

VetAgro Sup

Mémoire de fin d'études d'ingénieur·e

Évaluation finale du programme
LEADER 2014-2020 du GAL Pays Voironnais

Clara MONNIER
Option EcoTerr
Ingénierie et stratégie du développement éco- territorial
Année 2020



L'EUROPE S'ENGAGE
en région
Auvergne-Rhône-Alpes
avec le FEADER



VetAgro Sup

VetAgro Sup

Mémoire de fin d'études d'ingénieur·e

Évaluation finale du programme
LEADER 2014-2020 du GAL Pays Voironnais

Clara MONNIER
Option EcoTerr
Ingénierie et stratégie du développement éco- territorial
Année 2020
Maître de stage : Emmanuelle CONDE – Animatrice LEADER
Tutrice pédagogique : Christel BOSCH



Communauté du Pays Voironnais



FONDS EUROPÉEN AGRICOLE
POUR LE DÉVELOPPEMENT RURAL
L'EUROPE INVESTIT DANS LES ZONES RURALES



LEUROPE S'ENGAGE
en région
Auvergne-Rhône-Alpes
avec le FEADER



VetAgro Sup

« 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. »

Remerciements

L'écriture de ce mémoire de fin d'études m'a été possible grâce à un ensemble de personnes que je tiens à remercier.

Premièrement, je tiens à remercier ma tutrice de stage Emmanuelle CONDE, animatrice LEADER, je la remercie pour son accueil chaleureux, ses efforts pour m'intégrer malgré le début de stage particulier et son accompagnement tout le long de ce stage. L'accompagnement d'Emmanuelle et la confiance qu'elle m'a accordée m'ont permis d'allier co-construction et autonomie.

Je tiens également à remercier l'ensemble du service Agriculture Forêt et Développement Rural pour leur bonne humeur, leur bienveillance et pour m'avoir permis, à travers nos échanges mieux comprendre le territoire. Merci à Karine, Camille, Gaëlle, Béatrice, Marion et Salima qui m'ont apportée leur aide à différents moments. Merci également à Tiphaine, co-stagiaire au sein du service, partager notre bureau et pouvoir discuter de nos travaux respectifs fut très intéressant !

Je tiens à remercier le corps enseignant de VetAgro Sup et plus particulièrement Christel BOSC qui m'a suivie tout le long de mon stage. Mme BOSC m'a permis d'avancer dans ma réflexion et sa disponibilité, son écoute et ses conseils ont été des éléments facilitateurs durant mon stage. Je la remercie pour l'expertise qu'elle m'a apportée et pour son aide dans la correction de ce présent travail. De même je tiens à remercier les responsables du pôle documentaire, Béatrice DAVI particulièrement, qui m'a permis de réaliser ce mémoire dans de bonnes conditions en me donnant accès aux ressources documentaires. Je souhaite également remercier Laurent. RIEUTORT pour avoir répondu positivement à ma sollicitation d'expert lors de ma soutenance

Je remercie également l'ensemble des personnes rencontrées durant mon stage et qui ont su m'apporter des informations. Je remercie chaleureusement Denis, Jean, Antoine et Thierry, membres du bureau, pour leur participation aux réunions de travail sur l'évaluation. Leurs connaissances du territoire et leur expertise ont été très utiles et ont enrichies ma réflexion.

Je tiens également à remercier ma famille, qui m'a apporté un soutien financier et intellectuel durant toute ma scolarité et qui m'ont permis d'appréhender ce stage sereinement.

Enfin je remercie VetAgro Sup, l'équipe pédagogique et mes camarades de l'option EcoTerr 2016-2019, ces derniers six mois de formation m'ont profondément fait évoluer. Ces trois années passées à VetAgro Sup ont été pour moi plus qu'une formation au métier d'ingénieur, c'est surtout un profond bouleversement et développement personnel. Cette dernière année s'achève sur des rencontres formidables et une prise de conscience sur ma place et le rôle à jouer dans le monde professionnel.

Résumé

Le programme européen LEADER 2014-2020 est un dispositif dont le but est de soutenir le développement rural. Créé en 1991, il s'inscrit aujourd'hui dans le 2^{ème} pilier de la PAC financé par le FEADER.

La Communauté d'agglomération du Pays Voironnais est la structure porteuse du dispositif pour la deuxième fois consécutive. La stratégie de développement local du territoire se nomme « Bien Vivre dans notre territoire en mouvement ». Une évaluation du programme doit être réalisée et est exigée réglementairement en fin de programmation, l'objectif est de faire un bilan des actions et d'estimer la plus-value de LEADER sur le territoire. Cette évaluation sert également à apporter des enseignements plus généraux sur la mise en œuvre c'est-à-dire la gestion et l'animation du dispositif.

Une évaluation se basant sur des données quantitative et qualitative a été réalisée celle-ci venant en continuité de l'évaluation réalisée à mi-parcours par l'actuelle animatrice. 87 projets ont été soutenus sur cette programmation pour une enveloppe totale de 1 889 787 €.

Cette cinquième programmation est marquée par des retards de paiements importants et une lourdeur administrative qui s'intensifie. La réalisation de l'évaluation a mis en exergue le poids de ces lourdeurs sur la potentielle innovation des porteurs de projets. Ces difficultés induisent une sélection des bénéficiaires du programme, seuls les plus structurés candidatent.

Le GAL Pays Voironnais, grâce à des dispositifs d'avance remboursable et une gestion efficace, n'a pas été mis en péril et assure un bon accompagnement pour les porteurs plus « *fragiles* ».

Mots clés : LEADER 2014-2020 / Évaluation finale/ Développement rural / GAL Pays Voironnais/ Partenariat Public-Privé

Abstract :

The European LEADER 2014-2020 programme is a scheme to support rural development. Created in 1991, it is now part of the 2nd pillar of the CAP financed by the EAFRD.

The Communauté d'agglomération du Pays Voironnais is the carrier structure of the scheme for the second consecutive time. The local development strategy of the territory is called "Living well in our territory on the move". An evaluation of the programme must be carried out and is required by law at the end of the programme. The objective is to assess the actions and to estimate the added value of LEADER on the territory. This evaluation also serves to provide more general information on the implementation, i.e. the management and coordination of the system.

An evaluation based on quantitative and qualitative data was carried out, following on from the mid-term evaluation carried out by the current coordinator. 87 projects were supported under this programme for a total budget of €1,889,787.

This fifth programme is marked by significant delays in payments and a growing administrative burden. The evaluation has highlighted the weight of these burdens on the potential innovation of project leaders. These difficulties lead to a selection of programme beneficiaries, with only the most structured applying.

The LAG Pays Voironnais, thanks to refundable advance payments and efficient management, has not been jeopardised and provides good support for the more "fragile" project leaders.

Keywords : LEADER 2014-2020/ final evaluation/ rural development/ GAL Pays Voironnais/public-private partnership

Tables des matières

Introduction	1
I. La communauté d'agglomération du Pays Voironnais, structure porteuse du programme LEADER.....	3
1. Le programme LEADER, un programme européen pour faire du développement Rural.....	3
1.1. Les trois premières générations.....	3
1.2. Le programme Leader 2007-2013.....	4
1.3. La programmation actuelle.....	5
2. Le GAL Pays Voironnais et le programme LEADER.....	6
2.1. Le GAL Pays Voironnais est porté par une intercommunalité préexistante : La communauté d'agglomération du Pays Voironnais.....	6
2.2. Le fonctionnement du GAL Pays Voironnais et de ses organes décisionnels.....	9
2.3. Le programme LEADER au PV, une stratégie émanant du local	10
2.4. L'évaluation finale du programme LEADER du Groupe d'Action Local du Pays Voironnais.....	11
II. De la programmation à l'évaluation : mise en place d'un cadrage méthodologique afin d'évaluer le LEADER du GAL du Pays Voironnais.....	13
1. L'évaluation dans LEADER, une démarche au cœur des programmations successives.....	13
1.1. Un processus d'intégration de la démarche évaluative.....	13
1.2. Les enjeux de l'évaluation finale.....	14
2. De la théorie à la pratique : construction d'une méthodologie évaluative.....	15
2.1. Mise en place d'un référentiel large issu d'une co-construction.....	15
2.2. Des méthodes diverses de récolte de données.....	19
2.3. Traitements des données.....	21
III. Le programme LEADER sur le Pays Voironnais : entre opportunité de développement local et risque de banalisation du dispositif.....	22
1. Une stratégie cohérente et pertinente répondant à des besoins du territoire.....	22
1.1. Une stratégie qui répond aux besoins actuels et futurs du territoire.....	22
1.2. De nombreux projets soutenus traduisant un dynamisme et une pertinence du programme sur le territoire	24
1.3. Une programmation avec une équité relative	26
2. L'animation et la gouvernance assurent une mise en œuvre efficace de la programmation et apportent de la plus-value aux porteurs de projets	27
2.1. L'animation et la gouvernance sont les éléments forts de cette programmation.....	27
2.2. Des membres du COPROG qui permettent de mettre en œuvre et en cohérence la stratégie.....	28
2.3. LEADER apporte une plus-value aux projets	29
3. Néanmoins certaines limites apparaissent	30
3.1. Des difficultés à soutenir les projets innovants	30
3.2. Des lourdeurs "classiques" qui font écho à un contexte national particulier.....	31
3.3. Une communication limitée entraînant une possible restriction dans la diversité des porteurs de projets	32

IV. Discussion, perspectives et préconisations.....	33
1. Une prise de compétence sur la culture et une ouverture du Coprog aux représentants de la CAPV caractérisent cette programmation.....	33
2. Les préconisations pour la prochaine programmation.....	34
2.1. La nécessité de dégager du temps pour les équipes techniques.....	34
2.2. Faciliter la recherche du cofinancement pour les privés.....	36
2.3. Une animation qui pourrait gagner encore en plus-value.....	37
3. Les enseignements et limites de l'étude	38
3.1 Les enseignements de l'étude.....	38
3.2. Les limites de l'étude	39
Conclusion	40

Table des figures

- Figure 1** : Carte des GAL français sur la période 2014-2020
- Figure 2** : Situation géographique de la Communauté d'agglomération du Pays Voironnais
- Figure 3** : Les 7 principes de LEADER
- Figure 4** : Organisation du financement LEADER
- Figure 5** : Fonctionnement du dispositif LEADER 2014/2020
- Figure 6** : Les trois entités géographiques du Pays Voironnais
- Figure 7** : Les structures territoriales limitrophes de la CAPV
- Figure 8** : Organigramme du service Agriculture, Forêt et Développement Rural de la CAPV
- Figure 9** : Fonctionnement du GAL PV 2014-2020
- Figure 10** : Stratégie LEADER GAL PV 2014-2020
- Figure 11** : Les critères d'évaluation et la temporalité de l'action publique
- Figure 12** : Part de l'enveloppe LEADER pour chaque Fiche
- Figure 13** : Selon-vous, la stratégie du programme est-elle toujours en accord avec les besoins du territoire ?
- Figure 14** : Montant programmé par COPROG et par FASA
- Figure 15** : Nombre de projet par Fiche action et détail par sous action
- Figure 16** : Enveloppe affectée aux projets en fonction de la FASA
- Figure 17** : Le long de vos démarches LEADER comment caractériseriez-vous : l'accompagnement dans les démarches administratives (pièces à fournir) ?
- Figure 18** : Le long de vos démarches LEADER comment caractériseriez-vous : Le travail de l'équipe technique (montage de dossier, plan de financement)] ?
- Figure 19** : Le long de vos démarches LEADER comment caractériseriez-vous : Globalement les démarches LEADER ?
- Figure 20** : Évolution nombre de COPROG
- Figure 21** : Taux d'assiduité des collègues public et privé lors des COPROG
- Figure 22** : Taux de présence des membres du COPROG
- Figure 23** : Impact du financement pour les porteurs
- Figure 24** : Impact du programme sur la création de réseau pour les porteurs de projets
- Figure 25** : Les principes LEADER sont-ils intégrés par les porteurs de projets ?
- Figure 26** : Impacts des retards de paiements sur les projets
- Figure 27** : La communication est-elle suffisante pour promouvoir le dispositif LEADER

Table des tableaux :

- Tableau 1** : Évolution du nombre de GALs en France au cours des programmations
- Tableau 2** : Historique de la CAPV
- Tableau 3** : Les critères de l'évaluation
- Tableau 4** : Les critères d'évaluations spécifiques aux questions évaluatives
- Tableau 5** : Porteurs de projets rencontrés
- Tableau 6** : Membres du COPROG rencontrés
- Tableau 7** : Personnes ressources rencontrées
- Tableau 8** : Maquette prévue et maquette réelle du programme LEADER du GAL PV
- Tableau 9** : Montant par Fiche action et enveloppe moyenne par projet
- Tableau 10** : Les bénéficiaires du programme LEADER 2014-2020

Sigles et abréviation

APP : APpel à projets

ASP : Agence de Service et de Paiement

CAPV : Communauté d'agglomération du Pays Voironnais

CAR : Contrat Ambition Région

CIAS : Centre Intercommunal d'Action Sociale

CDDRA : Contrat de Développement Rural Rhône-Alpes

CNASEA : Centre National d'Aménagement des Structures et Exploitations Agricoles

COPROG : COmité de PROgrammation

ComCom : Communauté de communes

CPER : Contrats de Plan État-Région

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

Dlal : Développement Local par les Acteurs Locaux

DRAAF : Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt

EPCI : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

EPCC : Établissement Public de Coopération Culturel

FA : Fiches action

FASA : Fiche-action sous action

FEADER : Fonds européen agricole pour le développement rural

FEAMP : Fonds Européen pour les Affaires Maritimes et la Pêche

FEDER, : Fonds Européen de Développement Régional

FEOGA-O : Fonds européen d'orientation et de garantie agricole

FESI : Fonds Européens Structurel d'Investissement

FSE : Fonds Social Européen

GAL : Groupes d'Action Locale

LEADER : Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale

LOADT : Loi d'Orientation pour Aménagement et le Développement du Territoire

LOADDT : LOi d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire

MAPTAM : Modernisation de l'Action Publique Territoriale et l'Affirmation des Métropoles

OID : Opérations Intégrées de Développement

PaiT : Projet Alimentaire Inter- Territorial

PAC : Politique Agricole Commune

PCAET : Plan climat-air-énergie territorial

PDRH : Programme de développement Rural Hexagonal

PDRR : Plan de Développement Rural Régional

PIC : Programme d'Initiative Communautaire

PNR : Parc Naturel Régional

PV : Pays Voironnais

RDR : Règlement de Développement Rural

SDAU : Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme

SDCI Schéma Départemental de Coopération Intercommunale

SMAV : Syndicat Mixte d'Aménagement du Voironnais

TEPOS : Territoire à Énergie Positive pour la Croissance Verte

UE : Union Européenne

VP : Vice-Président

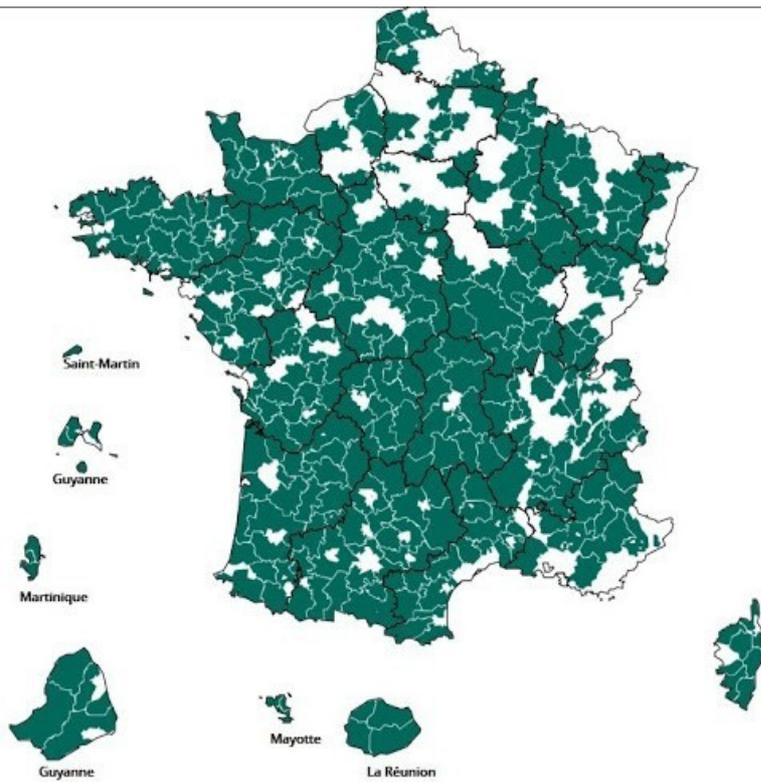


Figure 1 : Carte des GAL français sur la période 2014-2020 (*Source* : LEADER France) ¹

¹ LEADER France, « Carte des GAL », consulté le 18 juin 2020, <http://leaderfrance.fr/carte-des-gal/>

Introduction :

En France, l'histoire de la ruralité est complexe et les mutations du monde rural sont multifactorielles (Houée, 1996). Le contexte historique, socio-économique et la structuration institutionnelle permettent en partie d'expliquer ses évolutions mais ces paramètres ne peuvent être étudiés de façon sectorielle tant des interactions existent. La vision de la société sur le monde rural, monde dans lequel habitait la moitié de la population en 1950, a également évolué. L'espace rural peut être perçu comme un espace de vie, un espace récréatif (Houée, 1996). Néanmoins sa perception a souvent été limitée à sa fonction agricole, comme le remarquait déjà en 1995 Smith cité par Bosc et Vollet (2013). Face aux enjeux ruraux d'après-guerre qui se traduisent par une désertification et le vieillissement des campagnes françaises, l'État est donc intervenu à travers différentes politiques publiques afin d'enrayer la décroissance démographique. L'État impulse donc une dynamique dans l'aménagement des territoires en étant le financeur et l'initiateur de programmes de développement (Houé, 1996).

En parallèle de l'action nationale d'aménagement des territoires, l'Union européenne (UE) met en place une initiative communautaire : proposé par la Commission et non par les États-membres, le programme LEADER, - Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale- créé en 1991, a pour but de soutenir le développement rural. Celui-ci se veut innovant dans sa mise en œuvre, en soutenant des projets pilotes permettant un développement local. Ce programme a pour vocation de dynamiser les territoires ruraux en proposant une méthode novatrice reposant sur la participation locale et une responsabilité des territoires dans leur développement. Les territoires ruraux sont invités à s'organiser et à définir une stratégie qui leur est propre selon une démarche ascendante associant tous les acteurs de celui-ci. Le programme en est à présent à sa cinquième génération (de 2014 à fin 2022) et concerne 26 800 communes et 28 millions d'habitants soit 40% de la population française.²(Figure 1)

Conjointement avec la mise en place de politiques publiques favorisant la territorialisation de l'action publique nationale et européenne, l'évaluation de celles-ci connaît un regain d'intérêt. Douillet, Negrier et al. (2015), dans leurs travaux proposent trois regards sur les politiques locales, au cours de cet article, la complexité à définir cette notion est explicitée. Dans la présente étude, la territorialisation de la politique publique est définie comme « *mouvement de transformation de l'action publique, marqué par une localisation accrue et une plus grande transversalité dans la prise en charge des problèmes publics.* ». La définition du Robert en ligne stipule qu'évaluer consiste à « *porter un jugement sur la valeur* ». La littérature spécialisée présente de nombreuses acceptions permettant de définir l'évaluation. La subjectivité inhérente au fait de porter un jugement de valeur ainsi que la multitude de définitions rendent la démarche évaluative complexe. La démarche évaluative existe dans le programme LEADER depuis la première programmation. Tous les programmes doivent procéder à des évaluations, le but étant in fine d'améliorer leur efficacité et aussi d'éviter le gaspillage des aides publiques. Les Groupes d'Action Locale (GAL), ensembles de partenaires socio-économiques privés et publics installés dans des territoires ruraux et chargés de la mise en place d'une stratégie, sont donc obligés de procéder à une évaluation finale.

L'évaluation est, avec la territorialisation des politiques publiques, le phénomène émergent le plus significatif dans l'espace des politiques publiques contemporaines³.

² LEADER France, « LEADER 2014-2020 », consulté le 25 juillet 2020, <http://leaderfrance.fr/leader-2014-2020-2>

³ MEASSON Ludovic. 2007. L'efficacité territoriale et l'évaluation. Penser le déploiement spatial du politique grâce au programme européen LEADER [en ligne]. Thèse de géographie. Université Joseph- Fourier - Grenoble I, 2007, 507 p. Disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00280488>, [consulté le 04-05-2020]

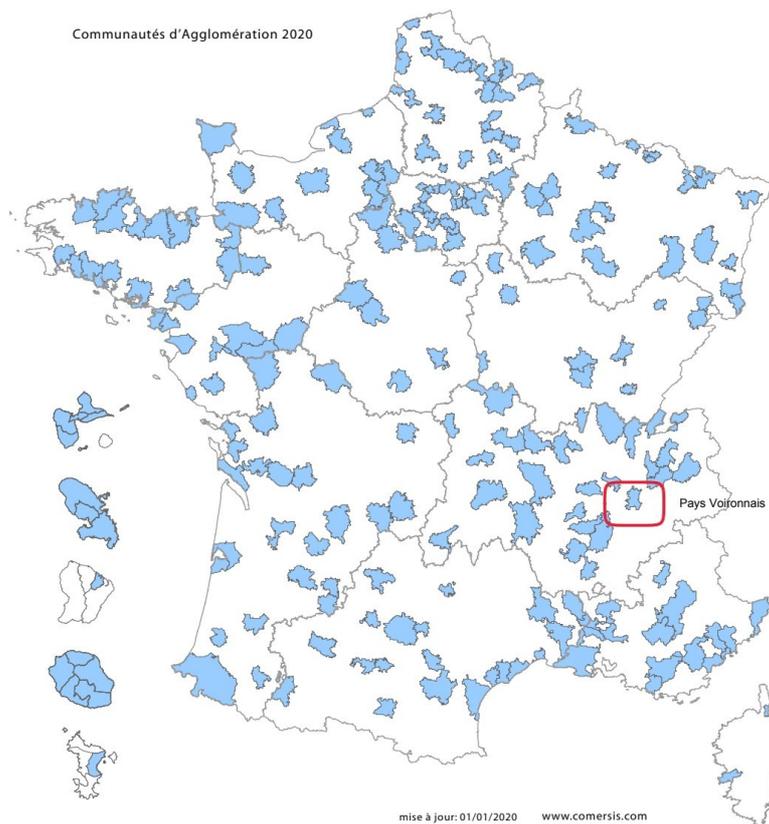


Figure 2 : Situation géographique de la Communauté d'agglomération du Pays Voironnais (*Source* : *Comersis*)⁴

⁴ Comersis, « Carte des communautés d'Agglomération, 2020 », consulté le 05 août 2020, <https://france.comersis.com/Les-intercommunalites-2020-actualite-10.html#CA>

Le GAL du Pays Voironnais a souhaité reconduire un programme Leader et a donc candidaté à cette nouvelle programmation en 2014. Le territoire sélectionné s'organise autour de la Communauté d'agglomération du Pays Voironnais (CAPV), qui est la structure administrative porteuse du programme. C'est le second programme porté par la CAPV. Le périmètre d'intervention du GAL est identique à celui de la CAPV, l'ensemble comprend 31 communes couvrant une surface de 394 km² et accueille 94 000 habitants (Figure 2). Le programme LEADER s'organise autour d'un Groupe d'Action Locale (GAL) constitué d'un collège public et privé. Au sein du GAL, le Comité de Programmation (COPROG) se réunit plusieurs fois par an afin de sélectionner et échanger sur les projets qui seront subventionnés. Le Bureau se réunit en amont de ces réunions et décide des orientations stratégiques, du fonctionnement et de la communication du programme.

Lors de sa candidature LEADER, le GAL Pays Voironnais (PV) a dû construire une stratégie de développement basée sur les besoins locaux et les politiques déjà mises en œuvre. Il s'est appuyé principalement sur le projet de territoire réactualisé en janvier 2015, la priorité ciblée du LEADER 2014-2020 s'intitulant « Bien Vivre Ensemble dans notre territoire en mouvement ». Il s'agit ici de favoriser la cohésion sociale mais également de renforcer la solidarité sociale en dynamisant l'offre en services.

Le programme LEADER « Pays Voironnais » arrive aujourd'hui à la fin de sa programmation. Une évaluation à mi-parcours a été réalisée en 2018 par l'actuelle animatrice. Les principales préconisations étaient d'ordre budgétaire et ont permis de reverser une partie de l'enveloppe de la fiche action⁵ 3 vers la fiche action 2. De plus, l'organisation de la maquette par enveloppe et par sous-actions a été simplifiée. Passant d'un découpage de l'enveloppe par sous-action à une enveloppe globale par fiche-action⁴. Un groupe de travail évaluation s'est réuni pour définir les grands axes à évaluer ; j'ai ainsi été recrutée pour mener cette évaluation et présenter des préconisations.

Le mémoire se focalise sur la problématique suivante : **Dans quelle(s) mesure(s) la mise en œuvre du programme LEADER contribue-t-elle au développement local du GAL Pays Voironnais ?**

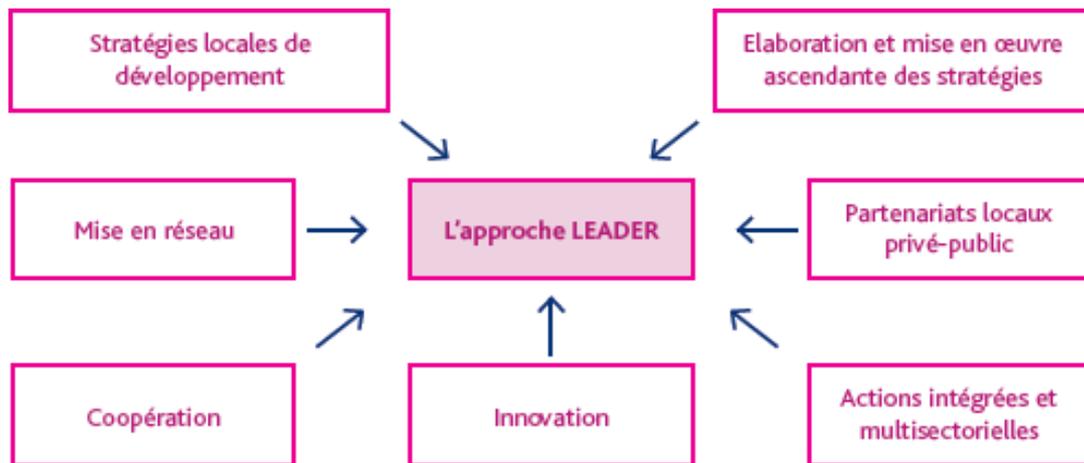
Cette problématique est motivée par les constatations issues de l'évaluation. Evaluer l'impact de Leader sur ce territoire m'a conduit à mener une réflexion plus générale sur sa plus-value et sa spécificité en tant qu'outil de développement local ; de plus, de par son ancienneté, ce programme peut susciter aujourd'hui des interrogations sur son effet levier (Bosc et Vollet, 2018), son devenir et les ajustements éventuellement nécessaires pour l'UE.

Les questions qui structurent ma réflexion sont les suivantes :

Quelles sont les spécificités de ce programme ? Est-ce qu'il "mérite d'être renouvelé" ? Quelle plus-value de Leader par rapport aux autres actions de développement menées par des territoires de projets (comme Parcs et Pays) ou même des intercommunalités ? Est-ce que LEADER est une simple manne financière pour le territoire du Pays Voironnais ou est-ce qu'il apporte des façons de travailler (façon de poser les problèmes et les échelles d'action, recherche d'innovation locale...) et des partenariats spécifiques, favorisant notamment le dialogue public-privé ?

La première partie du mémoire présente le contexte général du programme LEADER sur le territoire du Pays Voironnais. La problématique de l'évaluation ainsi que la construction et la mise en œuvre de la méthodologie évaluative seront présentées en seconde partie. Les principaux résultats des enquêtes qualitatives et quantitatives seront analysés en troisième partie. Après cette analyse critique, un ensemble de préconisations sera apporté et les limites du stage seront soulevées.

⁵ Les fiches actions sont la déclinaison et la traduction opérationnelle des objectifs de la stratégie, ces fiches actions présentent un cadre aux porteurs de projets. Pour prétendre à une subvention, le porteur de projets doit s'inscrire dans l'une d'entre elles.



Source : «L'approche leader – Guide de base»
 Luxembourg : Office des publications officielles des CE

Figure 3 : Les 7 principes de LEADER (Source : LEADER France)⁶

⁶ LEADER France, « Historique de LEADER », consulté le 05 juin 2020, <http://leaderfrance.fr/historique-de-leader>

I. La communauté d'agglomération du Pays Voironnais, structure porteuse du programme LEADER

Cette première partie de mémoire est dédiée à la présentation du contexte du mémoire, les éléments de contexte permettant de comprendre la mission et le terrain d'étude y sont détaillés. Le programme LEADER est un programme européen de financement dont le but est de soutenir le développement rural. Celui-ci propose une approche innovante, reposant sur 7 piliers (Figure 3) formalisés par l'Observatoire européen LEADER (1999) à la fin des années 1990.

1. Le programme LEADER, un programme européen pour faire du développement rural

L'action de l'Europe en termes de développement territorial a longtemps été limitée à un rôle de régulateur visant une équité territoriale entre les États membres. Des programmes ont été mis en place afin de soutenir les régions ayant des retards de développement : Programme Intégrés Méditerranées, OID (opérations intégrées de développement). (Houée, 1996). En 1991, suite à une réforme de la Politique Agricole Commune (PAC), dans une optique d'accompagnement de la réforme de la PAC (limitation des aides agricoles) et de diversification des zones rurales ; le programme LEADER est mis en place. Ce programme d'initiative communautaire repose sur une hypothèse du développement endogène suivant une approche territoriale et non sectorielle (Chevalier et Deideire, 2014). LEADER a pour objectif de soutenir le développement rural en intégrant la diversité locale des territoires européens.

1.1. Les trois premières générations

Les trois premières générations de LEADER sont sous formes de Programme d'Initiative Communautaire (PIC). Selon Chevalier (2010), l'objectif central de toute initiative communautaire est l'expérimentation de nouvelles pratiques pour traiter d'enjeux majeurs. LEADER I initie le processus entre les années 1991/1994 et vise à traiter des problématiques démographiques présentes dans les territoires ruraux en soutenant des projets dynamisants et novateurs. La Commission européenne choisit 40 territoires en France, qui reçoivent une subvention globale issue des différents fonds européens (le FEOGA-O, FEDER, FSE) (Dore, 2014). La seconde génération, LEADER II, succède à la première. Entre les années 1995/2000, 179 GAL français sont sélectionnés par la préfecture de chaque région. L'ingénierie LEADER complète le fonctionnement des nouveaux Pays, ces territoires de projet dont le fonctionnement a été revisité et renforcé par les lois Pasqua⁷ et Voynet⁸ (Chevalier, 2010). L'État cherche ainsi à articuler la mise en œuvre des deux politiques de développement, européennes et locales. L'exigence d'innovation est centrale mais la gestion est moins intégrée et sectorielle entre LEADER 1 et 2. Le financement n'est plus global mais accordé par opération. (Dore, 2014).

Le programme LEADER + est très apprécié par les acteurs locaux, pour la période 2000/2006. Il impose un « *thème fédérateur* », à choisir entre quelques thèmes, pour chacun des 140 GAL. Ils sont sélectionnés au niveau national par la DATAR. La mise en œuvre du LEADER + repose sur la nouvelle organisation du territoire en Pays et en agglomérations issue des successives lois d'orientation pour l'aménagement et le développement du territoire (LOADT) et LOi d'Aménagement et de Développement Durable du Territoire LOADDT. Le programme a été élaboré afin d'être en synergie avec la politique de territoires de projets soutenue par la Loi "Voynet"- (LOADDT de 1999) et le volet territorial des CPER (dans chacune des vingt-deux régions française) (Chevalier, 2010).

⁷ Acté le 24-29 août 1993

⁸ Acté le 25 juin 1999

Programme LEADER	Nombre de GALs français
1991-1993 LEADER I	40
1994-1999 LEADER II	179
2000-2006 LEADER+	140
2007-2013 LEADER Axe 4	222
2014-2020 LEADER (mesure 19)	380 (en cours)

Tableau 1 : Évolution du nombre de GALs en France au cours des programmations (*Source : Réseau Rural*)⁹

⁹ Réseau rural, « Territoire LEADER », consulté le 15 juin, <https://www.reseaurural.fr/territoire-leader>

Les fonds relèvent du seul Fonds européen d'orientation et de garantie agricole (FEOGA) et, en France, un retour à la subvention globale communautaire est opéré. Elle transite par un organisme intermédiaire, le Centre National d'Aménagement des Structures et Exploitations Agricoles (CNASEA). Le programme LEADER a dans une certaine mesure participé à la structuration et l'organisation des territoires en apportant des fonds, en finançant l'ingénierie territoriale (Chevalier, 2010). Le nombre de GAL sélectionnés et la durée des programmations augmentent (Tableau 1) à travers les générations, traduisant une appréciation de celui-ci par les acteurs concernés. Cependant l'enveloppe financière moyenne attribuée aux GALs baisse au fil du temps, car l'enveloppe globale n'augmente pas à la différence du nombre de GALs (Dore, 2014).

1.2. Le programme Leader 2007-2013

Le programme LEADER 2007-2013, dit LEADER axis, est la quatrième génération du programme de développement rural. Il ne s'agit plus d'un PIC mais d'un programme inclus dans le second pilier de la PAC, au sein du volet de développement rural. Cette transformation de la nature et de la place du dispositif Leader dans les politiques européennes, passant (d'un PIC avec un côté ouvertement expérimental, de soutien à l'innovation locale mais à la marge des dispositifs) à un dispositif intégré dans le second pilier de la PAC, renforce potentiellement les moyens financiers de Leader mais arrime davantage le développement rural du côté de l'agriculture.

Le programme LEADER est un axe appuyant les 3 autres axes du programme de développement rural. Il est financé par le nouveau Fonds européen agricole pour le développement rural (FEADER). Cette évolution se traduit par l'attribution d'un minimum de 5% du budget de la PAC au dispositif LEADER. Le second pilier – dit pilier de développement rural – structure et finance les mesures définies dans le règlement de développement rural (RDR) en quatre axes. Le RDR européen est défini en France dans le Programme de développement Rural Hexagonal (PDRH), celui-ci présente les mesures éligibles pour les régions métropolitaines. Les mesures s'appliquent et sont définies à l'échelle régionale dans le Document Régional de Développement Rural, document qui permet aux territoires de présenter leur dossier de candidature pour le programme LEADER. (Pham et Berriet-Sollic, 2018). Le ministère de l'agriculture est gestionnaire de cette nouvelle programmation et coordonne les DRAAF (Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt), mais il peine à sortir d'une logique sectorielle, centrée sur l'agriculture et surtout à gérer l'ensemble du réseau, qui compte désormais 223 GAL, dont la moitié n'a aucune expérience LEADER. L'État recentralise ainsi le programme et se ressaisit du développement territorial (Dore, 2014). Les modalités de candidatures évoluent, la préexistence d'un pays ou d'un Parc Naturel Régional (PNR) devient une condition nécessaire à l'éligibilité à LEADER, les territoires candidats doivent être organisés (Chevalier, 2010) ; Chevalier et Dedeire (2014) ; Houée (1996)). Chevalier (2010) explique la complémentarité entre la démarche de Pays et la démarche LEADER, dans leurs objectifs et leur mise en œuvre. Selon lui les deux démarches sont très proches et afin d'assurer un bon fonctionnement des deux politiques conjointes, il est important de les coordonner afin d'éviter « *des effets contradictoires* ».

