans la continuité. L'expérience de cette programmation est importante et ne doit pas être écartée dans un souci de facilité.

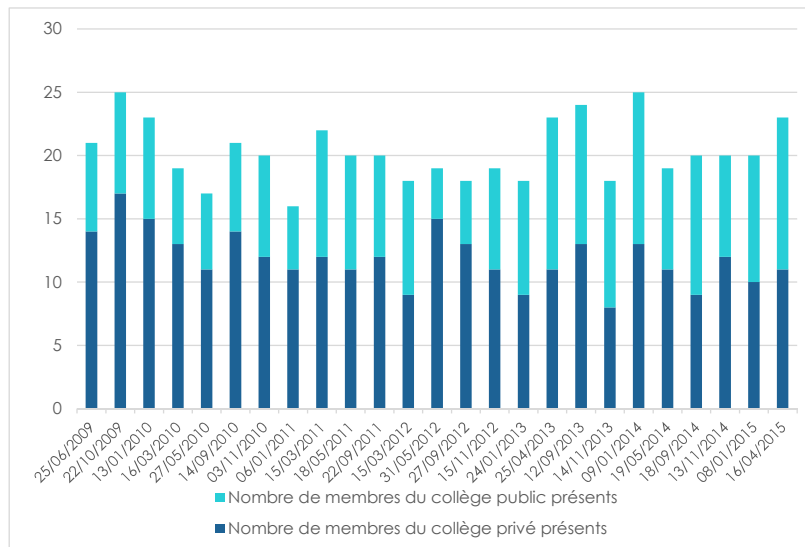
Si on a pu remarquer que l'Etat a eu un rôle important dans le choix et la mise en œuvre des stratégies des GAL pour la programmation 2007-2013 par l'influence du PDRH, il ne faut pas oublier que Leader est avant tout un outil local mettant en avant la démarche ascendante. Ainsi, c'est le Comité de Programmation qui a le pouvoir de décision, en restant encadré par les services de l'Etat. C'est donc la gouvernance et le fonctionnement du GAL Gâtinais français qui vont maintenant être présentés.

¹⁰ Programme de développement rural hexagonal

Tableau 4 : Composition du CP selon la répartition des membres titulaires

	Public	Privé
Représentant le Bureau Syndical du PNR	6	
Représentant les Communautés de Communes	8	
Représentant de chambres consulaires et CDT		5
Représentant de syndicats agricoles		7
Représentant d'organisation professionnelle du bâtiment		2
Représentant des Fondations du patrimoine		2
Représentant de l'Union des Amis du Parc		1
	45 %	55 %

Figure 7 : Représentation graphique de la fréquentation des CP par les membres publics et privés au cours de la programmation



III. La gouvernance au sein du GAL et son rayonnement sur le territoire

Leader est « une méthode de développement local permettant aux acteurs locaux de développer un territoire en exploitant son potentiel de développement local endogène » (ENRD, s. d.), c'est pourquoi l'implication des acteurs locaux est une condition importante pour le bon fonctionnement du programme. Leur implication commence d'abord au sein de l'instance décisionnelle du GAL, le Comité de Programmation (CP).

1. Le Comité de Programmation, instance au plus haut pouvoir décisionnel du GAL

Le rôle du CP est de décider si les projets qui lui sont présentés peuvent prétendre à une subvention Leader ou non. Il a aussi le pouvoir de décider de toutes modifications de la stratégie et des fiches actions du GAL. Il est obligatoire qu'au moins la moitié des membres du CP représente des structures privées et sa composition générale doit respecter l'égalité de territoire, d'âge et de sexe.

Le CP 2007-2013 du GAL Gâtinais Français est composé de 14 membres du collège public et de 17 membres du collège privé (plus autant de membres suppléants) (Tableau 4). Il est présidé par Mme Liliane Pays, conseillère régionale d'Ile-de-France et présidente de NatureParif.

En ce qui concerne la fréquentation des CP (Figure 7), il y a en moyenne 20 membres présents (titulaires et suppléants confondu) avec 12 membres privés et 8 membres publics. On observe une plus forte implication de la part du collège privé, surtout avant 2013. Cela s'explique par un intérêt plus appuyé par les membres du privé, notamment la communauté agricole, pour le programme. On peut aussi remarquer que la plupart des membres du public sont engagés ailleurs et sont donc sollicités régulièrement pour participer à des réunions, ce qui limite leurs disponibilités. Cela entraîne une réflexion sur l'efficacité de la représentativité des acteurs du territoire. Avec un CP qui est toujours représenté par les mêmes acteurs, cela facilite, certes, les relations et le travail au sein de ce groupe, habitué à interagir ensemble. Mais cela limite aussi les apports extérieurs et la source d'innovation au sein de ce groupe décisionnel.

Il y a une réunion du CP par trimestre en moyenne, réunion qui consiste en la présentation de nouveaux projets et leur acceptation. Parfois, certains projets sont présentés pour avis d'opportunité, avant d'être présentés au vote à une réunion suivante. Les projets sont en général présentés par le porteur de projet ou, si celui-ci ne peut se déplacer, par l'animatrice. La venue du porteur de projet est très appréciée par les membres, cela permet un échange direct et enrichissant.

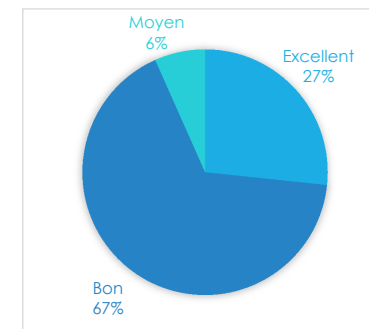
En ce qui concerne les décisions prises au CP, c'est-à-dire l'attribution de la subvention Leader, il n'y a aucune méthode particulière appliquée pour définir ce choix. Les membres ne se basent pas sur des grilles ou des critères d'éligibilité particuliers. Le projet présenté a été travaillé auparavant avec l'animatrice ou un membre de l'équipe du PNR, et, par conséquent, les membres du CP considèrent que si le projet est présenté c'est qu'il est assez abouti et a un intérêt pour le territoire. Il y a une relation de confiance entre le CP et l'équipe technique. Il ne reste alors que leur propre perception pour décider si le projet a réellement un intérêt à être subventionné par Leader. Au final, aucun projet n'a été refusé en CP, ce qui démontre que la

sélection se fait d'abord au niveau de l'équipe technique et que le CP ne remet pas en cause les compétences de celle-ci. Cela peut aussi montrer une limite de l'implication du CP dans la décision. Il est possible que certains ne soient pas toujours d'accord avec ce qui est proposé mais ne s'expriment pas. D'ailleurs, il y a une partie des membres du CP qui a le sentiment de ne pas être assez impliquée dans le processus, qui a « *l'impression qu'on arrive et que c'est déjà fait* ». Il est vrai que la méthode basique du vote à main levée n'incite pas à réfléchir posément sur les pour et les contre du projet, puisque le vote se fait rapidement à la fin de la présentation. Il incite de plus les potentiels opposants à ne pas s'exprimer. Ce mode de fonctionnement peut aussi avoir un effet pervers sur le programme Leader, en le transformant en un guichet à subventions au lieu d'un espace de décision participatif. Dans la perspective d'améliorer la réflexion au sein du Comité, un mode de vote à bulletin secret impliquerait plus les votants : cela renforce l'impression que leur vote va être pris en compte. De plus, il évite le phénomène de conformation à l'opinion générale. Les grilles de sélection élaborées à partir de critères d'éligibilité sont aussi utilisées dans ce sens, cela incite à la réflexion.

Le pouvoir décisionnel du CP est connu comme être le plus haut d'un GAL. Cependant, dans le cas du GAL Gâtinais Français, chaque décision du Comité de programmation doit être confirmée au Comité Syndical du Parc, et ce même si le projet n'implique ni financement ni travail de la part du PNR. Dans les faits, aucune décision du CP n'a été contestée par le Comité Syndical, puisque celui-ci est déjà largement représenté au sein du CP, mais cela rallonge les démarches. Les porteurs doivent attendre plus longtemps avant de pouvoir commencer leurs travaux : c'est la date du Comité Syndical qui est choisie en tant que date officielle de début d'éligibilité des dépenses. Cette étape supplémentaire est une nouvelle marque de l'influence du Parc sur le GAL, néanmoins cette influence-ci n'a pas de retombées positives puisqu'elle n'entraîne qu'un rallongement de délai.

Cependant, de manière générale, les membres sont satisfaits par le fonctionnement du CP, puisque 94 % des membres interrogés décrivent le déroulement comme bon ou excellent (Figure 8). Ce qui est le plus mis en avant par les membres est le rôle de l'équipe technique, un rôle qui est indispensable et mené de manière satisfaisante par l'animatrice mais aussi par l'équipe du Parc.

Figure 8 : Réponses des membres du CP à la question « Comment trouvez-vous le déroulement des Comités de Programmation en général ? »



2. L'équipe technique : l'animatrice du GAL accompagnée par l'équipe du PNR

La deuxième instance d'un GAL est la cellule d'animation, composée le plus souvent d'un animateur et d'un gestionnaire. Pour le GAL Gâtinais, cette équipe représente 1,5 ETP (équivalent temps plein), avec une animatrice à temps plein et l'appui du personnel du PNR, notamment au niveau administratif, avec une secrétaire à temps partiel sur Leader. Deux animatrices se sont succédées sur le GAL Gâtinais, le changement s'étant opéré en 2013. Le rapport d'évaluation national à mi-parcours rapporte qu'il y a en moyenne 2,14 ETP par GAL en France (Epices, 2013). Le GAL Gâtinais a donc à sa disposition des moyens humains inférieurs à la moyenne nationale, pour un territoire qui est pourtant maximal, puisqu'il atteint le seuil supérieur de population. Cela explique notamment la difficile communication du GAL sur le territoire, les moyens humains n'étant pas assez conséquents pour accompagner le suivi des projets par des actions de communications importantes.

En effet, le rôle de cette cellule d'animation est d'accompagner les porteurs dans les démarches de demande mais aussi d'assurer l'animation du GAL de manière générale : communication sur le territoire, accompagnement du CP, relais avec les services instructeurs, avec les réseaux d'animations et avec les autres GAL.

L'équipe du PNR joue un rôle important dans la programmation Leader, c'est pour le GAL une source d'ingénierie et de connaissance du territoire importante. En dehors des projets portés par le PNR, les chargés de mission peuvent être amenés à avoir un rôle de conseil envers les porteurs de projets et les rediriger vers le programme de subvention le cas échéant. C'est pourquoi il est important que tous les chargés de missions aient connaissance du programme, de son contenu et de ses spécificités.

L'influence du Parc sur le GAL ne tient pas qu'à l'implication de son équipe, elle tient aussi à la réputation et à l'image de la structure sur le territoire. Le PNR est une structure très présente sur le territoire et les élus ont pris l'habitude de travailler avec elle. Les agriculteurs du territoire ont aussi intégré le partenariat avec le Parc dans leurs habitudes de travail, dû notamment au fait que les agriculteurs ont été impliqués dans la création et le fonctionnement du PNR dès le début. C'est donc un fort avantage pour le GAL d'être porté par une structure déjà fortement implantée sur le territoire. En parallèle, cela crée des points d'achoppement à prendre en compte. En premier lieu, les personnes citées précédemment, qui ont l'habitude de travailler avec le PNR, ont parfois du mal à faire la différence entre le GAL et le PNR et à bien identifier le rôle particulier du GAL sur le territoire. Sur les communes hors Parc mais comprises dans le GAL, l'image du PNR est aussi très forte mais comme quelque chose d'inaccessible. Par conséquent le réflexe d'aller demander conseil au Parc n'existe pas et la subtilité du périmètre du GAL n'est pas intégrée. On peut aussi remarquer qu'une partie de la population, qui habite sur le territoire du Parc, n'a pas non plus l'habitude de se tourner vers le PNR, celui-ci travaillant majoritairement dans les domaines de l'agriculture, de l'environnement et de l'éducation, le lien avec les services, commerces et artisans n'est pas encore créé sur le territoire (cependant, avec le travail sur la filière chanvre, les artisans du bâtiment commencent à être intégrés dans le réseau du PNR). Aujourd'hui, l'image du GAL ne tient qu'à celle du Parc, il n'y a pas de communication propre à Leader, ce qui favorise le manque de différenciation entre les deux instances. Le territoire du GAL est plus grand que celui du Parc, malgré cela, le GAL est resté une partie du Parc, englobé dans son fonction-

Figure 9 : Réponses par les membres du CP à la question : « En tant que membre du collège privé/public, votre investissement au sein du Comité de Programmation vous a-t-il permis de nouvelles collaborations avec des acteurs de l'autre collège ? »

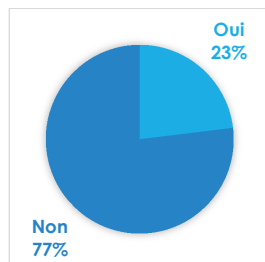


Figure 10 : Réponses par les membres du CP à la question : « En tant que membre du collège privé/public, votre investissement au sein du Comité de Programmation vous a-t-il permis une meilleure connaissance des acteurs de l'autre collège ? »

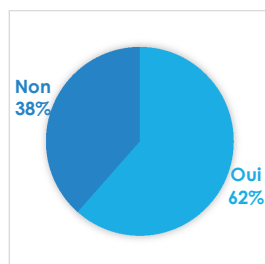
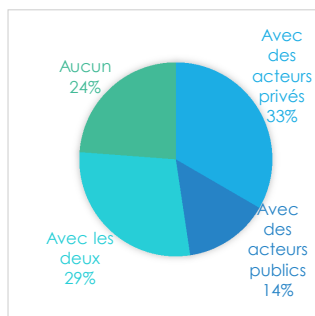


Figure 11 : Réponses par les porteurs de projet à la question : « Avez-vous créé des partenariats pour votre/vos projet(s) ? »



-nement global.

Le programme Leader a pourtant pour vocation de créer des partenariats et de faciliter la mise en réseau des acteurs, cela fait partie des sept spécificités du programme.

3. La mise en réseau et le partenariat local : le rôle du GAL sur la structuration du réseau des acteurs du territoire

3.1. Le partenariat local, indispensable pour susciter une dynamique d'innovation

Le partenariat local est une des spécificités fondamentales de Leader qui consiste en la « création d'un réseau de relations et de solidarités au niveau d'un territoire, visant à mieux valoriser les potentialités et à enrichir les actions sectorielles d'une réflexion transversale » (Caspar et al, 1997). Le partenariat local part avant tout d'une volonté de construire ou de reconstruire un lien social sur le territoire. Le partenariat entraîne une complémentarité de compétences et une diversité d'action, en permettant une jonction entre différents secteurs d'activité. C'est ce qui en fait un facteur d'innovation pour les territoires.

La création de partenariats commence au sein du CP, avec la cohabitation de personnes représentant le secteur public et d'autres représentant le secteur privé. Pour le Parc, c'est la première fois que l'une de ses instances est ouverte au secteur privé. Une place particulière a même été ouverte au secteur privé puisque 55 % des membres du CP sont issus de ce secteur, soit plus que le minimum obligatoire.