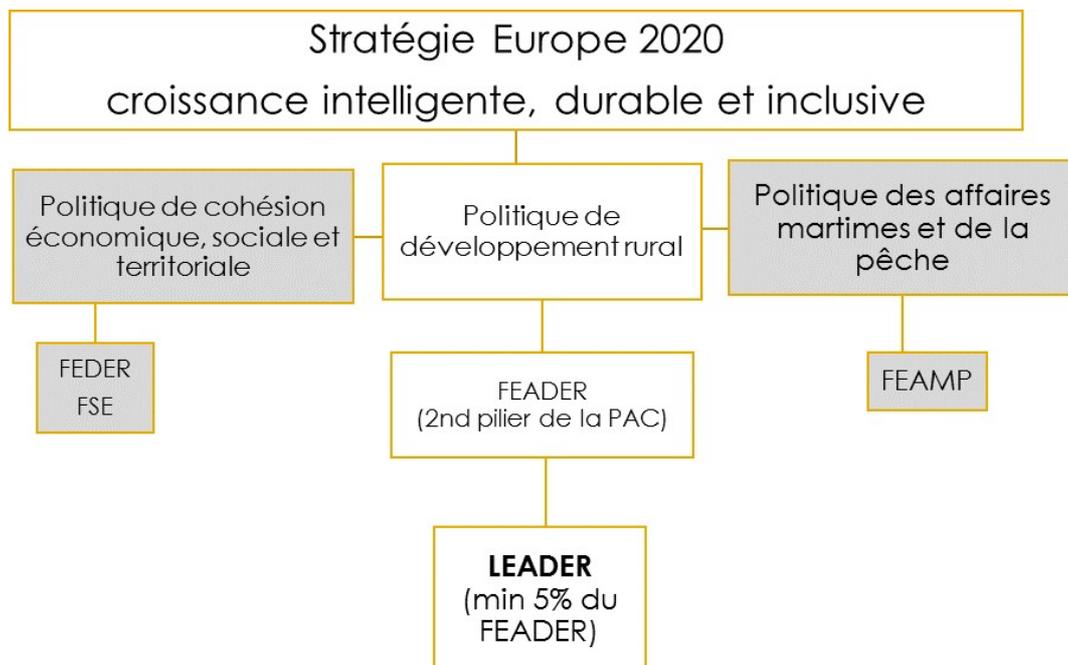


Figure 4 : Organisation du financement LEADER (Source : Tiphaine Durand , Évaluation à mi-parcours LEADER Vallée de la Drôme, 2018)

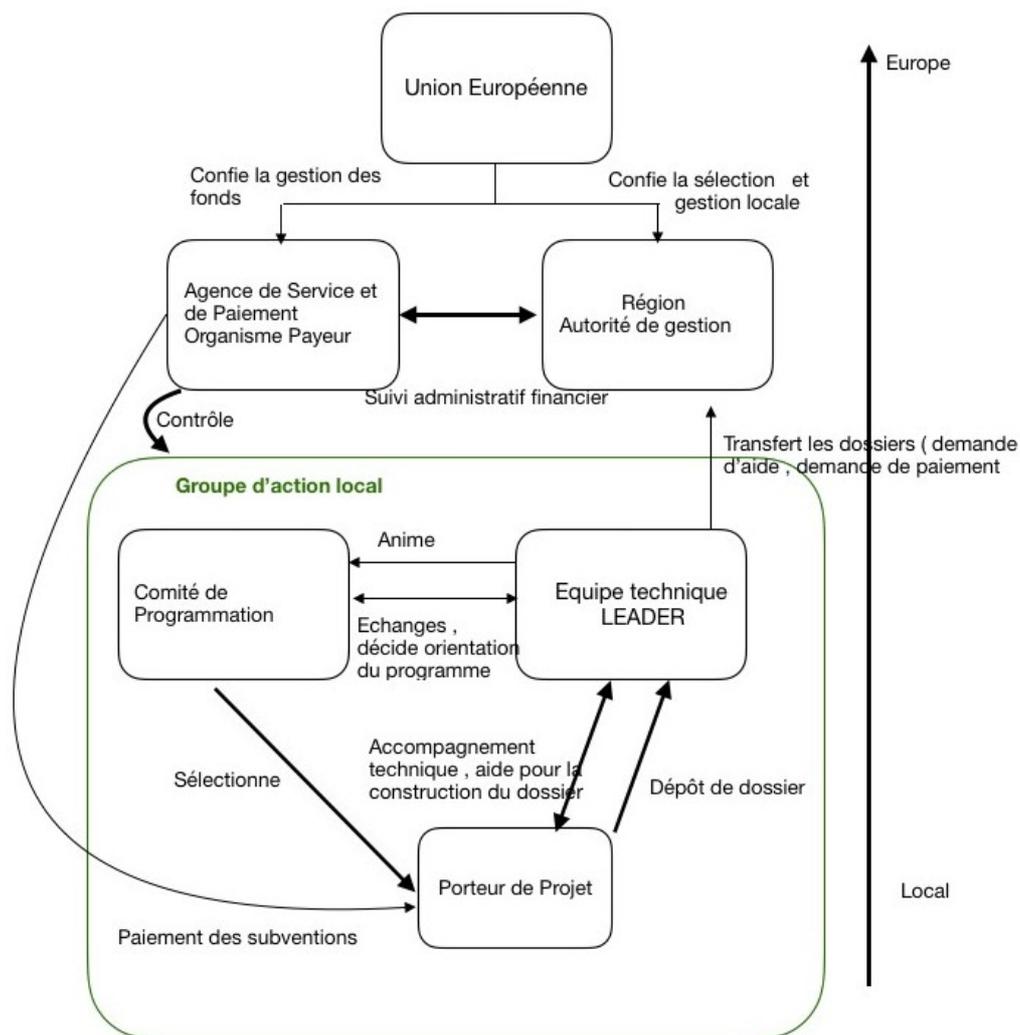


Figure 5 : Fonctionnement du dispositif LEADER 2014/2020 (Source : *personnelle d'après*¹⁰)

¹⁰ Dore G 2014. Le devenir du programme européen LEADER 2014-2020. p.35.

1.3 La programmation actuelle

La programmation actuelle, LEADER 2014-2020 ou LEADER-Développement Local par les Acteurs Locaux (Dlal) promeut les principes du développement local au sein des autres fonds européens (FEADER, FEAMP, FEDER, FSE). Elle mobilise 5 % de l'enveloppe FEADER soit 687 millions d'Euros en France.¹¹ La région est l'autorité de gestion, après avoir été recentralisé, le dispositif se décentralise à nouveau témoignant d'une quête perpétuelle de la bonne échelle d'impulsion et de gestion. Le financement de LEADER provient du FEADER, celui-ci faisant partie du Fonds Européens Structurel d'Investissement (FESI) (Dore, 2014). La stratégie pluri-fonds a pour objectif de créer du lien entre zones urbaine, rurale et maritime. La stratégie se nomme Europe 2020, et a pour horizon une « *croissance intelligente, durable, inclusive, définie jusqu'en 2020* » (Dore, 2014). La figure 5 présente l'organisation de la stratégie en termes de financement.

La région est la nouvelle autorité de gestion depuis la loi sur la Modernisation de l'Action Publique Territoriale et l'Affirmation des Métropoles (MAPTAM) du 27 janvier 2014 qui encourage un surcroît de décentralisation au profit notamment des grandes aires urbaines. L'Agence de Service et de Paiement (ASP) conserve le rôle d'organisme payeur et gère le FEADER en France en distribuant les fonds aux porteurs de projets (Figure 5) La fusion des régions, inscrite dans l'acte III de la décentralisation et mise en œuvre en 2015, déstabilise la « prise en main » du programme LEADER. En effet, la fusion a perturbé l'organisation régionale en remaniant les organigrammes ; par ailleurs, les régions n'ont pas l'habitude de gérer les fonds structurels européens puisque c'était l'État via les DRAAF, qui s'en chargeait auparavant.

Les régions lancent des appels à candidatures en début de programmation, auxquelles répondent des territoires locaux, de la taille d'un Pays ou d'un Parc Naturel Régional. Ils définissent alors une stratégie de développement et un programme d'actions, avec des objectifs devant être jugés cohérents au regard des experts régionaux évaluant les dossiers de candidature. Les territoires retenus par la Région s'organisent ensuite en GAL dirigés par un comité de programmation composé d'acteurs privés et publics locaux qui sélectionnent les projets présentés par des techniciens (animateurs et gestionnaires LEADER).

Tout au long des programmations, la méthode LEADER s'appuie sur un principe de subsidiarité¹² et de partenariat¹³ (Chevalier et Dedeire, 2014). Ainsi chaque État membre a une capacité de mise en œuvre différente, LEADER prend donc la forme d'un programme standardisé avec une mise en œuvre diversifiée. Pour Ray (2000), ce choix fait écho à la diversité de la ruralité européenne

¹¹ LEADER France, « LEADER 2014-2020 », consulté le 15 juin 2020, <http://leaderfrance.fr/leader-2014-2020-2>

¹² dans une optique d'accompagnement de la réforme de la PAC (limitation des aides agricoles) et de diversification des zones rurales ; le programme LEADER est mis en place. l'UE sur le site <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/fr/sheet/7/le-principe-de-subsidiarite> :

¹³ Définition Larousse : Système associant des partenaires sociaux ou économiques, et qui vise à établir des relations d'étroite collaboration (exemple : l'entreprise et ses fournisseurs ou sous-traitants).

Date	Structure	Compétences	Nombre Commune	Population	Président	Documents cadres/ Label
1974	SMAV (Syndicat mixte d'aménagement du Voironnais)	<ul style="list-style-type: none"> > la gestion des déchets ménagers (collecte et traitement) > l'alimentation en eau potable et le retraitement des eaux usées > actions sociales en faveur des jeunes, des bénéficiaires du RMI, des personnes âgées et handicapées > l'amélioration de l'habitat 	17	61 663	1974-1979 Maurice Rival (maire de Chirens - PS) 1979 -1994 : Michel Hannoun (Maire Voreppe-RPR)	
1994	Communauté de commune Pays Voironnais	<ul style="list-style-type: none"> > Action évolue vers un renforcement économique 	17	75 561		
2000	Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais	<p>4 compétences phares:</p> <ul style="list-style-type: none"> > le développement économique > l'aménagement de l'espace communautaire > l'environnement et le cadre de vie > l'égalité des chances et la solidarité territoriale. 	34 : Ajout des communes de la Com Com de Paladru Val d'Ainan Rives rejoins en 2002	75 561	2001-2008: Gérard Simonet (maire de Moirans- divers droite) 2008-2020 : Jean-Paul Bret (maire délégué des Villages du Lac de Paladru - ancien président de la Communauté de communes de Paladru Val d'Ainan-)	2013 : le label « Pays d'art et d'histoire » (Pah) Lac de Paladru - les Trois Vals, est étendu à toute la Communauté d'agglomération du Pays voironnais, qui a un important patrimoine archéologique, architectural et paysager, et concerne les 34 communes plus Virieu.
2020		<p>6 compétences phares :</p> <ul style="list-style-type: none"> > L'aménagement du territoire > L'organisation de la mobilité > La compétence économique > L'environnement > Les solidarités > La culture et le patrimoine 	31 (départ de la com de la Bâtie Divisin et création par fusion de 2 communes nouvelles)	93 196	2020: Bruno Cattin (Maire de Voissant – sans étiquette)	2019 : PCAET

Tableau 2 : Historique de la CAPV (Source : personnelle d'après^{14 15})

¹⁴ INSEE, « Dossier complet Intercommunalité-Métropole de CA du Pays Voironnais », consulté le 20 juillet , 2020, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=EPCI-243800984>

¹⁵ Planet (Intranet du Pays Voironnais)

2. Le GAL Pays Voironnais et le programme LEADER

2.1. La communauté d'agglomération du Pays Voironnais

Le GAL Pays Voironnais est porté par la communauté d'agglomération du Pays Voironnais (CAPV), une intercommunalité qui existe depuis plus de 45 ans. Celle-ci se situe au cœur de la région Auvergne Rhône Alpes, en Isère, au carrefour entre les grandes villes : Lyon, Chambéry et Grenoble. Créée il y a plus de 45 ans en 1973 sous le statut de syndicat mixte, sa structure actuelle est issue de modifications successives de périmètre et de compétences, celles-ci étant en lien avec les différentes lois d'aménagement du territoire et de décentralisation.

Le 27 mars 1973, le Schéma Directeur d'Aménagement et d'Urbanisme (SDAU) de l'agglomération grenobloise est approuvé par décret ministériel. Celui-ci a été motivé en 1968 par le constat que la population de l'agglomération grenobloise a augmenté de 70 000 habitants en 6 ans soit la croissance la plus élevée de toutes les grandes villes françaises. La volonté des concepteurs de ce document, était de construire une « région urbaine millionnaire » organisée en 3 pôles : l'agglomération grenobloise, un pôle extérieur au nord-ouest de Grenoble regroupant Voiron, Moirans, Voreppe et Rives et un second pôle au nord-est de Grenoble autour de Crolles et Villard Bonnot. En 1973, la population du Pays Voironnais était de 60 000 habitants. Afin d'accueillir les 100 000 habitants supplémentaires prévus, le SDAU proposait de bâtir une ville nouvelle sur le plateau de Charnècles et Saint-Cassien. Néanmoins, les élus et habitants du territoire ont massivement refusé ce projet, préférant privilégier le développement des communes déjà existantes. 14 communes se sont regroupées en 1974 en syndicat : le SMAV (Syndicat Mixte d'Aménagement du Voironnais) afin de s'opposer à ce projet d'aménagement et de défendre leur propre vision du développement du Pays Voironnais. La tableau 2 retrace l'historique et les principales évolutions en termes de population, de périmètre et des compétences de l'intercommunalité.

En 2000, le périmètre de l'intercommunalité s'est agrandi et ses compétences se sont renforcées. Cette évolution résulte d'un Schéma Départemental de Coopération Intercommunale (SDCI) mis en œuvre par le Préfet de l'Isère à partir d'un diagnostic territorial ainsi que d'une consultation avec les élus datant d'août 1999. L'objectif de celui-ci était d'articuler au mieux les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) isérois afin d'éviter les enclaves et discontinuités existantes et de rationaliser les champs d'action afin que l'Isère soit intégralement couverte par des structures intercommunales. Ce schéma proposait donc de mettre en cohérence les territoires et les bassins de vie, ainsi la fusion de la Communauté de communes (ComCom) Paladru Val d'Ainan avec la ComCom du Pays Voironnais a été proposée et adoptée à une quasi-unanimité au sein des conseils municipaux. Sa validation par le préfet du département a été actée au 1^{er} janvier 2000.¹⁶ (Annexe 1). Cette fusion a entraîné la création de la Communauté d'agglomération. La singularité du Pays Voironnais est que la constitution politique a précédé la formation du territoire.

♦ Les compétences de la Communauté d'agglomération

Actuellement les compétences de l'intercommunalité s'articulent autour de six grands secteurs d'intervention. Les différentes modifications de l'intercommunalité et de son périmètre d'intervention n'ont cessé de renforcer l'intégration de compétences nouvelles. Ainsi la CAPV possède les compétences suivantes : l'aménagement du territoire, l'organisation de la mobilité, l'environnement, les solidarités, la culture et le patrimoine ; de plus avec sa transformation en Communauté d'agglomération en 2000, la Communauté du Pays Voironnais a acquis l'intégralité de la compétence économique. D'autre part, un Établissement Public de Coopération Culturel (EPCC), implanté à Voiron est constitué. Cet établissement dédié à la culture a un rayonnement supra territorial.

¹⁶ Planet, intranet du Pays Voironnais

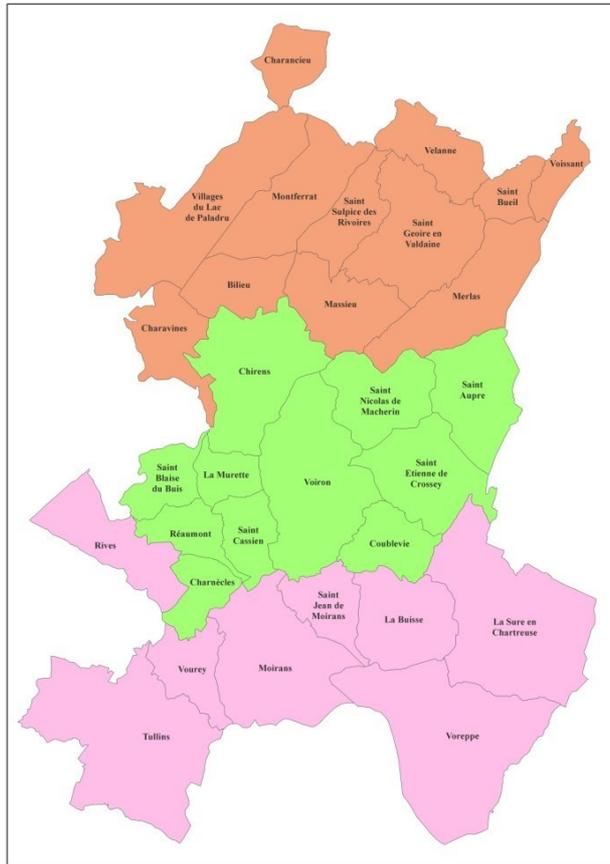


Figure 6 : Les trois entités géographiques du Pays Voironnais, en orange : secteur du lac, en vert le bassin historique autour de Voiron, en rose : la plaine de l'Isère (Source : SIG de la CAPV)

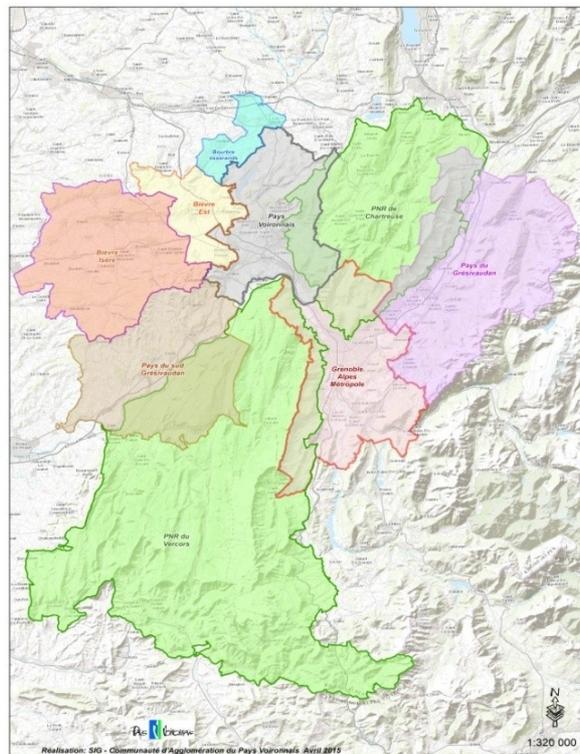


Figure 7 : Les structures territoriales limitrophes de la CAPV (Source :SIG de la CAPV)

- ◆ Un territoire tiraillé entre traditions rurales et influences urbaines

Le Pays Voironnais est une intercommunalité périurbaine marquée par une dichotomie Rural- Urbain avec une campagne plutôt résidentielle. Trois bassins de vie se démarquent nettement (Figure 6), le premier bassin (en orange) est organisé autour du secteur du lac et au nord, ce secteur se développe principalement sur les activités agricoles, artisanales et touristiques. Au centre de la CAPV (en vert), autour de l'agglomération de Voiron et les collines du voironnais, on retrouve le bassin historique du développement économique autour de Voiron, aujourd'hui pôle de services et pôle commercial. La ville-centre, Voiron, concentre l'ensemble des fonctions de l'intercommunalité : transport, services hospitaliers, culturels. Enfin le sud de l'EPCI (en rose) comprend la plaine de l'Isère, cette plaine alluviale agricole cohabite avec un espace de développement économique important (Parc économique de Centr'Alp entre Voreppe et Moirans). Notons que cette zone économique comprend les locaux du service agriculture, tourisme et économie du Pays Voironnais, cette zone d'activité est assez particulière puisque 30 % des emplois sont de nature industrielle, ce qui est un taux élevé compte tenu de la désindustrialisation française.¹⁷

A noter que la partie Est du territoire comporte neuf communes du PNR de Chartreuse et se caractérise donc par des paysages de contrefort du massif de Chartreuse où la forêt est dominante (Figure 7).

En termes de surface et d'usage, le Pays Voironnais est à prédominance rurale. En effet, il possède 58 % d'espaces agricoles, 31 % de forêt et milieux semi-naturels et 2 % de zones humides. La thématique agricole est donc très importante en termes d'occupation de l'espace. De plus une polarisation des activités économiques est également marquée. Cette polarisation s'explique en partie par la présence de Grenoble et de sa métropole, génératrice d'activité. Les effets de cette proximité avec la métropole de Grenoble se traduisent également par une urbanisation des communes limitrophes. La question de la construction d'un projet de territoire commun est donc primordiale, afin d'éviter le phagocytage des territoires périphériques par la métropole. L'hétérogénéité du territoire, dans sa typologie et ses usages peut donc rendre compliquée la mise en place d'une politique de développement commune en termes d'aménagement tant les enjeux sont disparates. Un programme comme le programme LEADER qui vise à soutenir le développement rural peut donc apparaître comme opportun sur un territoire qui tend vers l'urbanisation¹⁸.

¹⁷ Entretien Poteur de projets, 2020

¹⁸ Pays Voironnais, « Projet de territoire réactualisé », 2015 : On y apprend que « la stratégie défendue par le SCoT vise à équilibrer et polariser le développement des territoires pour lutter contre la périurbanisation et l'éloignement des fonctions urbaines » et à favoriser « une meilleure articulation de la localisation entre habitat, commerces, services, équipements et activités »

◆ Un changement de gouvernance à travers les mandats

L'intercommunalité a également vu des majorités politiques différentes la gouverner depuis quarante ans. Initialement à sa création en 1974 et jusqu'à 1979 c'est Maurice RIVAL, maire de Chirens (en 1971 jusqu'en 1983), affilié au parti socialiste¹⁹ qui assure la présidence. Il faisait partie des élus à l'origine du Syndicat mixte d'aménagement du Pays Voironnais. Michel Hannoun, maire de Voreppe et affilié au RPR²⁰ succède à Maurice Rival de 1979 à 1994. De 2001-2008 c'est Gérard Simonet, maire de Moirans divers droite de de 1995 à 2020²¹ qui est président de la CAPV. De 2008 à 2020, la présidence est assurée par Jean-Paul Bret. Celui-ci est l'ancien président de la ComCom de Paladru Val d'Ainan et également maire délégué des villages du lac de Paladru²². Le résultat du vote du conseil communautaire qui s'est réuni suite au second tour des municipales en juillet 2020 a été très serré. Celui-ci opposait Bruno Cattin, Maire de Voissant et Julien Polat maire de Voiron. Mr Cattin a été élu à 32 voix contre 30, celui-ci s'inscrit dans la lignée de Jean Paul Bret et est sans étiquette²³. Cette succession de présidents de communes mais également d'affiliations politiques différentes n'a pas entravé le développement de l'intercommunalité, bien au contraire. Celle-ci a progressivement gagné en compétences tout en intégrant d'autres communes au fil du temps. Le Pays Voironnais s'est développé, au cours des mandats et alternances politiques, en se regroupant davantage afin de ne pas être intégré dans l'agglomération immédiate²⁴.

Il est à noter que depuis sa création, le Pays Voironnais n'a jamais été présidé par le maire de la ville-centre, Voiron, une possibilité qui a toujours posé question. « *Le débat sur la pertinence d'élire à la tête de l'agglomération le maire de la Ville-centre, qui capte une grande partie des équipements intercommunaux, n'est pas nouveau* » informe le journal local²⁵. La volonté de Bruno Cattin est à présent d'être inclusif et de représenter l'opposition dans son exécutif, toujours d'après le même journal local, il déclare le soir de son élection : « *A la crise sanitaire, va succéder une crise économique et sociale. Il nous faudra répondre aux angoisses face aux inégalités [...] et nous n'y arriverons pas dans une logique de l'entre-soi. Il faut être ouvert aux différents territoires. [...] Nous devons écrire le projet ensemble. Ce n'est pas à l'exécutif de l'imposer aux conseillers communautaires. Ce n'est pas à l'intercommunalité d'imposer son projet aux communes. Il faut sortir de l'organisation en silo et changer de modèle* »

De plus l'organisation des services et de la gouvernance a également changé au fil des mandats passant d'organisation par thématiques à une gouvernance plus transversale. Avant le changement d'exécutifs, celui-ci était composé de seize Vice-Présidents (VP) affectés à des thématiques différentes (Annexe 2). L'organigramme de la future organisation des services n'est pas encore publié mais celle-ci s'organisera autour de quatre VP transversaux et onze VP thématiques ainsi que sept conseillers délégués. L'idée étant, en organisant cette gouvernance autour de ces VP de créer et favoriser du lien entre les services et de sortir l'intercommunalité de cette organisation trop sectorielle.

¹⁹Assemblée nationale, « Maurice Rival », consulté le 02 août 2020, [http://www2.assemblee-nationale.fr/sycomore/fiche/\(num_dept\)/679](http://www2.assemblee-nationale.fr/sycomore/fiche/(num_dept)/679)[http://www2.assemblee-nationale.fr/sycomore/fiche/\(num_dept\)/6796](http://www2.assemblee-nationale.fr/sycomore/fiche/(num_dept)/6796)

²⁰ Libération, « Michel Hannoun, (...) le député RPR (...) », consulté le 18 juillet 2020, https://www.liberation.fr/france-archivage/1996/12/10/michel-hannoun-plus-cher-que-xavier-mis-en-examen-le-depute-rpr-a-recu-977-264-f-pour-d-irreels-rap_191471

²¹Libération, « Témoignages municipales 2020 », consulté le 02 août 2020, https://www.liberation.fr/france/2019/11/17/municipales-2020-certains-jours-j-ai-eu-envie-de-poser-ma-demission_1763979h

²² Source intranet Pays Voironnais

²³ L'essor, « Bruno Cattin est élu président du Pays voironnais », consulté le 15 juillet <https://www.essor38.fr/bruno-cattin-est-elu-president-du-pays-voironnais-27115.html>.

²⁴ Pays Voironnais, « 40 ans d'intercommunalité », 82p.

²⁵ L'essor, « Bruno Cattin est élu président du Pays voironnais », consulté le 15 juillet <https://www.essor38.fr/bruno-cattin-est-elu-president-du-pays-voironnais-27115.html>.

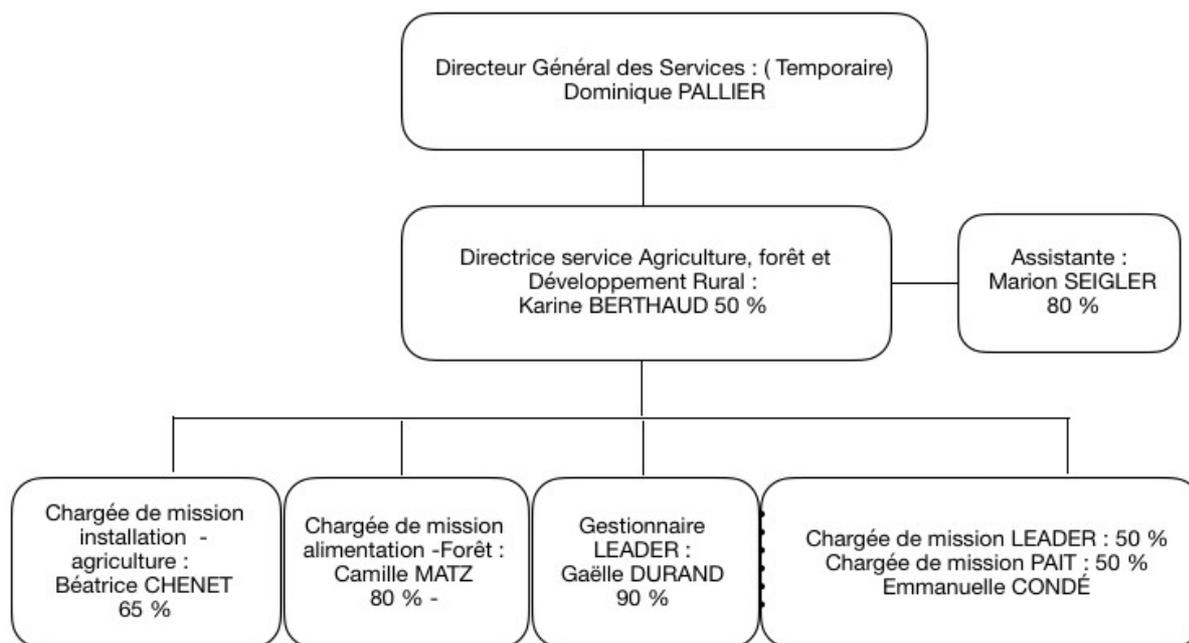


Figure 8 : Organigramme du service Agriculture, Forêt et Développement Rural de la CAPV (Source : *Personnelle*)

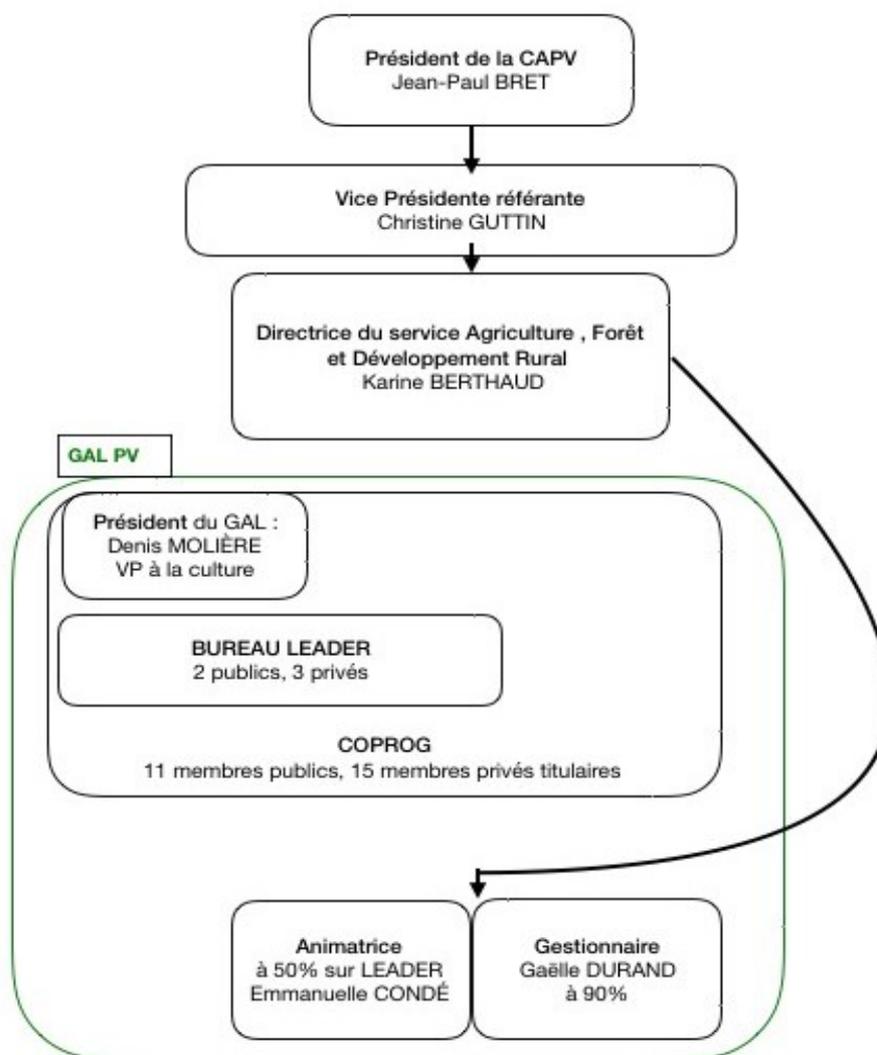


Figure 9 : Fonctionnement du GAL PV 2014-2020 (Source : *Personnelle*)

2.2. Le fonctionnement du GAL Pays Voironnais et de ses organes décisionnels

L'équipe technique du GAL est rattachée au service Agriculture, Forêt et Développement Rural et est composée d'une animatrice et une gestionnaire qui s'occupent de la mise en œuvre (Figure 8). Le fonctionnement du GAL est synthétisé sur la figure 9.

Le COPROG, dont la liste des membres titulaires et suppléants est disponible en Annexe 3, est constitué d'un collège public et privé, avec une majorité de privés comme le demande l'Union européenne. C'est la particularité de LEADER, l'organe décisionnel est composé en majorité par des membres privés. LEADER est un programme innovant en termes de gouvernance car ce sont des privés qui sont responsables d'un budget territorial. 26 personnes, 11 publics et 15 privés, composent ce comité, ce qui d'après une comparaison rapide avec d'autres GALs de la région est plutôt important. Ainsi ce comité a un rôle décisionnel puisqu'il sélectionne les projets qui vont pouvoir bénéficier de fonds. De plus ce collège mixte élabore, pilote et évalue la stratégie. C'est cette instance qui peut modifier les critères de sélection des projets, rendant des projets inéligibles par exemple.

Sa mise en place a différé de celle de la première programmation : en effet, lors de la première programmation, les membres du comité se sont portés volontaires alors que pour la seconde programmation, ils ont été nommés suite à un cahier des charges mis en place par la région. Celle-ci demandait que le COPROG soit constitué par type de fonction, type de bassin de vie et non pas par démarche volontaire. Ainsi la région a mis en place, une liste fictive de membres devant figurer dans le COPROG et la tâche de l'animatrice était de trouver les personnes remplissant les critères. La grande différence qui résulte de cette démarche est une meilleure prise en compte par les élus du territoire du dispositif, ceux-ci se sont plus mobilisés que lors de la précédente programmation et comme la composition de cette instance n'est pas issue d'une démarche volontariste, la précédente animatrice estime donc que le comité a perdu en processus participatif. Une meilleure représentativité territoriale est assurée grâce aux critères imposés par la région mais une déperdition démocratique à cause du processus de nomination s'opère. Ce COPROG étant issu d'une nomination, elle estime que la dynamique et l'engagement des membres est différente. Néanmoins le pendant de cette nomination et de cette meilleure prise en compte des élus du territoire est que les membres participent à cette instance en tant que représentants d'une structure et représentent donc dans une certaine mesure leurs intérêts territoriaux²⁶.

Le Bureau est la troisième instance. Ce groupe est constitué de membres publics et privés, le rôle de cette instance et d'organiser les priorités, de préparer en amont les dossiers à présenter au COPROG, cette équipe restreinte permet de faire gagner en fluidité le programme LEADER en pilotant la stratégie. Contrairement à la première programmation qui était en majorité occupée par des privés, ce bureau actuel est mixte. La présidence a été conservée par le précédent président, Denis Mollière, maire de Velanne et VP à la culture du Pays Voironnais (Annexe 4).

Le GAL s'est peu mobilisé lors de cette programmation, en effet ceci s'explique par différentes raisons. Le contexte régional, national et administratif étant tendu, cela a nécessité un contact régulier avec le COPROG car beaucoup de choses étaient à statuer. Ainsi le temps d'animation a été dédié à animer des COPROG. De plus par rapport à la précédente programmation, la gestion s'est complexifiée en rajoutant une étape de sélection, ce qui se répercutait sur les comités de programmation qui étaient donc plus chargés. Tout cela a eu pour conséquence une diminution du temps d'animation et de réunion du GAL ²⁹.

²⁶ Entretien avec l'ancienne animatrice, 2020

Améliorer le bien vivre ensemble sur notre territoire en mouvement CADRE DE VIE / ATTRACTIVITÉ / DÉVELOPPEMENT DURABLE / COOPÉRATION			
3 fiches actions thématiques	FICHE ACTION 1 Protéger et valoriser les ressources du Pays Voironnais pour les générations futures	3 axes	Organiser la préservation et la sensibilisation autour du patrimoine naturel et culturel remarquable
		Mots clés	Aménager l'accès pour valoriser les espaces ruraux, forestiers et naturels Encourager et faciliter l'exploitation vertueuse des ressources agricoles et forestières
		Projets phares	Accessibilité tous publics ; loisirs de pleine nature ; espaces multifonctionnels de services Agro-écologie ; gestion des conflits d'usage ; exploitation du foncier ; dessertes forestières
Dessertes forestières, Agro-écologie, Bases de loisirs...			
FICHE ACTION 2 Optimiser et mutualiser l'accès aux services pour les habitants	3 axes	Organiser les mobilités en réduisant notre empreinte carbone	Faciliter un accès optimal aux services pour tous les habitants
	Mots clés	Modes doux ; vélo ; autopartage ; covoiturage ; évolution des pratiques de mobilité	Précarité énergétique ; solidarité ; isolement ; bien vieillir ; petite enfance ; jeunesse ; nouvelles formes d'habitat
	Projets phares	Musée archéologique, Commerces de proximité, Modes doux...	
FICHE ACTION 3 Accompagner l'emploi en innovant autour de nos richesses locales	3 axes	Développer les énergies renouvelables à partir des ressources rurales	Accompagner la professionnalisation des acteurs et l'innovation dans les pratiques professionnelles et associatives
	Mots clés	Méthanisation ; Bois énergie ; économie circulaire	Formation ; démarches qualité ; ESS ; organisation sociale des entreprises ; partenariats public-privés
	Projets phares	Méthanisation, ESS, Hébergements touristiques, Bâtiment agricole collectif...	
2 fiches actions transversales		FICHE ACTION 4 Coopérations inter-territoriales et transnationales	
		Coopération inter-territoriale : ● Filière Bois ● Énergie ● Tourisme ● Mobilité ● Circuits courts ● Agro-écologie	
		Coopération transnationale : ● Echanges et actions communes pour une amélioration réciproque des pratiques ● Projets de coopération au service de la préservation de « biens communs » (eau, alimentation, biodiversité)	
		FICHE ACTION 5 Fonctionnement du GAL	
		● Animation ● Gestion ● Évaluation ● Communication	

Figure 10 : Stratégie LEADER GAL PV 2014-2020 (Source : Candidature LEADER Pays Voironnais- 2015)

2.3. Le programme LEADER au PV, une stratégie émanant du local

L'enveloppe financière allouée initialement au GAL pour la période de 2016-2022 s'élève à 1 547 000€, une enveloppe réservataire de 343 787 € s'est ajoutée en 2019. En 2014-2015, les délais étaient courts, la mobilisation et le travail participatif du GAL ont donc été plus limités que lors de la première candidature. Ainsi la candidature s'est majoritairement reposée sur un travail avec les élus du territoire plus que sur une construction issue du partenariat public-privé. La priorité ciblée de la précédente programmation s'intitulait « **Faire émerger et consolider une culture commune de territoire basée sur les liens ville-campagne** ». La dichotomie entre la ville et la campagne n'étant pas nouvelle, la stratégie du programme LEADER avait pour ambition de renforcer ces liens.

Pour l'actuelle programmation, l'architecture des aides a évolué ; en effet le Contrat de Développement Rural Rhône-Alpes (CDDRA), politique territoriale mise en place à l'échelle régionale n'a pas été renouvelé et a pris fin en 2015. Celui-ci a été remplacé par le Contrat Ambition Région (CAR) ne finançant plus que de l'investissement de structures publiques communales ou intercommunales. Auparavant le CDDRA, dont l'enveloppe s'élevait à plus de 7 millions d'euros sur le territoire, pouvait financer tout type de projet et de porteur. La région a donc revu sa façon de travailler sur le dernier mandat, l'aide n'est donc plus versée suivant une logique supposée de saupoudrage mais elle se veut plus ciblée, en phase avec la logique des financeurs²⁷. Ce changement de logique a donc laissé un vide concernant l'aide aux portages de projets²⁸, ce qui rend le programme LEADER encore plus légitime et nécessaire sur le territoire.

La candidature du Pays Voironnais a été proposée une première fois en 2014, seulement le périmètre d'intervention du GAL a été retoqué, en effet certaines communes bénéficiaient de deux programmes LEADER. Ainsi le GAL Pays Voironnais s'est mis d'accord avec le GAL Chartreuse afin de ne pas avoir deux GAL ayant des communes en commun. La priorité ciblée de l'actuelle programmation est donc en continuité de la précédente et se nomme : « **Améliorer le Bien Vivre Ensemble sur notre territoire en mouvement** », le « territoire en mouvement » faisant référence à la mutation démographique et aux impacts engendrés par les différents territoires limitrophes du Pays Voironnais. La notion de bien vivre ensemble a été explicitée dans le dossier de candidature et est définie dans la convention comme « vivre et évoluer dans un cadre de vie de qualité ; prendre en compte le développement durable dans les projets ; travailler en réseau avec d'autres acteurs habitant du territoire. »

Cette priorité ciblée transversale s'inscrit dans les enjeux d'avenir de la Région : « **Vitalité sociale des territoires ruraux** » et « **Changements de pratiques, préservation et valorisation des ressources** ». Le programme LEADER 2014-2020 a donc un volet environnemental, social et culturel. L'influence du président, Vice-Président à la culture à l'échelle du Pays Voironnais se manifeste donc à travers cette priorisation de la thématique culturelle.

Les 3 Fiches actions (FA) s'organisent autour des trois thématiques suivantes : « *Protéger, valoriser les ressources du Pays Voironnais* », « *Optimiser, mutualiser les services pour les habitants* », « *Accompagner vers l'emploi en innovant autour de nos richesses locales* » (Figure 10)

²⁷ La tribune Auvergne Rhône--Alpes , » Laurent Wauquiez et la Région Auvergne-Rhône-Alpes : le chaos » <https://acteursdeleconomie.latribune.fr/territoire/politique/2017-06-28/laurent-wauquiez-et-la-region-auvergne-rhone-alpes-le-chaos-741901.html>

²⁸ Entretien avec une personne ressource de la CAPV ,2020

2.4. L'évaluation finale du programme LEADER du Groupe d'Action Local du Pays Voironnais

Arrivant en fin de programmation, l'Union européenne impose aux GALs de procéder à une évaluation, l'évaluation devient une condition nécessaire à l'attribution des fonds. Un début de réflexion évaluative a déjà été amorcé puisqu'une stratégie d'évaluation a été mise en place lors de la rédaction de la convention en 2015. Une chargée de mission évaluation, la participation des membres du groupe évaluation et l'aide de Cap Rural²⁹ ont permis de mettre en place un arbre des objectifs. (Annexe 5). En décembre 2017, un diagnostic budgétaire a été réalisé, celui-ci a révélé des écarts budgétaires dans la répartition des enveloppes ; une modification de la répartition de l'enveloppe³⁰ a donc été voté au début de l'année 2018 afin de faire des mouvements de maquettes pour combler le déséquilibre budgétaire. Un basculement d'une partie des lignes sous utilisées a été réalisé (des FA1/SA2; FA2/SA1 ; FA3/SA1 vers les lignes FA2/SA2, FA2/SA3, FA3/SA2).

Historiquement le Pays Voironnais a eu une démarche engagée et innovante concernant l'évaluation puisque sur la première programmation un partenariat tripartite avec un laboratoire d'étude politique, des enseignants-chercheurs et la faculté de géographie alpine de Grenoble a été mis en place. Une réflexion sur l'évaluation continue a été engagée, et l'évaluation a été pensée comme un outil d'aide à la décision. Une évaluation à mi-parcours a été effectuée en 2018, soit 3 ans après la signature de la convention ; elle a été réalisée par Emmanuelle Condé, l'actuelle animatrice du programme LEADER. Cette étape n'étant plus obligatoire mais réalisée en fonction de la volonté du GAL, elle a permis de réorienter la stratégie et notamment d'effectuer des mouvements de maquette. La mise en œuvre de cette évaluation à mi-parcours a également marqué le retour de la participation au sein de cette programmation. Le long de son évaluation, Emmanuelle Condé a réuni les porteurs de projets lors d'une réunion de travail participatif autour de la thématique du bien-vivre. L'évaluation à mi-parcours a aussi mobilisé un groupe de travail évaluation, celui-ci a apporté de la valeur ajoutée à la réflexion et a participé à créer un lien différent entre l'évaluateur et les membres du bureau.

◆ Déroulé du stage

Ainsi pour effectuer cette évaluation finale, l'équipe technique via la CAPV a publié l'offre de stage (Annexe 6) pour laquelle j'ai candidaté et été retenue. Le déroulé du stage a été peu modifié par la situation sanitaire, l'arrivée en présentiel dans la structure a été retardée mais cela n'a pas entraîné de grosses modifications dans mon organisation ainsi que dans les missions. En effet, j'ai consacré mon énergie, pendant ce temps de télétravail imposé, à faire des recherches bibliographiques et à préparer mon enquête de terrain.

Les grandes phases du stage sont présentes sur le rétro-planning, les phases de télétravail y sont indiquées. (Annexe 7). Le stage a débuté par une phase de lectures bibliographiques afin de bâtir une expertise sur la thématique du programme LEADER et de mieux connaître le territoire. Ces lectures ont abouti à la rédaction d'une synthèse portant sur le programme LEADER et son évaluation au regard des évolutions et enjeux du développement local (MONNIER, 2020).

En parallèle, je me suis appropriée la stratégie et le programme LEADER et j'ai mis en place un référentiel évaluatif (version finale disponible en annexe 8), guide que je suivrai pour mener mon évaluation. Celui-ci a été co-construit avec un groupe de travail constitué de membres du bureau (J. Bernerd, A. Franco et T. Blanchet) qui s'est réuni par visioconférence à trois reprises. La forme finale de ce référentiel a été validée début mi-juin en accord avec ma tutrice.

²⁹ Cap Rural est un centre de ressources sur les pratiques et les métiers du développement local créé en 2015 il est cofinancé par la Région Auvergne-Rhône-Alpes, l'État, l'Europe et les cotisations de ses usagers

³⁰ Le Comité peut réaliser des modifications jusqu'à 30 % de la maquette financière sans passer par un avenant à notre convention Leader.

J'ai ensuite commencé à préparer ma phase terrain en réalisant le guide d'entretien. J'ai réalisé trois semaines et demi de terrain pour aller rencontrer les différents acteurs du programme. Ces entretiens se sont couplés avec une phase de retranscription des dires d'acteurs. J'ai commencé les entretiens à partir du 22 juin jusqu'au 21 juillet. Une réunion du Bureau Leader a eu lieu le 08 juillet en présentiel, occasion pour moi de faire un premier bilan et de discuter de mes premiers résultats. Le mois d'août, hormis deux semaines de vacances, a été dédié à la rédaction du mémoire et du rapport d'évaluation qui m'a occupée jusqu'à début septembre.

II. De la programmation à l'évaluation : mise en place d'un cadrage méthodologique afin d'évaluer le LEADER du GAL du Pays Voironnais

L'évaluation des politiques publiques apparaît dans la Déclaration des Droits de l'Homme et du Citoyen 26 août 1789 (article 15), comme le rappelle Méasson (2007) : « La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration ». Néanmoins, sa mise en œuvre en France est assez récente au regard de l'histoire. Initiée aux États-Unis, généralisée dans les pays anglosaxons, en France, la pratique de l'évaluation des politiques publiques est démocratisée depuis les années 90. L'instauration de la notion de performance et la limitation des ressources financières vont être des arguments incitant les institutions à procéder à des évaluations. Depuis 2008, l'évaluation des politiques publiques est inscrite dans la Constitution. Elle représente donc un champ relativement nouveau, sa définition est complexe et en perpétuelle évolution.

De nombreuses acceptions sont présentes dans la littérature traduisant ses évolutions. Le Sénat, sur son site internet, propose trois définitions : La première, issue du rapport Deleau (1985), met en lumière la notion d'effet propre « *évaluer, c'est mesurer les effets propres sur la base d'informations structurées et organisées* ». La seconde d'après le rapport Viveret (1989) présente l'importance du référentiel afin de mener une évaluation rigoureuse sans tomber dans la subjectivité « *Évaluer, c'est émettre un jugement de valeur* ». La troisième provient du décret du 18/11/98, créant le conseil national de l'évaluation, elle précise que l'évaluation d'une politique publique : « *a pour objet d'apprécier l'efficacité de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre* ».

Le propre même d'évaluer, serait pour Méasson (2007), de « produire des connaissances sur l'action publique et, surtout, pour l'action publique ». Duran (2010) explique que partant du principe que « la politique publique vise à l'efficacité, à produire des effets tangibles qui peuvent être mesurés », l'évaluation serait donc la mesure de des changements sociaux et économiques opérés. De même comme le précisent Duran (2010) et Fouquet (2013), avec l'évolution des politiques publiques s'accompagne un changement de réflexion sur l'évaluation : plus seulement apprécier les produits des actions en tant que tels c'est-à-dire les résultats obtenus, mais également estimer les conséquences de ces résultats, leurs impacts multidimensionnels. Fouquet (2013) apprécie l'évaluation comme visant « à produire des connaissances en vue, pour les citoyens, d'apprécier la valeur d'une politique (d'un programme, d'un dispositif), notamment quant à ses effets, et, pour les décideurs, de les aider à en améliorer sa pertinence, son efficacité, son efficience, sa cohérence et ses impacts ».

1.L'évaluation dans LEADER, une démarche au cœur des programmations successives 1.1. Un processus d'intégration de la démarche évaluative

Depuis les années 90 et la mise en place du Conseil scientifique de l'évaluation en 1990 puis du Conseil national de l'évaluation et du Commissariat général du plan, l'Europe, en obligeant l'évaluation des programmes cofinancés par les bénéficiaires, se positionne comme moteur dans la prise en compte de l'évaluation dans l'action publique. Celle-ci est donc perçue désormais comme un outil visant l'optimisation des politiques publiques. En parallèle, depuis 2001 et la loi organique relative aux lois de finances³¹, l'évaluation connaît un essor. La réforme générale des politiques publiques, concernant les dépenses de l'État à partir de 2007 et la modernisation de l'action publique depuis 2012 font de l'évaluation des politiques publiques une part intégrante du pilotage et l'érigent comme norme de l'action des pouvoirs publics (Méasson, 2007).L'évaluation est donc en principe intégrée, proche de ceux qui fondent et mettent en œuvre les politiques. Fouquet (2013), explique que les gouvernements se sont appuyés sur ces évaluations pour moderniser leurs gouvernements. Le questionnement évaluatif semble donc incorporé durablement aux politiques publiques.

³¹ Actée le 1er août 2001

L'évaluation du programme LEADER apparaît ainsi dès la première programmation mais, depuis les années 80, les exigences européennes en ce domaine ont évolué. Ainsi, tout programme financé par un fonds structurels européen doit être évalué (Méasson, 2007). Le programme LEADER est concerné et comporte donc un volet évaluation. La mise en œuvre fut assez succincte lors de la première programmation (High et Nemes, 2007), l'Europe ne mettant en place des documents de cadrage qu'en 2002. Toujours selon High et Nemes (2007), les premières évaluations de LEADER I et II étaient quantitatives et standardisées. Des auteurs cités par High et Nemes (2007), se rejoignent pour dire que les indicateurs mesurés qui étaient standardisés pour être applicables à tous peinaient à refléter « l'approche valeur ajoutée du programme LEADER ». L'évaluation de LEADER + a été réalisée sous forme d'audit. Dans leur travaux, High et Nemes (2007), montrent que la principale difficulté de réaliser une évaluation d'un programme européen est de permettre à celle-ci de refléter les situations et enseignements divers de chaque territoire. En 1995, la réalisation d'une évaluation devient une condition nécessaire à l'attribution de fonds. Cela a une double conséquence, la première permet à court terme d'augmenter la donnée produite concernant le programme LEADER dans toute l'union européenne, la seconde consiste à ce que l'évaluation devienne une norme (High et Nemes, 2007).

Pour la programmation actuelle, au niveau européen, le cadrage réglementaire de l'évaluation de LEADER est publié dans le Journal Officiel de l'union européenne L 347 du 20 décembre 2013. Deux évaluations ex post et ex ante pour LEADER DLAL sont exigées, l'article préconise que « *l'évaluateur ex ante participe à un stade précoce au processus d'élaboration du programme de développement rural* ». L'article 68 rappelle les objectifs de l'évaluation : « Le système de suivi et d'évaluation a pour but de : a) démontrer les progrès et les réalisations de la politique de développement rural et d'évaluer l'impact, l'efficacité, l'efficience et la pertinence des interventions de la politique de développement rural ; b) contribuer à mieux cibler le soutien au développement rural ; c) apporter un soutien à un processus d'apprentissage commun relatif au suivi et à l'évaluation ». L'article 1 du paragraphe 55 stipule qu' « afin d'améliorer sa qualité et de faire état de ses réalisations, il convient que chaque programme de développement rural fasse l'objet d'une évaluation ». La région, qui est devenue l'autorité de gestion de la programmation actuelle, doit donc évaluer son Plan de Développement Rural Régional (PDRR) dont fait partie LEADER. Néanmoins, les régions n'ont pas d'exigences envers les GALs en termes d'évaluation. Les GALs sont donc libres de réaliser leur évaluation comme ils l'entendent. Les GALs ont l'obligation d'évaluer leur action mais selon une méthode qui leur est propre.

1.2. Les enjeux de l'évaluation finale

L'évaluation finale dans LEADER est donc obligatoire. Les modalités de mise en œuvre de l'évaluation sont propres au GAL et c'est, pour certaines animatrices³², « *la dernière modalité de LEADER où les GALs et l'équipe technique sont libres de proposer une méthode* ». Usuellement l'évaluation est endogène ou exogène³³. Les GALs font appel à des bureaux d'études externes ou réalisent leur évaluation en interne en recrutant un stagiaire par exemple. Les auteurs s'accordent à dire qu'une « *évaluation hybride* » en croisant les approches permettrait de renforcer l'évaluation, sa valeur ainsi que sa potentielle capitalisation par les acteurs (High et Nemes (2007). Ainsi, plusieurs auteurs s'accordent à démontrer l'intérêt de croiser les différentes conceptions (Berriet-Sollicet et al, 2005 ; High et Nemes, 2007).

³² D'après le témoignage d'animatrice lors d'une réunion animée par CapRural le 07/04/2020

³³ Le dictionnaire Le Robert en ligne propose la définition suivante d'endogène par « Qui prend naissance à l'intérieur, est dû à une cause interne » opposant le terme exogène « Qui provient de l'extérieur, se produit à l'extérieur (de l'organisme, d'un système)

L'évaluation, qui se déroule à la fin de la programmation permet de faire un bilan des actions et un retour sur les choix faits et les moyens affectés. L'évaluation, en faisant un arrêt à un instant précis du programme permet de prendre du recul sur les actions et la stratégie. Ce bilan nécessaire participe à l'amélioration *in fine* du dispositif en étudiant les actions passées, en jugeant les choix et en proposant des préconisations³⁴. L'objectif est légèrement différent de l'évaluation à mi-parcours, il ne s'agit pas ici de réorienter une stratégie et de mettre en place de nouveaux outils à court terme puisque le programme se finit. La finalité de cette évaluation est d'apprécier si les objectifs initiaux ont été réalisés, de prendre du recul sur les réalisations déjà réalisées et d'étudier s'il y a eu des impacts ou effets non prévus. Cette évaluation de fin de programme permet ainsi de mettre en lumière les éléments positifs et également de pointer ce qui n'a pas fonctionné et donc de proposer des leviers pour dépasser ces freins dans une optique de recandidature.

De plus, l'enjeu de l'évaluation est d'intégrer des participants à sa construction. En effet la qualité d'une évaluation est corrélée à la participation des bénéficiaires ou des gestionnaires de la politique publique (Milet et Warin, 2013). La prise en compte de ces publics est indispensable afin de garantir une pertinence de l'évaluation. La mobilisation d'acteurs participe à une meilleure compréhension du territoire et de sa politique pour l'évaluateur. La concertation est également un moyen de croiser les points de vue des enquêtés et permet un enrichissement de l'analyse. En outre la participation active d'acteurs publics et privés du programme, que cela soit dans la construction de l'évaluation ou dans sa mise en œuvre, est une démarche qui assure une valorisation et une capitalisation de l'évaluation. En incluant des personnes en lien avec le programme dans la mise en place de l'évaluation, celles-ci vont s'emparer de la démarche et de ses préconisations. Il est en effet souhaitable d'établir une réflexion sur la capitalisation et les finalités de l'évaluation dans le but que celle-ci soit prise en compte par tous les acteurs de la politique. La participation influe donc sur la pertinence et la qualité de l'évaluation et aussi sur sa valorisation. Ce processus qui mêle concertation des acteurs, bilan budgétaire, mise en récit du programme construit en fin de compte la mémoire collective indispensable à une optimisation des politiques de développement local.

2. De la théorie à la pratique : construction d'une méthodologie évaluative

2.1. Mise en place d'un référentiel large issu d'une co-construction

La construction de la méthodologie de l'évaluation mobilisée pour ce stage a été réalisée en parallèle de la synthèse, comme indiqué sur le rétroplanning (Annexe 7). La méthodologie évaluative employée se présente comme un référentiel large comprenant des questions, critères, hypothèses et indicateurs. Ce référentiel a servi de guide pour l'évaluation. « *Évaluer c'est faire des choix* », déclare Dominique Vollet³⁵, la construction de ce référentiel résulte donc de nombreux choix qui ont été pris en fonction de différents facteurs. Volonté personnelle, faisabilité, disponibilité de données, volonté de prolonger l'existant ont orienté mes choix et ont permis de prioriser les indicateurs. Ainsi je me suis appuyée sur les évaluations finale et à mi-parcours³⁶ en me basant sur les mêmes critères et en reprenant des indicateurs déjà créés. Cette méthodologie s'appuyant sur la formulation de questions construites sur des critères apparaît comme la norme dans la littérature spécialisée.

³⁴ CapRural, « Guide méthodologique Atelier Evaluation et stratégie territoriale (24 / 25 septembre 2014 à Valence) » consulté le 01 août 2020, <http://caprural.org/telechargements/send/33-autres-ressources/902-appui-leader-journee-evaluation-strategie>,

³⁵ IRSTEA Clermont-Ferrand, « Appui aux GAL auvergnats 2007-2013 sur les questions d'évaluation », cité par CapRural dans « Guide méthodologique Atelier Evaluation et stratégie territoriale (24 / 25 septembre 2014 à Valence), » consulté le 01 août 2020, <http://caprural.org/telechargements/send/33-autres-ressources/902-appui-leader-journee-evaluation-strategie>,

³⁶ Evaluations finales des programmes LEADER du Pays Voironnais et d'Espace Belledonne, Rapport étudiant, UGA Alvin-besson Andre et al., 2013
Emmanuelle Conde. Mise en place d'une démarche d'évaluation à mi-parcours du programme LEADER du Pays Voironnais. Géographie. 2018.

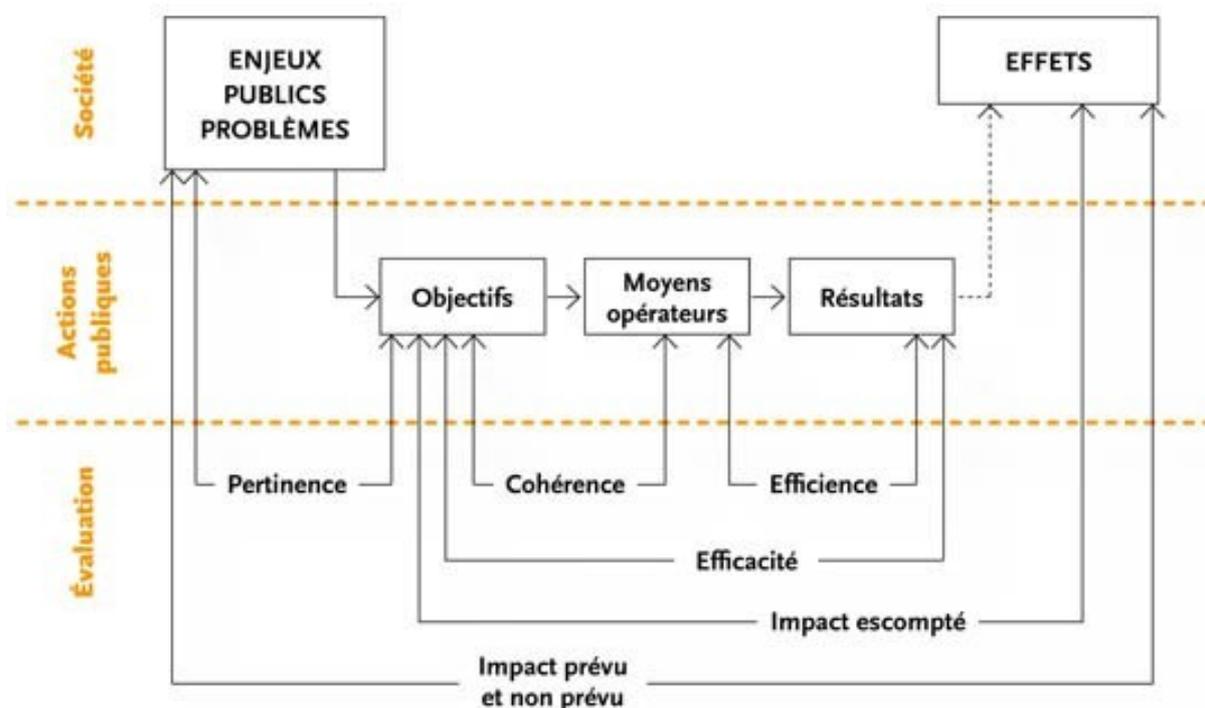


Figure 11 : Les critères d'évaluation et la temporalité de l'action publique (Source : Plante J.)³⁷

Pertinence	La mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention correspondent aux besoins, aux problèmes et aux questions. Les questions de pertinence sont particulièrement importantes dans l'évaluation ex-ante parce que l'accent est mis sur la stratégie choisie ou sa justification
Cohérence interne	Correspondance entre les différents objectifs d'une même intervention. La cohérence interne implique l'existence d'une hiérarchie des objectifs, les objectifs situés à la base contribuant logiquement aux objectifs situés au sommet.
Efficacité	Mesure dans laquelle les objectifs de l'intervention sont atteints. Un indicateur d'efficacité est calculé en rapportant une réalisation, un résultat ou un indicateur d'impact à un objectif quantifié.
Efficience	Relation optimisée dans l'intervention, entre les ressources utilisées et les résultats obtenus dans la poursuite d'un objectif donné. L'efficience porte sur la question de savoir si les autres effets auraient pu être obtenus avec le même budget ou à un coût moindre. Un indicateur d'efficience est calculé en divisant les ressources budgétaires mobilisées par la quantité d'effets obtenus.
Impact	Dans un processus d'évaluation de l'impact, le terme « impact » décrit tous les changements attendus du fait de la mise en œuvre et de l'application d'une option stratégique/intervention donnée. Ces impacts peuvent se produire à différents moments, concerner différents acteurs et être pertinents à différentes échelles (locale, régionale, nationale et européenne). Dans le cadre de l'évaluation, l'impact se réfère aux changements associés à une intervention particulière et qui se produisent sur le plus long terme.

Tableau 3 : Les critères de l'évaluation (Source : Personnelle d'après ³⁸)

³⁷ D'après Jacques Plante, « Principes d'une évaluation socialement utile (leçons de l'expérience québécoise) », Outils, pratiques, institutions pour évaluer les politiques publiques : actes du séminaire Plan-ENA, avril- juillet 1990, Commissariat général du Plan, textes rassemblés par Bernard Perret, La Documentation française, 1991.

³⁸ Source personnelle, construction d'après COMMISSION EUROPÉENNE- Direction générale de l'agriculture et du développement rural – Unité C.4 (2017): «Lignes directrices. Évaluation de la méthode LEADER/DLAL». Bruxelles

Cette normalisation de l'évaluation se confirme par l'étude de nombreuses évaluations du programme LEADER sur d'autres territoires ou à des temporalités différentes. ³⁹La réflexion s'est d'abord orientée sur la sélection de critères d'évaluation. L'action d'évaluer consiste à se poser des questions se basant sur différents critères qui sont des éléments de référence permettant d'estimer ou de juger quelque chose. « *Chaque critère représente un prisme ou une perspective différente à travers lesquels l'intervention peut être analysée. Pris collectivement, ces critères permettent d'obtenir un tableau plus complet de l'intervention menée, du processus de mise en œuvre, et des résultats obtenus* ». ⁴⁰

Le programme LEADER étant un programme avec des spécificités variables selon les territoires (stratégie, mise en œuvre, problématiques du territoire), son évaluation comprend donc une réflexion sur le fond et la forme, sur la stratégie mais également sur sa mise en œuvre. Plusieurs critères ont ainsi été mobilisés. La littérature proposée par la Commission européenne et les différents sites de ressources recensent cinq ⁴¹ critères qui se prêtent à une utilisation différente et permettent d'évaluer différentes temporalités ou thématiques de LEADER. La figure 11 illustre cette temporalité de l'action publique. L'évaluation finale se place à la fin de cette action, il est donc possible d'évaluer les résultats et d'estimer les impacts de ceux-ci. Ces critères sont les points de départ de la formulation des questions évaluatives. Les critères d'évaluation ont été définis et choisis au début de la réflexion évaluative et guident l'évaluation. Les critères retenus afin d'apprécier les indicateurs sont présentés sur le tableau 3 à gauche.

Ce référentiel a également été pensé pour venir compléter le travail réalisé il y a deux ans lors de l'évaluation à mi-parcours. Ainsi certains critères comme l'efficacité, l'efficience et la cohérence sont mobilisés et d'autres critères ont été ajoutés comme l'impact. Évaluer le programme par le prisme de l'impact n'a de sens que pour une évaluation finale puisqu'il correspond aux effets ex post d'une réalisation. De plus des indicateurs ⁴² construits lors de l'évaluation à mi-parcours ont pu être réutilisés et mis à jour avec les données actuelles permettant d'apprécier les évolutions. Enfin concernant les thématiques à évaluer, celles-ci ont pu être complétées avec notamment des questions plus larges concernant les notions d'impact et de plus-value qui ne peuvent être étudiées que lors d'une évaluation finale.

Ainsi mon travail s'est structuré autour de cinq questions qui sont le fil conducteur de cette évaluation. Ces questions ont été rédigées en s'appuyant sur un guide rédigé par le bureau d'étude Eureval ⁴³. Celui-ci stipule qu'une question doit comporter « *trois dimensions ; une dimension cognitive (la question permet d'apporter de la connaissance) ; une dimension normative (la question permet de porter un jugement) et une dimension instrumentale (la question permet d'améliorer l'intervention évaluée)* ». »

³⁹ Évaluation finale du programme leader 2007-2013 du GALI ressources 41 des Pays Vendomois et Beauce Val de Loire, Aurore PERREAU, 2015

Programme LEADER Vallée de la Drôme Evaluation à mi-parcours, Tiphaine Durand, 2018

Rapport complet Evaluation mi-parcours Figéac Quercy Vallée de la Dordogne, 2018, disponible sur https://www.petr-fqvd.fr/fileadmin/Petr-fqvd/Documents/LEADER/Annexe_3.pdf

⁴⁰ OCDE, « Critères d'évaluation : définitions adaptées et principes d'utilisation », 2019, disponible sur [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCDDAC\(2019\)58FINAL&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCDDAC(2019)58FINAL&docLanguage=Fr)

⁴¹ Commission européenne– Direction générale de l'agriculture et du développement rural – Unité C.4 (2017):

«Lignes directrices. Évaluation de la méthode LEADER/DLAL». Bruxelles

Critères d'évaluation : définitions adaptées et principes d'utilisation, OCDE, 2019, disponible sur [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCDDAC\(2019\)58FINAL&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCDDAC(2019)58FINAL&docLanguage=Fr)

⁴² Indicateur: Facteur ou variable, de nature quantitatif ou qualitatif, qui constitue un moyen simple et fiable de mesurer et d'informer des changements liés à l'intervention ou d'aider à apprécier la performance d'un acteur du développement. d'après OECD, « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats », <https://www.eval.fr/wp-content/uploads/2018/09/glossaire-eval.pdf>

⁴³ Euréval, « Fiche méthodologique : Rédiger une question évaluative », consulté le 15 mai 2020, https://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft_questions_eval.pdf

Questions	Indicateurs				
	efficacité	efficience	Pertinence de la stratégie	cohérence interne	Impact
Question 1 : La stratégie LEADER adoptée par le GAL permet-elle de répondre aux enjeux de développement local du Pays Voironnais					
Question 2 : Dans quelles mesures les projets soutenus dans le cadre de LEADER permettent-ils d'atteindre les objectifs stratégiques définis par le GAL ?					
Question 3 : Dans quelles mesures la mise en œuvre du LEADER permet-elle une programmation efficiente?					
Question 4 : En quoi la gouvernance a concouru à la réalisation des objectifs fixés par le GAL?					
Question 5 : La Programmation LEADER apporte-t-elle une plus-value au territoire de la CAPV ?					

Tableau 4 : Les critères d'évaluations spécifiques aux questions évaluatives (*Source : Personnelle*)

Question 1 : La stratégie LEADER adoptée par le GAL permet-elle de répondre aux enjeux de développement local du Pays Voironnais ?