Cependant, au sein même du CP, il y a peu de partenariat effectivement créé suite à la participation des membres à ces réunions (Figure 9). En revanche, cela a permis à la plupart d'entre eux de mieux comprendre les intérêts de l'autre secteur (Figure 10). En ce qui concerne les porteurs de projets, les projets menés seulement par eux-mêmes sont rares (Figure 11), il y a souvent un partenariat créé pour faciliter la mise en œuvre du projet. Néanmoins, le partenariat n'est pas nouveau, il est créé avec des structures avec lesquelles ils avaient déjà eu l'occasion de travailler. De plus, le lien entre les porteurs de projets et les membres du CP est faible : en dehors des Comités où le porteur vient présenter son projet, il n'y a pas de contact entre les deux. Il est souvent dit qu'il est difficile de faire travailler les personnes ensemble et la première difficulté pour la création de partenariats locaux est effectivement la motivation des acteurs. Et même lorsqu'il y a une réussite au niveau de l'investissement initial des acteurs, la question de la pérennité des partenariats se pose. La pérennité d'un partenariat local dépend de sa « capacité à produire des résultats tangibles pour les acteurs du territoire » de façon à créer une adhésion de ces acteurs (Caspar et al, 1997). C'est là qu'entre en jeu le GAL en tant que structure initiatrice d'un partenariat local. L'ouverture du Comité de Programmation à tous ceux qui s'y intéressent est un premier pas vers la création d'un intérêt commun entre les acteurs membres du CP. Ce sont ensuite les actions menées par le CP et les projets subventionnés qui maintiennent la cohésion et l'intérêt général. Le rôle de l'équipe du GAL est aussi important, c'est elle qui a la capacité de mobiliser les ressources humaines disponibles sur le territoire. Elle est à même de découvrir et de faire émerger de nouvelles opportunités de partenariats mais aussi de servir de médiateur en cas de conflit.

Pour le GAL Gâtinais, le partenariat local n'est pas encore totalement implanté dans le fonctionnement des acteurs. Il y a pourtant quelques initiatives qui ont émergées pendant cette

programmation : le cas de la filière chanvre est un bon exemple de la création d'un partenariat local. L'initiative à l'origine de la création de cette filière vient d'un petit groupe d'agriculteur épaulés par des agents du Parc. Les chambres d'agriculture de la région ont aussi été impliquées. Puis, cette idée s'est répandue à un groupe plus important d'agriculteurs. Les artisans ont pu alors s'approprier ce nouveau matériau et travailler avec les agriculteurs sur cette thématique. Les élus se sont appropriés l'intérêt environnemental et économique de cette filière et en font la promotion auprès des habitants. La filière chanvre sur le territoire n'est encore qu'à ses débuts, mais elle démontre que le partenariat avec des acteurs de secteurs différents peut être à l'origine de l'innovation sur un territoire.

3.2. La mise en réseau à l'échelle intra et inter-territoriale facilite le transfert des bonnes pratiques

Pour être le plus efficace, le partenariat local ne doit pas rester une initiative isolée sur son territoire. Le GAL doit s'ouvrir à d'autres territoires et structures de développement au niveau local, régional, national et international. Pour faciliter ce lien, la mise en réseau est importante. Les objectifs sont de mettre en contact, échanger et transférer, stimuler des coopérations et capitaliser des enseignements (ENRD, s. d.).

Au niveau local, c'est au GAL de s'appuyer sur les structures existantes : communes, Communautés de communes, associations et services déconcentrés de l'Etat. Cet échange doit permettre d'investir les acteurs locaux dans le fonctionnement du GAL et de diffuser l'existence du programme largement sur le territoire. Pour le GAL Gâtinais, cette diffusion locale se base sur la communication du Parc. Comme déjà évoqué précédemment, ce lien étroit GAL/PNR a ses avantages et ses inconvénients : le GAL profite du réseau déjà établi par le Parc sur le territoire et par conséquent, il est associé à son image et a du mal à faire valoir sa propre identité.

Au niveau régional et national, les GAL peuvent s'appuyer sur le Réseau Rural. D'après le règlement européen pour le FEADER (Commission Européenne, 2005), un réseau qui regroupe les différents acteurs impliqués dans le développement rural doit être mis en place au niveau européen et dans chaque Etat-membre. Le Réseau Rural Français est piloté par le Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF) et la Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale (DATAR). Ces objectifs sont de permettre aux acteurs du monde rural d'échanger et de travailler ensemble, d'analyser les bonnes et les mauvaises pratiques, d'échanger les expériences et les savoir-faire et de proposer des formations aux GAL et les appuyer dans leurs projets de coopération¹¹. Pour faciliter les échanges, un échelon de proximité a été créé : ce sont les Réseaux Ruraux Régionaux. Ils sont pilotés par le Préfet régional et le Président du Conseil Régional. Le Réseau Rural et Péri-Urbain d'Ile-de-France est donc le réseau que le GAL Gâtinais doit solliciter. Cependant, pendant la programmation 2007-2013, le lien n'a pas été créé entre les GAL franciliens et le Réseau Rural et Péri-Urbain d'Ile-de-France. Dans son évaluation, le Réseau Rural explique que ce manque d'accompagnement est dû au fait que la DRIAAF occupait déjà ce rôle, le Réseau Rural d'Ile-de-France ayant été créé après les GAL (Saint-Guily, 2012). Même si la DRIAAF a eu un rôle d'accompagnement sur la programmation en tant que service instructeur, elle n'a pas pu encourager et accompagner les projets de

¹¹ « Réseau Rural National », <http://www.reseaurural.fr/le-reseau/reseau-national>

coopération entre les GAL franciliens. Par conséquent, il n'y a eu aucune coopération entre le GAL Gâtinais et les deux autres GAL franciliens. Et ce, malgré un travail axé sur le développement de l'agriculture dans chacun de ces GAL, qui aurait pu être propice à une réflexion commune. Le GAL Gâtinais français a pu en revanche travailler avec le GAL Lys Romane de la région Nord-Pas-de-Calais, sur la thématique du cresson de fontaine. Cela montre que le GAL a réussi à étendre son réseau au niveau national par lui-même.

Au niveau international, les GAL peuvent s'appuyer sur le réseau européen ENRD pour développer leur réseau en Europe. Cependant, il n'y a aucune obligation pour les GAL de se contenter d'un réseau Européen et ils peuvent chercher à échanger avec des structures dans des pays non-membres de l'Union Européenne. Le Parc a ainsi bénéficié du FEADER pour un projet de coopération avec une région québécoise et échanger sur les pratiques de développement local existant sur les deux territoires.

La mise en réseau d'un GAL est importante pour lui permettre de profiter de l'expérience des autres mais aussi pour partager son action. Le GAL Gâtinais a su profiter du réseau du Parc pour s'implanter sur le territoire mais il commence également à créer son propre réseau avec une première réflexion menée en commun avec un autre GAL français. Il lui reste cependant à travailler le réseau local et notamment le partenariat avec les Communautés de communes, qui a été quasi-inexistant pendant cette programmation. De nouveaux représentants de Conseils communautaires se sont impliqués dans l'étape de candidature pour la nouvelle programmation, il semble donc que cet échange sera plus aisé à l'avenir.

Pendant cette première programmation Leader, le GAL Gâtinais a commencé à s'approprier les outils de partenariat local et de mise en réseau, ce qui laisse présager une amélioration pour la programmation 2014-2020. Ces deux spécificités sont des bases pour permettre aux acteurs locaux de s'investir et de participer à la décision, constituant ainsi l'approche ascendante caractéristique de l'outil de développement local Leader.

4. La démarche ascendante, processus de concertation local

L'approche ascendante, ou encore « *bottom-up* », pour un processus de développement signifie que la décision part du bas (« *bottom* ») pour remonter vers le haut (« *up* »). Cela étonne parfois qu'un programme européen, l'échelle de développement la plus grande sur nos territoires, puisse être appliqué sur des territoires à l'échelle minimale. Pourtant l'Union Européenne revendique, au nom du principe fondateur de subsidiarité, un mode de fonctionnement ascendant, ce qui lui permet d'éviter d'être une institution fédérale et d'être acceptée par les Etats. C'est là, tout l'intérêt de l'approche Leader, un outil à la portée directe des acteurs d'un territoire. Elle vise à encourager l'investissement des acteurs locaux pour le développement de leur territoire, dans l'idée que ce sont ces acteurs qui connaissent le mieux leur territoire et qui sont donc le mieux à même de le faire évoluer.

La démarche ascendante au cœur de Leader vise à impliquer toute la population, de la manière la plus représentative qui soit, de façon à lui redonner la main sur l'avenir de son territoire. La difficulté venant du manque d'habitude de la population d'être impliquée dans ce processus de réflexion et par conséquent ne va pas s'y intéresser ou ne va pas oser s'engager. Par ce côté, l'approche ascendante s'apparente à une démocratie participative (de Borchgrave et al, 2001).

Pour le GAL Gâtinais, le Comité de Programmation étant la seule cellule ouverte à la population, c'est elle qui est l'image de la mise en œuvre de l'approche ascendante. Comme

Figure 12 : Répartition des projets selon le type de maître d'ouvrage sur toute la programmation

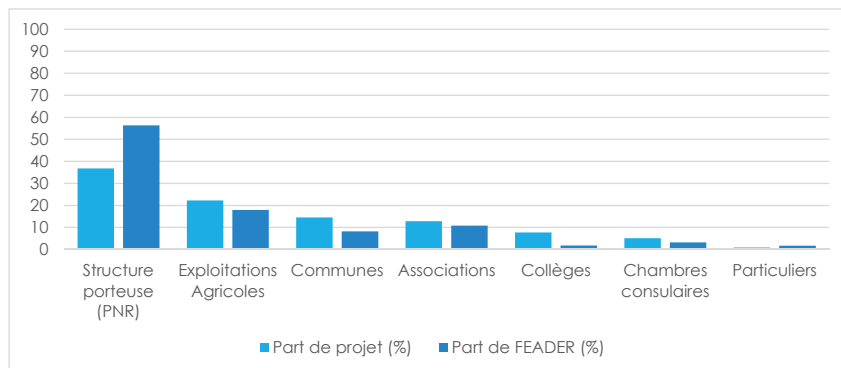


Figure 13 : Répartition des porteurs de projet, du nombre de projets et du FEADER selon les secteurs public et privé

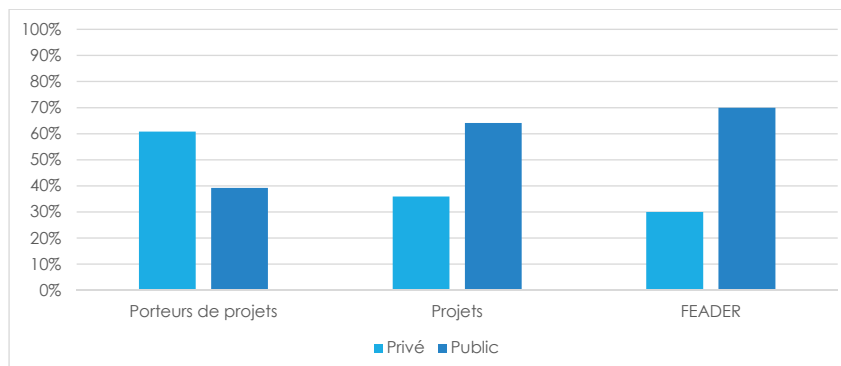
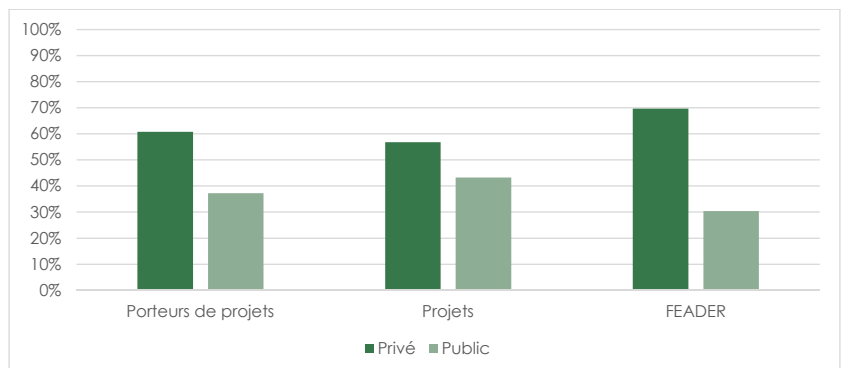


Figure 14 : Répartition des porteurs de projet, du nombre de projets et du FEADER selon les secteurs public/privé, en excluant les projets portés par le PNRGF



vu précédemment, le CP est composé à 55 % de personnes issues du secteur privé. Cette implication du secteur privé est la base de la mise en œuvre d'une approche locale égalitaire du territoire. Cependant, on peut s'interroger sur l'égalité des professions représentées puisque près de 50 % de ces membres sont issus du monde agricole. Les autres secteurs représentés sont le tourisme, l'artisanat et le patrimoine. De plus, les seuls chefs d'entreprise présents sont des exploitants agricoles, les autres secteurs étant représentés par des associations ou des structures de type syndicat. C'est la présence d'une multitude de PME et la faible densité de grandes entreprises sur le territoire qui rend leur représentation difficile. Mais la représentation de ces secteurs par des structures de regroupement d'acteurs peut entraîner des conflits d'intérêts : par exemple, un des représentants de la Chambre d'agriculture de Seine-et-Marne est aussi Maire sur une des communes du GAL. Plusieurs représentants du privé ont ainsi un lien avec le public, ce qui rend la parité public/privé au sein du CP plus faible. C'est un paradoxe qui est parfois difficile à éviter puisque les mandats évoluent au cours de la programmation. Néanmoins, il serait plus perspicace de faire attention à éviter ce type de conflit d'intérêt lors de la prochaine programmation, cela permettra d'améliorer la représentativité de la population au CP. Au niveau du secteur public, 80 % des élus présents n'ont pas de responsabilité supérieure au niveau départemental, ce qui correspond à des acteurs ayant une vision locale du territoire. En comparaison, les 20 % restants siègent au conseil régional et cela pose des questions quant à leur légitimité à prendre part à une approche ascendante localisée du développement. Il est cependant intéressant d'avoir ces personnes au sein du CP pour créer un relais entre le GAL et la région, surtout maintenant que le conseil régional est devenu service instructeur pour Leader.

En ce qui concerne les projets et leur porteur, la typologie des porteurs est aussi un critère reflétant la mise en œuvre de l'approche ascendante dans la sélection des projets. Les projets sélectionnés sont portés par des exploitants agricoles, des communes, des associations et le Parc. Plus ponctuellement apparaissent des porteurs différents : des Chambres consulaires, un particulier, des collèges. Là encore, il n'apparaît pas d'autres entreprises que les exploitations agricoles (Figure 12). Cependant, les différents porteurs sont représentés de manière assez équilibrée, en dehors du Parc qui a porté la plus grande part de projets pour plus de la moitié de l'enveloppe FEADER totale. Cela s'explique par des opportunités beaucoup plus nombreuses pour le Parc, en tant que structure de projets concentrant les aides du CRIF et des Conseils départementaux sur le territoire. De plus, la proportion de maîtres d'ouvrage appartenant au privé est plus importante que celle du public, ce qui démontre une ouverture du programme importante. Néanmoins, cette importance est diminuée par la répartition des projets et l'enveloppe de FEADER, dont 70 % est dédié à des projets publics (Figure 13). Ce qui signifie que même si dans la diversité des porteurs, le privé est le mieux représenté, c'est encore le public qui a porté le plus de projets et des projets d'une ampleur économique plus importante. C'est encore l'influence de l'importance de l'action du PNR au sein de la programmation qui joue, puisque si on écarte les projets portés par le Parc, le rapport public/privé s'inverse (Figure 14).

Les porteurs impliqués dans la programmation sont tous des acteurs locaux du territoire du GAL, avec seulement six maîtres d'ouvrage appartenant à un territoire d'action plus large que celui du GAL : la chambre d'agriculture et la chambre de commerce et d'industrie de Seine-et-Marne, le conseil départemental de l'Essonne, la réserve de biosphère de Fontainebleau et du Gâtinais, le centre de formation ARFAB (agissant en région Centre et sur

la grande couronne d'Ile-de-France) et la compagnie théâtrale Etosha (basée au nord de l'Essonne et proposant des représentations sur toute la France).

Le programme Leader du GAL Gâtinais français a été porté essentiellement par des acteurs locaux, que ce soit au niveau de la prise de décision ou au niveau de la mise en œuvre des projets. L'importance des projets portés par le Parc ne diminue pas cette affirmation, puisqu'un PNR est un acteur de proximité du territoire. Surtout qu'aucun projet n'a été refusé au profit du Parc, celui-ci a seulement profité de la disponibilité des crédits de FEADER pour faciliter le financement de ses actions. Il faudra cependant continuer à veiller à ce que le Parc ne favorise pas ses actions au détriment de l'initiative privée dans la programmation suivante.