Cette première question s'intéresse à la pertinence de la stratégie vis à vis des enjeux locaux, cette question sert à traiter à posteriori de la qualité de la stratégie choisie. Il s'agit ici d'étudier si la stratégie globale au regard du territoire est cohérente et pertinente, si le programme LEADER a permis de répondre aux enjeux locaux. L'analyse de cette question permet de tirer un enseignement de l'orientation stratégique en vue d'une nouvelle candidature.

Question 2 : Dans quelles mesures les projets soutenus dans le cadre de LEADER permettent-ils d'atteindre les objectifs stratégiques définis par le GAL ?

L'objectif de LEADER est que les projets sélectionnés puissent répondre à des enjeux de développement, il est donc important d'évaluer si la sélection des projets a été pertinente et efficace pour atteindre les objectifs de la stratégie fixés par le GAL sur l'ensemble du LEADER.

Question 3 : Dans quelles mesures la mise en œuvre, c'est-à-dire l'animation et la gestion du LEADER permettent-elle une programmation efficiente ?

Cette question examine la mise en œuvre du programme, dans la mesure où la fiche action cinq de LEADER finance l'animation et la gestion, il est opportun d'étudier si celle-ci permet une programmation efficiente. De plus les moyens d'animation sont laissés sous la responsabilité de la personne en poste ; dans le cas présent, l'animatrice qui était ma maître de stage, avait le souhait d'avoir un retour sur ses méthodes.

Question 4 : En quoi la gouvernance a concouru à la réalisation des objectifs fixés par le GAL?

La question quatre est en lien avec la troisième, il s'agira d'évaluer la gouvernance public-privé d'après des critères d'efficacité et de savoir si cette gouvernance a permis d'atteindre les objectifs initiaux.

Question 5 : La Programmation LEADER apporte-t-elle une plus-value au territoire de la CAPV ?

Enfin l'évaluation finale en se plaçant à la fin de la programmation et des réalisations peut aborder des paramètres transversaux et notamment le critère d'impact. L'idée est de savoir si le programme LEADER apporte une réelle plus-value sur le territoire et s'il a d'autre impact qu'un seul apport financier. La plus-value territoriale, dans la présente étude, fait référence à quatre composantes caractéristiques de l'approche LEADER, soit l'ancrage territorial, la mise en réseau des acteurs, le caractère innovant et la coopération, ce choix s'appuie sur la méthodologie présentée par Vollet et Bosc (2018). Celle-ci propose de mesurer la valeur ajoutée territoriale en se basant sur l'ancrage territorial, l'intersectorialité, la coordination entre acteurs et le caractère transversal du projet de développement territorial.

Le tableau 4 présente le référencement des indicateurs pour chaque question, ainsi comme présenté en annexe 8, chaque question se décline en plusieurs sous questions. Ces sous-questions se basent sur ces indicateurs et permettent d'explorer différents prismes de la thématique évaluée.

♦ Construction de la méthodologie :

La temporalité de la mise en place du référentiel évaluatif est indiquée sur l'annexe x et a duré environ 2 mois, sa version définitive a été validée mi-juin en accord avec l'encadrante de stage.

La construction de ce cadre permettant un jugement du programme Leader a nécessité la mobilisation d'un « outillage », de méthodes de collecte et de traitement de l'information. En amont de la réflexion évaluative, un premier travail de délimitation de la mission consistant en la rédaction du cahier des charges de l'évaluation a été réalisé. Celui-ci s'appuyait sur l'offre de stage et a été étayé par des définitions ainsi que des éléments issus de la synthèse. Le document est disponible en annexe 9, il a permis, dans un premier temps de poser le cadre de l'évaluation.

La synthèse bibliographique a mis en évidence des points de vigilance notamment la difficulté de définir les objectifs de l'évaluation. Pour les auteurs, « *celle-ci ne peut se réduire ni à un simple contrôle, ni à une étude stratégique, ni à un exercice de prospective.* » (Berriet-Sollicec et al, 2005). Fouquet (2013) ajoute qu'elle est souvent réduite à « *du contrôle de gestion, voire à de simples suivis quantitatifs d'indicateurs, ou au contrôle sanction* ». Les auteurs proposent donc des définitions de l'évaluation en présentant ce qu'elle n'est pas. Les écueils de l'évaluation reposent donc en partie sur le fait que sa définition est large, Berriet-Sollicec et al. (2005), ajoutent « *que pour un même questionnement relatif à la cohérence, la pertinence et l'efficacité des politiques, il existe une grande hétérogénéité de la précision des réponses par les différents prestataires* ». Depuis 20 ans, l'évaluation a progressé en France et ne se résume plus simplement à une seule collecte d'indicateurs (Berriet-Sollicec et al (2005) ; Fouquet (2013)). En lien avec les difficultés de définition de l'évaluation et donc de mise en oeuvre, Berriet-Sollicec et al. (2005) mettent en garde la possibilité que l'évaluation ne devienne une affaire de « spécialistes », d'experts rompant avec le milieu de la recherche. Ce travail de recherche bibliographique réalisé pendant les deux premiers mois de stage a donc permis un apport d'éléments académiques permettant de construire une base solide sur la thématique. Ces éléments ont pu nourrir ma réflexion personnelle. La construction de la grille s'appuie sur cette base et également sur de nombreuses références pratiques disponibles sur divers centres de ressources. Le site internet de réseau rural⁴⁴, Cap Rural, Leader France sont des bases de données solides et riches concernant la méthodologie évaluative. Cette grille s'est construite au fil de cette première phase.

La mobilisation d'un groupe de travail sur l'évaluation, composé de trois membres du bureau, a débuté début mai correspondant à la fin de ma phase de recherches bibliographiques. L'idée était de favoriser la participation et de confronter mes recherches et mes idées avec le point de vue d'acteurs du LEADER Pays Voironnais. La question de l'utilisation et de la capitalisation de l'évaluation étant essentielle, il a paru adapté d'inclure les membres du Bureau dans la réflexion. J'ai donc fait le choix de recréer ce groupe de travail évaluation. De plus ces membres ont une fine connaissance de la programmation, le travail concerté a donc été très enrichissant personnellement et m'a permis une meilleure compréhension des spécificités du programme.

Ainsi trois réunions à distance ont été proposées dans un intervalle de trois semaines. La première réunion a permis de délimiter des grands thèmes à évaluer, l'idée était de les faire réfléchir sur les thèmes à aborder indépendamment de ce à quoi j'avais pensé. L'objectif était qu'ils donnent leur point de vue sur les éléments à évaluer en fonction de leurs intérêts. Une mise au point sur l'évaluation avec un rappel de ses objectifs et ses spécificités a été présentée lors de cette réunion afin qu'ils aient tous les éléments en tête pour ces sessions de travail. La seconde réunion s'est focalisée sur la rédaction des questions évaluatives et des sous-questions. En amont de la réunion, j'ai envoyé le référentiel, l'objectif était d'agréger des sous-questions, de le densifier.

⁴⁴ Le RRF est copiloté par le Ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation (MAA), le Commissariat Général à l'Égalité des Territoires (CGET) et Régions de France (RdF). Ce réseau mutualise les activités adaptées aux besoins des territoires, assure l'articulation et la coordination des initiatives locales ainsi que la diffusion des réalisations. (d'après <https://www.reseaurural.fr/le-reseau-rural-francais>)

N°	FA	SA	Intitulé Projet	Perimètre d'action	Personne contact	Typologie Porteur
1	1	1	Muséographie Paladru	Village de Paladru	Denis MOLLIERE	Public (CAPV)
2	1	2	Étang ouvert	Saint Geoire en Valdaine	GROS FLANDRE Alexandre	Privé (Entreprise)
3	2	2	Ouverture exceptionnelle	Saint Geoire en Valdaine	Gisèle GROS COISSY	Privé (Associatif)
4	2	2	Création artistique par la Cie Naüm avec les habitants de Biliou et les salariés en réinsertion des Jardins de la Solidarité	Biliou	Remi PETIPREZ Association la cuivrie	Privé (Associatif)
5	2	3	Jardin partagé Coublevie	Coublevie	Gérard CHENE Claire RICHARD	Public-privé
6	2	3	Citoyenneté et lien social	CAPV	Julie BARRÉ BAYARD	Public (CIAS)
7	2	3	Hôpital écologique de Demain	Voiron	Serge CLÔT	Public (Hôpital)
8	3	2	Création magasin de producteur /SARL Un petit bout de Chartreuse	Coublevie	Alice Chenal	Privé (Entreprise)
9	3	3	ESS / Entrepreneurs solidaires du Centre-Isère	Centre Isère	Antoine FRANCO	Privé (Associatif)
10	3	3	Association Centr'Alp	Centr'Alp	Benjamin ARNAUD	Privé (Associatif)
11	3	3	Un toit pour les jardiniers	Moirans	Carole VINATIER SAMBA	Privé (Associatif)

Tableau 5 : Porteurs de projets rencontrés (Source : Personnelle)

	Nom	Structure/ Fonction	Typologie
1	Denis MOLLIERE d.molliere@velanne.fr	VP Culture/ Président du GAL	Public
2	Monique DEVEAUX	VP CIAS	Public
3	Sophie TORCEAU	Habitante	Privé
4	Antoine FRANCO	ESS / Entrepreneurs solidaires du Centre-Isère	Privé

Tableau 6 : Membres du COPROG rencontrés (Source : Personnelle)

	Nom	Structure	Fonction
1	Angèle LEGRAIN Leader@saintmarcellin-vercors-isere.fr	LEADER Terres d'Echo	Animatrice
2	Gaëlle DURAND gaelle.durand@paysvoironnais.com	LEADER Pays Voironnais	Gestionnaire
3	Camille MATZ Camille.matz@paysvoironnais.com	LEADER Pays Voironnais	Animatrice 2009-2018
	Delphine SÉVERIN , Véronique DUDRET-	CAPV	Directrice et agent - Politiques contractuelles de la CAPV

Tableau 7 : Personnes ressources rencontrées (Source : Personnelle)

Enfin la dernière réunion a permis de faire un tri dans les indicateurs et sous-questions, l'idée était de réaliser une priorisation (en fonction de leur intérêt et de la faisabilité) afin de mener à bien la mission évaluative. Discuter de l'évaluation et consulter les parties prenantes pour le choix des questions et des indicateurs a permis d'être encore plus pertinent et *in fine* de gagner du temps.

2.2. Des méthodes diverses de récolte de données

Les enquêtes représentent la majeure partie de mon travail de terrain. La liste des acteurs interrogés figure sur les tableaux 5,6,7. J'ai donc rencontré onze porteurs de projets, quatre membres du Comité de programmation dont deux membres du Bureau et quatre « personnes ressources ». Ces personnes ressources sont des agents de la CAPV ou des acteurs de LEADER sur un autre territoire. L'objectif était de récolter de la donnée qualitative et d'avoir les perceptions des différents acteurs qui gravitent autour du programme LEADER, qu'ils soient directement en lien avec le programme, en tant que bénéficiaires (Porteurs de Projets) ou qu'ils le mettent en œuvre (via la gouvernance ou l'animation). Croiser le regard en interrogeant une animatrice d'un GAL voisin fut très riche et primordial dans la compréhension du caractère territorial de ce programme. Ce moment d'échange a permis de confronter les modes de fonctionnement et de comparer les programmes et leur stratégie respective. De plus cet échange arrivant au terme de ma phase de terrain, il a été possible de discuter des premiers éléments d'analyse de l'évaluation et donc d'avoir un avis extérieur sur ce LEADER de la part d'une personne connaissant particulièrement bien le programme.

J'ai donc fait le choix de réaliser des entretiens semi-directifs d'environ une heure s'appuyant sur un guide d'entretien composé de questions fermées servant à récolter des données précises ainsi que des questions plus ouvertes invitant l'interviewé à exprimer son ressenti. Des guides d'entretien adaptés ont été rédigés et ont servi pour mener les entretiens. Le planning du terrain se trouve en annexe 10, sur celui-ci sont spécifiées les conditions de réalisation des entretiens. Un entretien en présentiel a été privilégié. En effet se rencontrer et échanger en face à face permet d'instaurer un climat de confiance et invite plus à la discussion ; néanmoins avec la situation sanitaire et le fait que le télétravail soit privilégié, certains entretiens se sont déroulés par téléphone. Une prise de note personnelle ainsi qu'un enregistrement systématique des entretiens ont été mis en place pour garder la trace de ces échanges. Les échanges étant principalement du ressenti ponctué de données techniques, j'ai fait le choix d'enregistrer afin de ne pas déformer les propos de l'acteur interviewé d'une part et surtout pour être dans une écoute active. L'enregistrement de l'entretien a l'avantage de ne pas se concentrer principalement sur la prise de note.

La rédaction des comptes rendus se basant sur des enregistrements et ma prise de note a certes été chronophage, cela m'a permis d'assurer une exactitude des dires des acteurs. Le temps dédié à la rédaction des comptes-rendus m'a aidé dans ma réflexion et m'a également permis de mettre à jour et modifier les guides d'entretien, à les affiner en fonction de ce qui ressortait et finalement de mieux identifier les informations manquantes. L'ensemble des guides d'entretien se trouve en annexe 11.

Un échantillonnage a été réalisé sur les cinquante-cinq porteurs de projets et les vingt-six membres titulaires du Comité de programmation, le but étant d'avoir une représentation dans la mesure du possible exhaustive. Concernant les porteurs de projets, l'échantillonnage s'est appuyé sur plusieurs critères : la typologie de l'acteur (public, privé), la Fiche Action du projet, le montant de la subvention ainsi que le bassin de réalisation du projet.

Certains de ces porteurs sont également membres du comité de programmation, un acteur a donc répondu à deux guides d'entretiens, j'ai pu recueillir son témoignage en tant que porteur de projet et membre du comité de programmation. De plus même le président du GAL et Vice-Président à la culture, n'a pas porté au sens administratif un projet, le projet de muséographie était porté par son service, il a donc pu m'en parler. Emmanuelle Condé m'a également aidée dans cet échantillonnage en notamment me déconseillant un porteur de projet peu enclin à échanger. La prise de rendez-vous s'est effectuée par mail et par téléphone. Des relances ont dû être effectuées mais globalement l'ensemble des porteurs identifiés a répondu à ma sollicitation d'entretien. Il était plus difficile toutefois de contacter et de s'entretenir avec les porteurs privés et certains membres du COPROG, peut-être par manque de temps.

En parallèle de ces entretiens qualitatifs, un questionnaire en ligne a été envoyé à l'ensemble des porteurs de projets. Ce questionnaire avait pour but de collecter de la donnée quantitative et également d'avoir quelques éléments qualitatifs. Celui-ci s'est construit comme les guides d'entretiens sur la base du référentiel évaluatif. Il était précisé dans le mail accompagnant le questionnaire ainsi que dans le corps de l'introduction les modalités de l'évaluation, le but et l'utilisation des données collectées. Celui-ci comprenait une soixantaine de questions fermées et ouvertes. Dix-neuf porteurs de projets ont répondu à l'enquête sur les cinquante-cinq porteurs de projets. À ces dix-neuf personnes il faut ajouter les onze porteurs que j'ai rencontrés et qui m'ont permis de collecter les mêmes types de données. Ainsi ce nombre s'élève à trente, j'ai pu recueillir l'avis de **54%** des porteurs de projets. Ce taux de réponse au questionnaire est assez faible, plusieurs hypothèses peuvent l'expliquer.

Premièrement le contexte d'élections a pu interférer avec la disponibilité des porteurs de projets publics. Certains agents de la CAPV qui ont porté des projets ont changé de poste ou étaient indisponibles, il était donc impossible de les contacter. De multiples relances ont été réalisées afin de collecter au maximum d'avis des porteurs de projets, il était précisé l'importance de leur réponse pour mon évaluation. Le questionnaire a été envoyé une première fois 30 juin 2020. Une relance par semaine a été effectuée jusqu'à fin juillet. Concernant les membres du COPROG, un questionnaire a été transmis lors du COPROG de février par Emmanuelle CONDÉ, animatrice du programme. Celui-ci a été distribué en version papier lors d'un comité de programmation et également une version électronique était possible à remplir.

Ce questionnaire a eu un taux de réponse de dix-huit sur vingt-six donc une réponse de près de **70 %**, ce taux de réponse élevé s'explique par la modalité de sa distribution.

2.3. Traitements des données

◆. Les données quantitatives

Aux données récoltées par le questionnaire « GOOGLE form », j'ai agrégé les données récoltées en entretiens, je n'ai pas fait le choix d'envoyer le questionnaire aux porteurs de projets déjà sollicités pour des entretiens. J'ai donc extrait et complété la base de données d'excel. Un traitement excel avec les outils disponibles sur le logiciel a été effectué. Ces données m'ont donc permis de quantifier mes indicateurs.

L'analyse budgétaire s'appuie sur les données de suivi constituées par le GAL, cette analyse s'arrête sur les données de juin 2020.

◆ Les données qualitatives / perception de LEADER

Les données qualitatives, les dires des acteurs, m'ont permis de compléter l'analyse quantitative. Globalement la grille d'entretien recueille des données pour l'analyse quantitative et invite l'enquêté à exprimer son ressenti sur des aspects moins quantifiables. Ces entretiens sont également le moment pour l'enquêté de réfléchir à des leviers pour la prochaine programmation. J'ai eu quelquefois des difficultés à faire parler le porteur de projet sur LEADER et ses fondements, il a été beaucoup plus aisé de discuter de ces notions-là avec les membres du comité ou les personnes-ressources qui ont une vision plus globale du programme et de ses fondamentaux. Certains porteurs ont peu de recul sur le programme, mes questions sur les programmes n'obtenaient pas de réponse. Dans ces cas-là, j'ai fait le choix d'orienter mon questionnaire sur le projet du porteur, quitte à dévier et ne pas obtenir les informations que je recherchais. Ce point-là m'a également permis de me rendre compte que, pour certains porteurs, la pédagogie et la connaissance de Leader étaient assez restreintes, traduisant une plus-value de méthode assez limitée.

Le traitement de cette partie terrain s'est résumé à la rédaction des comptes rendus. Ce travail de retranscription des entretiens a permis de mettre en évidence les points de vue sur certaines thématiques des acteurs interrogés. Une fois mis en évidence, la confrontation de ceux-ci a permis d'analyser les éléments permettant d'évaluer le programme LEADER et le ressenti de ce programme par les divers acteurs. La confrontation de ces points de vue a également permis d'identifier les points de convergence.

Ces échanges réguliers avec des personnes dits « experts » ont donné lieu à une discussion autour de ces éléments d'analyse, permettant d'établir plusieurs hypothèses quant à l'évaluation du programme LEADER :

- Le programme connaît un attrait mais révèle une équité relative concernant les porteurs de projets.
- La stratégie est pertinente au regard du territoire
- L'innovation est peu marquée du fait d'un contexte national tendu
- La gouvernance et l'animation permettent de mettre en œuvre efficacement la programmation.

	Maquette candidature	Maquette convention	Maquette 1er mouvement (2017)	Maquette finale avec enveloppe reservataire
FA1	611 000,00 €	348 500,00 €	291 450 €	366 113,00 €
FA2	728 000,00 €	416 500,00 €	590 000 €	725 715,00 €
FA3	780 000,00 €	425 000,00 €	319 550 €	380 959,00 €
FA4	65 000,00 €	51 000,00 €	40 000 €	40 000,00 €
FA5	416 000,00 €	306 000,00 €	306 000,00 €	377 000,00 €
Total	2 600 000,00 €	1 547 000,00 €	1 547 000,00 €	1 889 787,00 €

Tableau 8 : Maquette prévue et maquette réelle du programme LEADER du GAL PV(*Source : personnelle d'après ^{45 46}*)

Part de l'enveloppe LEADER pour chaque Fiche-Action

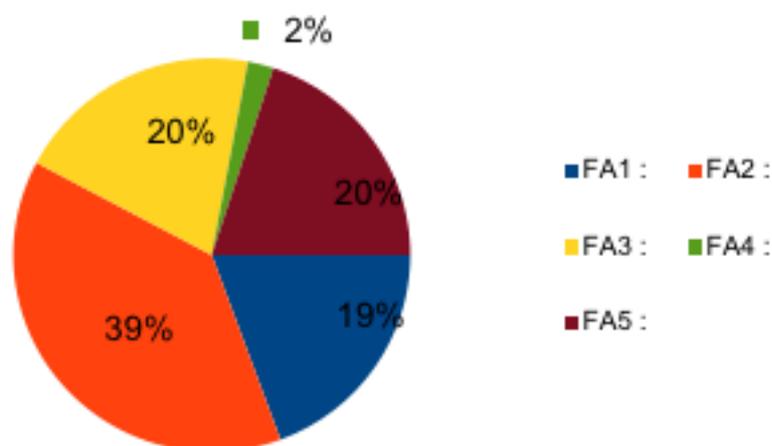


Figure 12 : Part de l'enveloppe LEADER pour chaque Fiche action (*Source Personnelle*)

FA 1 - Protégeons et valorisons les ressources du Pays Voironnais pour les générations futures

FA 2 - Optimisons et mutualisons les services pour les habitants

FA 3 - Accompagnons l'emploi en innovant autour de nos richesses locales

FA 4 - Coopération interterritoriale et transnationale

FA 5 - Animation du programme

⁴⁵ GAL du Pays Voironnais, Candidature au Programme LEADER Pays Voironnais, 2015

⁴⁶ GAL du Pays Voironnais, Avenant au programme LEADER, 2018

III. Le programme LEADER sur le Pays Voironnais : entre opportunité de développement local et risque de banalisation du dispositif

La conduite de l'évaluation que j'ai menée, se basant sur des données de suivi mises à disposition par le GAL Pays Voironnais et sur des entretiens qualitatifs, a produit plusieurs résultats. Une partie de ces résultats est présentée et analysée dans ce chapitre selon différentes thématiques et suivant le référentiel évaluatif.

1. Une stratégie cohérente et pertinente répondant à des besoins du territoire

1.1. Une stratégie qui répond aux besoins actuels et futurs du territoire

La stratégie mise en place s'est construite en 2014, elle visait à « Améliorer le Bien Vivre Ensemble dans notre territoire en mouvement ». Cette stratégie en lien avec la précédente programmation, s'articule autour de trois fiches actions : la première fiche-action (FA1) s'intitule « **Protégeons et valorisons les ressources du Pays Voironnais pour les générations** », la seconde (FA2) « **Optimisons et mutualisons l'accès aux services pour les habitants** », la troisième (FA3) « **Accompagnons l'emploi en innovant autour de nos richesses locales** ». **Cette stratégie s'organise donc autour de thématiques économique, environnementale et sociale. Favoriser le lien rural-urbain est l'objectif en filigrane de ces thématiques.** Les objectifs des fiches-actions sont en lien puisque qu'en protégeant et valorisant les ressources du territoire, on peut générer des emplois et à fortiori rendre plus accessibles ces ressources auprès des habitants du Pays Voironnais. De plus et afin de tendre vers une préservation de l'environnement, une attention a été portée à ce que les projets respectent le critère environnemental. Ainsi la grille de sélection des projets comprend le critère environnemental. La notion d'accessibilité⁴⁷ de ces projets aux habitants du territoire est également primordiale dans les enjeux et les objectifs du programme⁴⁸.

Initialement, la maquette financière définie lors de la candidature s'élevait à 2 600 000 euros, avec une répartition plutôt égale entre les trois fiches-actions de la stratégie. L'enveloppe validée sur la convention par l'autorité de gestion est moindre ; finalement le GAL Pays Voironnais dispose d'une enveloppe de 1 547 000 euros, soit une différence de 1 053 000 euros avec l'enveloppe prévue. Une enveloppe réservataire de 343 787 euros vient compléter l'enveloppe initiale⁴⁹. Cette enveloppe correspond à une enveloppe potentielle attribuée aux GALs en fonction de leur état d'avancement et de leur dynamisme. L'objectif est donc pour ces derniers de programmer rapidement des actions afin de pouvoir prétendre à ces enveloppes, dans le but de pouvoir financer plus de projets et *in fine* atteindre les objectifs stratégiques. La maquette finale, incluant l'enveloppe réservataire, s'élève à 1 889 787 euros, on remarque que le montant de la FA2 est proche du montant initial (Tableau 8). La part finale de chaque fiche action est représentée sur la figure 12. Ainsi l'optimisation des services aux habitants se traduisant par des projets culturels et d'accès au service a été priorisée. Le Pays Voironnais possède un patrimoine culturel important⁵⁰, notamment il possède une collection archéologique importante seulement le projet de territoire indique qu'*« il existe des inégalités importantes au sein du territoire en matière d'accès à la culture »*.

La diminution de l'enveloppe a eu un impact sur les FA1 et 3, leur budget étant divisé par deux, il semble donc plus difficile de financer tous les objectifs stratégiques énoncés dans la candidature.

⁴⁷ Le GAL souhaite que les projets soutenus puissent toucher un maximum d'habitants

⁴⁸ Convention Programme LEADER Pays Voironnais, 2016.

⁴⁹ L'enveloppe réservataire est une somme délivrée par le FEADER correspondant à 15 % de la subvention totale LEADER délivrée. Celle-ci a donc été reversée au Pays Voironnais car le rythme de consommation de l'enveloppe initiale était assez élevé, traduisant une dynamique de projet et donc des projets potentiels. De plus cette enveloppe était fléchée pour financer des projets spécifiques.

⁵⁰ Ville Pays d'Arts et d'histoire, « Pays d'art et d'histoire du Pays Voironnais » ; consulté le 30 août 2020, <https://vpah-auvergne-rhone-alpes.fr/vpah/pays-d-art-et-d-histoire-du-pays-voironnais>

Selon-vous, la stratégie du programme est-elle toujours en accord avec les besoins du territoire ?

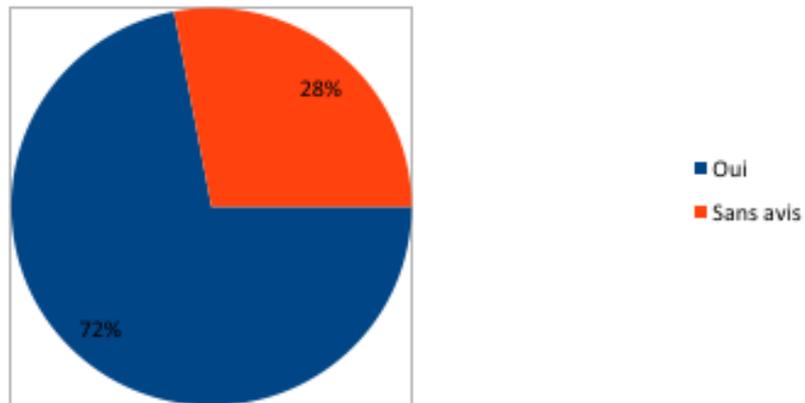


Figure 13 : Selon-vous, la stratégie du programme est-elle toujours en accord avec les besoins du territoire ? (Source : *Personnelle*)

Concernant la priorité ciblée de la programmation, les entretiens semi-directifs et les réponses des porteurs de projets au questionnaire (Figure 13) indiquent que **72 %** des porteurs de projets estiment que la stratégie développée dans Leader répond aux besoins du territoire. De plus le programme inclut des objectifs environnementaux et culturels et a permis de financer des projets dans le cadre du PCAET et du label Pays d'Art et d'Histoire⁵¹.

Les témoignages des personnes-ressources se rejoignent également pour confirmer que, selon eux, la stratégie est pertinente et cohérente vis-à-vis du territoire. Cette priorité ciblée ainsi que les fiches actions qui en découlent sont considérées comme « larges ». « *Le thème du bien vivre ensemble, je l'apprécie et surtout dans une période post covid, c'est essentiel !* » explique un membre du COPROG. A la question sur la pertinence du choix de la stratégie, le président du GAL explique que ce choix est bon « *parce qu'il ratisse large, avec le bien-vivre ensemble, on a pu aborder tout* ». L'avantage de cette stratégie est « *qu'elle englobe plusieurs thématiques importantes. Axe qui a permis de financer des projets divers mais qui rentraient dans la stratégie* » (Membre du COPROG, 2020). La pertinence de la stratégie est affirmée ; selon certains porteurs de projet, « *les thématiques de LEADER collent aux réalités du territoires* ». Le bien-vivre ensemble est qualifié par eux de « *crucial et central* » car « *on a besoin de faire ensemble* ». Plus encore, l'un d'entre eux explique que « *c'est quelque chose qui n'est jamais acquis* », d'où l'intérêt de dynamiser cet objectif, de faire des programmes en sa faveur parce qu'« *une stratégie qui permet de renforcer le maillage sur le territoire, c'est pas mal* ». Cette stratégie large et inclusive est donc appréciée de tous, une dizaine d'enquêtés estiment même que certaines priorités prennent le pas sur d'autres : on n'a « *pas de besoins nouveaux en soi, mais plus le sentiment d'une prise de conscience générale et d'une volonté des citoyens de faire plus et/ou mieux (même si le chemin est encore long)* » estime ce porteur de projet.

Ces ressentis reflètent aussi la prise de conscience de l'urgence climatique et des possibilités et du rôle à jouer pour les collectivités. Les thématiques autour des mobilités douces, de l'économie de proximité, du "bien manger" mais également de la précarité et de la transition énergétique sont citées par ces porteurs de projets. La thématique culturelle revient également, traduisant une réelle demande et des enjeux de développement pour le GAL. L'axe culturel permet en effet « *d'ouvrir des portes et d'élargir à d'autres thématiques* » (Porteur de Projets, 2020). La volonté des acteurs est de tendre vers un renforcement du développement local du territoire afin de rendre le territoire plus résilient. La récente crise du COVID a mis en effet en lumière la nécessité et le rôle du développement local.

Le long de la programmation, peu de projets ont été rejetés en COPROG, seulement cinq projets ont été rejetés, dont trois pour cause de non-domiciliation du siège social sur le territoire. Ainsi le programme LEADER du Pays Voironnais n'est pas un programme qu'on jugerait exigeant. Faire le choix d'une stratégie large plutôt qu'une stratégie spécifique permet donc qu'une diversité de projets prétende au programme. Constater que peu de projet ont été rejetés peut-être un indicateur saisissant d'une adéquation entre la stratégie de LEADER et les besoins territoriaux.

En effet, le fait que des projets émanant du local candidatent et répondent à la stratégie signifie que la stratégie est pertinente puisqu'il y a une demande des porteurs. Néanmoins, ces constatations amènent à se poser la question du risque de saupoudrage de l'aide. En effet, en ayant choisi une stratégie volontairement large, cela ouvre donc la possibilité à divers projets de prétendre à LEADER mais peut aussi entraîner une perte de cohérence du programme. Une stratégie sans réelle priorisation des thématiques peut avoir pour effet un manque de cohérence et de pertinence du programme. La recherche du consensus politique local et de l'équité peut être à l'origine d'un manque d'efficacité du dispositif. Ce saupoudrage de l'aide peut donc avoir un impact faible, fragmenté et donc peu d'effets tangibles pour répondre aux problématiques territoriales. On peut néanmoins conclure que le choix de la stratégie est pertinent par rapport à cette dynamique de développement de projets culturel.

⁵¹ Voir annexe 12

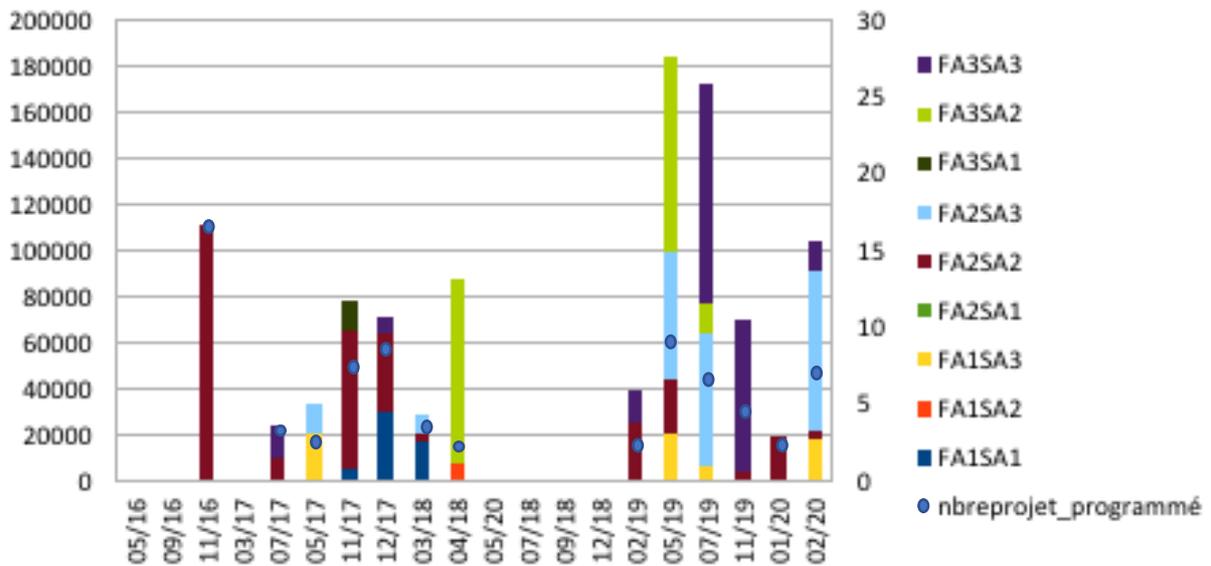


Figure 14 : Montant programmé par COPROG et par FASA (*Source : Personnelle*)

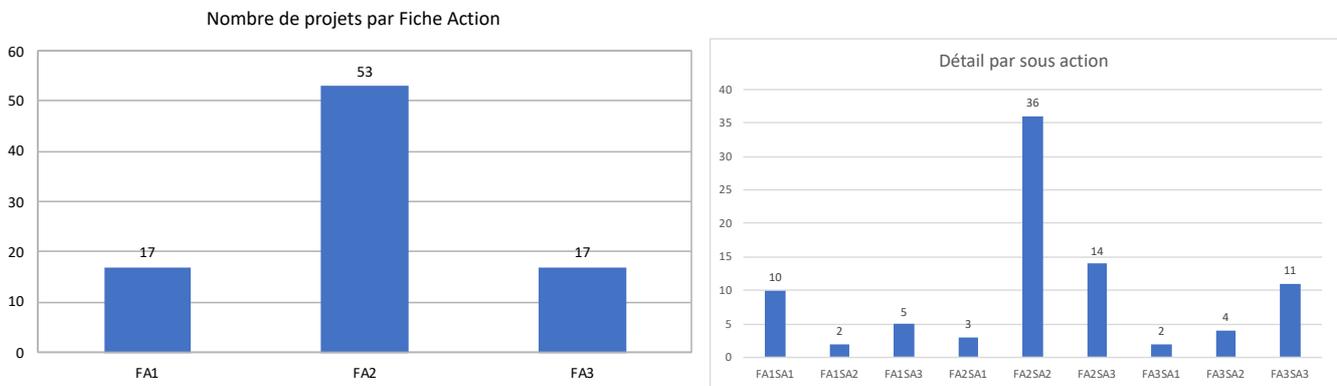


Figure 15 : Nombre de projet par Fiche action et détail par sous action (*Source : Personnelle*)

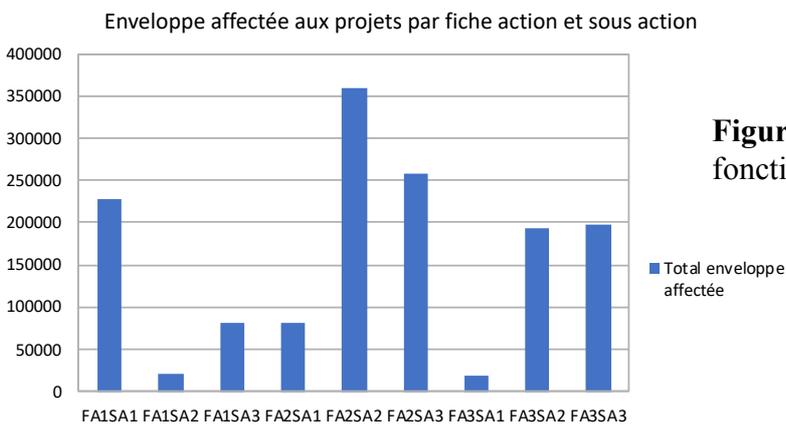


Figure 16 : Enveloppe affectée aux projets en fonction de la FASA (*Source : Personnelle*)

	Total	Enveloppe moyenne par projet
FA 1	329 165,04	19 362,65
FA2	699 418,54	13 196,58
FA3	407 105,52	23 947,38

Tableau 9 : Montant par Fiche action et enveloppe moyenne par projet (*Source : Personnelle*)

1.2. De nombreux projets soutenus traduisant un dynamisme et une pertinence du programme sur le territoire

Le programme LEADER 2014-2020 a subventionné 87 projets sur 6 ans. Comme indiqué sur le tableau en annexe 12, de nombreux projets ont été portés plusieurs années, cinquante-cinq porteurs de projets sont dénombrés sur cette programmation. La part de projets pluriannuels et la sollicitation de l'aide à plusieurs reprises par certains porteurs expliquent cet écart. Ainsi la subvention a été attribuée à cinquante-cinq porteurs de projets de 38 structures différentes. La figure 14, retrace le nombre de projets programmés par COPROG ainsi que l'enveloppe programmée. Celle-ci indique donc que l'enveloppe a été consommée activement en 2016, 2017 et 2019. Cette propension des acteurs à déposer et à candidater à LEADER indique que le territoire a une certaine culture de développement. La mobilisation d'acteurs du territoire proposant des projets qui concordent avec la stratégie confirme la pertinence de la stratégie.