Conclusions sur la gouvernance du GAL

La gouvernance au sein du GAL du Gâtinais se caractérise par un Comité de Programmation représenté majoritairement par un secteur privé agricole, qui est d'ailleurs la part des membres la plus impliquée dans les comités. Cela démontre une volonté d'impliquer le secteur agricole dans le développement du territoire mais aussi entraîne une réflexion sur la place que l'agriculture doit prendre dans Leader. Il semble en effet que depuis l'intégration de Leader dans le FEADER et la Politique Agricole Commune, Leader deviennent de plus en plus un outil de développement spécifique agricole au lieu d'un outil de développement général des territoires (Bosc et Vollet, 2013).

L'accompagnement et l'animation effectués par l'animatrice du GAL sont très importants pour le fonctionnement du GAL. Cela vaut pour les porteurs de projets qui apprécient d'avoir un soutien technique mais aussi pour les membres du CP qui considèrent cet accompagnement comme un plus pour un programme de subvention et pour les aider à prendre leurs décisions. Le portage du GAL par un PNR facilite aussi ce travail d'accompagnement, puisqu'il y a une mise à disposition d'une ingénierie importante grâce au Parc.

Les résultats du bilan et de l'évaluation de la programmation montrent que le GAL Gâtinais a pris en compte l'importance du partenariat local et de la mise en réseaux à plusieurs échelles. Pour la pérennité de ce qui a été créé pendant cette programmation, le travail effectué doit être continué et amplifié, de façon à augmenter la valeur ajoutée du programme.

La démarche ascendante, symbolisée par la prise de décision au niveau local, se retrouve dans le fonctionnement du GAL avec une grande majorité d'acteurs locaux impliqués. La difficulté découle du manque d'initiatives par le secteur privé non agricole.

Globalement, la gouvernance et son fonctionnement au sein du GAL ne sont pas remis en cause par les acteurs impliqués. Il n'en reste pas moins que des améliorations sont toujours possibles, notamment en s'inspirant du fonctionnement d'autres GAL, profitant ainsi du transfert d'expériences mis en avant par la méthode Leader. Ces pistes seront présentées dans la cinquième partie de ce document.

IV. Des projets nombreux, reflets de l'influence de Leader sur le territoire

Les projets subventionnés grâce au programme Leader sont le premier résultat visible du bon fonctionnement du programme. En fonction des projets qui ont été mis en œuvre et de leurs retombées, il est possible de se rendre compte de l'intérêt et de l'influence de Leader sur le territoire. Ce sont les données quantitatives qui ont été prises en compte. La difficulté de l'évaluation d'un programme Leader venant de l'existence de retombées non mesurables : les effets de l'innovation, la création de partenariats, la structuration du territoire, etc. Les résultats restent donc toujours à relativiser et à replacer dans un contexte particulier.

1. Description générale des projets subventionnés pendant la programmation

1.1. Description quantitative

Entre 2009 et 2015, 124 projets ont été créés sous Osiris par le GAL Gâtinais. Osiris est un logiciel en ligne développé par l'ASP pour la gestion des dossiers qui permet aussi un suivi de l'évolution administrative de chaque projet. Parmi ces 124 projets, 7 ont été abandonnés par leur porteur (5,6 % des projets), il y a donc eu un total de 117 projets menés à terme pendant cette programmation. Trois des abandons de projets sont dus à un changement d'élus dans la structure porteuse. Trois autres abandons viennent d'une évolution du projet ou de situation de la part du porteur. Le dernier projet abandonné correspond à un projet de coopération qui a abouti mais n'a pas finalement donné lieu à des dépenses et donc n'a pas nécessité de subvention. Ces abandons de projets ne sont donc pas liés à un problème d'animation.

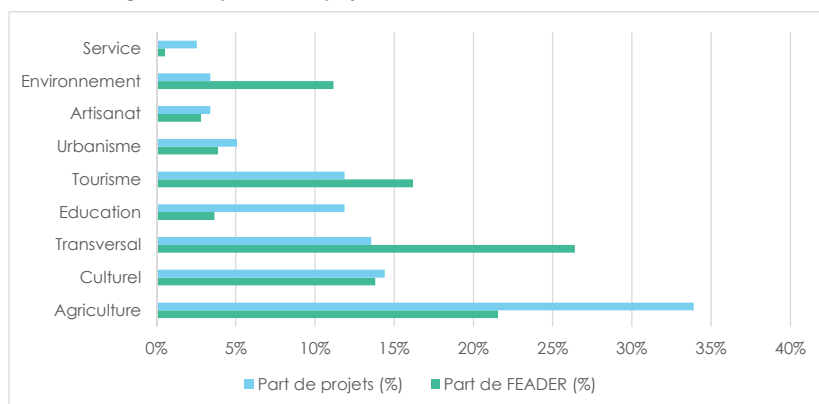
Près d'un tiers des subventions Leader accordées correspondent à des investissements immatériels de type étude, formation, animation ou déplacement. Cela représente 43 % de l'enveloppe FEADER totale (Tableau 5). Par rapport à l'évaluation mi-parcours effectuée en 2013, ce pourcentage a diminué de moitié : plus d'investissements matériels ont été effectués entre 2013 et 2015 (Barry et al, 2013), ceci est dû notamment à une recrudescence de projets agricoles.

Tableau 5 : Répartition des projets selon l'investissement

	Nombre de projets	Part de FEADER attribué
Investissement immatériel	32 (27 %)	43 %
Investissement matériel	85 (73 %)	57 %

Les projets liés à l'agriculture sont les plus nombreux, près de 35 % de la totalité des projets (Figure 15). En revanche, ce n'est pas le thème qui a consommé le plus de crédits FEADER : les projets transversaux (la plupart des investissements immatériels) ont utilisé 26 % de FEADER. Les thèmes environnement et tourisme sont des thèmes qui ont aussi consommé une part importante de FEADER (respectivement 11 et 16 %) malgré le fait qu'il n'y ait pas eu un nombre conséquent de projets correspondants. Ce sont donc des thèmes où les projets nécessitent un investissement financier plus important par rapport à l'agriculture ou

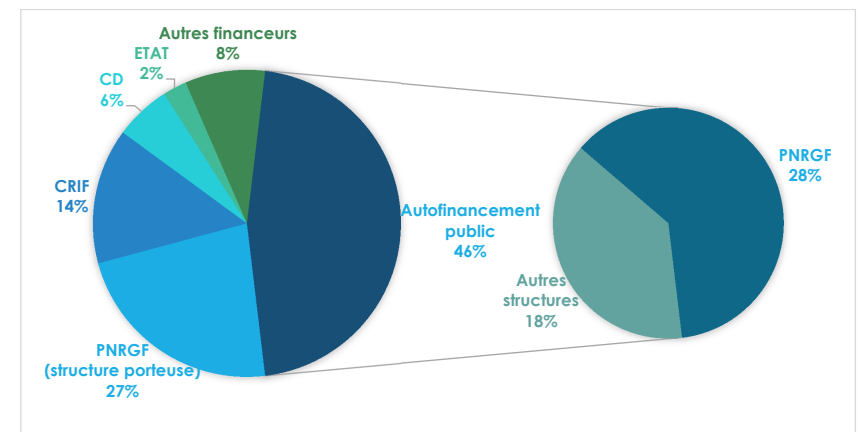
Figure 15 : Répartition des projets et du FEADER associé selon le thème abordé



l'éducation, par exemple. Un autre facteur expliquant cette disparité vient de la facilité ou non à trouver un cofinanceur public permettant d'appeler du FEADER : les projets agricoles sont limités aux aides de la région, du département ou du Parc et doivent donc compenser avec plus de financement privé alors que les projets touristiques ou culturels, majoritairement portés par des structures publiques, peuvent utiliser leur autofinancement pour appeler du FEADER.

En effet 46 % des projets ont bénéficié d'un autofinancement public en contrepartie du FEADER apporté par Leader (Figure 16). Les autres subventions publiques les plus sollicitées sont celle du PNR et du conseil régional. Seuls deux projets ont bénéficié d'une subvention communautaire, ce qui démontre à nouveau la difficulté de travailler avec les Communautés de communes pour Leader. 55 % de financements appelant du FEADER ont été apportés par le Parc, soit sous la forme de subvention soit sous la forme d'autofinancement. Cela démontre l'intérêt d'avoir une structure publique en tant que structure porteuse pour un GAL par rapport à une structure privée. Les structures publiques peuvent utiliser leur propre trésorerie pour appeler du FEADER, à défaut de bénéficier d'une autre subvention publique.

Figure 16 : Répartition des cofinanceurs sur toute la programmation



1.2. L'évolution et la localisation des projets

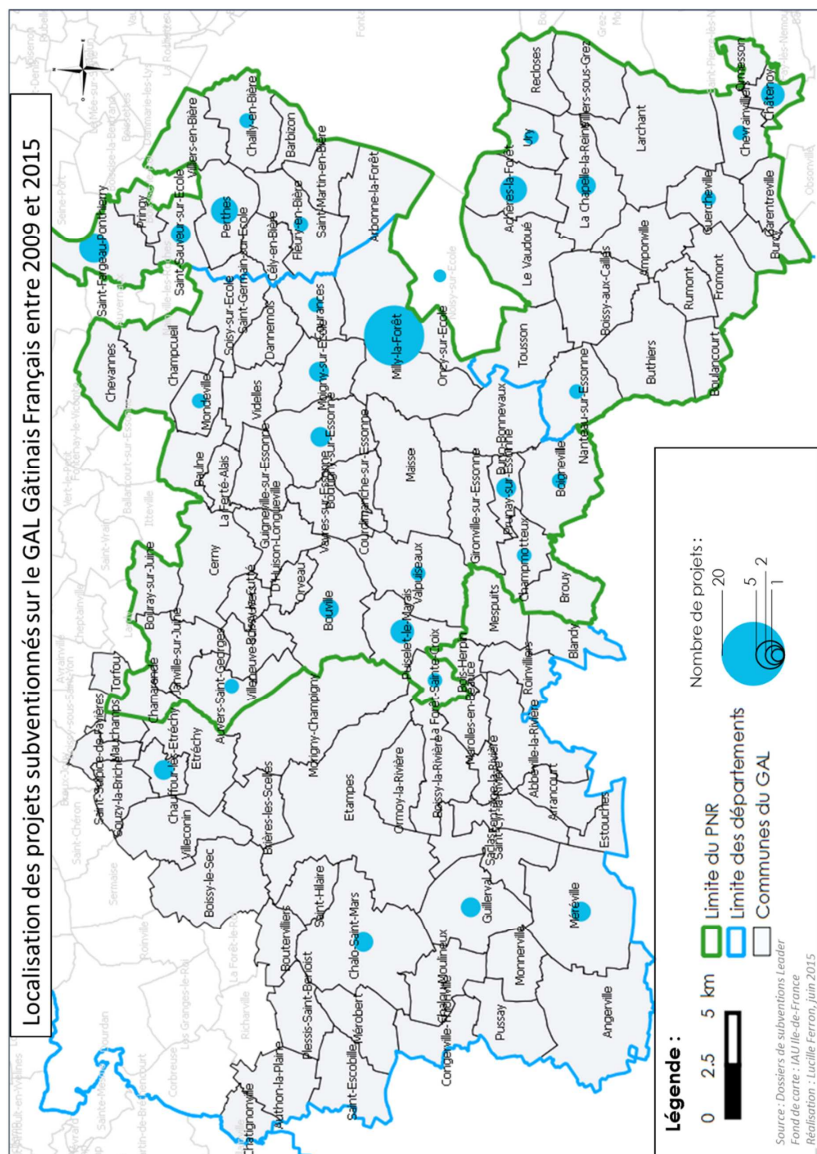
Au cours de la programmation, en moyenne une vingtaine de projets ont été inscrits par an, en dehors de 2009 et 2015, années non représentatives (Tableau 6).

Tableau 6 : Evolution du nombre de projets entre 2009 et 2015

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre de projets amorcés	3	23	18	22	19	22	11

2009 étant l'année de lancement et 2015, la dernière année, entraînant un délai de mise en œuvre très court et peu adapté à la plupart des projets. Si la création de projets est régulière sur la durée du projet, l'évolution notable touche plutôt les porteurs de projets : avant 2012, la moitié des projets était portés par le Parc alors qu'après 2012, seulement un tiers des projets le sont, pour un nombre total de projets quasiment constant. Cela montre qu'il a fallu deux ans

Figure 17 : Représentation cartographique des projets localisés sur une commune uniquement



au programme avant de s'implanter correctement et d'arriver à toucher un public plus large.

En ce qui concerne leur situation géographique, 63 % des projets sont localisés sur une seule commune, 16 % concerne le territoire du PNR et 14 % le territoire du GAL dans son ensemble. 10 projets se situent hors du territoire du GAL (projets de coopération, voyage,...). Les projets situés sur une seule commune montrent une forte concentration de projets sur la commune de Milly-la-Forêt, 18 % des projets étant localisé sur cette commune (Figure 17). Cela est dû à l'influence du PNR, la Maison du Parc étant situé sur cette commune, mais aussi parce que Milly est le bassin de production des PAM (plantes aromatiques et médicinales) et concentre donc tous les projets liés à cette filière. Il se remarque également que seulement 8 projets ont été mis en œuvre en dehors du territoire du PNR. Cela confirme la difficile diffusion du programme en dehors des limites du Parc. Pourtant, la communauté de communes de l'Etampois Sud Essonne, dont seulement six de ses communes sont signataires de la charte du Parc, a bénéficié d'autant de FEADER sur son territoire que la communauté de communes des Deux Vallées qui héberge pourtant le siège administratif du Parc (Figure 18). Cela montre qu'en plus d'un manque de communication du GAL vers ces communes, il n'y a pas assez de diffusion d'informations concernant Leader entre les communes d'une même communauté de communes.

1.3. Les projets selon les fiches dispositifs

Pour mettre en œuvre sa programmation, le GAL Gâtinais a sélectionné 12 dispositifs du PDRH (Tableau 7). Comme expliqué précédemment, trois de ces dispositifs ont été ouverts en cours de programmation.

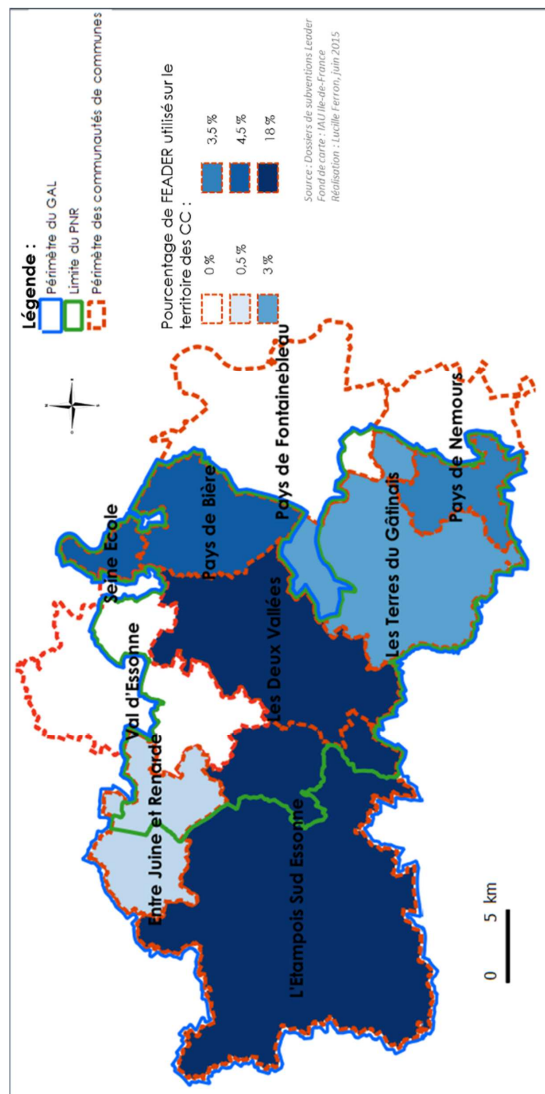
Les fiches qui regroupent le plus de projets sont les fiches 121 C, 323 E et 331. La fiche 121 C inclue les projets de modernisation agricole, elle est donc dédiée aux exploitations agricoles souhaitant améliorer leur matériel ou mettre en place une activité de diversification. Cette fiche a d'abord bénéficié de subventions du Parc comme cofinancier, jusqu'en 2013 où les dispositifs PREVAIR et PRIMHEUR¹² de la région Ile-de-France ont pu être utilisés. Trois exploitations ayant mis en œuvre un projet lié à la fiche 121 C, l'ont accompagné d'un projet lié à la fiche 311 permettant la modernisation des exploitations vers des activités non agricoles (vente de produits à la ferme).

La fiche dispositif 323 E regroupe des actions de conservation et de gestion du patrimoine culturel. Ce dispositif a été majoritairement sollicité par des porteurs publics, plus de 60 % des projets, et par des associations. Les projets correspondent à la création d'événements et d'expositions ainsi que de projets de rénovation de bâtiments. On peut noter en particulier un projet d'étude sur la production d'huile essentielle lié à la filière PAM et un projet lié à la filière cressicole. L'Association Syndicale Libre de la cressiculture essonnoise a lancé un projet de protection des berges de cressonnières, accessible aux membres de l'association qui le souhaitent et financé en partie par le conseil départemental de l'Essonne.

La fiche dispositif 331 correspond à des projets de formation, de communication et de sensibilisation. C'est la fiche qui regroupe le plus de projets, presque 30 % de la totalité des

¹² Dispositifs du contrat de projets Etat-Région 2007-2013 pour la diversification des exploitations de polyculture, vente directe et maintien de l'élevage (dispositif PREVAIR) et la modernisation des exploitations de maraîchage, d'arboriculture et d'horticulture (dispositif PRIMHEUR).

Figure 18 : Répartition du FEADER sur les EPCI du GAL

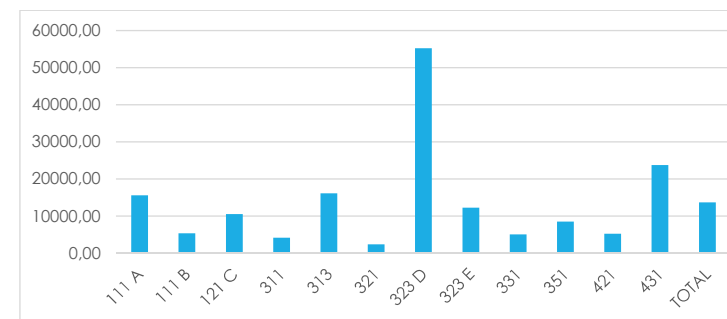


projets. Les thèmes abordés vont de l'urbanisme durable à l'agriculture et la consommation de produits locaux en passant par l'utilisation du matériau chanvre. 80 % des projets de ce dispositif ont été portés par des structures publiques dont la moitié par le Parc. Les projets notables sont les actions de communication menées par l'ASL de la crecsculture essonnoise et l'aide apportée à trois collèges de Seine-et- Marne pour faciliter l'approvisionnement direct en produits alimentaires locaux.

La fiche 323 D, concernant la conservation et la gestion du patrimoine naturel, montre aussi une particularité. Cette fiche n'a pas été particulièrement populaire : seulement six projets dont trois portés par le Parc. Cependant, c'est le dispositif qui a consommé le plus de FEADER. Ceci est dû à deux études importantes menées par le Parc. Une étude sur le bassin versant de la rivière Ecole, sollicitant plus de 115 000 € de FEADER. L'autre projet comporte une étude portant sur le patrimoine légumier et fruitier du territoire du Parc et leur possible valorisation ainsi que l'organisation d'un évènement permettant aux particuliers de venir presser leurs fruits à la maison du Parc, sollicitant plus de 120 000 € de FEADER.

Outre le fait que ces projets ne rentrent pas directement dans la stratégie globale du GAL, il y a également une interrogation quant à la légitimité de faire subventionner ces projets par Leader. Le programme Leader a pour vocation d'offrir un accès à une subvention à des petits projets n'ayant normalement pas accès à d'autres sources de financements. Or des projets bénéficiant de financement européen supérieur à 100 000 € peuvent-ils réellement entrer dans cette description ? Cette démarcation apparaît également lorsqu'on observe le montant FEADER moyen attribué par projet (Figure 19). La moyenne de tous les projets est de 13 000 € de FEADER, bien inférieure aux 100 000 € de ces deux projets, et elle diminue encore lorsqu'on exempte le dispositif 323 D : 9 800 € de FEADER.

Figure 19 : Montant FEADER moyen par projets et par dispositifs

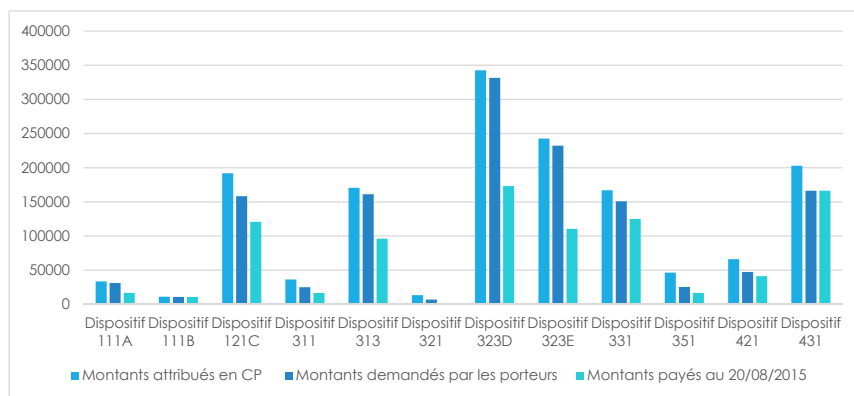


Cela entraîne également une autre réflexion : beaucoup de moyens humains sont déployés pour Leader : au niveau local par le GAL, au niveau régional par les services instructeurs et au niveau national par l'ASP. Cela entraîne un temps de gestion important. Donc est-il vraiment pertinent d'employer autant de moyens pour des projets de petite envergure ? Cela soulève un des paradoxes du programme Leader : permettre à n'importe quel projet, quel que soit sa taille, d'avoir accès à une subvention alors que le processus administratif est long et compliqué. A l'origine Leader est un programme favorisant les petits projets locaux et innovants. Mais le contexte financier actuel et la recherche constante de

Tableau 7 : Présentation des dispositifs du GAL Gâtinais Français

Dispositif	Intitulé	Nombre de projets	Montant FEADER attribué	Type de cofinanceurs
111 A	Formation des actifs des secteurs agricole et agroalimentaire	2	31 136 €	100% PNRGF
111 B	Formation professionnelle et actions d'informations - Diffusion de connaissances scientifiques et de pratiques novatrices	2	10 706 €	100% PNRGF
121 C	Modernisations des exploitations agricoles	16	175 815 €	50% CRIF, 50% PNRGF
311	Diversification vers des activités non agricoles	6	28 435 €	33% CRIF, 66% PNRGF
313	Promotion des activités touristiques	10	161 523 €	10% Etat, 10% CRIF, 20% CG, 10% PNRGF, 80% Autofinancement public, 10% Autre financeur
321	Services de base pour l'économie et la population rurale	3	13 380 €	33% Autofinancement public et 33% Autre financeur
323 D	Conservation et gestion du patrimoine naturel	6	342 524 €	83% Autofinancement public, 17% PNRGF, 34% Autre financeur
323 E	Conservation et gestion du patrimoine rural culturel	20	240 964 €	60% Autofinancement public, 35% PNRGF, 15% CG, 5% Autre financeur
331	Formation et information des acteurs économiques	32	166 815 €	50% Autofinancement public, 3% Etat, 6% CRIF, 6% CG, 6% PNRGF
351	Mesure spécifique Leader	3	27 216 €	66% Autofinancement public, 33% PNRGF
421	Coopération	9	50 418 €	11% Etat, 33% CRIF, 55% Autre financeur, 11% Autofinancement public
431	Mise en œuvre des stratégies locales de développement	8	195 562 €	100% PNRGF

Figure 20 : Evolution du FEADER attribué à chaque dispositif entre les CP, les demandes de paiement et les paiements effectués



financement de la part des collectivités ont entraîné une certaine dérive du programme, avec l'intégration de projets importants et structurants, qui aurait pu être financés par le FEDER par exemple.

Pour le GAL Gâtinais, la durée moyenne entre la date du premier dépôt du dossier et la date de paiement est de 431 jours¹³. Ce délai est très élevé en partie parce qu'il prend en compte le temps de réalisation du projet, puisqu'il faut que celui-ci soit terminé pour recevoir le versement de la part FEADER. Cela entraîne une difficulté pour les petits porteurs qui n'ont généralement pas de disponibilité de trésorerie personnelle et doivent par conséquent contracter un emprunt. Ce qui démontre un autre paradoxe du programme Leader, qui est censé aider les petits porteurs de projets.

Il existe quand même une difficulté administrative importante du processus Leader. Un nombre important de projets sont actuellement toujours en cours d'instruction et les porteurs n'ont pas encore reçu leur paiement, malgré que la date limite d'éligibilité des dépenses soit passée (Figure 20).

On remarque également qu'il y a une différence entre les montants qui ont pu être attribués par le Comité de Programmation et les montants que les porteurs présentent finalement dans leur demande de paiement finale. Cela est dû à deux raisons : les projets qui ont été abandonnés sont inclus dans les montants attribués par le CP, ce qui gonfle leur valeur, et un certain nombre de projets ont finalement eu une réalisation financière inférieure à ce qui était prévu. En effet, 33 % des projets ont été sous réalisés. 26 projets ont sollicité un montant de FEADER inférieur de moins de 20 % de ce qui était prévu, ce qui reste acceptable et explicable par les aléas de la mise en œuvre d'un projet (du matériel qui s'avère finalement inutile ou bien des travaux dont le prix réel est inférieur aux devis établis, par exemple). Néanmoins, il y a 10 projets dont le montant de FEADER demandé est inférieur de 20 à 50 % de ce qui était prévu et surtout trois projets à plus de 50 % de différence. Cela correspond à des différences très variables entre 700 et 8 000 € de FEADER. Pour certains projets cela correspond encore à une différence de prix entre le devis et le prix réel, mais pour d'autres, seulement une partie du projet prévu a pu être réalisée. Le porteur a pu changer d'avis en cours de réalisation ou bien des imprévus conséquents l'ont empêché de mener à bien son projet. Peut-être que ces porteurs auraient eu besoin d'un accompagnement plus conséquent pour mieux réaliser leur projet. Cependant, cela représentant seulement 5 % des projets de toute la programmation, ce sont des cas isolés qui ne diminuent pas la qualité de l'accompagnement qui a été effectué par le GAL.

Durant la période 2009-2015, la programmation du GAL Gâtinais a permis de réaliser un nombre important de projets divers, que ce soit par leur taille, par leur montant financier ou par le thème abordé. Les projets Leader doivent être source de développement local, l'évaluation est donc aussi le moment de faire le bilan de ce qu'ont apporté les projets Leader sur le territoire.

¹³ Source ASP, via le logiciel ValOsiris.

2. Les projets, image des spécificités Leader : l'approche multifactorielle, la coopération et l'innovation

2.1. L'intégration de différents secteurs d'activité par l'approche multifactorielle

Leader ne doit pas être un programme de développement par secteur : les actions et les projets doivent être reliés et coordonnées comme un ensemble cohérent. L'approche multifactorielle doit permettre de rassembler les différents groupes et intérêts du territoire du GAL. Deux types d'approches existent. L'intégration verticale, le long d'une filière, consiste à impliquer tous les acteurs de la filière. L'intégration horizontale, prend en compte les acteurs, les actions, les ressources et le secteur d'activité de façon à exploiter au mieux leurs synergies. L'approche Leader favorise une approche transversale, prenant en compte à la fois l'intégration verticale et l'intégration horizontale (de Borchgrave et al, 2001).

Pour faciliter l'approche multifactorielle par le programme de développement Leader, il est conseillé de trouver un « thème fédérateur » (Thirion, 2000). Le thème fédérateur, qui permet de « réconcilier l'approche thématique et l'approche intégrée », est un moyen de raviver et d'améliorer l'identité d'un territoire, de créer du lien et de donner une viabilité économique au GAL. Il doit se fonder sur les notions de développement endogène, développement basé sur les ressources locales, pour faciliter l'adhésion à ce thème. Il est possible d'utiliser les notions d'identité locale, de cohérence territoriale, de label ou encore l'existence d'éléments spécifiques pour trouver un thème qui convienne au territoire. Le thème fédérateur peut de plus être la source de coopération et faciliter le travail en réseau.

Pour le GAL Gâtinais, l'approche multifactorielle a été bien appréhendée. Le thème fédérateur de filières agricoles locales a permis de déboucher sur un grand nombre de dynamiques multifactorielles. Le travail sur les circuits courts et l'approvisionnement local, notamment de la restauration collective, montre un lien entre les secteurs public et privé qui a débouché sur des actions touchant le grand public de manière large. L'exemple le plus marquant de cette approche est la création de la filière chanvre. Celle-ci a démarré par une approche de diversification agricole et s'est transformée en une amélioration des savoir-faire artisanaux locaux et en la promotion d'un urbanisme durable. L'image d'une production locale a été accentuée : l'entreprise de transformation du chanvre mise en place par un groupe d'agriculteurs a été baptisée Gâtichanvre, contraction du Gâtinais avec le chanvre. Le GAL Gâtinais a su s'approprier les notions de thème fédérateur et d'approche multifactorielle pour les temps forts de sa programmation.

2.2. La coopération permet de mener des actions avec d'autres structures de développement

La coopération dans l'approche Leader va plus loin que la mise en réseau, elle est conçue comme une partie intégrante de la stratégie locale de développement et non comme un élément ajouté à celle-ci (DG AGRI, 2008). La coopération peut aider à donner une impulsion à une activité locale, en se basant sur l'expérience d'un autre territoire, elle peut permettre de résoudre certains problèmes ou de renforcer les moyens locaux. Deux types de coopérations sont possibles avec le programme Leader : la coopération inter-territoriale entre des territoires ruraux du même Etat et la coopération transnationale entre des territoires ruraux

de pays différents. La Commission n'oblige pas à coopérer entre GAL uniquement.

Une action de coopération débute par des activités de pré-développement, de façon à rechercher des partenaires potentiels et à débiter la réflexion sur la mise en place d'actions communes concrètes. Les projets de coopération ne débouchent pas toujours sur une action concrète mais cela doit pourtant en être le but recherché. Les objectifs des actions de coopération sont de permettre à un projet commun d'atteindre la masse critique nécessaire à sa viabilité et de repérer et valoriser des complémentarités et similitudes entre les territoires.

Les effets de la coopération sont nombreux (de Borchgrave et al, 2001):

- ♦ l'ouverture et le brassage culturel qui permet d'éviter un isolement et un « localisme » du territoire ;
- ♦ l'émergence d'une culture de la coopération qui se répand sur toutes les échelles des actions du GAL ;
- ♦ l'essaimage en dehors de la structure GAL, la coopération devenant une habitude pour travailler avec tous les acteurs du territoire ;
- ♦ l'apprentissage par l'expérience, la coopération étant un outil de formation et d'enrichissement.