Arrivant en fin de programmation, un bilan peut être dressé quant aux projets portés par les différents porteurs de projets. Ainsi on remarque une grande disparité entre les fiches actions (Figure 15), 53 projets soit 60 % des projets soutenus par LEADER rentrent dans la fiche action 2 relative aux projets à portée sociale et liés aux services. Les fiches actions 1 et 3 comptabilisent 17 projets chacune. De même, lorsqu'on s'intéresse à la répartition de ces projets par sous actions, on remarque une importante hétérogénéité, la FA2 SA2 regroupant la majorité des projets. Les projets ayant un volet culturel ou social représentent donc la moitié des projets subventionnés par LEADER.

Le Pays Voironnais a un tissu associatif dense et possède un patrimoine culturel architectural important. De plus, le territoire est doté d'un Lac, ce qui développe le tourisme du territoire. La culture est perçue et explicitée par les élus dans le projet de territoire comme « *un moyen d'intégration et de développement individuel* » permettant de construire le vivre ensemble⁵². L'étude de la répartition de l'enveloppe au regard du nombre de projets par Fiche-action (Figure 16) présente une tendance similaire, seulement on remarque que pour un nombre de projets différents (FA3SA2 et FA3SA3), l'enveloppe allouée est pratiquement égale. Les subventions moyennes ne sont donc pas équivalentes entre les Fiches-actions et sous actions (Tableau 9). Sur l'ensemble de la programmation, peu de projets du secteur primaire uniquement ont été soutenus.

Certains projets à vocation agricole ont été soutenus (comme les jardins partagés), mais ces projets transverses ne se réduisent pas à un objectif productiviste. De nombreuses études et diagnostics portés par et pour la CAPV ont été subventionnés, LEADER participe donc d'une certaine façon à financer et à mettre en œuvre l'ingénierie territoriale du Pays Voironnais. La majorité des projets soutenus relève donc du secteur tertiaire, soit les services, ce qui atteste d'une adéquation entre les projets réalisés et l'objectif stratégique du LEADER du territoire.

Concernant en revanche le volet coopération, il n'a que très peu été sollicité : une réflexion autour d'un projet de coopération avec le GAL Drôme des collines a été initiée en milieu de programmation, mais cette réflexion et la concertation engagée par les deux parties n'ont pas abouti car les intentions des deux structures porteuses étaient différentes⁵³. Cette absence de projet de coopération est expliquée par l'ancienne animatrice et est expliquée dans divers rapports⁵⁴ comme étant imputable à la région. En effet celle-ci n'aurait pas mis à disposition suffisamment rapidement les outils d'instruction, ce qui aurait ajouté de la complexité dans le travail des animateurs.

⁵² La culture se situe aux confins de 3 grands enjeux du Projet de territoire : le renforcement de l'attractivité du territoire, l'amélioration de la qualité de vie des habitants et le renforcement de l'égalité des chances.

⁵³ La coopération s'orientait autour de l'alimentation, seulement les deux GAL ne partageaient pas les mêmes ambitions de projets, de plus le processus de réflexion était plus engagé côté voironnais.

⁵⁴ Sénat, « Sur la sous-utilisation chronique des fonds européens en France », consulté le 01 août 2020, <http://www.senat.fr/rap/r18-745/r18-7458.html>

Les outils ont été délivrés en 2018 au Pays Voironnais, cette prise de retard a eu pour effet direct l'impossibilité de coopérer avec les GALs transnationaux car ceux-ci étaient déjà engagés dans des projets. A la décharge de la région, un temps d'apprentissage était nécessaire pour cette collectivité qui était organisme instructeur de Leader pour la 1ere fois. Outre les freins administratifs et techniques, les moyens financiers destinés à coopérer sont jugés trop faibles⁵⁵; une coopération transnationale nécessite en effet une enveloppe importante car elle doit être en général suffisamment planifiée. La lente stabilisation des outils pour instruire les dossiers⁵⁶ a ainsi participé à un désengagement global vis-à-vis de la coopération. Suite à ce constat, au vu de l'absence d'utilisation et de mise en œuvre de projets de coopération, le COPROG a fait le choix de baisser son enveloppe en ce domaine, passant de 61 000 à 40 000 euros (Tableau 8).

L'adaptabilité de la maquette a pourtant permis de rationaliser malgré tout l'enveloppe globale, l'objectif étant d'« *utiliser tous les fonds* ». Finalement, un projet de coopération inter-territoriale s'est monté sur cette fin de programmation. Ce projet visant à instaurer un mois de la transition alimentaire est porté par les acteurs du Projet Alimentaire Inter- Territorial (PaIT) soit le Pays Voironnais, la ville de Grenoble, Grenoble Alpes Métropole, la Communauté de Communes du Trièves et du Grésivaudant, le Parc Naturel Régional du Vercors et de Chartreuse. Ce projet a pour vocation de sensibiliser et de faire de l'animation autour des questions alimentaires pendant un mois et sur les territoires partenaires. La mise en œuvre de celui-ci a des effets induits et notamment permet de renforcer le réseau d'acteurs de la thématique, de valoriser les ressources locales et de faire émerger un projet commun

Cependant, le risque de la perte d'exigence sur la qualité des projets est à considérer. Pour qu'un projet soit sélectionné par le COPROG, instance décisionnelle, celui-ci procède à un vote se basant sur la grille de sélection. Cette grille (Annexe 13), est un véritable outil d'aide à la décision pour les membres du COPROG et leur permet de sélectionner et d'attribuer une note. Cette note permet de légitimer en fin de compte l'attribution de la subvention aux porteurs. La note minimale est différente en fonction des grilles, celle-ci n'a pas d'influence sur la subvention sauf pour les appels à projets culture qui sont classés par note.

Les premiers ont donc la priorité sur l'enveloppe mise à disposition. Les critères de la grille se basent sur les caractéristiques de LEADER, le critère obligatoire est le respect de la priorité ciblée : le bien-être dans un territoire en mouvement. La grille de sélection est adaptée en fonction des Fiches actions sous actions (FASA). Le critère « **Potentiel d'enrichissement ou de création de réseau** » est commun. Les autres critères sont les suivants : Innovation/ pratiques novatrices, Rayonnement géographique du projet, Innovation/ Rayonnement du projet, Lien social/ Accessibilité du projet, Impact économique du projet/ Impact sur l'emploi, Ancrage territorial du projet, Impact environnemental du projet. (Annexe 13)

Un échange avec un porteur de projet culturel a permis de mettre en exergue le risque de cette méthode de sélection. « *Le programme ne sélectionne pas un projet sur son exigence en tant que telle, un projet culturel 'banal' peut être sélectionné s'il coche tous les critères transverses* » (porteur de Projets, 2020). De même le président du GAL explique qu'on « *met le même argent sur des projets différents de qualité différente* ». Ainsi se pose la question de l'objectif de la sélection : quels critères prioriser ? Faut-il mieux être exigeant sur la qualité du projet ? A trop vouloir faire du transversal et de l'intersectoriel est-ce qu'on ne perdrait pas en exigence en favorisant des projets « banals » faisant consensus de manière à ce que la sélection favorise des projets peut-être d'une qualité inférieure mais répondant à tous les critères ?

⁵⁵ Entretien avec l'ancienne animatrice GAL Pays Voironnais, 2020

⁵⁶ Sénat, « Sur la sous-utilisation chronique des fonds européens en France », consulté le 01 août 2020, <http://www.senat.fr/rap/r18-745/r18-7458.html>

		Nb	Montant total	Moyenne/projet
Public	Communes	22	273 974,78 €	12 453,40
	CAPV	17	394 363,44 €	23 197,85
	CRPF	4	74 435,52 €	18 608,88
	Etablissements publics	12	206 721,07 €	17 226,76
Privé	Associations	25	226 528,05 €	9 061,12
	Entreprises	7	246 128,64 €	35 161,23

Tableau 10 : Les bénéficiaires du programme LEADER 2014-2020 (*Source : Personnelle*)

1.3. Une programmation avec une équité relative

LEADER a vocation à soutenir les projets des acteurs publics et privés du territoire en tentant de recréer une dynamique renouvelée de l'action publique partenariale (Buller, 2000). Le bilan des maîtrises d'œuvre de cette programmation est révélateur d'une tendance du GAL qui est à analyser à la lumière de la situation nationale. Globalement, une certaine équité dans les bassins de vie a été respectée (Annexe 14). Le président du GAL déclare ainsi : « *je ne crois pas qu'on puisse dire qu'il y ait des bassins qui soient sortis des radars.* » Les projets LEADER sont repartis sur le territoire de l'EPCI et les projets portés par l'intercommunalité rayonnent à l'échelle du territoire et ont donc vocation à bénéficier à tous les habitants. Seulement cette équité géographique est limitée par une captation des fonds par seulement quelques structures. L'étude de la typologie des porteurs de projets révèle ainsi que l'accès est inégal au programme.

Le tableau 10, témoigne donc d'une surreprésentation de la CAPV dans les bénéficiaires des projets de même que les collectivités. La CAPV, structure porteuse du GAL est la première bénéficiaire du programme en termes financiers. Cette surreprésentation s'explique en partie par le fait que ce soit cette structure qui porte, donc elle a les compétences et la connaissance du programme mais sa prééminence semble aussi être la conséquence d'un programme qui met du temps à payer. Seules les structures qui ont les « *reins solides* » et une trésorerie importante candidatent. Peu de porteurs de projets privés candidatent, seulement 18 % ont été subventionnés, principalement associatifs. Souvent les associations entretiennent des liens importants et étroits avec les communes, leur champ d'action étant au cœur des services des collectivités⁵⁷. Ainsi un étroit partenariat se crée et le portage de projet LEADER est assumé par les communes. Ce partenariat public-privé a l'avantage de renforcer la place de l'association dans les réseaux d'acteurs locaux⁵⁸, il assure également à l'association un cofinancement public ainsi qu'une gestion administrative facilitée car les communes ont une maîtrise du langage LEADER.

Sur la typologie des porteurs de projets, les enquêtés se rejoignent à reconnaître que « *le citoyen lambda il n'est pas si lambda que ça* » (Porteurs de Projet, 2020) ; « *le public espéré, c'est le lambda, celui qu'on connaît pas, tout le monde (mais) le public réel, (ce sont) les initiés, le Pays Voironnais, des associations bien connues, de temps en temps des particuliers* » (Président du GAL, 2020). Fort du constat, au bout de deux ans, du retard de paiement et de la lourdeur administrative comparée à la précédente programmation, l'équipe technique a « *tiré les freins pour ne pas tuer des porteurs de projets privés, a inversé la dynamique (car) le programme est beaucoup plus porté par la collectivité, il a beaucoup plus servi les intérêts de la collectivité et des grosses structures publiques* » (Ancienne animatrice, 2020). Ces freins à LEADER induisent donc, en définitive, une sélection des porteurs de projets et expliquent cette répartition des porteurs de projets. Ce programme LEADER est donc moins représentatif que le précédent (47% de privés(association et entreprise)⁵⁹, même si celui-ci s'inscrivait dans un contexte administratif différent.

⁵⁷ Entretien Porteur de projets, 2020

⁵⁸ Catherine Laidin et Marielle Berriet-Sollicec, « LEADER pour les campagnes littorales. Une analyse critique », Économie rurale [En ligne], 351 | Janvier-février 2016, mis en ligne le 15 février 2018, consulté le 25 août 2020. URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/4800>

⁵⁹ Synthèse Quatre pages, Evaluation finale programme LEADER Pays Voironnais, 2015 : **145 projets soutenus** sur la durée du programme - 22 projets soutenus par des privés, 47 par des associations, 33 par la CAPV et 43 projets soutenus par d'autres acteurs publics, avec une enveloppe de 1690 000€

Le long de vos démarches LEADER comment caractériseriez-vous : [L'accompagnement dans les démarches administratives (pièces à fournir) ?

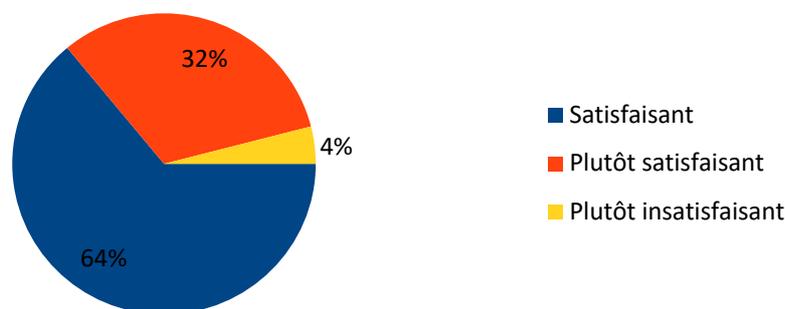


Figure 17 : Le long de vos démarches LEADER comment caractériseriez-vous : l'accompagnement dans les démarches administratives (pièces à fournir) ? (Source : Personnelle)

Le long de vos démarches LEADER comment caractériseriez-vous : [Le travail de l'équipe technique (montage de dossier, plan de financement) ?

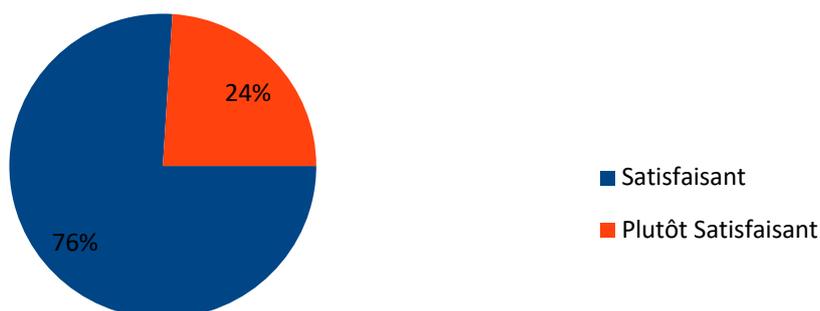


Figure 18 : Le long de vos démarches LEADER comment caractériseriez-vous : Le travail de l'équipe technique (montage de dossier, plan de financement) ? (Source : Personnelle)

Le long de vos démarches LEADER comment caractériseriez-vous : [Globalement les démarches Leader] ?

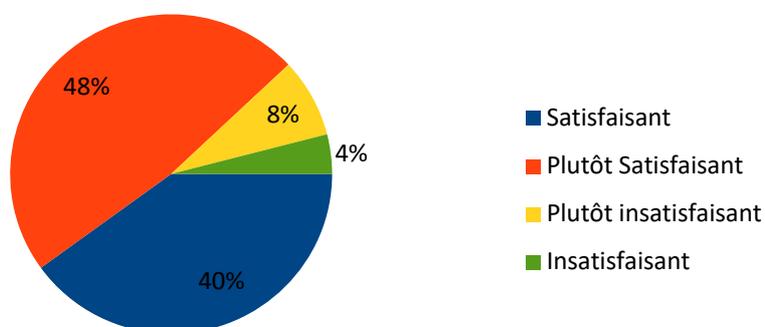


Figure 19 : Le long de vos démarches LEADER comment caractériseriez-vous : Globalement les démarches LEADER ? (Source : Personnelle)

3. L'animation et la gouvernance assurent une mise en œuvre efficace de la programmation et apportent de la plus-value aux porteurs de projets

3.1. *L'animation et la gouvernance sont les éléments forts de cette programmation*

Le travail de l'animatrice et de la gestionnaire consiste à mettre en œuvre le programme LEADER en prenant en compte les exigences européennes, régionales et locales. L'animation et la gestion sont financées dans le cadre de LEADER, les GALs avancent la trésorerie et sont remboursés à 80 % par l'ASP, les 20 % restant sont à la charge de la structure qui porte le dispositif, c'est une particularité du programme. L'animatrice a une certaine liberté de mise en œuvre et de méthode, ce travail étant financé par le programme, il advient donc de se demander si cette animation est efficace et de se demander si elle est appréciée par les parties prenantes (décideurs ou bénéficiaires). Concrètement, l'animatrice accompagne le porteur dans sa réflexion et dans le montage de son dossier avant validation par le COPROG. Une fois le dossier validé et conventionné par la région, l'équipe technique fait le lien entre la région et le porteur afin de recueillir les pièces justificatives nécessaires à l'instruction du dossier. L'animatrice et la gestionnaire s'occupent également d'animer le comité de programmation, ces comités réunis plusieurs fois par an participent au programme. L'équipe technique produit et fournit un ordre du jour ainsi que des fiches projets en amont des réunions. La présentation des projets est assurée par l'animatrice, dans un souci de respect du temps et de clarté de la présentation⁶⁰.

L'étude quantitative réalisée auprès des porteurs de projets et des membres du COPROG atteste un engouement des publics vis-à-vis de l'animation. Sur la figure 19 qui concerne seulement les démarches LEADER, les avis sont plus mitigés, les porteurs de projets ont identifié le travail de l'animatrice et de la gestionnaire, l'apprécient et le dissocient des lourdeurs administratives inhérentes au programme. Concernant l'animation et l'accompagnement les porteurs affirment que c'est « *très bien, on voit que le Pays Voironnais a des compétences pour le montage, (qu'il) souffre pour nous des retards de paiement* » (Porteur de Projets, 2020). De même, un autre ajoute : « *ça se voit que ce sont des personnes qui aiment leur travail.* » (Porteur de Projets, 2020) ; certains témoignent ainsi : « *L'aide est super ! Que ce soit la préparation pour préparer le projet ou toute la partie administrative. Gaëlle elle a bien aidé, heureusement !* » (Porteur de Projet, 2020). Les membres du COPROG expliquent aussi que « *l'animation est super, c'est très bien, dynamique et à l'écoute ; en COPROG, ça permet d'apporter les éléments essentiels* » (Membre du COPROG, 2020) et enfin, pour le président du GAL, « *l'efficacité des agents (est) impeccable compte tenu du contexte* ».

Le tandem animatrice-gestionnaire permet ainsi de soulager les porteurs de projets et représente un réel soutien pour les porteurs de projets. Tous reconnaissent la compétence des techniciennes. En s'appuyant sur les données de suivi de la gestion du GAL, base de données tenue et mise à jour régulièrement par la gestionnaire, il est possible de calculer différents indicateurs et notamment l'instruction des dossiers. Le conventionnement d'un dossier correspond à l'envoi au porteur de l'engagement juridique, cela signifie que la demande d'aide est instruite sur Sharepoint et Osiris et que le porteur peut réaliser sa demande de paiement donc toucher la subvention. Ce taux de conventionnement est de 60 % contre 56 % au niveau national⁶¹. Ce taux traduit donc l'efficacité du service instructeur du GAL. Ainsi le tandem gestionnaire du GAL-gestionnaire régional est plus efficace que la moyenne nationale.

⁶⁰ Initialement, les porteurs de projets présentaient eux-mêmes leur projet, cette méthodologie a évolué suite aux premiers appels à porteurs de projet sur la culture qui étaient présentés par l'animatrice. L'expérience de cette présentation a satisfait les membres du COPROG, qualifiant cette présentation de « *plus précise* » et « *plus rigoureuse* ». Néanmoins si l'on gagne en rigueur technique dans la présentation des projets, on se confronte toutefois à une certaine déperdition démocratique car seuls les PP sont les plus à même d'expliquer leurs objectifs et motivations.

⁶¹ LEADER France, « Rapport sur la mise en œuvre de LEADER », avril 2019

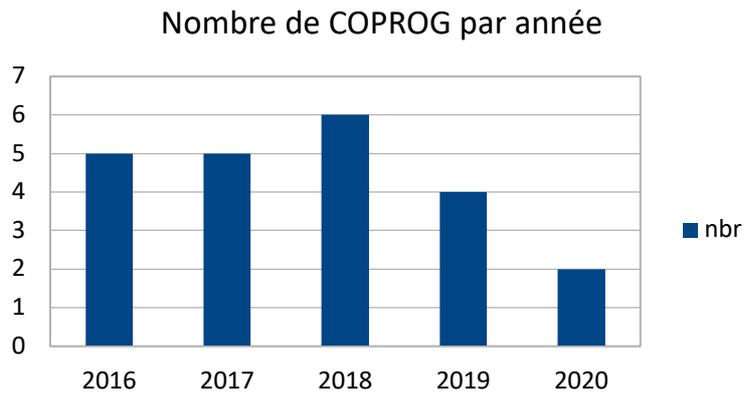


Figure 20 : Évolution nombre de COPROG (Source : Personnelle)

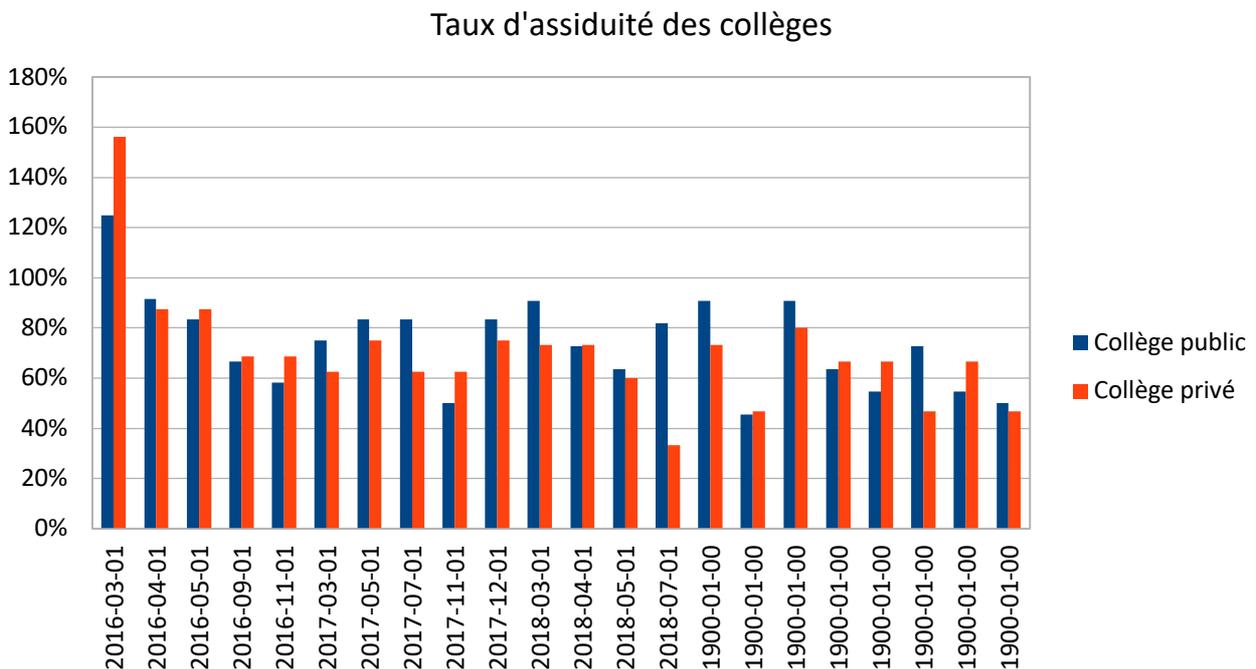


Figure 21 : Taux d'assiduité des collèges public et privé lors des COPROG (Source : Personnelle)

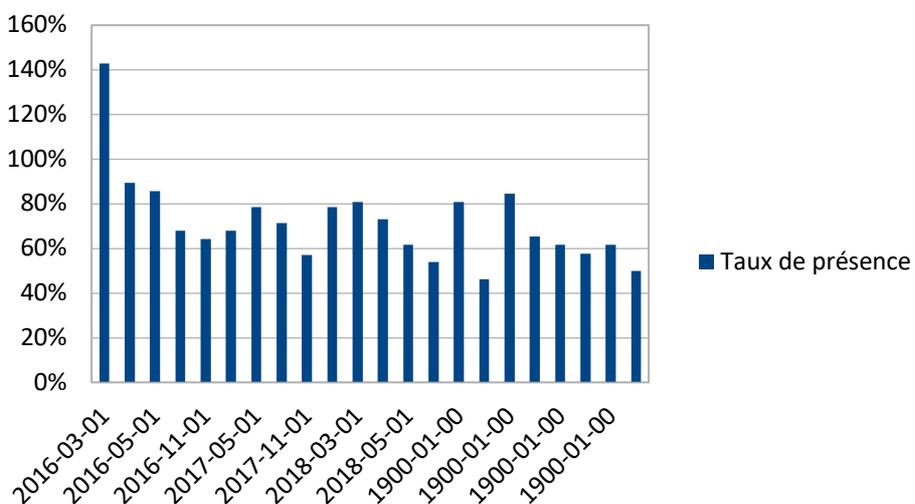


Figure 22 : Taux de présence des membres du COPROG (Source : Personnelle)

Il est difficile de déterminer ce qui est responsable de ce bon fonctionnement, l'expérience de la gestionnaire en poste depuis dix ans pourrait être un facteur explicatif⁶². Cette équipe technique est donc à l'origine d'une mise en œuvre efficace et appréciée du programme LEADER. Ce sont de véritables facteurs de réussite car ces techniciennes apportent des compétences précieuses en termes d'ingénierie territoriale. Cette ingénierie mise à disposition pour le territoire permet un développement de celui-ci et de renforcer le dynamisme de la collectivité et du service.

3.2. Des membres du COPROG qui permettent de mettre en œuvre et en cohérence la stratégie

Le partenariat public/privé se manifeste au sein du comité de programmation. Cette association de parties prenantes du territoire, d'élus de membres socioprofessionnel, d'habitants a de nombreux avantages puisqu'il permet de favoriser le débat et la discussion lors du comité. La gouvernance publique-privé en étant la cellule décisionnelle du programme, a un rôle primordial dans la mise en œuvre de celui-ci. La mobilisation de celui-ci et la qualité des échanges et du groupe de travail est un gage et un vecteur d'une programmation efficace. La distance entre élus, porteurs publics, privés est donc réduite et ces acteurs se rencontrent à niveau égal, les rapports de pouvoir se réinventent et les compétences de chacun s'additionnent. « *Ça apporte les compétences du privé, public, on marie les 2, on croise des gens différents, (on) partage avec des gens différents.* » (Membre du COPROG, 2020). Ce partenariat public-privé est donc une force et peut s'apparenter à une forme de démocratie participative puisque la « *majorité de privés dans le COPROG, (c'est) l'esquisse d'une démocratie participative, (c'est) très original que le budget de LEADER soit géré par une majorité qui ne soit pas élue* » (Président du GAL, 2020).

A partir des comptes-rendus des comités de programmations, différents indicateurs de suivi ont été mis en place et sont présentés à gauche. Sur ceux-ci, nous pouvons voir que la règle du double quorum⁶³ a été assurée à tous les comités de programmation sauf une fois en juillet 2018. La figure 20 présente le nombre de COPROG par an, un lien a donc été maintenu avec le COPROG le long de la programmation. Ce nombre s'explique par les nombreuses décisions à statuer imposées par le contexte national et régional. Sur la figure 21, est également représentée l'assiduité des collègues publics et privés : à part le COPROG de juillet 2018, les deux collègues ont sensiblement le même taux de présence, cette égalité en % de représentativité assure toutefois une sur-représentation des membres privés puisqu'ils sont plus nombreux qui reste néanmoins conforme avec les exigences LEADER. Ce lien maintenu par l'équipe technique avec le COPROG témoigne d'un intérêt avéré de ceux-ci au programme, d'une sollicitation régulière de la subvention traduisant un dynamisme du programme.

A la question « *Que vous apporte le Comité de Programmation ?* », les membres ont répondu par préférences en classant de 1 à 5. Le comité de programmation est donc considéré comme un lieu de débat et d'échange, de rencontre où la décision locale est prise afin de développer le territoire. (Annexe 15). Selon le graphique, cette instance ne semble pas être utilisée afin de faire valoir sa structure et n'est pas politisée.⁶⁴

⁶² Assemblée nationale, « Rapport d'information déposé par la commission des affaires européennes sur l'évaluation de la gestion des fonds structurels européens par les régions françaises » 2019,

Le programme LEADER est caractérisé par un turn-over important des agents, ceux-ci étant découragés par le contexte national de retard de paiement

⁶³ La présence d'au moins 50% du collège public et 50% du collège privé est obligatoire pour effectuer un vote.

⁶⁴ Entretien président du GAL, 2020

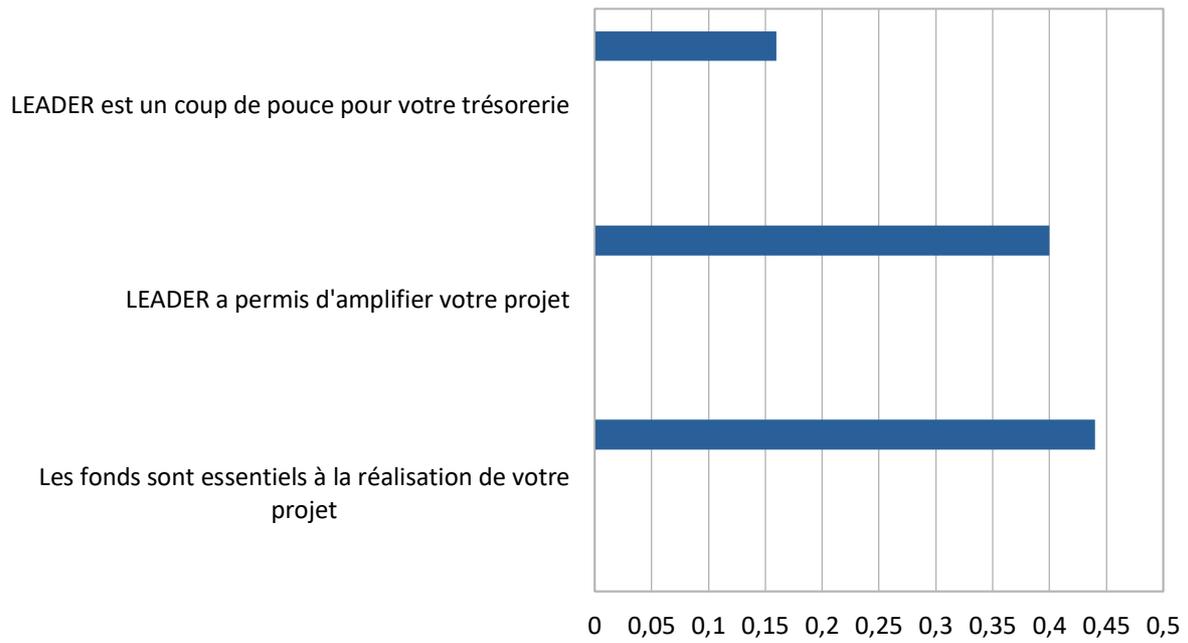


Figure 23 : Impact du financement pour les porteurs (Source : *Personnelle*)

Avez-vous développé ou créé un réseau de partenaires ?

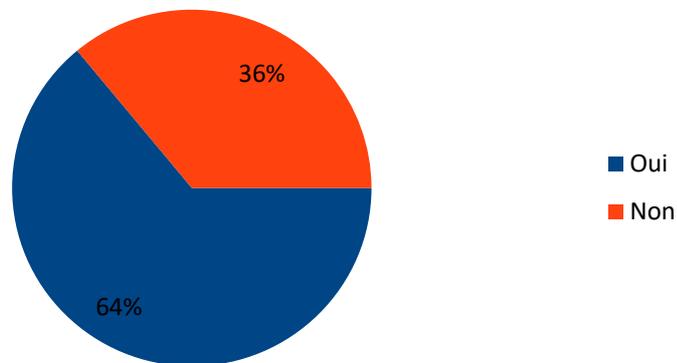


Figure 24 : Impact du programme sur la création de réseau pour les porteurs de projets (Source : *Personnelle*)

3.3. LEADER apporte une plus-value aux projets

LEADER, de par ses fondamentaux est un programme qui vise à apporter de la plus-value aux projets. La plus-value définie par Volet consiste à comparer ce qui se serait fait sur le territoire avec ou sans Leader.

La figure 23 témoigne de la plus-value financière qu'apporte le programme au projet. Ainsi l'aide du programme est nécessaire pour **44 %** des porteurs, les fonds sont catalyseurs de la réalisation du projet. LEADER apporte donc une plus-value financière pour les porteurs mais également pour le territoire compte tenu que les projets sont intégrés au territoire et valorisent les ressources. De plus, LEADER rapproche et réduit la distance entre les acteurs du territoire en favorisant et en invitant les échanges inter-acteurs et inter-professions. LEADER participe donc à la mise en réseau comme le témoigne la figure 24 Les enquêtés expliquent que LEADER c'est une « façon de connaître les acteurs du territoire, les bénévoles de tout le territoire » (Porteur de projets, 2020) et qu'il est ainsi « *plus facile pour entreprendre des actions, ça facilite* » Porteur de Projets, 2020).