La coopération étant un des trois volets de l'axe Leader, elle correspond à une fiche dispositif spécifique. Durant la programmation 2007-2013 du GAL Gâtinais, le dispositif coopération a mobilisé 50 000 € de FEADER sur 9 projets. 7 projets ont été portés par le PNR et correspondent à une action de coopération globale d'échange d'expertises franco-québécoises avec la région du Bas-Saint-Laurent. Un projet a été porté par la Réserve de Biosphère de Fontainebleau et du Gâtinais en coopération avec deux autres Réserves (celles de Camargue et du Mont Ventoux) et un autre projet a été porté par le conseil départemental de l'Essonne pour une coopération avec le gouvernement de l'Ariane en Tunisie.

Le GAL Gâtinais n'a pas mené lui-même de projet de coopération financé par le FEADER avec d'autres GAL, mais il a entamé un travail de réflexion avec le GAL Lys Romane sur la thématique de la culture du cresson. Ce travail continue et pourrait déboucher sur une action commune pour la nouvelle programmation.

La coopération représente moins de 5 % de l'enveloppe FEADER totale du GAL Gâtinais, ce qui reste assez faible. Cela reste néanmoins dans la moyenne française, où entre 0 à 10 % de l'enveloppe FEADER est dédié à l'axe 421 de coopération (Epices, 2013). La coopération est difficile à mettre en œuvre pour les GAL car elle demande des moyens humains importants qui sont rarement disponibles pour des actions qui n'aboutissent pas de manière systématique.

Cependant, cela reste un moyen intéressant de se développer et de diffuser l'expérience acquise. Le GAL Gâtinais pourrait notamment renforcer ses actions sur la production locale et la filière chanvre en cherchant à coopérer sur ces thèmes. En plus de l'association francilienne « Planète Chanvre » situé dans la Brie, il existe un nombre important de territoire français qui ont choisi de créer une filière chanvre : le Pays Graylois en Franche-Comté, le Pays Mellois en Poitou-Charentes, le Pays des Crêtes Préardennaises en Champagne-Ardenne, le PNR du Lubéron, ...

2.3. L'innovation, une manière de trouver de nouvelles solutions aux besoins d'un territoire

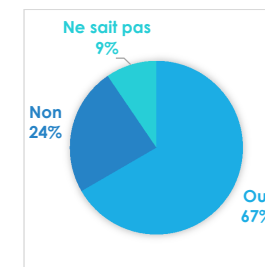
Leader doit être vu comme un outil de stimulation de l'innovation (DG AGRI, 2011). C'est

pourquoi les règles d'éligibilité des projets choisies par les GAL ne doivent pas être trop strictes ni trop détaillées, cela laisse une certaine souplesse permettant l'émergence de projets novateurs. L'innovation dans Leader doit être comprise au sens large, elle peut correspondre aussi bien à l'innovation d'un nouveau produit, d'un nouveau procédé, à une nouvelle organisation d'un territoire, à l'ouverture vers un nouveau marché, etc. En zone rurale, l'innovation permet le transfert et l'adaptation d'innovation découverte ailleurs, la modernisation de formes traditionnelles de savoir-faire et la découverte de nouvelles solutions à des problèmes persistants. C'est donc une réponse nouvelle aux problèmes spécifiques des zones rurales.

L'innovation en soit n'est pas obligatoire pour les GAL, mais elle doit être intégrée à la stratégie de développement. L'innovation ne doit pas forcément apparaître dans l'action, elle peut seulement apparaître dans la méthode de mise en œuvre. Pour pouvoir travailler dans une optique innovante, il faut d'abord remettre en question ses acquis et ses certitudes pour avoir une vision globale du territoire plus objective, transformer les mentalités et les pratiques, impulser l'apprentissage et l'expérimentation et tenter d'associer des éléments apparemment peu compatibles (de Borchgrave et al, 2001).

L'innovation reste toutefois une notion très large et variable selon les perceptions. Au sein du GAL Gâtinais, les acteurs n'ont pas encore d'idée précise de ce qu'est l'innovation, même s'il leur apparaît important de réfléchir à cette notion pour améliorer la compétitivité du territoire. Près des deux-tiers des porteurs interrogés considèrent que leur projet porte une part d'innovation (Figure 21). Les raisons sont variables : soit c'est parce qu'ils ont utilisé une nouvelle technologie, soit parce qu'ils ont mis en place un projet qui n'existait pas sur le territoire, soit parce qu'ils touchent à un thème peu abordé sur le territoire (la culture notamment).

Figure 21 : Réponses par les porteurs de projet à la question: « Pensez-vous que votre projet soit innovant ? »



Au cours de la programmation du GAL Gâtinais, l'innovation n'a pas été mise en avant en tant que telle. On la retrouve dans la création de la filière chanvre, la structuration de la filière huiles essentielles, la relance de la filière cresson et dans certains projets ponctuels porteur d'innovation : la mise en place d'un projet d'agroforesterie dans une exploitation de grandes cultures, la construction d'un écogîte, l'installation d'un distributeur d'œufs, etc. Certes l'innovation ne doit pas être recherchée expressément, mais pour améliorer la plus-value et les apports de projets novateurs, il peut être intéressant de plus communiquer en faveur de l'innovation. Rappeler aux membres du CP son importance, leur demander de définir par eux-

mêmes quelle est l'innovation qu'ils souhaitent pour le territoire, de façon à l'intégrer à une grille de sélection par exemple. Cela entraînera une réflexion commune et un effet boule de neige sur les initiatives novatrices. Il faut cependant veiller à ne pas trop pousser la recherche d'innovation, en cherchant à tout prix à ne sélectionner que des projets novateurs car l'innovation comporte une part de risque importante.

3. Les retombées des projets : une des faces de la plus-value de Leader pour le territoire

3.1. L'apport des projets pour le territoire du GAL

Les projets ayant été réalisés au plus tôt en 2010, il est encore trop tôt pour avoir assez de recul quant aux retombées à long terme sur le territoire. En ce qui concerne les effets à court terme, ceux-ci sont assez variés à cause de la diversité des types de projets. Des indicateurs de réalisation avaient été choisis lors de l'élaboration des fiches dispositifs pour faire un suivi et préparer l'évaluation (*Annexe 7*). Cependant, ces indicateurs n'ont pas été remplis au fur et à mesure de la programmation et aujourd'hui, il manque un certain nombre de données pour pouvoir les utiliser (le nombre de participants aux événements, l'accroissement de la valeur ajoutée des exploitations, etc.). Les indicateurs n'ont pas été mis à jour à cause d'un manque de moyens humains, l'animatrice ayant choisi de se concentrer sur l'accompagnement des porteurs plutôt que sur le suivi du programme. Les dossiers de demandes de paiement prennent pourtant généralement en compte ce genre de données mais leur indication n'étant pas obligatoire, elles manquent souvent. Un autre problème vient aussi du fait que ces indicateurs ont été choisis relativement arbitrairement, puisqu'il était difficile pour une première programmation d'avoir une idée de ce qui allait être réalisé. Par conséquent, certains indicateurs ne permettent pas de rendre compte de ce qui a été fait. Par exemple, pour le dispositif 323 E, l'indicateur « population rurale bénéficiant d'une amélioration des services » n'est pas significatif puisqu'aucun service n'a été mis en place ou amélioré via ce dispositif.

Les indicateurs quantifiables permettent de se faire une idée de l'influence des projets. Les indicateurs de réalisation montrent l'influence de la programmation en général et les indicateurs de résultats, de l'influence du projet lui-même. Par exemple, ils peuvent permettre de se rendre compte de l'augmentation ou non des revenus d'un agriculteur ayant créé un point de vente à la ferme, ou bien de l'augmentation de la fréquentation d'un lieu touristique. Cependant, ces indicateurs ne peuvent pas être évalués au niveau du GAL, il faut que les porteurs jouent le jeu et relaient l'information auprès des animateurs. Pour cela, il faut expliquer aux maîtres d'ouvrage en quoi ces informations sont importantes et comment ils peuvent les récupérer.

A la lumière des entretiens effectués, il ressort que ce sont les retombées qualitatives qui sont les plus importantes. Par exemple, la diminution de la pénibilité du travail sur les exploitations agricoles est plus souvent recherchée que l'augmentation du chiffre d'affaire. Ce n'est pas un facteur facilement évaluable, mais il peut être intéressant d'établir une échelle de ressenti selon les trois facteurs de cause de pénibilité définis par le Code du Travail, par exemple : les contraintes physiques marquées, l'environnement physique agressif et le rythme de travail. On peut aussi s'intéresser à des facteurs comme la pérennité du projet ou les nouvelles initiatives influencées par un projet. Cela permet de découvrir la dynamique territoriale initiée par un projet et de son intérêt en tant que projet de développement.

Figure 22 : Réponses par les porteurs de projet à la question: « Pensez-vous que votre projet a contribué au développement d'autre(s) projet(s) ? »

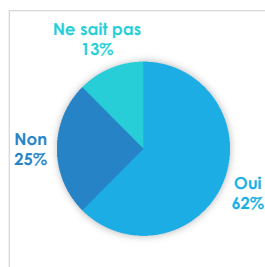
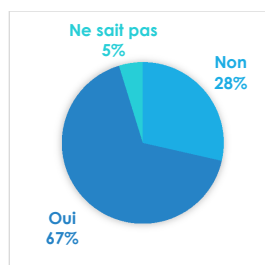


Figure 23 : Réponses à la question : « Votre projet aurait-il vu le jour sans Leader ? »



Au niveau du GAL Gâtinais, la création d'une dynamique se retrouve à plusieurs niveaux. A un niveau intra-programmation, beaucoup de projets Leader sont liés les uns aux autres : près de la moitié des projets est liée à au moins un autre projet subventionné par Leader. Cela correspond aux projets des filières chanvre, PAM et cresson, mais aussi à des projets qui ont pu être reconduits sur plusieurs années (par exemple, les repas de produits locaux dans les cantines de collèges) ou bien à plusieurs projets portés par le même porteur (comme la création d'un atelier de transformation puis d'un point de vente à la ferme). Par ailleurs, seulement un quart des porteurs interrogés pensent que leur projet n'a pas eu d'influence sur d'autres projets, subventionnés ou non (Figure 22). Cela illustre l'effet levier de Leader sur le territoire.

Les projets ont aussi une influence en dehors de Leader, ils créent une dynamique sociale : un point de vente de produits agricoles situé au cœur d'une commune crée un point de vie et de rencontre de la population ; les repas de produits locaux à la cantine influencent les familles à se diriger vers un nouveau mode de consommation ; un sentier de randonnée pédagogique encourage les acteurs du tourisme à créer plus d'événements sur ces sentiers ; etc. Les projets subventionnés par Leader, de par leur proximité, créent une dynamique importante pour un territoire rural, cela est aussi dû aux particularités de Leader en tant que programme de subvention.

3.2. Leader, un programme de subvention avec une plus-value importante

Malgré des inconvénients conséquents : une lourdeur administrative qui demande un nombre important de justificatifs, un processus de longue durée qui oblige souvent les porteurs à contracter un emprunt à court terme et une sélection géographique qui peut sembler injuste ; le programme Leader reste très apprécié par les acteurs qui en ont bénéficié ou qui participent à sa mise en œuvre.

Pour les porteurs de projets, moins de 30 % d'entre eux estiment que Leader était une condition nécessaire pour la réalisation de leur projet (Figure 23). Pour les autres, bénéficiaire d'une subvention Leader leur a permis d'accélérer la réalisation de leur projet ou d'en augmenter l'ambition. Sans l'accès à cette subvention, ils auraient certainement eu à réfléchir la mise en œuvre de leur projet autrement : séparer la réalisation en différentes tranches étalées sur plusieurs années. C'est aussi un argument financier auprès des banques qui facilite l'accès à un emprunt important.

Pour les membres du Comité de Programmation, l'intérêt de participer à ce type de programme de subvention, outre le fait qu'il met en œuvre une démarche ascendante qui leur permet de participer, est la proximité du programme avec le territoire. Le lien avec le territoire est très important, le programme se base sur ses spécificités et apporte des financements directement sur celui-ci. Il y a un lien aussi entre acteurs, les porteurs de projets viennent présenter leur projet en personne, ce n'est pas qu'un dossier de papier à étudier. Ce qui intéresse aussi les membres du CP, c'est que Leader s'inscrit dans un cadre, dans lequel les projets doivent rentrer pour être éligibles. Cela permet d'éviter les débordements mais surtout cela met l'accent sur le projet en lui-même et non sur son porteur. La subvention favorise un projet plutôt qu'un porteur, on s'éloigne ainsi d'une vision purement politique ou sectorielle. Il n'en reste pas moins que la frontière peut être facilement traversée, la personnalité du porteur

influence parfois sur les décisions des membres du CP : un porteur confiant et sachant présenter son projet va plus attirer qu'un porteur présentant moins efficacement.

Enfin, le dernier avantage du programme évoqué par tous les acteurs rencontrés est l'accompagnement et le suivi mis en place par l'équipe technique du GAL et du Parc. C'est un avantage pour un programme de ce type qui renforce le lien local et de proximité. Pour les porteurs, cela facilite les démarches administratives mais c'est aussi une source de motivation, il y a quelqu'un qui s'investit avec eux dans leur projet.

Conclusions sur les projets du GAL

Le GAL Gâtinais a mené à bien un nombre important de projets, d'une grande diversité que ce soit par leurs caractéristiques ou par leur investissement économique. Ces projets restent relativement concentrés sur quelques communes, en partie à cause d'un manque de communication et de diffusion de l'expérience homogènes sur tout le territoire. Les différentes fiches dispositifs n'ont pas été toutes sollicitées de façon égale, certaines ont été plus populaires que d'autres. Cependant, malgré cette disparité, on retrouve une certaine logique, avec une approche par filière intéressante. C'est d'ailleurs cette approche filière qui permet une mise en avant de l'approche multisectorielle, de la coopération et de l'innovation sur cette programmation.

Ces spécificités Leader qui apportent une approche différente du développement territorial sur un GAL font partie de la plus-value Leader. En dehors des projets eux-mêmes qui ont leur propre influence sur le territoire, Leader ajoute sa propre plus-value en encourageant les initiatives territoriales grâce à une proximité importante et une certaine souplesse qui favorise les projets et non les porteurs.

Ces trois approches de l'évaluation de Leader ont mis en avant un certain nombre de pratiques du GAL Gâtinais qui ont montré leur efficacité mais aussi des limites qui peuvent être l'occasion de mettre en place un nouveau mode de fonctionnement ou de nouvelles actions dans la nouvelle programmation. La partie suivante propose des recommandations et des exemples de ce qui peut être mis en œuvre dans une optique d'amélioration.

V. Mise en perspective : recommandations pour la programmation 2014-2020

L'évaluation d'un programme conduit systématiquement à l'émission de recommandations. Celles-ci forment la base sur laquelle vont se fonder les décisions futures concernant l'avenir du programme évalué.

Pour un programme Leader, l'enjeu est de préparer la programmation suivante, soit dès l'étape de candidature, soit pour la rédaction des conventions et la mise en place du Comité de Programmation. Pour le GAL Gâtinais, nous sommes dans la deuxième perspective, le GAL ayant été officiellement reconduit par décision du CRIF.

Les recommandations suivantes ont été réfléchies à partir des observations et conclusions tirées de l'évaluation de la programmation 2007-2013. Des documents et rapports d'évaluations traitant d'autres GAL français et les recommandations établies par les réseaux d'accompagnement de Leader ont également été étudiés.

Trois catégories de recommandations sont ressorties : sur le suivi et l'évaluation du programme, sur le fonctionnement du Comité de Programmation et sur la communication.

1. Le suivi et l'évaluation du programme, des outils d'amélioration continue

Actuellement, il n'y a pas de réel dispositif évaluatif de mis en place au sein du GAL. Il y a un bilan annuel présenté au CP, comportant une présentation de l'état actuel de la maquette et de ce qui a été consommé et réalisé dans l'année. Cette pratique mérite d'être continuée et améliorée pour la nouvelle programmation. Le dossier de candidature montre une volonté de mettre en place un comité de pilotage évaluatif qui se réunira une fois par an. Cette initiative doit être accompagnée par la mise en place d'outils qui permettront de faciliter l'animation du comité de pilotage mais aussi les futures évaluations à mi-parcours et finale.