La diversité des compétences des membres du COPROG augmente en outre la qualité des projets : « *à plusieurs, on s'enrichit, ça aide les projets et permet d'amener de la transversalité aux projets* » (Membre COPROG, 2020). Le passage en COPROG permet d'« *enrichir un projet et lui faire voir les facettes du territoire et les opportunités.* » (Membre du COPROG et Porteur de Projets, 2020). La présence de membres de divers horizons permet donc d'avoir une approche exploratoire et transversale, de proposer un nouveau modèle qui s'éloigne de l'approche sectorielle propre aux politiques publiques et au fonctionnement de l'intercommunalité. Cette transversalité et cette intersectionnalité s'opèrent donc à plusieurs échelons, que ce soit à l'échelle du projet mais également au niveau institutionnel. « *La transversalité chez les élus, (c'est) top, (ça permet un) mélange de personnels du TEPOS, du PCAET, du CIAS, ça met du lien dans les services au niveau de l'intercommunalité, entre les services techniques. Ça, c'est pas si évident au sein du Pays Voironnais et c'est permis grâce à LEADER. (La transversalité) permet pour les membres du COPROG de voir des projets d'autres services, c'est bien !* » (Membre du COPROG, 2020). L'aspect territorial et transversal du programme, qui s'exprime à travers une ingénierie territoriale différente a donc des répercussions directes sur les projets et également sur la structure porteuse.

Pour certains porteurs, LEADER apporte de la légitimité au projet. Le fait d'être éligible à la stratégie, de pouvoir prétendre à LEADER et d'avoir un financement public participe à développer un sentiment de légitimité.⁶⁵ Outre la reconnaissance de son projet et la confiance accordée par des acteurs économiques, cette validation par un comité interdisciplinaire peut apporter de la légitimité au porteur attestant d'un certain impact et d'une forme de rigueur du projet.

Certains acteurs s'emparent même de ce mode de gestion de projet (partenariat public-privé) pour leur propre projet⁶⁶. En effet un porteur public explique que dans le cadre d'un de ces APP, il a mis en place un comité multi-financeurs où l'objectif était de sélectionner les porteurs privés répondant à cet appel. Le programme LEADER en proposant une mise en œuvre innovante a un impact sur les porteurs de projets, ceux-ci s'approprient *in fine* cette méthodologie et proposent donc des innovations sociales. Le programme LEADER, en favorisant les interrelations entre acteurs du territoire et le partenariat public-privé contribue à développer l'innovation sociale. Cette notion est définie par Hillier et al. (2004), cité par Lacquement et Quéva (2020) ; elle « *correspond aux changements au niveau tant institutionnel que des comportements collectifs et individuels (personnes éminentes, LEADERship) contribuant à l'intégration sociale et à un développement territorial intégré* ». On peut donc avancer que LEADER participe à la diffusion et à l'émergence de l'innovation avec une dimension territoriale. Les potentialités des acteurs s'expriment donc pleinement.

⁶⁵ Entretien Porteur de Projets, 2020

⁶⁶ Entretien Porteur de Projets, 2020

Les grands principes de LEADER vous ont-ils inspirés pour changer vos pratiques et expérimenter ?

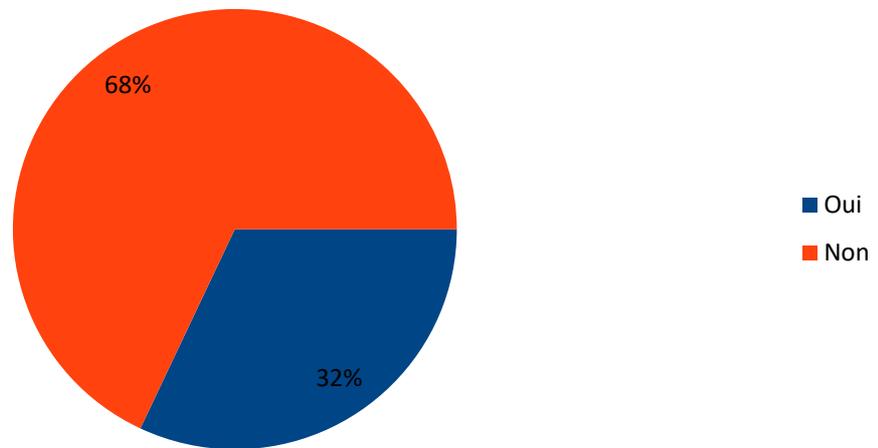


Figure 25 : Les principes LEADER sont-ils intégrés par les porteurs de projets ? (Source : *Personnelle*)

Néanmoins, ce témoignage est à relativiser et n'est pas partagé par tous, l'impact de LEADER sur le changement de pratique de gestion de projet des porteurs est présenté sur la figure 25, ceux-ci ne perçoivent pas directement les effets bénéfiques de LEADER (changement de pratique, tableau). Seulement 32 % expliquent qu'ils ont expérimenté de nouvelles façons de faire grâce aux principes de LEADER. La majorité répond négativement ; des porteurs rencontrés lors des entretiens semi-directifs expliquent que le mode de fonctionnement de LEADER, notamment le partenariat public-privé, est un mode de fonctionnement qu'ils mettaient déjà en place « *Ça n'a pas vraiment fait évoluer ma façon de faire, mais j'aime l'esprit qu'il y ait un mélange élu-privé* » (Porteur de Projets, 2020). De plus lors de ces entretiens, beaucoup de porteurs avaient des difficultés à percevoir ces aspects du programme. Ce manque peut s'expliquer par le faible temps dédié à l'animation sur cette programmation et plus généralement par la bureaucratisation de LEADER.

3. Néanmoins certaines limites apparaissent

3.1. Des difficultés à soutenir les projets innovants

Cependant des difficultés et des limites s'accroissent sur cette programmation. L'innovation, en tant que vecteur de mise en place de nouveaux produits, de nouveaux outils et de renouvellement des porteurs de projet reste peu marquée. L'étude des projets financés présente peu de projets expérimentaux et pilotes. De nombreux projets étant subventionnés plusieurs années d'affilée, la question de l'innovation se pose. Cette notion d'innovation a été étudiée et questionnée au sein du bureau et du GAL : « *Difficile de définir ce qu'est l'innovation, (ce que c'est qu'être) innovant sur le territoire* » (Membre du COPROG, 2020). Ce critère n'est pas commun à toutes les grilles de sélection de projets, seules les FA1 SA3, FA2 SA1, FA3SA1&3 sont concernées par le critère « **innovation/pratiques novatrices** », ces quatre catégories de sous-actions représentant 377 007,65 € soit 20% de l'enveloppe totale.

La recherche du co-financement public pénalise également les projets innovants, qui seraient plus difficilement finançables⁶⁷. Une ligne départementale dédiée était ouverte sur la précédente programmation de 100 000 euros complétée par une ligne dédiée s'élevant à 20 000 euros sur l'intercommunalité, permettant de venir cofinancer des « *moutons à cinq pattes* ». La ligne départementale a été supprimée, seul le Pays Voironnais a laissé cette ligne budgétaire. L'innovation est également freinée par la difficulté pour les porteurs à trouver du cofinancement. L'absence d'innovation est également une conséquence des retards de paiement engendrés par la lourdeur de la gestion et les outils non opérationnels. L'ancienne animatrice présente sur le début du programme lorsque la situation était la plus tendue explique que « *ce programme n'est pas fait pour faire de l'innovation. Innover c'est souvent prendre des risques, tester, tâtonner. Avec les paiements bancals, c'était compliqué de le promouvoir, c'est la mort assurée des Porteurs de Projets* »

Financer à plusieurs reprises un même projet peut limiter ou au contraire favoriser l'innovation. Comme le fait remarquer un membre du comité de programmation, financer des projets récurrents « *pose la question sur l'avenir de ces projets si le programme LEADER n'est pas reconduit ; comment se feront les opérations qui avaient l'habitude de passer par LEADER ? C'est une question qui ne devrait pas se poser tant le but de LEADER est de financer des projets pilotes donc il n'a vocation de se faire qu'une fois, d'expérimenter.* ». On peut ainsi se demander si financer à plusieurs reprises des projets pluriannuels n'irait pas à l'encontre de la recherche d'innovation ? Certes, l'innovation peut mettre du temps à se mettre en place et un financement sur plusieurs années est nécessaire mais cela remet en cause la durabilité du projet. Quelle peut être la viabilité d'un projet qui réclame chaque année une subvention et si celle-ci s'arrête quelles seront les conséquences ?⁶⁸

⁶⁷ Entretien avec l'ancienne animatrice, 2020

⁶⁸ Le projet « Favoriser l'ESS » a reçu un financement pluri-annuel sur deux ans qui a permis financer et de pérenniser la création d'un poste de coordination au sein de l'association, mais celui-ci a été supprimé au bout des deux ans.

Des retards dans la mise à disposition des fonds ont-ils influencés les résultats et l'impact des actions ?

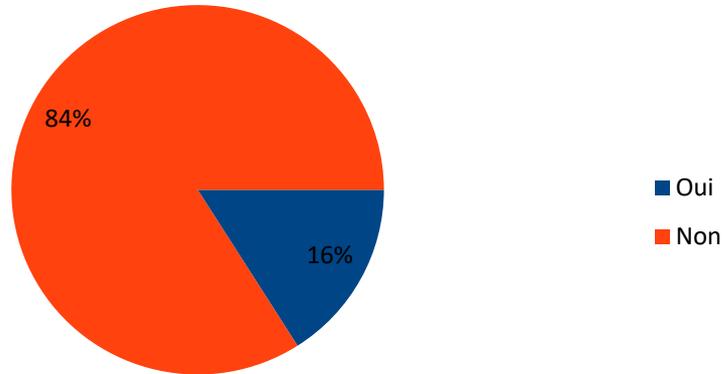


Figure 26 : Impacts des retards de paiements sur les projets (*Source : Personnelle*)

Finalement, il semble pertinent de ne pas réduire l'innovation à sa seule finalité scientifique et technique, et de considérer que les changements de pratique ainsi que l'expérience de la construction collective représentent en tant que tels une forme d'innovation. Amin et Thrift (2002) cités par Lorna Dargan et Mark Shucksmith, (2008) expliquent que « *dans l'expérience pratique de LEADER, cependant, il est plus probable que les acteurs locaux le comprennent en termes d'innovation sociale (encourager les liens locaux et les cultures d'apprentissage collectif) et d'innovation culturelle (améliorer le milieu rural) plutôt que dans le sens de la politique scientifique et de l'innovation technologique qui domine les discours politiques nationaux* ».

3.2. Des lourdeurs "classiques" qui font écho à un contexte national particulier

Les freins de LEADER sont évoqués par les porteurs, l'équipe technique et les membres du COPROG. Bien que classiques et identifiées⁶⁹ au long de la programmation, ces difficultés ont eu de réelles conséquences sur les porteurs mais également sur la globalité du programme. Les outils non opérationnels ont entraîné un retard de paiement pour les porteurs et également une démobilisation générale (Annexe 16). Face à ces retards et dans les cas où l'intégrité du porteur de projet était menacée, le Pays Voironnais proposait une avance remboursable pour pallier le déficit de trésorerie. En juin 2020, 24 dossiers ont donc été payés, soit 27 %, l'état des versements est disponible en annexe 17.

La figure 26 témoigne que 84 % des porteurs considèrent que les retards n'ont pas d'impact sur le projet et ses réalisations mais ces retards mettent les structures dans des positions difficiles économiquement et les obligent souvent à faire des emprunts. Ces retards compromettent également les futurs projets. Ce taux s'explique par la sélection induite en amont des porteurs de projets ayant les reins solides car, très rapidement, les animatrices ont expliqué aux porteurs toutes les difficultés engendrées par LEADER afin que chacun candidate en connaissance de cause. Néanmoins de nombreux porteurs ont du faire des emprunts, notamment des privés.

Ces retards n'ont pas mis en péril la structure porteuse du GAL Pays Voironnais même si les GALs en faisant l'avance de trésorerie sur les postes d'animation-gestion sont aussi soumis au retard de paiement et peuvent être dans une situation économique difficile. C'est surtout le cas lorsque la structure porteuse est une association⁷⁰. 35 % des GAL connaissent ou ont connu des difficultés financières liées au retard de programmation et de paiement⁷¹. Les GALs portés par des structures associatives ont le plus de difficultés, LEADER France observe qu'avec les recompositions territoriales et le changement de structures porteuses, le taux d'EPCI dans les structures porteuses représente aujourd'hui 1/3 contre 1/4 lors des sélections par l'Autorité de Gestion. Cela tend vers une homogénéisation des structures porteuses (rapport LEADER 2019)

⁶⁹ LEADER France, « Rapport sur la mise en œuvre de LEADER », avril 2019

⁷⁰ Entretien avec l'ancienne animatrice, 2020

⁷¹ LEADER France, « Rapport sur la mise en œuvre de LEADER », avril 2019

Considérez-vous la communication autour du programme suffisante pour tenir informés et attirer de nouveaux porteurs ?

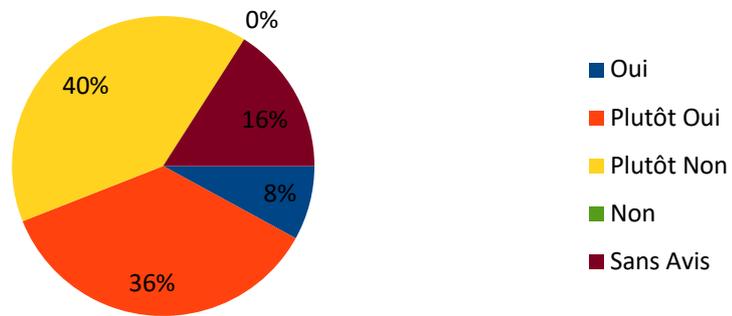


Figure 27 : La communication est-elle suffisante pour promouvoir le dispositif LEADER (*Source : Personnelle*)

3.3. Une communication limitée entraînant une possible restriction dans la diversité des porteurs de projets

Conséquence du point précédent, le choix de la structure porteuse sur cette programmation a été de peu communiquer. Des annonces dans le journal de l'intercommunalité ainsi que des interventions du président à différentes occasions ont été effectuées mais à mi-parcours. Voyant les retards de paiement qui s'accumulaient, le président du GAL ne « *pouvait communiquer sur un programme qui peinait tellement à payer* ». Ce choix n'a pas été remis en cause car même si la situation était compliquée, l'équipe technique n'a pas eu de difficulté à ce que l'enveloppe soit consommée⁷².

Seulement, à défaut de ne pas communiquer, « *LEADER est resté un ovni* » (Président du GAL, 2020). Comme le remarque ce membre du COPROG, « *il faut que ça communique car les gens ne connaissent pas LEADER ; c'est une manne financière mais peu identifiée* ». Les porteurs de projets estiment également que la communication n'est pas suffisante afin d'attirer de nouveaux porteurs et pour tenir les gens informés du programme comme l'indique la figure 27. 40% des enquêtés répondent plutôt négativement à la question.

La communication est donc un point d'attention à traiter, on peut avancer que du fait de la communication faible cela a accentué la sélection des porteurs et que le programme est connu seulement par les initiés. La majorité des porteurs rencontrés lors des entretiens semi-directif ont connu le programme par bouche à oreille, par un membre du comité, ainsi les porteurs se trouvant hors de ces réseaux sont désavantagés.

⁷² Entretien ancienne animatrice, 2020

IV. Discussion, perspectives et préconisations

L'analyse des données quantitatives croisée avec les données qualitatives a donc présenté des points d'attention ; une discussion de ceux-ci et des préconisations sont proposées dans cette partie. Les limites du travail ainsi que les enseignements de l'étude vont également être explicités.

1. Une prise de compétence sur la culture et une ouverture du Coprog aux représentants de la CAPV caractérisent cette programmation

Les résultats énoncés dans la précédente partie peuvent être discutés et comparés avec les recommandations et les conclusions de l'évaluation finale du précédent programme. Il est intéressant d'étudier si les problématiques de LEADER ont évolué ou non et si les préconisations ont été prises en compte lors du programme 2014-2020.

Concernant la stratégie, l'évaluation finale de la précédente programmation avait recommandé qu'en cas de prise de la compétence culture de la part de la CAPV, le GAL conserve également cette priorité dans LEADER afin de subventionner ce réseau associatif. Les élus, se sont saisi de cette compétence. En effet, sur le territoire, le tissu associatif culturel est important et dense. LEADER a favorisé l'accessibilité des projets culturels en « sortant » les projets des établissements de la ville centre vers des territoires du nord. Ces territoires disposent d'un tissu associatif dynamique mais n'ont pas d'établissement culturel important comme les plus grandes communes. Le territoire de projet LEADER, en développant et en structurant l'offre et l'accès à la culture sur la précédente programmation, a ainsi joué un rôle de préfiguration à cette prise de compétence au plan institutionnel⁷³. C'est ce qu'a fait le GAL du PV. Comme expliqué précédemment, cette priorisation de la thématique culturelle est un choix des décideurs. Ceux-ci sont au cœur de la décision, leur sensibilité motive souvent leur décision. Dans le cas de la culture qui, au fil des programmations, s'impose comme thématique centrale de développement, on peut noter que « *le président du GAL a une sensibilité culturelle et (qu'il) a su attirer des porteurs de projets de son milieu* » (Personne ressource, 2020).

Un renforcement de l'axe agricole avait également été conseillé car le FEADER finançait en priorité les projets agricoles sur la précédente programmation. Sur l'actuelle programmation, c'est le dispositif LEADER qui finance en priorité les projets agricole, seulement dans les faits, peu de projets privés et agricoles (de production) ont été soutenus.

Sur la précédente programmation, une certaine défiance des membres du COPROG vis-à-vis des projets portés par la CAPV été observée, l'animatrice voulait remédier à cette perception des membres du COPROG. Très peu d'élus représentant la CAPV étaient impliqués dans le Comité Leader, seul le président du GAL avait une responsabilité intercommunale⁷⁴ dans le comité de programmation. Les élus présents étaient des élus minoritaires dans leurs communes donc leur représentativité politique était moindre ce qui pouvait mettre à mal la légitimité du COPROG. Ainsi avec la dynamique participative dont était issue le Comité et la stratégie mais également les personnalités, les membres étaient moins enclins à sélectionner des projets de l'intercommunalité⁷⁵. C'était un enjeu de l'animatrice que de remédier à cette perception pour la programmation actuelle. Un travail de pédagogie a donc été réalisé et la composition du Bureau et du COPROG a changé, impliquant plus d'élus⁷⁶

⁷³ Evaluations finales des programmes LEADER du Pays Voironnais et d'Espace Belledonne, Rapport étudiant, UGA Alvin-besson Andre et al., 2013

⁷⁴ Le président était vice président aux relations intercommunales

⁷⁵ Entretien avec l'ancienne animatrice, 2020

⁷⁶ Le COPROG actuel comprend deux binômes de vices-présidents

Ce sont les élus de l'intercommunalité qui décident de la re-candidature du GAL car candidater à un programme LEADER implique pour la structure porteuse d'avancer la trésorerie et de financer en partie les postes. Ainsi la nécessité de mieux prendre en compte la CAPV et de dissiper la méfiance vis-à-vis de la structure porteuse est primordial. De plus, l'élaboration de la candidature 2014 a été réalisée en concertation avec les élus. Cette volonté et ces efforts ont permis une meilleure territorialisation du dispositif, les élus étant les relais sur les territoires, l'ouverture du programme à ceux-ci est donc primordiale.

2. Les préconisations pour la prochaine programmation

Les résultats de l'étude conduisent à émettre des préconisations pour la suite du programme LEADER. Le renouvellement des élus du Pays Voironnais ayant été acté récemment, ils n'ont pas encore statué sur une possible re-candidature mais ces recommandations pourront servir à nourrir la réflexion future.

L'analyse a donc révélé une sorte de banalisation du programme où finalement toute la spécificité de LEADER est annihilée par les freins même de LEADER. Comme évoqué précédemment, le contexte national et régional a empêché l'équipe technique de mettre en œuvre pleinement le programme et d'atteindre tous les principes de LEADER. Le but serait donc de pouvoir retendre vers la vision donnée par le président du GAL, celle selon laquelle « *LEADER est un petit laboratoire* ».

2.1. La nécessité de dégager du temps pour les équipes techniques

Afin de lever les points de vigilance énoncés dans la partie résultats, on peut envisager des solutions qui pourraient être mises en place, certaines étant toutefois indépendantes du champ d'action propre du GAL.

Premièrement, on peut espérer que, sur la prochaine programmation, la gestion paralyse moins l'instruction. L'État met en place actuellement un nouvel outil « *plus ergonomique* », à la place d'Osiris. Ce changement va forcément avoir un impact sur la gestionnaire car elle devra être opérationnelle sur l'outil mais l'objectif affiché et communiqué par l'ASP auprès de l'équipe technique est que celui-ci soit directement opérationnel. De plus, la fusion des régions étant désormais actée et « digérée », les problèmes liés aux moyens humains et aux effets d'apprentissage dans la gestion des fonds structurels devraient moins se ressentir au niveau du GAL. Dans une optique où la gestion serait simplifiée, cela dégagerait donc du temps à l'animatrice et à la gestionnaire pour faire de l'animation pour trouver de nouveaux porteurs privés, pour encore mieux accompagner les porteurs déjà engagés et pour revenir de la sorte aux fondamentaux LEADER. A l'échelle du GAL, cela serait l'occasion de mettre en place de l'animation pour soutenir l'innovation et trouver de nouveaux porteurs inédits et pas forcément associatifs.

Des porteurs de projets trouvent par ailleurs qu'il y aurait un manque de suivi entre les deux phases techniques, entre la demande d'aide et la demande de paiement : « *ça rend plus difficile de se remettre dedans* ». Ce temps qui pourrait être dégagé grâce à la simplification du dispositif pourrait permettre aux équipes de maintenir un lien plus étroit avec les porteurs de projets pendant les périodes de transition entre les différentes phases d'instruction, les incitant ainsi à ne pas trop se détacher de leur dossier. Ce temps dégagé serait également l'occasion d'organiser des rencontres entre porteurs et d'essayer de mieux valoriser et capitaliser les projets réalisés. On peut imaginer, afin de simplifier ce passage entre les deux phases d'instruction, la mise en place de tandems entre porteurs de projets à différents stades du programme. Les porteurs de projets « expérimentés » pourraient conseiller les « novices » du programme, les deux porteurs parlant le même langage. Il serait donc plus simple pour les porteurs non-initiés d'appréhender sereinement la suite des demandes.

Cette coopération entre porteurs pourrait être bénéfique pour les deux porteurs mais également pour l'équipe technique car ils pourraient se former et monter en compétence ensemble. La constitution de ces tandems pourrait se faire de manière volontaire ou un roulement pourrait s'instaurer : une fois aidé, le porteur s'engagerait à aider un porteur non initié.

Une simplification du circuit de gestion permettrait également de libérer plus de temps pour l'équipe technique et rendrait donc possible un accompagnement des porteurs de projets encore plus poussé. Il serait également pertinent d'avoir deux circuits de gestion en fonction du montant de la subvention ; en effet beaucoup de porteurs expliquent que le montant rapporté au temps investi reste un frein à la sollicitation. Ainsi il serait possible de mettre en place deux circuits de gestion en fonction du montant du projet en prévoyant un circuit de gestion plus automatisé et simplifié pour les petits projets afin de faire gagner du temps à tous. Outre les circuits de gestion, demander les mêmes types de pièces justificatives que les co-financeurs publics serait également un gain de temps pour les « petits » porteurs, dont les compétences administratives sont moins développées.

Seulement toutes ces propositions dépendent du mode de gestion imposé par l'autorité de gestion, autrement dit les régions. LEADER France⁷⁷, dans son rapport, explique que ces dernières souhaiteraient travailler plus étroitement, avec les GALs, il serait donc pertinent d'engager un dialogue concernant ces différents freins et les possibilités d'amélioration à mettre en œuvre. Le rapport explicite en effet que 80 % des GAL souhaitent que le circuit de gestion soit totalement régionalisé (paiement et contrôle inclus).

L'analyse des résultats a mis en évidence que la communication n'était pas suffisante afin d'attirer de nouveaux porteurs. Ainsi renforcer la communication apparaît comme une priorité afin d'ouvrir le programme à de nouveaux porteurs. Il serait ainsi envisageable de faire des réunions d'informations publiques sur des communes différentes afin d'essayer de capter un public plus large. Un travail en coopération avec des structures favorisant l'émergence de projets tels que les pépinières d'entreprises, les incubateurs ou les tiers lieux, pourrait être pertinent. Engager une collaboration entre divers organismes travaillant dans le soutien aux projets locaux pourrait permettre de faire émerger des projets et participerait à renforcer le réseau. Ces échanges pourraient être informels pour inciter les acteurs à se rencontrer ou être plus organisés et cadrés avec des rencontres dédiées à de la concertation autour de l'entrepreneuriat et de l'innovation par exemple.

Le site internet reste trop peu utilisé et n'est pas mis à jour, il pourrait pourtant devenir une plateforme efficace et accessible à tous pour communiquer, valoriser et partager. Compléter celui-ci avec des synthèses des projets réalisés, des vidéos et des outils communicants serait un moyen efficace pour valoriser les projets et les rendre plus visibles sur le territoire. Le GAL pourrait également utiliser d'autres moyens de communication en utilisant d'autres réseaux. Un groupe dédié à la communication pourrait se créer au sein des membres du COPROG, celui-ci pourrait se charger de concevoir et diffuser une newsletter. Celle-ci pourrait être un support pour tenir informés les possibles porteurs des APP ou pour afficher les possibilités de financement, ce serait également un moyen de présenter les projets réalisés. Elle pourrait être diffusée auprès de réseaux professionnels, publics ou associatifs du territoire. Concrètement, au long de la programmation, il faudrait réfléchir à un outil de communication flexible qui puisse être stoppé s'il n'y a plus de financement. Un outil de communication ayant un rayonnement territorial. On pourrait envisager une mutualisation avec d'autres animatrices afin de créer cet outil commun et flexible. L'échelle de diffusion pourrait être régionale ou interterritoriale.

⁷⁷ LEADER France, « Rapport sur la mise en œuvre du programme LEADER » Avril 2019

De plus, il paraît pertinent de former directement des agents des communes car ceux-ci représentent souvent « la porte d'entrée » pour les porteurs privés qui cherchent des subventions. Dans tous les cas, il semble nécessaire d'améliorer la coordination avec ces acteurs afin qu'ils fassent remonter les projets vers le GAL.

Le programme LEADER étant une des rares politiques de la CAPV finançant des projets privés, c'est donc un véritable enjeu d'attirer des porteurs privés souvent porteurs d'innovation. Afin de limiter les projets trop récurrents ou les captations de fonds par les mêmes acteurs, il pourrait être possible de mettre en place un taux de subvention dégressif⁷⁸. Le projet ne pourrait donc prétendre, au fil du temps et des candidatures successives, qu'à une subvention moindre, ce qui dégagerait de l'enveloppe pour d'autres porteurs.

La mobilisation du GAL sur cette programmation a été limitée comme expliqué plus haut : réunir le GAL plus souvent pourrait être un moyen de communiquer et de rendre visible le dispositif sur le territoire. Il serait possible de prévoir par exemple des formats de réunion du GAL par thématiques sur des durées courtes. Ces thématiques pourraient être sectorielles, agricole, culturelle, sociale, mais on pourrait également envisager d'autres réunions afin de travailler sur les fondamentaux de LEADER et se demander comment favoriser l'innovation en essayant, de façon prospective, d'imaginer le territoire dans 5-10 ans, ses évolutions possibles. Cela permettrait aussi dans une certaine mesure d'identifier des besoins et des initiatives émergents. L'équipe technique, si du temps est dégagé comme explicité précédemment, pourrait donc saisir cette opportunité au cours de la prochaine programmation.

2.2. Faciliter la recherche du cofinancement pour les privés

Concernant la recherche du co-financement, l'animatrice possède déjà les compétences en termes de montage de budget et de recherche de co-financement public. En réaction à la suppression de la ligne départementale dédiée au cofinancement LEADER, il serait pertinent que la CAPV et les communes du territoire puissent augmenter leur ligne dédiée pour les porteurs de projets privés et rendre plus incitative la demande auprès des porteurs privés. En effet, passer par le partenariat privé-public peut être plus efficace pour « résoudre » des enjeux publics, comme le fait remarquer un porteur de projet et ancien conseiller municipal : « *en fait les associations, on s'aperçoit qu'elles sont plus impliquées que les élus !* » (Porteur de Projets, 2020).

L'effet levier LEADER permet une réelle démultiplication du financement et certaines communes sont surprises du nombre de projets soutenus par rapport au financement engagé⁷⁹. Le partenariat public-privé et l'effet levier LEADER sont donc de réelles opportunités pour le territoire pour développer des projets permettant de répondre à leur besoin.

⁷⁸ Entretien avec une personne ressource, 2020

⁷⁹ Entretien Porteur de projets, 2020

2.3. Une animation qui pourrait gagner encore en plus-value

De plus l'animation pourrait gagner en plus-value et notamment via le Comité de programmation qui, pour l'instant, limite la création de liens forts entre porteurs et membres dudit Comité. En effet, même si l'animation reste un élément positif de cette programmation, le changement de mise en œuvre des COPROG pourrait rendre l'accompagnement LEADER encore plus riche pour le porteur ainsi que pour les membres mêmes du Comité. Le passage en COPROG n'a pas d'impact en tant que tel sur le contenu des projets mais certains porteurs voient pourtant cette instance comme un « tribunal » du fait de la disposition de la salle. Ce « tribunal » laisse place à un échange bienveillant⁸⁰ entre porteur et membres du COPROG mais finalement de réels liens ne se créent pas entre eux. Un porteur rencontré explique ainsi qu'il « *serait incapable de donner le nom des 15 personnes faisant partie du comité* ». Une des pistes d'amélioration serait donc de pérenniser ce premier contact en modifiant notamment la façon d'animer le COPROG.

A ce titre, on pourrait, par exemple, s'inspirer du GAL Terres d'Echos qui a mis en place un Comité de programmation en deux temps avec un comité d'audition préalable au Comité de programmation, un système dont notre équipe technique pourrait s'inspirer. On peut en détailler ici le fonctionnement : les échanges débutent lors du Comité d'audition, les porteurs viennent y présenter leur dossier, une heure d'échange amène le porteur à affiner son projet. L'auditoire est composé de quelques membres du Comité de programmation (une petite dizaine, soit la moitié dans le cas du GAL interrogé). Ces comités sont organisés par thématiques, ainsi les membres du COPROG sollicités pour y participer évoluent. Cette première instance permet une discussion plus fluide, moins formelle. Lors du COPROG, le porteur n'est plus présent et c'est un des membres du COPROG, présent lors du comité auditoire, qui présente alors le dossier. Ce mode de fonctionnement en deux étapes permet de faire monter en qualité le dossier et d'apporter plus au porteur qu'une simple subvention. La participation en amont des membres du COPROG à ces comités d'audition augmente en outre l'implication des membres qui ne sont plus réduits à leur seul rôle décisionnel.

Cette méthode de fonctionnement suppose que les membres du COPROG soient prêts à plus s'engager, ceux-ci étant déjà satisfaits de l'animation du COPROG actuelle (Annexe 17). Il est donc difficile d'estimer s'ils seraient prêts à changer. Leur présenter les plus-values que pourrait apporter un changement de méthode pourrait les convaincre. Il serait ainsi pertinent d'engager un travail en commun entre membres du Coprog et porteurs afin de définir une organisation de déroulement de COPROG qui bénéficie à la fois aux porteurs et aux membres du COPROG.

Le renouvellement potentiel du programme LEADER avec possiblement un renouvellement des membres du COPROG serait donc l'opportunité pour l'animatrice de proposer une nouvelle façon de faire. Une diminution de membres dans le Coprog pourrait favoriser le débat. L'assemblée regroupe vingt-six personnes, diminuer cette assemblée pourrait donc laisser plus de possibilités aux membres de s'exprimer, le temps de parole de chacun serait donc augmenté. Par ailleurs, créer des groupes de suivi entre un membre du COPROG et un porteur de projet pour chaque thématique, serait susceptible de favoriser la création d'un lien durable entre bénéficiaires et décisionnaires du dispositif. Cet accompagnement en continu serait un véritable atout pour le porteur qui pourrait bénéficier de conseils pendant la réalisation de son projet. Le membre du COPROG pourrait assurer un suivi. On pourrait également imaginer qu'au sein du budget et des fiches-actions, une ligne soit allouée à financer des rencontres, des sortes de séminaires de porteurs ou encore des visites de projets.

⁸⁰ Entretien avec un porteur de projets, 2020

3. Les enseignements et limites de l'étude

3.1 Les enseignements de l'étude

Tout d'abord, ce stage m'a permis de mettre en application des savoirs et compétences acquis au cours de ma formation. La mobilisation d'un groupe de travail venant compléter mes recherches bibliographiques et mon travail propre ont été très formatrices et enrichissantes professionnellement. J'ai pu mettre en pratique la technique d'enquête avec la réalisation de guides d'entretien afin d'effectuer ensuite une analyse des perceptions des acteurs.

Certains aléas ont toutefois perturbé le déroulement du stage. La méthodologie imaginée pour animer les groupes de travail n'a pas toujours été très bien comprise ni appréciée par les membres du Bureau, ce qui m'a incitée à réagir et à m'adapter en proposant de nouvelles méthodes afin d'être plus pertinente et créative.

De plus, travailler en collectivité a été formateur et m'a permis de me familiariser avec le langage et le fonctionnement de ce type de structure, c'était mon souhait. Le stage m'a permis d'être autonome et de prendre des responsabilités lors de ma phase de terrain, lors de mes échanges avec les divers partenaires et également lors de l'organisation et de l'animation de réunions LEADER. J'ai dû veiller à bien respecter les délais tout en prenant en compte les attendus de ma structure. Ainsi, ce stage m'a également permis d'étoffer mes savoir-faire.

Ce sujet du stage s'inscrit plus globalement dans le phénomène de territorialisation de l'action publique et de décentralisation. La réalisation de ce stage m'a permis de comprendre toute la complexité de ce processus. Le dispositif de LEADER et ses finalités sont nobles car cet outil permet de remettre la décision publique à un niveau local et de rapprocher les territoires de l'Europe. Seulement entre la littérature et les faits, un écart s'observe, matérialisant toutes les difficultés qu'implique la territorialisation de l'action.

La réalisation de cette étude a été riche en enseignements, à travers l'étude des projets réalisés, les entretiens avec les porteurs de projets qu'il fallait combiner avec la compréhension du contexte national. J'ai pu voir à quel point la volonté de territorialiser un dispositif européen et donc la décentralisation se heurtent à une poursuite et un renforcement des contrôles des différents échelons administrant le dispositif. J'ai pu voir tout le paradoxe du programme qui valorise les initiatives ascendantes et l'innovation mais qui en même temps corsète et contrôle les acteurs.