L'outil classique mais efficace à mettre en place est le tableau de bord. Celui-ci récapitulera tous les projets et devra être rempli au fur et à mesure. Il comportera des informations générales comme : le type de porteur, le type de projet, la date de création, la date de dépôt du dossier de demande d'aide, du dossier de demande paiement, la date du paiement, le montant FEADER demandé et payé, le coût total du projet, etc. Des commentaires sur les évolutions particulières pourront accompagner ces informations : la création d'avenant, l'annulation ou les modifications du projet, etc. Cette base de données pourra également donner lieu à la mise en place d'indicateurs de réalisation et de résultats. Pour éviter les difficultés évoquées précédemment, les indicateurs doivent être choisis de façon logique, selon ce que l'on souhaite démontrer en prenant en compte la fiabilité et disponibilité des informations. Il peut être pertinent, en plus de la sélection d'indicateurs par fiches-actions, de sélectionner des indicateurs généraux concernant toute la programmation. Ces indicateurs pourront se concentrer sur une thématique particulière (par exemple sur une filière), et rendre compte de tout ce qui a été fait sur ce thème en dehors d'une séparation par fiche action.

Il ne faut pas hésiter à impliquer les acteurs dans la récolte d'informations. Les porteurs de projets sont les plus à même de donner des informations sur leurs réalisations et leurs résultats. C'est pourquoi il faut les sensibiliser dès les premières étapes de réalisation du projet à récolter ce type d'information (le nombre et le type de participants à un événement, l'évolution du chiffre d'affaire ou du nombre de vente d'une entreprise, les retombées directes et indirectes d'une étude, etc.). Il est également intéressant de recouper ces données froides avec les avis d'acteurs et c'est pourquoi l'idée d'envoyer un questionnaire de satisfaction à chaque porteur et aux membres du Comité de Programmation est importante.

Pour rendre l'expérience évaluative plus proche de l'« esprit Leader », il peut être intéressant de réfléchir à une évaluation commune entre les GAL franciliens. Cela peut se faire sous la forme d'une évaluation globale de tous les GAL comme cela a été le cas pour l'évaluation à mi-parcours de la programmation 2007-2013 ou bien sous la forme d'une évaluation croisée entre binôme ou trinôme de GAL, comme il a été réalisé entre la région Auvergne et la région Rhône-Alpes¹⁴. C'est une évaluation qui peut prendre la forme d'un projet de coopération ou bien qui peut être orchestrée par le Réseau Rural d'Ile-de-France ou par le conseil régional. Si cette forme d'évaluation est retenue, la comparaison et la compréhension pourraient être facilitées par la mise en place d'indicateurs et de questionnaires de satisfaction communs à chaque GAL participants.

¹⁴ « Evaluation croisée entre GAL d'Auvergne et de Rhône-Alpes | Réseau Rural Français », <http://www.reseaurural.fr/territoires-leader/leader/actualites/evaluation-croisee-entre-gal-d%20%99auvergne-et-de-rhone-alpes>

2. Améliorer le fonctionnement du Comité de Programmation pour améliorer la démarche participative au sein du GAL

Il a été expliqué dans la troisième partie traitant de la gouvernance que le fonctionnement du CP peut être modifié de façon à maintenir et valoriser l'approche ascendante et le pouvoir de décision du CP.

Tout d'abord, il sera pertinent de mettre en place des grilles de sélection des projets. Ces grilles permettront aux membres de prendre le temps de la réflexion et de prendre conscience de leur pouvoir de décision. Pour mieux leur permettre de s'approprier ces grilles, il est préférable de les élaborer avec tous les membres ou au minimum avec un groupe de travail restreint. Les grilles seront remplies individuellement par chaque membre de façon autonome à chaque présentation de projet. Les membres pourront ensuite se baser sur ces grilles pour voter.

L'élaboration des grilles de sélection peut aussi être le moment pour que le CP définisse ce qu'est pour lui l'innovation et quelle part novatrice doit contenir chaque projet. D'autres thèmes peuvent être évoqués de la même façon : à quel point un projet doit entrer dans la stratégie du GAL, quelle part accorder à la coopération, comment favoriser la mise en réseau, etc.

A propos du processus de décision, il a été vu que le mode de vote à main levée ne convenait pas. Il y a une tendance à accentuer les phénomènes de passivité et de conformité à l'opinion générale. Ainsi un mode de vote à bulletin secret, mis en place facilement grâce à une urne qui circule dans la salle de réunion, permet de dépasser la difficulté du manque d'expression individuelle et de prendre en compte l'avis de chacun.

Certains membres ont évoqué l'impression d'être seulement témoin de la décision. Les propositions précédentes peuvent être un moyen de limiter cette impression, puisque la participation active du membre est demandée. Il reste une possibilité d'aller plus loin dans l'implication des membres le souhaitant en créant des groupes de travail techniques. Un certain nombre de GAL ont fait ce choix, comme le GAL Seine Aval, le GAL du Pays du Velay ou le GAL du Pays de Vierzon, pour ne citer qu'eux. Les mises en œuvre de ce groupe de travail peuvent varier mais les principes restent les mêmes. Il s'agit d'un groupe correspondant à un CP restreint : seuls quelques membres participent. Leur rôle est d'étudier les projets en cours de réflexion de façon à donner un avis sur l'opportunité pour tel projet d'avoir accès à une subvention Leader et dans le cas contraire, de donner des pistes de réorientation possible. Ce groupe a donc un rôle consultatif à la différence du Comité de Programmation.

Une autre méthode pour impliquer plus les membres du CP dans la programmation peut être de sélectionner un ou deux membres par projet chargé de faire un suivi de l'évolution du projet, de participer aux visites et de faire un compte rendu lors des réunions du CP. Cela peut aussi permettre de renforcer le lien entre le CP et les porteurs de projet.

De même qu'avec le suivi et l'évaluation, il est possible de renforcer le travail de coopération entre les GAL par le biais des Comités de Programmation. Il peut être enrichissant de créer un échange entre les membres de CP, en invitant ponctuellement quelques membres de CP de GAL voisins à venir assister à une réunion et inversement. Il sera plus facile de mettre en place cet échange avec un GAL proche géographiquement, comme avec le futur GAL du Sud Seine-et-Marne. Mais ce peut aussi être l'occasion de se rapprocher de GAL de la région Centre.

En dehors du fonctionnement technique du CP, travailler sur sa composition peut aussi aider à améliorer la démarche. Il y a actuellement plusieurs membres du CP qui « portent plusieurs casquettes », en représentant le secteur privé tout en ayant des responsabilités dans le secteur public. Cela pose des problèmes de respect de l'équité entre les deux secteurs. Il serait donc plus efficace pour la prochaine programmation d'éviter au maximum ce genre de chevauchement entre les deux secteurs. Il y a aussi un manque d'équité homme/femme important puisque seulement 22 % des membres (titulaires et suppléants) sont des femmes. On remarque qu'en plus de ces problèmes d'équité, il y a un nombre important de membres nommés qui ne s'impliquent pas dans les Comités. Si cela continue avec le nouveau CP, il faudra insister sur le remplacement des membres qui ne s'impliquent pas. Cela créera un turnover plus important, source d'un renouvellement de points de vue et facilitant l'innovation.

Une demande des porteurs de projet a été de favoriser le travail avec les financeurs et surtout les banques. Ce lien entre le GAL et les banques peut être créé au sein du CP, en proposant à des conseillers bancaires de participer par exemple. L'ADEME est souvent source de financement pour les GAL, elle peut donc aussi être une piste pour ajouter de nouveaux membres au CP du GAL Gâtinais.

3. Travailler sur la communication pour toucher la plus grande part possible de population

L'évaluation a montré qu'un grand nombre de difficultés rencontrées par le GAL sont dues à un manque de communication sur le territoire. Deux raisons à l'origine de ce manque : le GAL Gâtinais est occulté par l'image du Parc et les moyens humains du GAL sont limités.

Dans la candidature pour la nouvelle programmation, le nombre d'ETP accordé au GAL a été augmenté de 0,5. Cependant, cela ne sera peut-être pas assez suffisant pour permettre une communication efficace, malgré l'aide possible du chargé de mission communication du Parc.

Il a été remarqué précédemment que le GAL dépendait beaucoup du PNR pour sa communication, d'ailleurs les seuls outils à sa disposition sont ceux du Parc (lettre d'information, site internet et page Facebook). Or même si cela lui permet de profiter du réseau du PNR et de son image positive sur le territoire, cela restreint son action sur le territoire élargi du GAL. Pour contrer cet effet, il serait intéressant de créer des outils de communication spécifiques, en se basant sur ceux du Parc.

D'après l'ENRD, une communication efficace doit générer l'effet désiré et le maintenir sur la durée, tout en gardant un potentiel d'accentuation des effets du message¹⁵. Une communication sera efficace à partir du moment où il est certain que la cible a bien reçu et compris le message transmis. Il y a deux raisons pour un GAL de communiquer : faire connaître le programme pour faciliter la création d'initiatives et faire connaître les réalisations effectuées pour montrer les effets du programme. La communication doit pouvoir toucher le maximum de personnes et rester facilement compréhensible, il faut que l'information reste simple. Le plus efficace est de se fonder sur les réalisations de la programmation 2007-2013, de façon à illustrer facilement les propos.

¹⁵ < The importance of communicating well | ENRD >
http://enrd.ec.europa.eu/en/leader/leader-tool-kit/monitoring_evaluation/communication

Figure 24 : Logo du GAL Pays des Tiges et Chavées affichant le nom de ses trois communes, Assesse, Gesves et Ohey



Figure 25 : Logo du GAL du Parc du Pilat regroupant le logo Leader et le logo européen obligatoires avec le logo du PNR, structure porteuse



Figure 26 : Logos des GAL Lolland-Falster et Corrèze-Ventadour, n'introduisant pas de lien avec la structure porteuse



Il est important d'utiliser des modes de communications actuels comme les sites internet et les réseaux sociaux, qui toucheront plus facilement le grand public. Utiliser le site internet du Parc est plus facile que de créer un site internet spécifique au GAL. Il faudra veiller cependant à ce que le GAL apparaisse clairement, beaucoup de sites internet de Pays ou de PNR rangent en effet le programme Leader dans une sous-partie difficilement visible, ce qui rend son efficacité faible. Au contraire, le réseau social devra être spécifique au GAL, sinon l'information sera noyée. Il pourrait de plus servir de lieu de rencontre entre les porteurs de projets et ainsi faciliter la mise en réseau des porteurs sur le territoire.

La communication large au grand public est souvent compliquée et peu efficace, à défaut de posséder les moyens nécessaires pour la faire. Il est possible de commencer par se concentrer sur une communication spécifique. Pour cela il faut toucher les acteurs de proximité : les communes, les communautés de communes, les chambres consulaires et les structures d'accompagnement. Les agents des chambres consulaires sont souvent les premiers consultants des porteurs de projets. Pour que la communication soit efficace, il faut envoyer régulièrement des informations à ces acteurs, sous la forme d'un mail récapitulatif ce qu'est Leader, quelles sont les actions qui peuvent les intéresser et les financements disponibles. Cela peut sembler inutile envers certaines structures, mais il a été rapporté qu'un porteur s'est trouvé à travailler avec un agent au sein de la chambre d'agriculture qui ne connaissait pas Leader. La communication vers les communes et communautés de communes mérite d'être adaptée et renforcée. Surtout avec la loi NOTRe (Nouvelle Organisation Territoriale de la République), les intercommunalités vont gagner en compétence par rapport aux communes et seront de plus en plus aptes à mettre en place des projets au niveau intercommunal. Il semble qu'une intervention auprès des conseils communautaires soit nécessaire. Cette présentation peut être faite par l'animatrice mais aussi relayée par des élus ayant déjà profité de Leader. Ils pourront ainsi parler de leur expérience et faire passer un message plus fort. Néanmoins, il faut travailler avec eux les informations à diffuser, de façon à contrôler la véracité de leur propos. L'intervention en conseil communautaire permet en plus de toucher les équipes municipales. Toutefois, pour être sûr que l'information circule, il peut être pertinent de l'accompagner par une lettre aux maires. Cependant les élus ne doivent pas être les seuls touchés par la communication, il faut aussi informer les agents de développement des communautés de communes et des plus grosses communes.

Il reste la communication envers les PME artisanales et commerciales. Dans les plus petites communes, le lien entreprises-élus est souvent déjà établi et le GAL peut espérer que la mairie saura relayer l'information. Pour les autres, la diffusion de l'information est plus compliquée. Elle peut être amorcée par un relais auprès des Chambres de Commerce et de l'Industrie et de Métier et de l'Artisanat qui disposent déjà d'un réseau des entreprises.

Il peut aussi être efficace de renforcer l'image du GAL par rapport à celle du PNR, d'essayer de dissocier au mieux les deux. Cela commence par une communication accentuée sur le rôle du GAL en mettant entre parenthèse le Parc. Il faut bien faire attention à toujours utiliser la typologie GAL et à ne pas créer de confusion GAL/Parc. En effet, même au sein du Comité de Programmation, il reste un tiers des membres qui ne différencient pas les deux instances. Pour se créer une identité plus forte et se séparer de la structure porteuse, certains GAL ont fait le choix de se créer un logo spécifique : le GAL Corrèze-Ventadour en France, le GAL du Pays des Tiges et Chavées en Belgique, le GAL Lolland-Falster au Danemark,... (Figures 24, 25 et 26). Cette pratique est plus répandue dans d'autres pays européens qu'en

France, mais elle permet de communiquer sur le GAL et non sur sa structure porteuse. Le logo peut en revanche s'inspirer de celui de la structure porteuse de façon à montrer le lien entre les deux et, surtout, à éviter la surcharge de logos sur les documents. Ainsi, le GAL peut communiquer sur ses activités, sans pour autant renier sa structure porteuse ; pour le GAL Gâtinais ce pourrait être un moyen de toucher plus facilement les communes qui n'appartiennent pas au Parc.

Ces recommandations ne sont ni exhaustives ni obligatoires, elles représentent seulement des pistes d'améliorations possibles pour le fonctionnement du GAL sur la nouvelle programmation. Il faut aussi prendre en compte le changement de service instructeur et les conséquences possibles que cela va avoir sur le fonctionnement général du programme. Les nouvelles modalités de fonctionnements ne sont pas encore parfaitement établies pour la région Ile-de-France, mais elles sont l'occasion de faire évoluer le développement rural de la région en travaillant ensemble et faisant part de la première expérience Leader sur les territoires.

Encadrés : Rappel des conclusions de l'évaluation

Stratégie

- ♦ Une stratégie ouvertement tournée vers le développement agricole, liée aux besoins du territoire.
- ♦ L'insertion de Leader au sein du FEADER a entraîné la nécessité pour les GAL de se conformer aux dispositifs du PDRH. Par conséquent, l'influence de la stratégie du GAL sur la programmation est diminuée. Des projets peuvent avoir accès à Leader en correspondant aux dispositifs du PDRH sans lien avec la stratégie.
- ♦ La stratégie n'a pas été remise en cause au cours de la programmation. Cependant, il est important de réfléchir aux évolutions et changements possibles pour la nouvelle programmation.

Gouvernance

- ♦ Le Comité de Programmation est représenté majoritairement par le secteur privé agricole.
- ♦ Une influence importante du Parc à double tranchant : elle facilite le travail du GAL mais limite la diffusion sur tout le territoire du GAL.
- ♦ Le rôle d'animation et de suivi de l'équipe technique est important et indispensable au bon fonctionnement du programme.

Projets

- ♦ Des projets nombreux et variés mais répartis géographiquement de façon localisée sur le territoire restreint du Parc.
- ♦ Une approche par filière intéressante, symbole de la méthode Leader.
- ♦ Une augmentation des initiatives sur le territoire, image de la plus-value Leader.

CONCLUSION

La programmation Leader 2007-2013 du GAL Gâtinais est la première expérience d'application du programme pour le territoire mais aussi pour la région Ile-de-France. Cette expérience démontre une appropriation notable du programme par le GAL et le PNR du Gâtinais. De nombreuses initiatives ont été concrétisées : elles ont permis de structurer des filières sur le territoire, d'encourager la consommation de produits locaux et de créer des opportunités de tourisme durable. Le programme Leader a ainsi entraîné une nouvelle dynamique sur le territoire, avec une méthode mise en œuvre grâce à l'implication relative des acteurs du territoire, publics comme privés.

La future programmation est une opportunité pour le territoire de continuer les actions amorcées mais aussi d'améliorer la mise en œuvre du programme. En effet, le programme Leader est avant tout une méthode fondée sur sept spécificités. L'analyse de l'évaluation axée sur ces sept spécificités fondamentales a montré que le GAL Gâtinais les a pris en compte dans sa programmation. Néanmoins, il existe des possibilités d'amélioration qui permettront au GAL de pleinement appliquer la méthode Leader et d'éviter les dérives, comme la transformation du programme en simple « guichet de financement ».

L'Ile-de-France va passer de trois à cinq GAL sur cette programmation, ce qui montre l'intérêt croissant de la région pour le dispositif Leader, qui reste toutefois limité par rapport à la majorité des régions françaises. Cette opportunité permettra d'améliorer la visibilité de la méthode Leader sur la région. Pour le GAL Gâtinais, c'est l'occasion d'agir en tant que chef de file, pour partager son expérience et pour en favoriser le travail en réseau et le partenariat avec d'autres GAL.

L'évaluation est une étape importante pour un programme public puisqu'elle permet l'évolution et l'amélioration continues du programme. La méthodologie appliquée est importante pour assurer la fiabilité des données obtenues. Dans le cas étudié ici, la méthode mobilisée pour ce stage pourrait par la suite être améliorée ou enrichie. Par exemple, le recueil des avis des acteurs impliqués aurait pu être plus conséquent en accentuant les relances par téléphone et par courrier. Il aurait pu être intéressant de retravailler les indicateurs de résultat et de réalisation au début de la démarche, de façon à avoir des données utilisables. En continuant l'approche menée par l'évaluation à mi-parcours, une comparaison synthétique entre les trois GAL franciliens aurait pu enrichir l'analyse.

D'un point de vue personnel, ce stage a été l'occasion d'enrichir mes connaissances sur les programmes européens et le développement rural. L'expérience acquise sur la mise en œuvre d'une évaluation est importante et me servira sans aucun doute dans les missions futures que j'aurais à mener au cours de ma carrière. L'aspect administratif abordé par la fin de gestion du programme et le suivi des derniers dossiers de demande de paiement, m'ont permis de découvrir un aspect important du métier d'agent de développement qui n'est que peu abordé au cours de la formation à l'école.

BIBLIOGRAPHIE

Articles :

- Bosc C., Vollet D., 2013. Evaluation du dernier programme Leader (2007-2013) en Auvergne et Bourgogne: entre logique de routinisation et risque de capture agricole. Polit. Manag. Public, 473-493
- Caspar R., Farell G., Thirion S., 1997. Organiser le partenariat local. Consultable : <http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/rural-fr/biblio/partner/dossier.pdf>
- Charles R., Agriculture et espaces ruraux d'Ile-de-France. Consultable : <http://www.iledefrance.fr/territoire/agriculture-espaces-ruraux>
- Thirion S., 2000. Turning unifying themes into development levers. Lead. Mag. Consultable : https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/assets/pdf/leader-tool-kit/turning_unifying_themes.pdf

Textes officiels :

- Commission Européenne, 2005. Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER). Consultable : http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/l60032_fr.htm
- DRIAAF, Appel à projets Leader pour la région Ile-de-France 2007-2014, 2007. Ministère de l'Agriculture et de la pêche, Programme de développement rural hexagonal, 2007.
- Préfecture de la région Ile-de-France, Document régional de développement rural de la région Ile-de-France, 2010.

Rapports et présentations :

- ASTER Europe Conseil, 2014. Rapport d'évaluation finale - Pays de Vierzon. Consultable : http://www.paysdevierzon.com/document/evaluation_leader_2007-2013.pdf
- Barry A. et al, 2013. Rpport d'évaluation mi-parcours : Leader en Ile-de-France (2007-2013).
- DRAAF Auvergne, 2013. Les pratiques d'évaluation du programme Leader en Auvergne. Consultable : http://feader.paca.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/DRAAF_Auvergne_PPT-12-02-2013_cle8bac22.pdf
- Epices, 2013. Rapport de l'évaluation à mi-parcours de l'axe 4 du PDRH « Leader ». Consultable : http://www.reseaurural.fr/files/rapport_evaluation_miparcours_leader_national_pdf
- Graine, Evaluation : évaluer, pourquoi et comment ? Consultable : <http://www.graine-rhone-alpes.org/index.php/reperes-pour-monter-un-projet/evaluation.html>
- Larcher J.-P., 2012. Evaluation à mi-parcours du programme LEADER 2007-2013 « Corrèze Ventadour ». Consultable : <http://www.leader-correze-ventadour.fr/wp-content/uploads/2013/01/rapport-final-V2.pdf>
- Parc Naturel Régional du Gâtinais Français, Charte 2011-2023, 2013.
- Parc Naturel Régional du Gâtinais Français, Convention relative à la mise en œuvre de l'axe 4 Leader du programme de développement rural hexagonal, 2009.
- Parc Naturel Régional du Gâtinais Français, Candidature du Parc Naturel Régional du Gâtinais Français au programme Leader 2014-2020, 2014.
- Saint-Guily J.-X., 2012. Evaluation à mi-parcours de l'animation du Réseau rural et périurbain d'Ile-de-France. Consultable : http://www.reseaurural.fr/files/contenus/5991/evaluation_rf_2012.pdf

Guides et manuels :

- de Borchgrave C. et al, 2001. Leader, d'une initiative à une méthode. Consultable : http://ec.europa.eu/agriculture/rur/leader2/dossier_p/fr/
- Conseil Scientifique de l'Evaluation, 1994. Petit Guide de l'Evaluation des Politiques Publiques. 106 p. Consultable : http://www.evaluation.gouv.fr/cgp/fr/interministere/doc/petit_guide_cse.pdf
- DG AGRI, 2011. Manuel de la DG AGRI relatif à la mise en oeuvre de l'axe Leader dans le cadre des programmes de développement rural 2007-2013 financé par le FEADER. Consultable : <http://enrd.ec.europa.eu/enrd-static/fms/pdf/695FBA48-B61F-6F3D-E0B6-2F54B60BAAF3.pdf>
- DG AGRI, 2008. Manuel relatif à la mise en oeuvre du volet « coopération » de l'axe Leader dans le cadre des programmes de développement rural 2007-2013. Consultable : http://www.reseaurural.fr/files/manuel_coope_agri_fin_-2008-61025-01-00-fr-tra-00.pdf

Livres :

- Perret B., 2008. L'évaluation des politiques publiques. La Découverte, Paris,

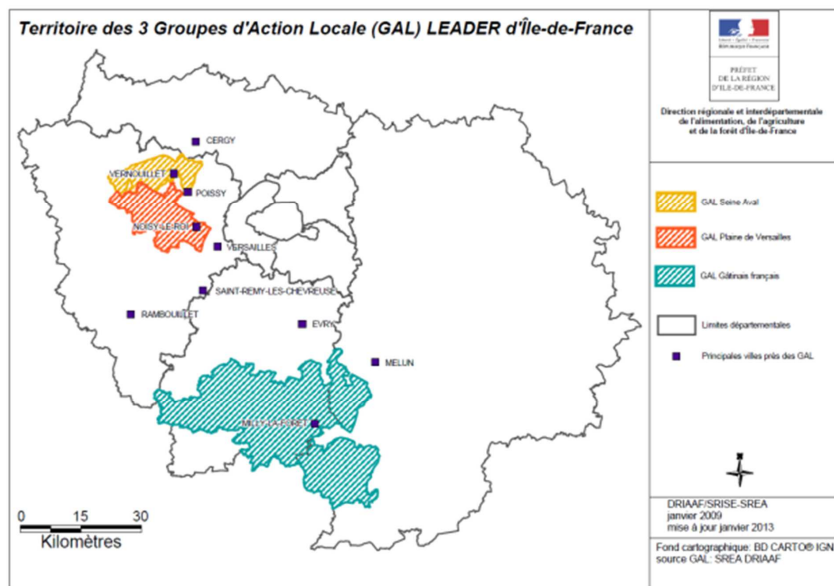
Sites web :

- Archives ouvertes HAL. Consultable : <https://hal.archives-ouvertes.fr/>
- Catalogue Sudoc-Abes. Consultable : <http://www.sudoc.abes.fr/>
- Commission Européenne. Consultable : http://ec.europa.eu/index_fr.htm
- Conseil Régional d'Ile-de-France. Consultable : <http://www.iledefrance.fr/>
- ENRD, Portail Leader. Consultable : <https://enrd.ec.europa.eu/en/leader>
- L'Europe s'engage en Ile-de-France : <http://www.europeidf.fr/>
- Fédération des Parcs Naturels Régionaux, <http://www.parcs-naturels-regionaux.fr/fr/accueil/>
- IAU Ile-de-France, <http://www.iau-idf.fr/liou-et-vous/cartes-donnees/open-data.html>
- INSEE, <http://www.insee.fr/fr/>
- Logiciel ValOSIRIS, <https://portail-sid.asp-public.fr/InfoViewApp/logon.jsp>
- Moteur de recherche Google Scholar. Consultable : <https://scholar.google.fr/>
- Réseau Rural. Consultable : <http://www.reseaurural.fr/>

ANNEXES

Annexe 1 : Situation géographique des trois GAL Franciliens	II
Annexe 2 : Grille d'entretien pour les membres du Comité de Programmation	III
Annexe 3 : Grille d'entretiens pour les porteurs de projets	IV
Annexe 4 : Questionnaires envoyés aux membres du Comité de Programmation	V
Annexe 5 : Questionnaire envoyé aux porteurs de projets	VII
Annexe 6 : Analyse AFOM du territoire, extraite du dossier de candidature	IX
Annexe 7 : Indicateurs de réalisation de chaque dispositif	X

Annexe 1 : Situation géographique des trois GAL Franciliens



Annexe 2 : Grille d'entretien pour les membres du Comité de Programmation

Présentation de la personne rencontrée :

Nom, prénom :
 Profession/fonction :
 Commune/département :
 Représentant quelle structure :
 Membre du CP depuis :

Questions	Relances
Comment avez-vous eu connaissance du programme Leader ? Pourquoi avoir choisi de vous investir dans le CP ? A quelle fréquence participez-vous aux réunions du CP ?	Si fréquence faible, pourquoi ?
Que pensez-vous de la stratégie choisie ? Pensez-vous que les projets qui ont été subventionnés pendant la programmation correspondent à cette stratégie ?	Correspond-elle aux besoins du territoire ?
En dehors du CP, avez-vous remarqué des projets Leader qui ont marqué le territoire ? Pensez-vous qu'il manque certains type de projets pour le territoire, qui pourrait être inclut dans le programme Leader ?	
Etes-vous satisfait par le panel de projets mis en place pendant la programmation 2007-2014 ?	Cohérent avec les besoins du territoire ? Assez variés ?
Comment avez-vous accès aux informations sur les projets ?	Pendant les CP ou autrement ? Cherchez-vous à avoir plus d'informations ? Les informations sont-elles claires et complètes ?
Quels sont les critères qui vous permettent de décider si un projet doit être subventionné ou non ?	Avez-vous une grille spécifique ? Le montage financier L'apport pour le territoire La cohérence avec la priorité ciblée Votre intérêt pour le projet
Avez-vous évolué, depuis 2007, sur votre façon de choisir les projets ? Et l'ensemble du CP ? Pensez-vous que ces projets auraient eu lieu sans la subvention Leader ? Que pouvez-vous dire sur les projets qui ont échoué ?	
Que pensez-vous de l'animation du GAL par l'équipe technique ?	L'instruction des dossiers La connaissance du programme L'animation des CP Le suivi des dossiers La communication sur les projets
Votre investissement au sein du CP, vous a-t-il permis de faire de nouveaux partenariats ? De créer de nouveaux projets ? De mieux comprendre les autres acteurs du territoire (public/privé) ? Le GAL est-il un bon outil de mise en réseau des acteurs locaux ? Y a-t-il des conflits entre acteurs ?	Public/privé ?
Trouvez-vous que le CP se réunit assez souvent ? Comment se déroule une réunion en général ? Est-ce qu'il y aurait des choses à améliorer ? Pensez-vous que la composition du CP est adaptée ?	
Quelle plus-value/points forts pensez-vous que le programme Leader a, par rapport à d'autres programmes de subvention ?	Partenariat public/privé Mobilisation de plusieurs sources de financement Innovation Suivi et animation par une équipe technique
Quels sont les inconvénients/points faibles du programme Leader ?	Processus administratif Communication
Pour la prochaine candidature, quels changements souhaiteriez-vous voir appliqués ?	Organisation des CP Description des projets Déplacement sur le terrain

Présentation de la personne rencontrée :

Nom, prénom :
 Profession/fonction :
 Structure :
 Type d'activité :

Questions	Relances
Description du/des projet(s)	Intitulé description de l'action menée origine de la démarche étape actuelle acteurs partenaires / rôles objectifs
Si projet terminé : Quels sont les résultats ? objectifs atteints ? Quels sont les effets du projet ?	sur le territoire (demander la définition du territoire par la personne interrogée) à quelle échelle attendus et inattendus éco, env., social ?
Innovation : Considérez-vous votre projet comme innovant ? Pourquoi ? Y avait-il déjà des projets similaires au votre sur le territoire ? Et maintenant, votre projet a-t-il inspiré d'autres initiatives ? Pensez-vous qu'il y a des manques sur le territoire ?	
Réseaux d'acteurs : Avez-vous créé des partenariats au cours du projet ? Est-ce que vous comprenez mieux les acteurs du territoire grâce au programme Leader ?	Public/privé
Leader : Comment avez-vous eu connaissance des subventions Leader ? Votre projet aurait-il vu le jour sans Leader ? Avez-vous déjà reçu des subventions auparavant ? Comparaison leader/autre programme Quels impacts Leader a-t-il eu sur votre projet ?	Sur l'ambition du projet Sur la qualité du projet Sur le rythme de réalisation Sur les conditions de réalisations Sur votre réseau de partenaires Sur d'autres projets potentiels
Le montage financier : Est-ce qu'il a été compliqué pour vous ? De quel type de cofinanceur avez-vous bénéficié ? Quel part de financement personnel ?	Etat, région, dept, commune, EPCL, PNR,..... Emprunt ?
Le GAL : Savez-vous que le GAL doit choisir une priorité ciblée pour définir la stratégie de la programmation Leader ? Que pensez-vous de cette priorité pour le territoire : « ancrer les savoir-faire locaux pour un nouveau mode de développement à transmettre aux générations futures » ? Que pensez-vous du suivi mis en place par l'équipe technique ? Avez-vous eu besoin de solliciter de l'aide ? Comment se sont passées les étapes suivantes : la candidature, le montage du dossier, le paiement ?	Pourquoi ? A quel moment ? Quels ont été l'accueil et les réponses apportées ? Régulièrement ou ponctuellement ? Quelle durée ? y a-t-il eu des freins ?
La communication : Que pensez-vous des informations diffusées ? Quels sont pour vous les meilleurs moyens de communiquer sur les programmes de subventions, pour toucher plus de porteurs de projets potentiels ? Seriez-vous prêt à solliciter à nouveau une subvention ? Une subvention Européenne ? Quels sont les points forts/faibles selon vous de ce programme ? Les points à améliorer ?	Sont-elles suffisantes ? Claires ?