3.2. Les limites de l'étude

Premièrement, l'échantillon de porteurs répondant à mon questionnaire est peu représentatif puisque dix-neuf porteurs ont répondu à mon « *GOOGLE FORM* » sur 55. Ainsi 30 porteurs sur 55 m'ont répondu mais pour 30 projets sur 87 au total. Aux porteurs de projets ayant sollicité plusieurs fois le dispositif, j'ai indiqué de répondre une seule fois au questionnaire. Celui-ci étant assez long, je n'ai pas voulu leur demander d'y répondre à plusieurs reprises. J'ai supposé que, sur la majorité des questions portant sur leurs perceptions, ils auraient répondu la même chose. Cependant, il aurait été intéressant d'avoir plusieurs réponses notamment sur les questions relatives à l'effet levier par exemple qui sont propres à chaque projet.

De plus, si c'était à refaire j'aurais essayé de traiter ces perceptions en fonction de la temporalité de demande de subvention, en effet les outils étant opérationnels en 2018, il est possible que les perceptions des porteurs ayant déposé un dossier en 2016 et en 2018 soient différentes. Il aurait pu être intéressant d'étudier ainsi les perceptions des porteurs en fonction de leur date de dépôt de dossier.

Comme expliqué dans la méthodologie, j'ai agrégé à ces réponses par questionnaire les données collectées lors des entretiens semi-directifs. Seulement, au cours des entretiens, certaines données n'ont pas été récoltées, par manque de temps ou parce que les échanges déviaient sur d'autres thématiques également intéressantes.

De plus, il m'a été difficile d'accéder à des données nationales et régionales spécifiques soit parce qu'elles n'existent pas, soit par absence de réponses des organismes sollicités. De ce fait, les indicateurs quantifiés sont peu nombreux comparés à des données de référence. Il est donc prudent de ne pas tirer de conclusions trop hâtives et généralisantes car les taux calculés sont relatifs au seul GAL étudié.

Enfin, la nécessité de faire des choix a été explicitée plus haut. Avec du temps en plus, j'aurais mis en place d'autres indicateurs et j'aurais essayé d'utiliser d'autres outils de représentation des données, notamment des outils cartographiques. Afin de retranscrire l'impact de LEADER sur le territoire et les acteurs, j'avais pour ambition de réaliser un sociogramme initial et final afin de visualiser l'effet LEADER sur les réseaux d'acteurs. Cependant je me suis rapidement rendu compte de la difficulté qu'engendrait la construction d'un tel sociogramme. Un manque de données et d'informations sur la délimitation du réseau a rendu cette tâche trop complexe qui réclamerait plutôt un travail de thèse.

CONCLUSION :

En conclusion, le programme LEADER Pays Voironnais s'inscrit dans un territoire organisé administrativement par sa structure porteuse, la Communauté d'agglomération du Pays Voironnais. La réalisation de l'évaluation a mis en évidence plusieurs éléments. La stratégie a donc été construite dans la continuité de la précédente programmation LEADER, le bien-vivre ensemble dans un territoire en mouvement suggérant le lien rural-urbain. La maquette budgétaire a évolué suite à l'évaluation à mi-parcours afin de réajuster les enveloppes et écarter les thématiques moins sollicitées.

Le programme LEADER permet au territoire de se développer en apportant une entrée financière et peut venir en compensation à certains programmes. Seulement l'analyse des projets soutenus indique qu'une sélection des porteurs de projets est induite et qu'une majorité des projets sont portés par la structure porteuse. Les moyens financiers et techniques alloués aux GALs par la région sont insuffisants et les empêchent de pouvoir atteindre les principes LEADER. La plus-value Leader pour les porteurs mais également pour le territoire s'exprime à travers le Partenariat Public-Privé, cette gouvernance partagée apportant une expertise transversale au porteur en replaçant la décision au niveau local. La représentativité de ce comité a été assurée que ce soit au niveau spatial qu'au niveau du champ d'intervention professionnel des membres.

La superposition des échelles d'action de la Communauté d'agglomération du Pays Voironnais et du GAL peut faciliter la mise en œuvre du dispositif et assurer une équité sur le territoire, le GAL n'étant pas à cheval sur deux EPCI par exemple. L'intégration de ce dispositif sur un périmètre administré par une structure invite à engager une réflexion sur le rôle stratégique de LEADER. Le programme LEADER se veut être « *un laboratoire d'innovation et d'expérimentation* » (Ray ,2000). Afin qu'il conserve ce rôle de laboratoire, il faut donc que celui-ci vienne en complément du projet de territoire afin d'apporter une réelle plus-value territoriale.

Bibliographie :

Articles :

BERRIET- SOLLIEC Marielle, GUERIN Marc et VOLLET Dominique. 2005. Les politiques publiques agricoles en France. Une évaluation au milieu du gué ? *Économie rurale Agricultures, alimentations, territoires*, n° 286-287, pp.89-95.

BOSC Christel et VOLLET Dominique. 2013. Évaluation du dernier programme LEADER (2007-2013) en Auvergne et Bourgogne : entre logiques de routinisation et risque de capture agricole. *Politiques et Management Public*, vol 30, n°4. pp.473-493.

BULLER Henry. 2000. Re-creating rural territories : LEADER in France. *Sociologia Ruralis*, vol 40, n°2. pp.190-199

CHEVALIER Pascal. 2010. L'approche LEADER et le développement local en France. p.23.

CHEVALIER Pascal et DEDEIRE Marc. 2014. Application du programme LEADER selon les principes de base du développement local. *Économie rurale Agricultures, alimentations, territoires*, n°342, pp.9-25.

DARGAN, L. SHUCKMISTH M. 2008, LEADER and Innovation. *Sociologia Ruralis*, 48: 274-291. LEADER and Innovation, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1467-9523.2008.00463.x>

DORE Gwénael. 2014. Le devenir du programme européen LEADER 2014-2020. p.35.

Douillet A , Négrier E , Faure A. 2015. Trois regards sur les politiques publiques vues du local. Laurie Boussaguet; Sophie Jacquot; Pauline Ravinet. Une "French touch" dans l'analyse des politiques publiques?, Presses de Sciences Po, pp.319-348, disponible au <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01116857/document>

Duran P. 2010 L'évaluation des politiques publiques : une résistible obligation; pp.5-24.

Fouquet A. 2013.L'évaluation des politiques publiques : Etat(s) de l'art et controverses.;15p

High C, Nemes G. 2007. Social Learning in LEADER: Exogenous, Endogenous and Hybrid Evaluation in Rural Development. *Sociologia Ruralis*.;47(2):103-19.

Lacquement G, Quéva C, | 2016. « Introduction. Innovations sociales et développement des territoires dans les campagnes européennes », Norois

Laidin C. et Berriet-Solliec M., « LEADER pour les campagnes littorales. Une analyse critique », *Économie rurale* [En ligne], 351 | Janvier-février 2016, mis en ligne le 15 février 2018, consulté le 25 août 2020. URL : <http://journals.openedition.org/economierurale/4800>

Milet H, Warin P. 2013. La prise en compte des publics dans l'évaluation des politiques publiques. *Revue française d'administration publique*.;148(4):991-1002.

MEASSON Ludovic. 2007. L'efficacité territoriale et l'évaluation. Penser le déploiement spatial du politique grâce au programme européen LEADER [en ligne]. Thèse de géographie. Université Joseph- Fourier - Grenoble I, 2007, 507 p. Disponible sur : <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00280488>, [consulté le 04-05-2020]

Pham HV, Berriet-Sollic M. 2018; La politique de développement rural en France. Premières analyses des programmes de développement rural dans les régions françaises métropolitaines sur la période 2014-2020. *Économie rurale Agricultures, alimentations, territoires.* (363):141-59.

RAY Christopher. 2000. The eu LEADER Programme : Rural Development Laboratory. *Sociologia Ruralis*, vol 40, n°2, pp.163-171.

Vollet, D., Bosc C.. 2018, « Mesure de la performance des politiques européennes de développement rural par l'estimation de leur « valeur ajoutée territoriale ». Application au programme Leader du pays d'Aurillac », *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. février, no. 2, pp. 353-388.

Ouvrage :

Houée P. Les politiques de développement rural. 2e édition revue et augmentée (1996). *Economica*; 1996. 321 p.

Travaux universitaires :

MONNIER,C. Le programme LEADER et son évaluation au regard des évolutions et enjeux du développement local , 15p.

Rapport :

Assemblée nationale, « Rapport d'information déposé par la commission des affaires européennes sur l'évaluation de la gestion des fonds structurels européens par les régions françaises »2019,

LEADER France, « Rapport sur la mise en œuvre de LEADER », avril 2019¹

Rapports évaluatifs :

Alvin-besson Andre et al, 2013,Évaluations finales des programmes LEADER du Pays Voironnais et d'Espace Belledonne, Rapport étudiant, UGA.

Conde E.. 2018..Mise en place d'une démarche d'évaluation à mi-parcours du programme LEADER du Pays Voironnais.

Perreau A., 2015Évaluation finale du programme leader 2007-2013 du gal ressources 41 des pays vendomois et beauce val de Loire,

Durand T., 2018 Programme LEADER Vallée de la Drôme Evaluation à mi-parcours,

Rapport complet Evaluation mi-parcours Figéac Quercy Vallée de la Dordogne, 2018 , disponible sur https://www.petr-fqvd.fr/fileadmin/Petr-fqvd/Documents/LEADER/Annexe_3.pdf

Documents techniques :

CapRural, Guide méthodologique « Atelier Evaluation et stratégie territoriale (24 / 25 septembre 2014 à Valence) » consulté le 01 août 2020 ,<http://caprural.org/telechargements/send/33-autres-ressources/902- appui-leader-journee-evaluation-strategie>,

COMMISSION EUROPÉENNE– Direction générale de l'agriculture et du développement rural – Unité C.4 (2017): «Lignes directrices. Évaluation de la méthode LEADER/DLAL». Bruxelles

Euréval, « Fiche méthodologique : Rédiger une question évaluative », consulté le 15 mai 2020, https://eureval.files.wordpress.com/2014/12/ft_questions_eval.pdf

GAL du Pays Voironnais, Candidature au Programme LEADER Pays Voironnais, 2015

GAL du Pays Voironnais, Avenant au programme LEADER, 2018

GAL du Pays Voironnais, Convention Programme LEADER Pays Voironnais, 2016

Pays Voironnais, « Projet de territoire réactualisé », 2015 ,53p

Pays Voironnais, « 40 ans d'intercommunalité », 82p.

OCDE , « Critères d'évaluation : définitions adaptées et principes d'utilisation, », 2019, disponible sur [http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCDDAC\(2019\)58FINAL&docLanguage=Fr](http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=DCDDAC(2019)58FINAL&docLanguage=Fr)

OECD, « Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats, », <https://www.eval.fr/wp-content/uploads/2018/09/glossaire-eval.pdf>

.Sitographie :

Assemblée nationale, « Maurice Rival », consulté le 02 août 2020, [http://www2.assemblee-nationale.fr/sycomore/fiche/\(num_dept\)/679](http://www2.assemblee-nationale.fr/sycomore/fiche/(num_dept)/679)[http://www2.assemblee-nationale.fr/sycomore/fiche/\(num_dept\)/6796](http://www2.assemblee-nationale.fr/sycomore/fiche/(num_dept)/6796)

L'essor, « Bruno Cattin est élu président du Pays voironnais », consulté le 15 juillet <https://www.lessor38.fr/bruno-cattin-est-elu-president-du-pays-voironnais-27115.html>.

LEADER France : « Carte des GAL », consulté le 18 juin 2020, <http://leaderfrance.fr/carte-des-gal/>
« LEADER 2014-2020 », consulté le 25 juillet 2020, <http://leaderfrance.fr/leader-2014-2020-2>
« Historique de LEADER », consulté le 05 juin 2020, <http://leaderfrance.fr/historique-de-leader>

INSEE, « Dossier complet Intercommunalité-Métropole de CA du Pays Voironnais », consulté le 20 juillet, 2020, <https://www.insee.fr/fr/statistiques/2011101?geo=EPCI-243800984>

Intranet du Pays Voironnais, Planet

Libération, « Michel Hannoun,(...) le député RPR (...) », consulté le 18 juillet 2020, https://www.liberation.fr/france-archives/1996/12/10/michel-hannoun-plus-cher-que-xavier-mis-en-examen-le-depute-rpr-a-recu-977-264-f-pour-d-irreels-rap_191471

Libération, « Témoignages municipales 2020 », consulté le 02 août 2020, https://www.liberation.fr/france/2019/11/17/municipales-2020-certains-jours-j-ai-eu-envie-de-poser-ma-demission_1763979h

Réseau rural, « Territoire LEADER », consulté le 15 juin, <https://www.reseaurural.fr/territoire-leader>

Sénat, « Sur la sous-utilisation chronique des fonds européens en France », consulté le 01 août 2020, <http://www.senat.fr/rap/r18-745/r18-7458.html>

La tribune Auvergne Rhône-Alpes , « Laurent Wauquiez et la Région Auvergne-Rhône-Alpes : le chaos » <https://acteursdeleconomie.latribune.fr/territoire/politique/2017-06-28/laurent-wauquiez-et-la-region-auvergne-rhone-alpes-le-chaos-741901.html>

Tables des annexes

Annexe 1 : Carte des intercommunalités de l'Isère

Annexe 2 : Organigramme des services de la CAPV valide au juin 2020

Annexe 3 : Composition du comité de programmation

Annexe 4 : Composition du Bureau LEADER GAL PV mise à jour en juillet 2020

Annexe 5 : Arbre des objectifs

Annexe 6 : offre de stage

Annexe 7 : Retroplanning mis à jour en juillet 2020

Annexe 8 : Référentiel évaluatif

Annexe 9 : Note explicative LEADER

Annexe : 10 : Planning Terrain

Annexe 11 : Guides d'entretien

Annexe 12 : Liste projets LEADER 2014-2020

Annexe 13 : Grille de sélection

Annexe 14 : Spatialité et montant sollicité par commune

Annexe 15 : Que vous apporte le COPROG ?

Annexe 16 : Impact du contexte national sur les membres des COPROG français

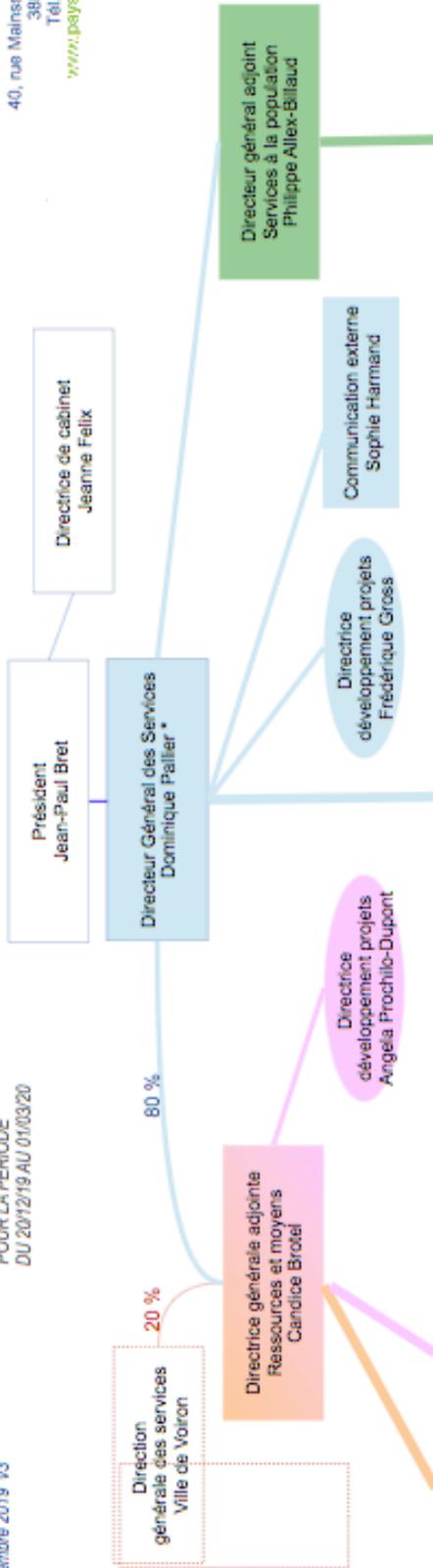
Annexe 17 : État des versements

Annexe 18 : Avis des membres du COPROG sur l'animation proposée lors des présentations des projets

Annexe 2 : Organigramme des services de la CAPV valide au juin 2020 (Source : CAPV)

ORGANIGRAMME DE DIRECTION – TEMPORAIRE
 POUR LA PÉRIODE
 DU 20/12/19 AU 01/03/20
 Décembre 2019 v3

COMMUNAUTÉ DU PAYS VOIRONNAIS
 40, rue Mainssieux – CS 80363
 38516 Voiron cedex
 Tél. : 04 76 93 17 71
 www.paysvoironnais.com



Services communs	Protection de l'environnement	Mobilités	Aménagement du territoire, de l'urbanisme et du logement	Développement économique, Emploi et formation	Culture, Patrimoine culturel	Gestion des déchets	Solidarités, CIAS Observatoire social
Administration générale & communication interne Amandine Burille Patrimoine Delphine Menguy Juridique et achats Laura Flisson Garage Cédric Garampon Politiques contractuelles Delphine Séverin	Eau et Assainissement Thais Valentino Énergie et environnement Frédéric Gross	Mobilités Patricia Servage Voirie	Habitat, Gens du voyage, Équipements sportifs Unité Développement social et urbain Marina Barthollet Michael Mollet Planification et droit des sols Céline Lucas Aménagement opérationnel Cullule Investissement eau et assainissement Guy Bausart Foncier Sandrine Ferrand	Économie : Aménagement des espaces et commercialisation Animation Coralie Guillemin Agriculture, forêt et développement rural Karine Berthaud Emploi, formation (Maison de l'emploi), Martine Falbo	Grand Angle EPCC Vincent Villenave Patrimoine culturel : Grange Dimière, Pays d'Art et d'histoire, Musées. Lecture publique Mane-Lys Courrel	Prévention Traitement Collecte Déchèteries Anne-Sophie Gauquelin	Enfance, jeunesse, prévention et santé Alexandra Bako ADPAH, Services d'aides et de soins à domicile, Cédric Ancillon Résidence Plein Soleil Patricia Bonfort

* Conseil de développement. Bruno Barré

Annexe 3 : Composition du Comité de programmation

Qualité	NOM	Prénom	Intervenant au CP en tant que	Autres implications professionnelles, électives ou associatives
COLLEGE PRIVE				
Titulaire	NOBLET	Jean-François	Association environnementale	Trésorier Association Le Pic Vert
Suppléant	URGE	Patricia	Association environnementale	Chargée de mission Association Le Pic Vert
Titulaire	BOURRILLON	Corinne	Association environnementale	FRAPNA Isère
Suppléant	COQUELET	Xavier	Association environnementale	Association Capucine et sac à dos
Titulaire	BERNERD	Jean	Association Patrimoine culturel	Association Histoire et Patrimoine du Pays Voironnais
Suppléant	ARTAUD	Hélène	Association Patrimoine culturel	Association Histoire et Patrimoine du Pays Voironnais
Titulaire	GROS-COISSY	Gisèle	Association spectacle vivant / animation culturelle	Présidente Association La cuivrerie
Suppléant	DE BOISANGER	Brigitte	Association spectacle vivant / animation culturelle	Association Clip et Clap
Titulaire	JACQUET	Chantal	Association Enfance / Jeunesse	Présidente MJC de Voiron/ Union locale des MJC
Suppléant	GIROUD	Séverine	Association Enfance / Jeunesse	Directrice MJC Tullins
Titulaire	PERRIN	André	Association des acteurs touristiques du voironnais	Agriculteur « le Ballalama »
Suppléant	SERVOTTE	Pascal	Association des acteurs touristiques du voironnais	Gérant de « Autour du Vin »
Titulaire	BLANCHET	Thierry	Chambre d'agriculture de l'Isère	Agriculteur
Suppléant	DESCHAUX	Jean	Chambre d'agriculture de l'Isère	Propriétaire foncier
Titulaire	RAMBICUR	Mylène	Chambre des métiers et de l'artisanat de l'Isère	Artisan
Suppléant	DAVID-PION	Claire	Chambre des métiers et de l'artisanat de l'Isère	Salariée

Titulaire	MONIN-PICARD	Gilbert	Structure forêt / Filière bois	Président ASA du Cervelong
Suppléant	BASSO DE MARCO	Pierre	Structure forêt / Filière bois	Groupement des sylviculteurs de Chartreuse
Titulaire	PUTOUD	Jean-Claude	Conseil de développement	
Suppléant	BUREAU	Armand	Conseil de développement	
Titulaire	TOCREAU	Sophie	Habitante du territoire	
Suppléant	COTTE-BOUTEILLAT	Anne-Laure	Habitante du territoire (St Etienne de Crossey)	
Titulaire	FRANCO	Antoine	Structure de l'économie sociale et solidaire	Président d'Entrepreneurs solidaires
Titulaire	GHEERAERT	Isabelle	Etablissement de formation	-Directrice MFR Moirans
Suppléant	GUIN	Michel	Établissement de formation	Proviseur Lycée La Martelière Voiron
Titulaire	TIRARD-GATEL	Luc	Association des agriculteurs du voironnais	Agriculteur
Suppléant	MICHALLAT	Jean-Pierre	Association des agriculteurs du voironnais	Agriculteur
Titulaire	ATTRAZIC	Michel	Structure touristique	Aviron du Lac Bleu
Suppléant	DELEAN	Maxime	Structure touristique	Aviron du lac bleu

COLLEGE PUBLIC				
Titulaire	MOLLIÈRE	Denis	Président du GAL	Maire de Velanne ; Vice-Président à l'action culturelle, à l'animation du Pays d'art et d'histoire et aux équipements culturels et sportifs
Suppléant	DHERBEYS	Jean-Yves	Vice-Président Finances politiques et contractuelles	Maire de Tullins
Titulaire	SEIGLE-VATTE	Ghislaine	Membre groupe Pays Voironnais	Adjointe à Charnècles
Suppléant	GUTTIN	Christine	Vice-Présidente au tourisme et à l'agriculture	Maire de Chirens

Titulaire	JEAN	Marie-Élisabeth	Commission Développement économique, emploi, formation	VP à l'emploi, à la formation et au développement de l'économie solidaire et sociale ; Adjointe à Moirans
Suppléant	BOULANGER	Évelyne	Commission Développement économique, emploi, formation	Conseillère communautaire Adjointe à Rives
Titulaire	DEVEAUX	Monique	Centre Intercommunal d'Action Sociale (CIAS)	VP aux politiques de solidarité, à la politique de la ville, à l'enfance et à la jeunesse Adjointe à Voreppe
Suppléant	GUILMEAU	Guy	CIAS	Conseiller communautaire Maire de St Cassien
Titulaire	PARREL	Dominique	Commission Protection de l'environnement	VP à la politique de l'eau, à l'énergie, aux E.N.S et en charge du développement des NTIC Maire de Coublevie
Suppléant	VIAL	Johanne	Commission Protection de l'environnement	Conseillère municipale Mairie de Voiron
Titulaire	GAUJOUR	Jean-François	Commission Organisation des mobilités	VP aux transports et déplacements Maire de St Étienne de Crossey
Suppléant	RÉMOND	Luc	Commission Organisation des mobilités	VP aux politiques de déplacement avec les prestataires extérieurs Maire de Voreppe
Titulaire	BESSON	Roland	Valdaine (Charancieu, Velanne, Voissant, St Bueil, St Geoire en Valdaine, Massieu, Merlas, St Sulpice des Rivoires)	Conseiller communautaire Maire de Massieu
Suppléant	KRYSTLIK	Michel	Valdaine (Charancieu, Velanne, Voissant, St Bueil, St Geoire en Valdaine, Massieu, Merlas, St Sulpice des Rivoires)	Conseiller délégué à St Geoire en Valdaine
Suppléant	DIOC	Nadine	Tour du Lac (Paladru, Montferrat, Bilieu, Charavines, Le Pin, Chirens)	Adjointe à Bilieu

Titulaire	PERRET	Jacques	Chartreuse / villes (Coublevie, La Buisse, Voreppe)	Adjoint à La Buisse
Suppléant	CHÊNE	Gérard	Chartreuse / villes (Coublevie, La Buisse, Voreppe)	Conseiller délégué à Coublevie
Titulaire	MONTÉRÉ MAL	Marie-Blanche	Chartreuse / montagne (St Aupre, St Nicolas de Macherin, St Étienne de Crossey, St Julien de Ratz, Pommiers la Placette, Voreppe)	Adjointe à St Étienne de Crossey
Suppléant	LÉVÊQUE	Jean-Christophe	Chartreuse / montagne (St Aupre, St Nicolas de Macherin, St Étienne de Crossey, St Julien de Ratz, Pommiers la Placette, Voreppe)	Conseiller communautaire Maire de Pommiers la Placette
Titulaire	PRÉSUMEY	Franck	Plaine et coteaux (Moirans, Vourey, Tullins, Rives, Charnècles, St Jean de Moirans, St Cassien, Réaumont, La Murette, St Blaise du Buis)	Conseiller communautaire Adjoint à Tullins
Suppléant	RENEVIER	Jean-Pierre	Plaine et coteaux (Moirans, Vourey, Tullins, Rives, Charnècles, St Jean de Moirans, St Cassien, Réaumont, La Murette, St Blaise du Buis)	Adjoint à Tullins
Titulaire	ZAMBON	Dolorès	Voiron	Conseillère communautaire Adjointe à Voiron
Suppléant	GAL	André	Voiron	Conseiller communautaire Adjoint à Voiron

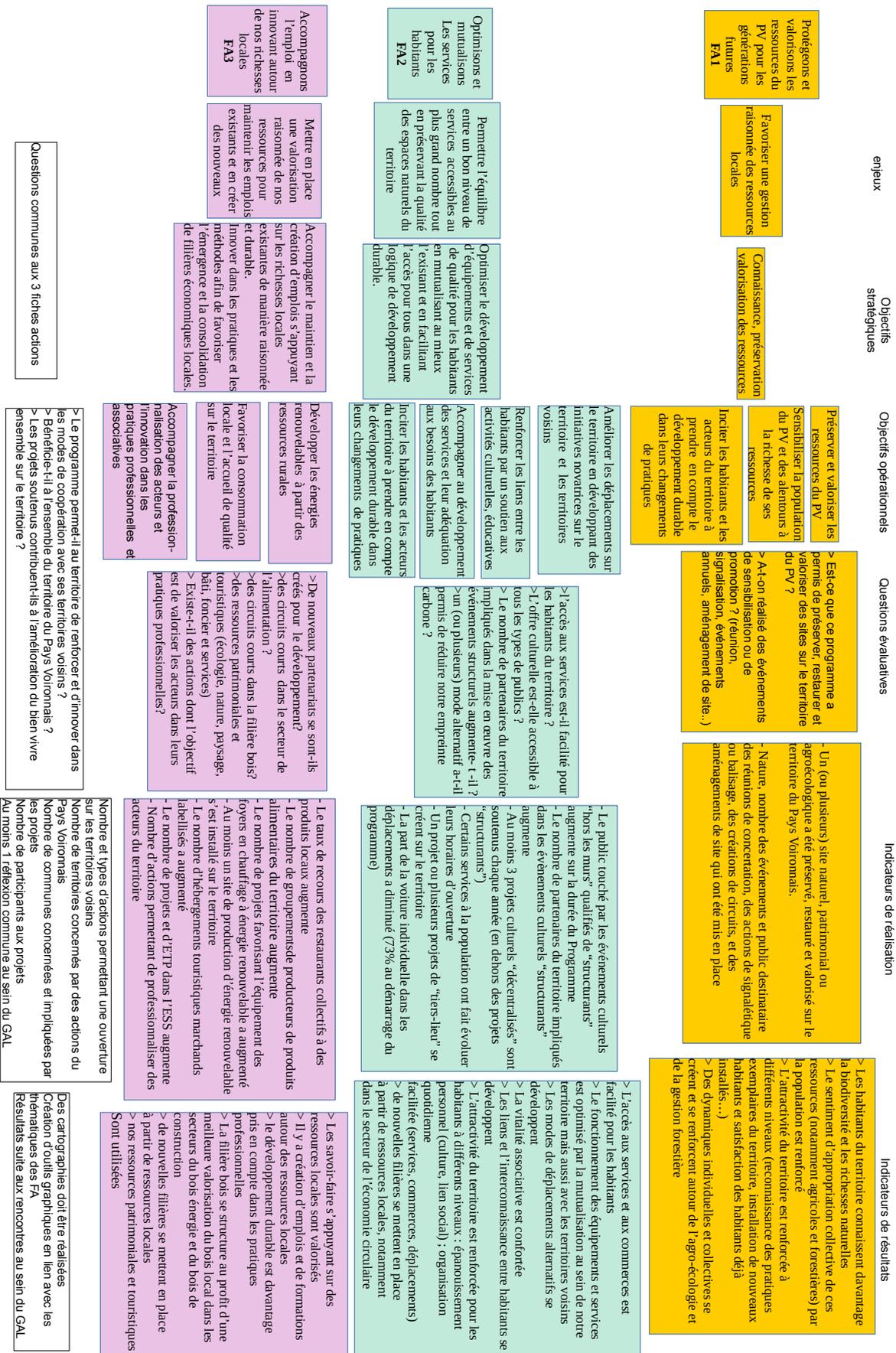
Annexe 4 : Composition du Bureau LEADER GAL PV mise à jour en juillet 2020 (*Source : Personnelle*)

Structure/ Fonction	Nom	Collège
Maire Velanne Président du GAL VP Culture de la CAPV	Denis MOLLIERE	Public
Maire Massieu	Roland BESSON	Public
Structure de l'économie Sociale et Solidaire	Antoine FRANCO	Privé
Chambre d'Agriculture La ferme du Paysan	Thierry BLANCHET	Privé
AHPPV	Jean BERNERD	Privé

AMELIORER LE BIEN VIVRE ENSEMBLE SUR NOTRE TERRITOIRE EN MOUVEMENT

LEADER PAYS VOIRONNAIS-Arbre d'objectifs / FA 1-2-3

12/12/17



Questions communes aux 3 fiches actions

- > Le programme permet-il au territoire de renforcer et d'innover dans les modes de coopération avec ses territoires voisins ?
- > Bénéficie-t-il à l'ensemble du territoire du Pays Voironnais ?
- > Les projets soutenus contribuent-ils à l'amélioration du bien vivre ensemble sur le territoire ?

- Nombre et types d'actions permettant une ouverture sur les territoires voisins
- Nombre de territoires concernés par des actions du Pays Voironnais
- Nombre de communes concernées et impliquées par les projets
- Nombre de participants aux projets
- Au moins 1 réflexion commune au sein du GAL

Des cartographies doit être réalisées
Création d'outils graphiques en lien avec les thématiques des FA
Résultats suite aux rencontres au sein du GAL

Annexe 6 : Offre de stage



Offre de stage Evaluation finale du Programme LEADER et réflexion prospective du territoire

La **Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais** recherche un stagiaire pour travailler sur l'évaluation finale de son programme LEADER.

Contexte

Le Programme Leader (Liaison-Entre-Actions-du-Développement-de-l'Economie-Rurale) est une mesure européenne qui vise à soutenir le développement rural. Depuis 2007, il fait partie du 2ème pilier de la Politique Agricole Commune (PAC) européenne. La stratégie du programme Leader est en synergie avec l'évolution du cadre politique du Projet de Territoire du Pays Voironnais (voté en 2005 et actualisé en 2014) et de ses documents-cadre que sont le Plan Climat Air Energie Territorial, le label Pays d'art et d'histoire et la Charte Agricole et Forestière. Elle s'appuie également sur l'évaluation finale du LEADER précédent et s'est construite grâce à la concertation qui a réuni élus, acteurs privés, habitants et techniciens du Pays Voironnais.

Le programme LEADER 2014 -2020 du Pays Voironnais bénéficie d'une enveloppe de 1 889 000 € et a pour objectif « d'améliorer le bien vivre ensemble sur notre territoire en mouvement ». Pour cela un plan d'actions a été établi autour de 3 grands axes :

- Protégeons et valorisons les ressources du Pays Voironnais pour les générations futures
- Optimisons et mutualisons les services pour les habitants
- Accompagnons l'emploi en innovant autour de nos richesses locales

Aujourd'hui le Programme LEADER du Pays Voironnais arrive à la fin de l'attribution de son enveloppe et donc à la fin de la mise en place de sa programmation 2014-2020. Ce qui amène le territoire à se questionner sur l'efficience et l'efficacité du programme. L'évaluation est un temps primordial du programme Leader puisqu'elle permet de faire un état des lieux de l'efficience des subventions et des retombées de sa stratégie sur le territoire. Une évaluation à mi-parcours a déjà été effectuée en 2018, permettant de ré-orienter la stratégie du Programme dans son axe prioritaire « Le Bien Vivre Ensemble ».

Aujourd'hui, le GAL (Groupe d'Actions Locales) LEADER souhaite, en vue d'une prochaine candidature pour un Programme LEADER en 2021, réaliser l'évaluation finale du Programme actuel afin de faire ressortir les enjeux à prioriser.

Objet du stage

Le/la stagiaire sera sous la responsabilité de l'animatrice du programme LEADER. Il/Elle aura pour objectif principal d'évaluer le dispositif et de travailler sur les besoins du territoire du Pays Voironnais à partir de 2021. Il aura les missions suivantes :

- > Analyse quantitative du programme (sur la répartition des enveloppes et les différents projets financés, plus-value LEADER quantitative)
- > Enquête qualitative sur les différents projets financés et sur les retombées de la stratégie (Plus-value LEADER qualitative)

- > Mise en place d'outils permettant d'analyser et visualiser l'impact territorial du programme (cartographies, graphiques, ou outils innovants...)
- > Prospective des besoins du territoire en 2021-2027 : organisation de réunions participatives
- > Livrables demandés : réalisation d'un rapport d'évaluation finale du Programme LEADER, d'autres livrables peuvent être proposés (**liberté de propositions = imagination privilégiée**)

Possibilité d'un travail en binôme avec un stagiaire communication (dans le cadre du rendu de l'évaluation et du travail de prospective).