Evaluation de la programmation Leader 2007-2013
 Enquête auprès des membres du Comité de Programmation



Le GAL du Gâtinais Français met en place l'évaluation de la programmation Leader 2007-2013 puisque celle-ci se termine. L'objectif est de faire le point sur ce qui a été fait, en vue de la prochaine programmation 2014-2020. Ce questionnaire nous permet de recueillir les avis des acteurs impliqués.

Informations personnelles

Nom, prénom :
 Vous appartenez au collège : Privé Public

Les projets

Au cours de cette programmation plus d'une centaine de projets ont été subventionnés. Ces projets vont de la modernisation d'une salle de traite aux fêtes communales autour des produits locaux, en passant par des formations à l'utilisation du chanvre, des créations de sentiers et de cartes touristiques, des études de bassins versants, etc.

3. De manière générale, êtes-vous satisfait par le panel de projets mis en place pendant la programmation 2007-2014 ?

Très Assez Moyennement Pas vraiment Pas du tout

4. Avez-vous accès aux informations sur les projets, en dehors des réunions du CP ?

Oui Non Ne sais pas

Si oui, comment ?

5. Quelle importance apportez-vous aux critères suivants lorsque vous choisissez de subventionner un projet ?

	Très important	Assez important	Moyennement important	Peu important	Pas important
Le montage financier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'apport pour le territoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La cohérence avec la priorité ciblée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Votre intérêt pour le projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (merci de préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Commentaires :

Ces informations sont confidentielles et ne seront pas diffusées. Elles permettront de faire le suivi des réponses obtenues.

La stratégie

Pour le GAL du Gâtinais Français, la priorité ciblée de la programmation 2007-2013 est la suivante : « Ancrer les savoir-faire locaux pour un nouveau mode de développement à transmettre aux générations futures »

1. Pour répondre à la priorité ciblée, deux axes ont été choisis pour décliner la stratégie. Que pensez-vous du choix de ces axes par rapport aux besoins du territoire ?

Très cohérent Assez cohérent Moyen cohérent Peu cohérent Ne sais pas

Axe 1 : « Valoriser les productions alimentaires »

Axe 2 : « Diversifier les grandes cultures en soutenant l'émergence d'une filière locale d'agromatériaux »

Axe 3 : « Renforcer la notoriété des productions locales par l'éducation, l'animation, la préservation du patrimoine et des savoir-faire »

2. Que pensez-vous du choix des projets : les choix sont-ils cohérents avec la priorité ciblée et les axes déclinés ?

Oui Non Ne sais pas

Commentaires :

6. Entre 2007 et 2014, avez-vous fait évaluer vos critères de sélection ? Oui Non
 Si oui, pourquoi ?

La gouvernance

7. Que pensez-vous des critères suivants, à propos de l'animation du GAL par l'équipe technique ?

	Excellent	Bon	Satisfaisant	Moyen	Médiocre
L'instruction des dossiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La connaissance du programme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'animation des Comités de Programmation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le suivi des dossiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La communication sur les projets	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (merci de préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Votre investissement au sein du Comité de programmation, vous a-t-il permis de vous créer un réseau d'acteurs et/ou de créer de nouveaux partenariats ?

Oui Non

9. Vous a-t-il permis de mettre en place de nouveaux projets ?

Oui Non

Commentaires :

12. Trouvez-vous que le Comité de Programmation se réunit :

Pas assez souvent A un rythme satisfaisant Trop souvent

13. Comment trouvez-vous le déroulement des Comités de Programmation en général ?

Médiocre Satisfaisant Bon Excellent

Commentaires :

En général

14. En ce qui concerne le programme Leader, que pensez-vous des critères suivants ?

	Excellent	Bon	Satisfaisant	Moyen	Médiocre
La création d'un partenariat public/privé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La mobilisation de plusieurs sources de financement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La recherche de l'innovation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le suivi et l'animation par une équipe technique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La durée du processus administratif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La communication sur le territoire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (merci de préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Quels changements souhaiteriez-vous voir appliqués pour la prochaine candidature ?

En général :

Sur l'organisation des Comités de programmation :

11. En tant que membre du collège privé/public, votre investissement au sein du Comité de programmation vous a-t-il permis de nouvelles collaborations avec des acteurs de l'autre collège ?

Oui Non

Merci d'avoir répondu à ce questionnaire et pour votre contribution à la réalisation de ce bilan évaluatif.



Evaluation de la programmation Leader 2007-2013
 Enquête auprès des porteurs de projets

Le GAL du Gâtinais Français met en place l'évaluation de la programmation Leader 2007-2013 puisque celle-ci se termine. L'objectif est de faire le point sur ce qui a été fait, en vue de la prochaine programmation 2014-2020. Ce questionnaire nous permet de recueillir les avis des acteurs impliqués et d'améliorer le dispositif.

Informations personnelles

Ces informations sont confidentielles et ne seront pas diffusées. Elles permettront de faire le suivi des réponses obtenues.

Nom, prénom :
 Structure : Association Collectivité Exploitation agricole Entreprise
 Etablissement public Autre :
 Type d'activité : Commerce/vente Artisanat/art Tourisme Agriculture
 Service Loisirs Autre :

Votre (vos) Projet(s)

1. Comment avez-vous eu connaissance du programme Leader ?

Par le bouche à oreille Par le biais des Communautés de Communes
 Sur internet Grâce au Parc Naturel Régional du Gâtinais Français
 Par une plaquette de communication Par le biais des Chambres Consulaires
 Autre :

2. Si votre (vos) projet(s) est actuellement terminé :

2.1. Est-ce que les objectifs de votre (vos) projet(s) a été atteint ?

Oui Non Ne sais pas

2.2. Dans le cas d'une action ponctuelle (événement, communication, formation, action pédagogique), combien de participants avez-vous accueilli ? (en cas d'estimation, merci de le préciser) :

Dans le cas d'une action à visée économique, quelles ont été les retombées :

Création d'emploi(s) Amélioration de la qualité de la production
 Augmentation du chiffre d'affaire Amélioration de la qualité de la productivité
 Amélioration de la qualité de l'accueil :

Dans le cas d'une étude, quelles suites ont été données ?

Dans le cas d'une action pour la protection du patrimoine, combien d'édifices ont pu être restaurés ou mis en valeur ?

Commentaires :

3. Avez-vous connaissance d'autres projets semblables au(x) votre(s) sur le territoire du GAL ?

Oui Non Ne sais pas

4. Considérez-vous que votre (vos) projet(s) est innovant pour le territoire ?

Oui Non

Si oui, pourquoi ?

5. Etre financé par le programme Leader, vous a-t-il permis de mieux comprendre le rôle des différents acteurs du territoire ?

Oui Non Ne sais pas

6. Avez-vous créé des partenariats pour votre projet ?

Avec des acteurs privés Avec les deux
 Avec des acteurs publics Aucun

7. Souhaitiez-vous à l'avenir reproduire ce ou ces partenariats ?

Oui Non Ne sais pas

8. Pensez-vous que votre (vos) projet(s) a contribué au développement d'autres projets ?

Oui Non Ne sais pas

Commentaires :

9. En ce qui concerne l'équipe technique du GAL, que pensez-vous des critères suivants :

	Médiocre	Moyen	Satisfaisant	Bon	Excellent
Le suivi des dossiers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'accueil et le relationnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les informations diffusées	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'aide apportée	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (merci de préciser) :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Quelles améliorations selon vous pourraient être apportées ?

10. De quel(s) cofinancement(s) avez-vous bénéficié ?

Etat Parc Naturel Régional du Gâtinais Français Excellent

Région Commune, communauté de communes Bon

Département Autofinancement Moyen

Autre :

Et pensez-vous que :

La facilité à trouver un cofinancier Médiocre Moyen Satisfaisant Bon Excellent

L'opportunité de travailler avec plusieurs financeurs

Commentaires :

En général

11. Que pensez-vous des processus Leader suivant ?

L'étape de candidature Médiocre Moyen Satisfaisant Bon Excellent

Le montage du dossier

Les délais de paiements

12. Votre (vos) projet(s) aurait-il (ou) le jour sans le programme Leader ?

Oui Non Ne sais pas

Merci d'avoir répondu à ce questionnaire et pour votre contribution à la réalisation de ce bilan évaluatif.

Annexe 6 : Analyse AFOM du territoire, extraite du dossier de candidature

Thèmes	Forces du territoire	Faiblesses du territoire	Enjeux	Enjeux portés par le GAL
Territoire	- un milieu naturel riche, un caractère paysager à préserver - une attractivité résidentielle du territoire	- étalement urbain par le mitage résidentiel dû à l'installation des nouveaux arrivants dans des maisons individuelles - bâti ancien très présent mais difficile à entretenir et à isoler - difficulté pour les jeunes de s'installer - déficit d'emploi sur les lieux d'habitation engendrant des mouvements pendulaires croissants - population vieillissante	- politique de réhabilitation du parc ancien et dégradé (projet de PIG) - assurer la mixité de la population sur le territoire	- construction et réhabilitation de logements dans un esprit d'économie et d'énergies.
Développement économique	- bonne desserte - développement du tissu artisanal depuis le début des années 2000 - dynamisme du secteur de la construction - 2 000 emplois recensés dans le bâtiment - des savoir-faire repérés	- des difficultés de renouvellement des entreprises - vieillissement des artisans et commerçants	- Maintien de l'activité économique et le volume d'emplois existants - soutien et accompagnement des petites entreprises - aide à la création d'activités	- Conforter le développement récent du tissu artisanal en favorisant l'installation de nouvelles activités et en poursuivant les aides à la transmission-reprise d'activités artisanales
Agriculture/forêt	- diversité de la production agricole - filières traditionnelles bien identifiées - présence de la vente directe - des surfaces boisées valorisables	- un tissu agricole fragile : forte pression urbaine sur le foncier agricole, vieillissement de la population agricole - des filières spécifiques du Gâtinais en difficultés - des produits ayant peu de stratégie de valorisation commune - une filière bois peu développée et peu structurée	- Maintenir l'agriculture en préservant les terres agricoles et la fonctionnalité des espaces - accompagner le développement, l'adaptation et la valorisation des filières - faire connaître et reconnaître l'activité agricole gâtinaise et ses spécificités - répondre aux défis environnementaux - connaissance et organisation des filières bois	- Développer une agriculture durable avec des productions valorisées localement et des activités diversifiées
Tourisme	- un riche patrimoine naturel et culturel - une offre diversifiée de pratiques de pleine nature - proximité de Paris	- mauvaise répartition de la fréquentation touristique - faiblesse du réseau d'accueil - manque d'une volonté fédératrice partagée par l'ensemble des acteurs touristiques	- maîtrise et accompagnement des flux touristiques et de loisirs - développer et mettre en réseau l'offre touristique et de loisirs - soutenir les hébergements de type rural, en valorisant les démarches en termes de publics et d'environnement	- développement d'un tourisme durable
Organisation du territoire	- le Parc naturel régional du Gâtinais français, structure fédératrice - concertation (commissions)	- multiplication des territoires de projet et des structures d'organisation - superposition des programmes et des procédures	- la complémentarité des acteurs	- favoriser le lien et les solidarités entre acteurs - poursuivre la concertation

Annexe 7 : Indicateurs de réalisation de chaque dispositif¹⁶

DISPOSITIFS	CRITERES					
	Nombre de projets		Nombre de jours de formation			
111 A et B	4		22			
	Nombre de participants		Impact Environnemental des pratiques agricoles			
	42		NULL			
121 C	Nombre de projets		Nombre d'exploitations agricoles ayant reçu une aide à l'investissement		Volume total des investissements (€)	
	16		16			583730,9
	Accroissement de la valeur ajoutée brute des exploitations ou entreprises soutenues		Nombre d'exploitations introduisant de nouveaux produits et/ou de nouvelles techniques			
	NULL		12			
311	Nombre de projets		Nombre de bénéficiaires	Volume total des investissements (€)		
	6		6	109252,65		
	Augmentation de la valeur ajoutée brute non agricole dans les entreprises aidées		Valeur brute d'emplois créés (UTH)			
	NULL		3,3			
313	Nombre de projets	Nombre de nouvelles infrastructures touristiques et éléments aidés	Volume total des investissements (€)			
	10	2	355442,86			
321	Nombre de projets	Nombre d'études réalisées	Nombre de manifestations	Nombres de services créés		
	3	1	0	1		
	Volume total des investissements (€)		Population rurale bénéficiant d'une amélioration des services			
	23834,72		Commune de Boigneville: 410 hab			
323 D	Nombre de projets		Nombre d'actions de mise en valeur du patrimoine aidées			
	6		4			
323 E	Nombre de projets	Nombre d'éléments d'édifices inventoriés	Nombre d'entretiens réalisés	Nombre d'études réalisées	Nombre de manifestations artistiques organisées	
	20	5	0	2	6	
	Nombre d'artistes mobilisés		Nombre d'actions soutenues en matière de patrimoine rural	Nombre total des investissements	Population rurale bénéficiant d'une amélioration des services	
	2 compagnie de théâtre, 1 compagnie de chant, 2 sculpteur, 2 groupes de musique, 1 jongleur, 1 marionnettiste, 1 photographe, 1 confrérie		13	20	0	
331	Nombre de projets	Nombre d'acteurs économiques participant à des actions aidés	Nombre d'élus participant à des actions aidés	Nombre de jour de formations réalisés par participant		
	32	NULL	NULL	NULL		
351	Nombre de projets	Nombre d'emplois créés		Nombre de personnes ayant participé aux activités		
	3	0		0		
421	Nombre de projets	Nombre de déplacements réalisés		Nombre d'actions communes réalisées		
	9	11		2		
431	Nombre de réunions du CP	Nombre de plaquettes éditées	Nombre d'opérations	Taux de réalisation du programme		
	25	1	117	0,92		



VetAgro Sup

FERRON, Lucille, 2015, Evaluation de la programmation Leader 2007-2013 du GAL Gâtinais français, 39 pages, mémoire de fin d'études, soutenance à VetAgro Sup campus de Clermont, 2015.

Structure d'accueil et institutions associées :

- Parc Naturel Régional du Gâtinais Français (PNRGF)
- Groupe d'Action Locale Gâtinais Français (GAL)

Encadrants :

- Maître de stage : FARACO Claire (chargée de mission Leader, PNRGF)
- Tuteur pédagogique : BOSCH Christel

OPTION : Ingénierie du Développement Territorial

RESUMÉ

Le Groupe d'Action Locale Gâtinais Français a souhaité faire l'évaluation de sa programmation Leader 2007-2013, pour faire le bilan des actions menées entre 2009 et 2015 et préparer le programme 2014-2020. Cette évaluation a été menée dans le cadre d'un stage de fin d'étude. L'évaluation a été conduite à partir d'entretiens réalisés avec les acteurs impliqués dans le programme : les membres du Comité de Programmation et les porteurs de projets. Une analyse des montants impliqués et des indicateurs de réalisation a complété la base de l'évaluation. Trois axes ont ainsi été évalués : stratégie, gouvernance et projets.

Ce mémoire présente une partie des résultats de l'évaluation et leur analyse, mis en rapport avec les sept principes fondamentaux de l'approche Leader : l'approche territoriale, l'approche ascendante, l'approche multisectorielle, l'innovation, la coopération, la mise en réseau et le partenariat local.

Les résultats montrent que le choix de la stratégie est cohérent avec les besoins du territoire mais que l'application du programme est parfois déconnectée de la stratégie. Au niveau de la gouvernance, l'implication des membres est relativement importante, notamment par les acteurs du privé. Il reste cependant une difficulté pour communiquer sur Leader et toucher tout le territoire. Les projets sont nombreux et variés, avec une prédominance de projets portés par des exploitations agricoles.

Les sept spécificités Leader ont été introduites dans l'application du programme sur le GAL Gâtinais. Comme cette programmation est la première, des possibilités existent pour rendre l'expérience Leader de plus en plus profitable pour le territoire. Cette évaluation ouvre donc sur des pistes d'améliorations et recommandations.

Mots clés : Leader, Groupe d'Action Locale, développement rural, subvention, évaluation.

¹⁶ NULL = données indisponibles