PROFIL REQUIS

Formation supérieure dans le développement territorial, Bac +4 ou +5 en cours

Disponibilités pour des réunions en soirée

COMPÉTENCES

Savoir Faire

Capacité rédactionnelle exigée

Capacité d'analyse et de synthèse

Aptitude à communiquer en public

Savoirs

Connaissance des dispositifs européens

Connaissance du fonctionnement des collectivités et des démarches participatives

Savoir être :

Rigueur / sens de l'organisation

Qualité relationnelle

Sens du travail en équipe et partenarial

Autonomie/ sens de l'initiative

Imagination

CARACTÉRISTIQUES DU POSTE :

Statut : Stagiaire

Lieu de travail : Centr'Alp, 347 rue Aristide Bergès - 38340 Voreppe et déplacements sur le Pays Voironnais

Indemnisation de stage : selon les conditions prévues par la loi (568,76 €/mois)

Période : à partir de mars/avril 2020, pour une durée de 4 à 6 mois

Conditions : Poste à temps plein (35h/semaine), possibilité de réunion en soirée, Permis B (véhicules de service disponibles)

Envoyer lettre de motivation + CV **avant le 08/01/2020** à Communauté du Pays Voironnais – Programme Leader – Service agriculture – Emmanuelle CONDE - 04.76.27.94.42 – emmanuelle.conde@paysvoironnais.com ; www.paysvoironnais.com.

Annexe 8 : Référentiel évaluatif, mis à jour en août 2020

Question 1 : La stratégie LEADER adoptée par le GAL permet-elle de répondre aux enjeux de développement local du Pays Voironnais ?					
Sous question	Détails question	Critère	Hypothèses	Indicateurs	Outils & Méthode
La stratégie du programme LEADER est-elle toujours en accord avec les enjeux du territoire ?	En quoi la stratégie est adéquate aux besoins actuels ?	Pertinence de la stratégie	La priorité ciblée: bien vivre ensemble et les objectifs stratégiques définis répondent aux enjeux territoriaux.	>Les témoignages concordent à valider la pertinence de la stratégie initiale > nbre de projets > Répartition des projets selon la maquette initiale et les fiches actions définies au début de la programmation.	Enquête PP, GAL, COPROG, Analyse de l'arbre des objectifs
	Les enjeux territoriaux ont-ils évolués ?	Pertinence de la stratégie	Cette stratégie a permis de répondre aux nouveaux enjeux	Adéquation Stratégie initiale - Nouveau Besoin sur le territoire témoignages de personnes ressources	Enquête personnes ressources
	Est-ce que la stratégie est cohérente avec les documents cadres ?	Cohérence interne	La objectifs stratégiques sont cohérents avec les objectifs définis dans les documents cadres du territoire. Les opérations sont complémentaires et ne s'opposent pas	arbres des objectifs/ mise en œuvre / périmètre de mise en œuvre des différents doc de développement territorial	Lecture et analyse des documents cadres (projet de territoire, pcaet)
L'affectation des ressources est-elle cohérente avec la maquette financière ?	La stratégie financière est-elle respectée ?	Cohérence/Efficacité	La maquette financière a suivi l'affectation initiale	maquette convention / maquette programmée	Étude budgétaire
				affectation des ressources/ FA	Étude budgétaire
Est-ce que la maquette a suivi les préconisations suite à l'évaluation mi parcours ?		Cohérence/Efficacité	la maquette financière a suivi les recommandations	maquette mi parcours/ maquette programmée	Étude budgétaire

Question 2 : Dans quelles mesures les projets soutenus dans le cadre de LEADER permettent-ils d'atteindre les objectifs stratégiques définis par le GAL ?					
Sous question	Détails question	Critère	Hypothèse	Indicateur	Outils & Méthode
Les projets sélectionnés sont-ils en accord avec la stratégie du GAL ?	Les projets sélectionnés contribuent-ils à l'amélioration du bien vivre ensemble sur le territoire ?	efficacité	Les projets sélectionnés répondent à la priorité ciblée du bien vivre ensemble	Note moyenne des projets	Étude statistique
	La grille de sélection est elle adaptée aux objectifs ?	cohérence	Les membres du COPROG estiment que la grille de sélection permet de choisir des projets qui répondent à la stratégie	Satisfaction des membres du COPROG	Enquête membres COPROG Questionnaire membres COPROG
	La projets sont-ils bien répartis afin de répondre à la stratégie ?	efficacité	La répartition des projets par FA permet de répondre aux objectifs stratégiques fixés dans la convention	Nbre de projet par FA/ enveloppe par FA	Liste projet Leader
	Quelle est la représentativité des projets ?	efficacité	Les projets soutenus sont représentatifs du territoire	Communes des projets et nature, Part en nbr et volume financier des projets	Spatialisation des projets et typologie
	Le lien rural-urbain a t'il été renforcé au cours de la programmation ?	efficacité	Les projets proposés et sélectionnés ont permis de renforcer les liens entre rural-urbain.	nbre de projets de ce type, amélioration des échanges entre les PP plutôt ruraux et urbains, nature des projets	suivi projet, analyse fiche projets, témoignages acteurs
Les objectifs stratégiques énoncés dans la convention sont-ils atteints ?	Les projets soutenus ont-ils un impact sur les divers secteurs économiques du territoire ?	efficacité	les projets sélectionnés sont soutenus par des structures différentes	Typologie acteurs (Public, privés...)	Liste projet
		efficacité	Les projets ont un réel impact sur le territoire	Nombre de projet transversaux (secteur Aire, Ilaire, III aire)	liste projet
	Les projets sélectionnés permettent-ils de protéger et de valoriser les ressources du PV pour les générations futures (FA 1) ?	efficacité	Des projets soutenus par Leader sont intégrés dans des programmes de développement durable	Projet soutenu dans le cadre du PCAET	Liste projet, entretien chargé de mission PCAET
		efficacité	Les projets favorise la valorisation des ressources à travers différents usages (productif récréatif)	Nbre d'actions de protection ,de valorisation, de sensibilisation des ressources du territoire	Liste projet
		efficacité	Des projets concernant la filière sylvestre et agricole sont soutenus	Nbre de projet de la filière bois et agri.	Liste projet
	Les projets permettent-ils d'optimiser et mutualiser les services pour les habitants (FA2) ?	efficacité	Les mobilités douces sont renforcées	Nbre de projet favorisant les mobilités douces	Liste projet
		efficacité	L'accès au service est facilité	Nbre de projet favorisant l'accès au service	Liste projet
		efficacité	L'offre culturelle est importante et accessible	Nbre de projet culturel soutenu	Liste projet
		efficacité	Leader a permis de financer des projets dans le cadre de documents cadres du territoire	Nbre de projet soutenu dans le cadre du label Pays d'art et d'histoire	Liste projet, entretien chargée de mission culture / label du CAPV
	Les projets favorisent-ils l'accompagnement à l'emploi en innovant autour des richesses locales (FA3)?	efficacité	La programmation à financer des projets d'énergies renouvelables	Nbre de projet de prod. d'énergies renouvelables a partir des ressources locales	nbre méthanisation, filière bois
		efficacité	Le programme LEADER de la CAPV a renforcé l'offre alimentaire locale	Nbre de projets favorisant la consommation locale (circuit court, promotion, communication producteurs	Liste projet
		efficacité	Leader a eu une influence dans la dynamique de création d'emploi	Nbre d'emploi crée	Enquête PP
	Les projets proposés par les PP sont en accords avec la stratégie du GAL ?	Les projets répondent-ils aux objectifs stratégiques du LEADER CAPV ?	pertinence	Les projets présentés au COPROG répondent à la priorité ciblée du bien vivre ensemble	% nbr de projets rejeté
Les porteurs de projet sollicitent t'ils Leader pour la première fois ?		cohérence	Le % de porteur de projet sollicitant Leader pour la première fois est élevé	Typologie des porteurs de projets, Parts du budget ?*Nombre de bénéficiaires (participants) ?	Enquête PP/ Liste Porteur
La stratégie leader est-elle comprise , assimilée par les PP ?		pertinence	Les PP ont identifié l'objectif de Leader	témoignages, définition pour eux du bien vivre ensemble, comment ils intègrent cette notion dans leur projet ?	témoignages
Quel est l'avis du PP sur la grille de sélection ?		efficience	La grille de sélection des projets est compréhensible et est juste au regard de la priorité ciblée	Taux de satisfaction de la grille de sélection	enquête PP

Question 3 : Dans quelles mesures la mise en œuvre du LEADER permet-elle une programmation efficiente?					
Sous question		Critère	Hypothèse	Indicateur	Outils & Méthode
En quoi l'instruction des projets est un facteur de réussite du programme ?	La gestion d'un projet est-elle efficiente et efficace?	efficience	La gestion est fluide	temps moyen entre le passage en sélection et en programmation	Analyse données de suivi
	Au terme de la programmation, comment se répartissent les fonds ?	efficience	L'enveloppe programmée et payée	Montant programmé/payé	Analyse données de suivi
	A quels stades sont les projets ?	efficience	La répartition de stade d'avancement des dossiers est équilibrée traduisant d'un fonctionnement efficient	Nbr projets candidats / accompagnés / programmés / réalisés	Analyse données de suivi
	Le délais de paiement est-il faible entre la réalisation et le paiement ?	efficience	La gestion est rapide	Taux de conventionnement ? Délais moyen entre d'aide (AR) et (EJ)	analyse fiches projets
Le travail de l'animatrice pour préparer le projet en amont est-il apprécié et efficient ?	L'accompagnement a t'il aidé le PP dans la construction de son projet ? Si oui comment ?	efficience	Le porteur de projet a modifié, affiné lors du travail avec l'animatrice	Qualitatif: L'accompagnement de LEADER vous a t'il permis d'étoffer votre projet ?	Enquête des PP
		efficience	Les PP sont satisfaits de l'accompagnement de l'animatrice tout le long de la démarche LEADER	Taux de satisfaction des PP	questionnaire PP
		efficience		étude croisée avec GAL terre d'écho	coopération avec une animatrice
	Le COPROG, moment d'échanges, permet-il une plus-value dans la réflexion du projet ?	efficience	L'animation pendant les COPROG est appréciée (présentation du projet, prise de parole etc)	taux de satisfaction	questionnairemembres du COPROG
		efficience	Le PP est satisfait de la présentation de son projet pendant le COPROG?	Taux de satisfaction des PP	Enquête PP
	Le passage en COPROG est il instructif pour le PP ?	efficience et cohérence	Le passage devant le COPROG amène le PP à affiner, préciser son projet	Modification du projet par le PP	Enquête PP
Quels sont les freins à l'efficience de la programmation ?	Les moyens humains sont -ils suffisants ?	efficience	Les ressources humaines accompagnants les porteurs sont suffisantes	Nbre d'animateur et gestionnaire suffisant?	Enquête PP
	Quel est l'impact de la lourdeur administrative sur les projets ?	efficience	La lourdeur du montage de dossier peut être un frein à la sollicitation de Leader	Taux de satisfaction du montage du dossier / Effet de la lourdeur sur les projets	Enquête PP
	Des retards dans la mise a disposition des fonds ont-ils influencé les résultats et l'impact des actions? Comment?	efficience	Les projets ont été modifié à cause des retards de paiements	enquêtes PP	questionnaire PP/enquête
	La communication est elle suffisante pour promouvoir le programme LEADER ?	efficacité	Les PP communiquent sur l'implication de Leader dans leur projet	Support utilisé	Enquête PP
		efficience	Le comité technique communique afin de faire connaître le programme	enquêtes PP	Enquête PP, questionnaire PP
	Le fonctionnement par l'appel a projets (culture) et AMI est un mode de proposition de projet satisfaisant ?	efficience	Les PP sont satisfaits de ce mode de proposition	taux de satisfactions de la méthode employée, proposition d'une autre méthodologie par les PP	Enquête PP

Question 4 : En quoi la gouvernance a concouru à la réalisation des objectifs fixés par le GAL?					
Sous question		Critère	Hypothèses	Indicateurs	Outils & Méthode
Dans quelle mesure le GAL renforce la participation ?	Comment le programme Leader a-t-il maintenu un lien périodique/constant avec la population et les partenaires du territoire ?	cohérence interne	L'équipe technique a permis un échange régulier entre population/ partenaires sur la programmation	Nb de réunions, participation, sujets (bilan, suivi des projets...), Nb COPROG/an	rapport GAL
	Comment le CP et des membres qualifiés ont-ils participé à ces GT ? Quelle a été leur valeur ajoutée sur chacun des thèmes : évaluation,	Efficience	La mobilisation de certains membres qualifiés dans des groupes de travail a apporté de la plus-value sur des thématiques	Témoignages qualitatifs	Enquête, rapports
Le comité de programmation est-il un mode de gouvernance permettant une concertation efficace, transversale et répond il aux exigences Leader ?	Le COPROG est-il représentatif du territoire ?	cohérence avec stratégie LEADER	Typologie des membres du COPROG : secteur d'activité, communes, public/privés	communes représentants, typologie (agri, service etc)	rapport COPROG
	Représentativité au réunion COPROG	cohérence avec stratégie LEADER	Les membres du COPROG s'impliquent de la même façon, ce qui permet des réunions riches en échanges	Taux de participation public/privés aux COPROG	rapport COPROG
	Le Quorum est il atteint aux réunions?	efficacité	Atteinte du quorum	nbre de personne présente au COPROG	rapport COPROG
	L'animation est elle appréciée ?	efficience	L'animation mise en place lors des réunions est appréciée	animation reconnu par les membres du COPROG	Enquête COPROG
	Les membres se sentent-ils impliqués ? Si oui comment ?		Les membres du COPROG considèrent qu'ils sont utiles et ont la conviction de participer à la décision locale	témoignage	Enquête membres COPROG
	En quoi l'action du COPROG permet-il une programmation fluide ?	efficacité	L'instruction des projets est fluide	suivi des projets, enveloppe programmée à chaque COPROG, nombre de COPROG, état d'avancement de l'enveloppe	rapports COPROG
Est-ce que le bureau permet de faciliter le travail du comité de programmation ?		efficacité	Les membres des deux comités procèdent a la même sélection	Nbre de projet validé par le bureau et par le COPROG	rapport COPROG/ bureau

Question 5 : La Programmation LEADER apporte-t-elle une plus-value au territoire de la CAPV ?					
Sous question		Critère	Hypothèses	Indicateurs	Outils & Méthode
Les projets soutenus dans le cadre de leader valorisent-ils les ressources du territoire?		efficience	Le lien entre le porteur de projet et le territoire et ses acteurs est coopératif et durable Les porteur de projet utilise et valorise les ressources locales, le territoire bénéficie des retombées économiques	témoignage	entretien PP et COPROG
Leader a-t-il impulsé de l' Innovation dans les actions ?	Leader permet-il de soutenir des projets innovants sur le territoire ?	efficience	Les PP ont été innovants pour répondre aux enjeux territoriaux	Nb de projet de développement/originaux/innovants portés uniquement par LEADER , nbre de projets utilisant des outils innovants, note moyenne des projets en terme d'innovation	suivi dossier, enquête PP
	La démarche leader (ascendant, partenariat public-privé, la coopération, l'innovation) à eu un impact sur les PP à travailler dans ce sens ?	efficacité	Les PP ont innové dans leur approche de gestion de projet en s'inspirant de la méthode Leader	témoignages	questionnaire PP Enquête COPROG & PP
La programmation a t'elle eu un impact sur le partenariat public-privés?	Les actions encouragent-elles les partenariats ?	efficience/efficacité	Le programme LEADER a permis de renforcer et de développer le partenariat public privé	Nbre de projets , qualités des projets - des relations entre le public et privé Nb de projets en partenariat / prestation	questionnaire PP
En quoi le programme Leader a eu un effet de levier économique ?	Les projets auraient-ils pu exister sans Leader ?	efficience	Leader a un effet levier, certains projet n'aurait pas pu être réalisé sans Leader	Nb de projets réalisés grâce à LEADER, sans LEADER, avec l'appui de LEADER	questionnaire PP
				Nombre de projet financé par d'autre fond d'aide au développement (FEDER...)	cci
Est-ce que la programmation a renforcé le réseau d'acteurs ?		impact	Les relations entre les acteurs se développent par les différentes instances (GAL, COPROG, Bureau)	Taux	questionnaire PP
Le programme permet-il de féderer les acteurs autour du bien-vivre ensemble ?		impact	Les acteurs a travers leur projets et leur priorité convergent vers la notion du bien vivre ensemble.	témoignages attestant d'une prise en compte , d'une volonté partagée de s'emparer de la notion du bien vivre ensemble	Entretien PP, COPROG, élu
Est-ce que d'autres projets sont apparu (effet essaimage) ?	La dynamique de projet a impulsé une dynamique entrepreneuriale	impact	Un effet multiplicateur a eu lieu. Les porteurs privés et publics se sont emparés de la stratégie. Leader apparait comme un catalyseur d'initiative	Nbre de projet crée pendant la programme , hors leader sur le territoire	étude quali, cci
Comment la programmation renforce la coopération entre acteurs ?	Quelle était la situation initiale ? Et l'actuelle ?	impact	La programmation leader a permis de renforcer la coopération entre les acteurs et les territoires en favorisant les rencontres, les échanges autour d'un objectif de développement rural	Nbre de projet en coopé, leur qualité, nombre de réunion cap rural , témoignages des acteurs attestant d'une discussion facilités grâce a leader	coopé inter GAL, coopé inter projet , coopé inter territoire
Les actions menées dans le cadre de Leader ont-elles participé à renforcer l' identité territoriale ?		impact	Le programme Leader a permis de renforcer l'identité territoriale, en valorisant les atouts, les caractéristiques du territoire	témoignages de personnes ressources	Enquête qualitative

Annexe 9 : Note explicative LEADER

Contexte :

Aujourd'hui le Programme LEADER du Pays Voironnais arrive à la fin de l'attribution de son enveloppe et donc à la fin de la mise en place de sa programmation 2014-2020. Ce qui amène le territoire à se questionner sur **l'efficience et l'efficacité** du programme. L'évaluation est un temps primordial du programme Leader puisqu'elle permet de faire un état des lieux de **l'efficience** des subventions et des **retombées de sa stratégie** sur le territoire. Une évaluation à mi-parcours a déjà été effectuée en 2018, permettant de ré-orienter la stratégie du Programme dans son axe prioritaire « Le Bien Vivre Ensemble ». Aujourd'hui, le GAL (Groupe d'Actions Locales) LEADER souhaite, en vue d'une prochaine candidature pour un Programme LEADER en 2021, réaliser l'évaluation finale du Programme actuel afin de faire ressortir les enjeux à prioriser dans le but du nouvel AMI Régional La priorité ciblée de la programmation du GAL est **Améliorer le bien vivre ensemble dans un territoire en mouvement**.

La notion de « bien-vivre ensemble » se réfère à 3 éléments et est définie dans la convention comme « vivre et évoluer dans un cadre de vie de qualité ; prendre en compte le développement durable dans les projets; travailler en réseau avec d'autres acteurs! habitants du territoire. »

Les 3 fiches actions sont axées préservation des ressources, service et économie.

Les objectifs de l'évaluation finale sont donc les suivants :

- . Présenter les résultats et impacts, « rendre des comptes »
- . Faire un bilan, mettre en lumière les apports du programme sur le territoire,
- . Capitaliser l'expérience
- . Tirer des préconisations pour la stratégie future

La réalisation de l'évaluation, de sa mise en place à sa restitution, peut donner lieu à des échanges informels entre acteurs privés, publics, membres du GAL etc.

Questions évaluatives :

- **Évaluer l'atteinte de la stratégie**
 - Projets soutenus ont permis de répondre à la stratégie du GAL ?
 - Est-ce que cette stratégie été adéquate aux besoins actuels et futurs du territoire (prochaine appel manifestation) ?
- **Évaluer la « Plus-value Leader »**
- **Évaluer la mise en place du LEADER (animation, gouvernance, participation)**
- **Évaluer les effets de la mise en place du plan d'actions (impacts, réseaux)**

Les critères proposés pour répondre à ces questions sont les suivants (d'après Farnet Guide #15 Evaluer le DLAL pour GAL et GALPA) :

Efficacité : Qu'a-t-on fait par rapport à ce qui était prévu au départ- réalisation, résultats et impact escomptés/réels

Efficience : comment les résultats atteints se comparent-ils aux ressources – en particulier financière, apportés que l'on a utilisées pour atteindre ? rapport qualité/ prix ?

Pertinence : y a-t-il un lien entre ce que le GAL essaye de faire et les problème et besoin existants ?

Les outils mobilisés pour recueillir des données et les analyser :

Qualitatifs : entretiens, réunions, comité d'évaluation, réunion PP

Quantitatifs : suivi dossier, questionnaire, rapport exécutif, cartographie, analyse de données, benchmarking

Acteur.trice.s/ Structures à contacter : Coprog, PP, bureau leader, GAL, PP hors leader, animatrice, Leader France, Région , CD 38, CCI, CA, metro, CAPV, CapRural

Annexe : 10 : Planning Terrain (rose : rdv en présentiel, vert : rdv téléphonique)

	Lundi 22 Juin	Mardi 23 Juin	Mercredi 24 Juin	Jeudi 25 Juin	Vendredi 26 Juin
10H			Denis MOLLIÈRE - Président GAL		Serge CLÔT – Hôpital écologique de demain
11H				Monique DEVEAUX VP CIAS membre COPROG	
12H					
13H		Julie BARRÉ- BAYARD- CIAS			
14H					
15H	Gérard CHENE, Claire RICHARD- Jardin partagé			Rémi PETITPREZ- Asso La cuivrerie	
16H					
17H					
18H					

	Lundi 29 Juin	Mardi 30 Juin	Mercredi 1 Juillet	Jeudi 2 Juillet	Vendredi 3 Juillet
9H					Alexandre GROS FLANDRE Étang de pêche
10H					
11H				Sophie TOCREAU – COPROG	
12H					
13H	Delphine SÉVERIN , Véronique DUDRET- Politiques contractuelles	Gisèle GROS COISSY – Asso Clic et Clap		Carole VINATIER SAMBA – Jardin de la solidarité	
14H					
15H					
16H					
17H					
18H					
19H					

	Lundi 13 Juillet	Mardi 14 Juillet	Mercredi 15 Juillet	Jeudi 16 Juillet	Vendredi 17 Juillet
9H					
10H				Benjamin ARNAUD- Asso Centr'Alp	
11H			Antoine FRANCO – PP et COPROG		
12H					
13H					
14H					
15H				Alice CHENAL- Un ptit bout de chartreuse	
16H					
17H					
18H					
19H					

Camille Matz : Ancienne animatrice, interrogée le 27/07

Angèle Legrain : Animatrice Terres d'Échos interrogée le 21/07

Gaëlle Durand : Gestionnaire GAL PV, interrogée le 9/07

Annexe 11 : Guides d'entretien

Guide d'entretien

Date

Nom de l'acteur rencontré :

Durée :

Condition : Présentiel (lieu de l'interview) – téléphone

Typologie : **Membre Comité de programmation** :

Note : présenter une grille de sélection :

Q1 : Quelles ont été vos motivations pour faire parti du COPROG ?

Est ce la première fois que vous faite parti du COPROG ?

Q2 :Avez vous participé à des réunions de travail?si oui quelle plus value ? Si oui pq, qu'est ce que ca vous a apporté ?

Q3:Êtes vous satisfait du travail préparatoire du bureau , comment le caracteriseriez-vous ?

Sélection des dossiers :

Q4 ::Comment se passe la sélection des dossiers ?

Quel est votre avis concernant la grille de sélection ?

Est-elle adaptée à la stratégie actuelle ? Quels critères sont les plus pertinents ?

Une évolution des critères n'est-il pas envisageable ?

Est-ce un outil pertinent de sélection ?

Q5 : : Selon vous les PP prennent ils en compte les problématiques et les besoins du territoires dans leur projet ? Comment ?

Q6 : Comment caractériseriez-vous l'animation ?

Q7 : Lors des réunions du Comité de programmation, avez-vous le sentiment d'être impliqué ? Si non, comment faire pour que les réunions suscitent plus d'intérêt ?

Êtes vous satisfait de l'animation ? Si non avez-vous des idées pour l'améliorer ?

Plus-value Leader :

Q7 : Selon vous, quelle est la plus-value du programme Leader par rapport à d'autres politiques publiques ?

Concernant la stratégie estimez-vous que le programme Leader a renforcé le lien rural-urbain? Si oui comment ? Quels projets ?

Q8 :Quelles sont les évolutions que vous aimeriez pour la prochaine candidature ? (Mobilisation du GAL et des CP, Animation, Thème particulier, Stratégie)

Guide d'entretien

Date :

Nom de l'acteur rencontré :

Durée :

Condition : Présentiel (lieu de l'interview) – téléphone

Typologie : **Porteur Projet**

Note : Présenter Grille de sélection de la typologie de projet

Présentation :

Q1 : Pouvez-vous présenter votre structure et vous succinctement ?

Êtes-vous membre du GAL ou d'une structure territoriale ?

Q2 : Quelles sont aujourd'hui vos principales fonctions et activités au sein de votre structure ?

Quelles sont les missions principales ? Quels sont vos partenaires ?

Le programme Leader :

Q3 : Comment avez-vous connu le programme Leader de votre territoire ?

Site internet Pays voironnais, Internet précisez , Presse écrite, Journal du Pays voironnais, Bouche à oreille, Autre

Avez-vous consulté le site internet du Pays Voironnais et la page dédiée LEADER ?

Ou avez-vous contactez directement l'animatrice ?

Q4 : Est-ce la première fois que vous sollicitez Leader ?

Q5 : Pourriez-vous définir Leader en 3 mots ?

Q6 : Est-ce que votre perception du programme Leader a changé ?

Q7 : Pourquoi avoir choisi Leader et pas un autre programme ?

Stratégie :

Q9 : La stratégie du programme auquel vous avez sollicité une sub est elle toujours en accords avec les besoins du territoires selon vous ?

Q10 : Comment avez-vous inclus le bien vivre ensemble?

Est-ce que vous avez modifié votre projet pour qu'il rentre dans la stratégie ?

Q11 : Est-ce que cet axe stratégique a influencé vos projets suivants ?

Q12 : Pourriez-vous définir le bien vivre ensemble ?

Q13 : Avez-vous ressenti de nouveaux besoins émerger au sein de ce territoire ces 5 dernières années ? Si oui lesquels ?

Votre projet :

Q15 : Pouvez-vous me présenter la mise en œuvre de votre projet ? succinctement

Quels résultats avez-vous obtenus ?

Les objectifs initiaux ont-ils été atteints ? Des effets inattendus sont-il apparut ?

Q16 : Comment valorisez-vous les ressources locales ?

Q17 : Quel avenir selon vous pour le projet ?

Q18 : Votre projet a-t-il été à l'origine de création d'emploi ?

*Une création d'emploi, Si ou cb ETP H/F
De maintenir un ou plusieurs emplois ?*

Q19 : Quel est l'impact du programme sur votre projet ?

Est-ce que vous aviez l'idée de votre projet avant de connaître la subvention Leader ?

Si non, votre projet aurait-il pu se réaliser sans l'aide Leader ? Pourquoi ?

Q20 : Le long de l'accompagnement Leader votre projet a-t-il évolué ? comment ? (Financement, innovation, modification)

Q21 : La méthode Leader vous a-t-elle inspiré à changer vos pratiques et à expérimenter ?

(montage de dossier, travail en réseau, gouvernance, innovation) ? SI oui ? quelles sont ces méthodes ? (Plus- value du programme Leader)

Q22 : Selon-vous, quelle est l'échelle de répercussion économique et sociale de votre projet ?

(Communes, Pays Voironnais, département, région, autre)

Q23 ; Des retards dans la mise à disposition des fonds ont-ils influencé les résultats et l'impact des actions ? Comment ?

Dossier Leader :

Q24 : Quel est votre avis sur le montage du dossier Leader et sa validation ?

Quel est l'impact de la lourdeur administrative sur les projets ?

Q25 : Comment caractériserez-vous le rôle et le travail de l'équipe technique ?

Avez-vous reçu de l'aide pour la mise en forme et pour le montage de votre dossier ?

Avez-vous été satisfait de l'aide reçue dans ces deux phases ?

Auriez-vous d'autres attentes ?

Q26 : Quel est votre avis sur la grille de sélection ?

Comprenez-vous les critères ?

Q27 : Le fonctionnement par l'appel à projets (culture) et AMI est un mode de proposition de projet satisfaisant ? *Si non avez-vous des propositions ?*

Q28 : Êtes-vous satisfait de la présentation de votre projet lors des COPROG ?

Avez-vous des commentaires (eux peuvent présenter) ?

Les échanges lors du coprog vous amènent-ils à modifier votre projet ?

Comment peut-on l'améliorer selon vous ?

Partenariats et coopération :

Q29 : Avez-vous développé ou créé un réseau de partenaires ?

Quels acteurs ont été impliqués dans votre projet ?

Quelle échelle de partenariat ?

Comment s'est faite cette mise en relation ?

Qu'en avez vous retiré ?

Q30 : Pensez-vous que LEADER ait favorisé la connaissance avec les acteurs de votre territoire ?

Q31 : Songez-vous à reproduire ce système de partenariat dans l'avenir ? Pourquoi ?

Le caractère innovant du projet

Q32 : Ce type de projet existe-t-il sur le territoire ?

Est-il inspiré d'un projet existant sur un autre territoire ?

Q33 : Considérez-vous que votre projet constitue une innovation sur le territoire ?

Quelle innovation avez-vous mis en place (nouvel outil, nouveau produit, méthode de travail...) ?

En quoi cette innovation répond aux problématiques du territoire soulevé dans la candidature au programme ?

Transférabilité

Q34 : Votre projet a-t-il inspiré d'autres expériences ? A quelle échelle ?

Communication :

Q34 : Avez-vous déjà conseillé des porteurs de projet potentiels du territoire de contacter le GAL pour un financement ?

Estimez-vous que vous avez un rôle d'ambassadeur du programme Leader ?

Conclusion :

Que souhaitez-vous améliorer dans le fonctionnement du programme LEADER et comment ?

Avez-vous des attentes particulières concernant la prochaine programmation ?

Guide d'entretien

Date :

Nom de l'acteur rencontré :

Durée :

Condition : Présentiel -Téléphonique

Typologie : Personne ressource

Le programme LEADER du GAL Pays Voironnais :

Q1 : Pourriez- vous qualifier le programme LEADER en 3 mots ?

Quelles sont les principales évolutions avec le programme précédent ?

Q2 : Selon vous quels sont les avantages de Leader pour contribuer au développement territorial ?

En quoi Leader renforce le développement territorial ?

Comment caractériseriez-vous la culture de développement du territoire ?

Qu'est ce qu'apporte en plus le programme LEADER pour les PP

Q3 : Quel est le public ciblé de Leader selon vous sur cette programmation ?

Q4 : Quelles sont de votre point de vue les priorités de développement de ce territoire ?

Avez-vous vu de nouveaux besoins, attentes émerger sur le territoires au cours des 5 dernières années ? Si oui lesquels ?

Q5 : De votre point de vue le programme Leader a-t-il renforcé l'identité territoriale ? En quoi ?

Avez-vous le sentiment que le réseau d'acteurs s'est renforcé ?

Q6 : Selon vous, quelle est la plus-value du programme Leader par rapport à d'autres politiques publiques ?

Concernant la stratégie estimez-vous que le programme Leader ait renforcé le lien rural-urbain? Si oui comment? Quels projets ?

Q7: comment les recommandations a mi-parcours ont été prises en compte ?

Le comité de programmation :

Q8: Concernant la composition du COPROG , comment s'est-elle faite ? il ya t'il une différence avec la précédente programmation ? (typologie, membres) si oui qu'en pensez vous ?

Selon vous la composition actuelle du COPROG est elle adaptée aux objectifs stratégiques ?

Y a-t'il des divergences de point de vue et d'approche entre les membres du COPROG concernant les projets portés, les objectifs territoriaux à prioriser ou l'utilité ?

Q9: La présentation des projets est-elle adaptée lors des COPROG ?

Est-ce pertinent que les PP soit présents que lors des questions lors des COPROG? Si non Pq ?

Q10 : Comment les élus perçoivent le programme ? y'en a t'il qui n'ont pas souhaité s'impliquer ?

Q11 : Des modifications des méthodes de travail du comité de programmation ont elles été opérées au long du déroulement du programme?

La communication du programme Leader :

Q12 : Quels ont été les différents moyens et support de communication le long de la programmation ?

Est ce suffisant selon vous ?

Avez-vous communiqué suite à l'évaluation à mi-parcours?

Q13 :: Pourquoi avoir autorisé les projets pluri annuels ?

Quel intérêt d'un programme qui promeut de l'innovation à financer des projets pluriannuellement ?

Q14 : Pouvez-vous me parler de la coopération sur l'ancienne programmation ?

Q15 : Prise en compte de l'évaluation : quelles étaient les préconisations lors de l'évaluation finale de la précédente programmation ?

Conclusion :

Avez-vous des souhaits pour la prochaine programmation ?

Que souhaitez-vous améliorer dans le fonctionnement du programme LEADER et comment ?

Annexe 12 : Liste projets LEADER 2014-2020

Structure porteuse	Nom du porteur	Nom du projet	Fiche Action et Sous Action
AHPVV	Bernard Jean	Histoire de porte : vers une seconde vie	FA1SA1
Amis du domaine de St Jean Chépy	Martinienghi Philippe	9ème Symposium	FA2SA2
Amitié Voiron-Bassano del Grappa	Goubet Janine	Festival film italien 2017	FA2SA2
Amitié Voiron-Herford	Michalet Hervé	Rencontre du cinéma allemand 2017	FA2SA2
Association Buxia commestible	Segard Florian / Daphné Vanpraet	Buxia Commestible	FA1SA3
Association Cent'alp	Amaud Benjamin	Développement d'une offre de service durable à Cent'alp	FA3SA3
Association Connaissance du cinéma et de la photo	Gros Coissy Gisèle	Il court il court le court-métrage 2016	FA2SA2
Association La Cuiverte	Petprez Remi	Il court il court le court-métrage 2017	FA2SA2
Association Le Pic Vert	Urgé Patricia	Création artistique par la Cie Natim avec les habitants de Billeu et les salariés en réinsertion des Jardins de la Solidarité	FA2SA2
Association Sur un coin de table	Valfort Isabelle	Exposition photos « Pesticide non merci ! »	FA1SA1
CAPV - Service Agriculture	CONDÉ Emmanuelle	JART'ins 2016	FA2SA2
	CHÉNET Béatrice	Mise en place d'actions en faveur d'une alimentation locale	FA3SA1
	CHÉNET Béatrice	Étude de faisabilité d'un projet de mécanisation agricole dans le nord du territoire du Voironnais	FA3SA3
	Matz Camille	Relations sociales en agriculture	FA3SA3
		Fermes et forêts grandeur nature 2019	FA3SA2
		Extension de la plateforme bois Charavines	FA3SA1
		Création d'un observatoire de l'Agriculture du Voironnais	FA3SA3
CAPV - Service Économie	Arboit Sonia	Programme d'actions pour soutenir et développer les commerces de proximité en Pays Voironnais face aux nouveaux enjeux	FA3SA3
CAPV - Service Énergie et environnement	CHIRPAZ Olivier	Évaluation environnementale stratégique du PCAET du PV	FA1SA1
		Défi zéro déchet Familles et commerces	FA3SA3
	Cordella Gerin Robin	Diagnosics « éco-exemplarité »	FA3SA3
	FOUR Christelle	Réalisation d'une frise signalétique passage Pompidou	FA2SA1
	Fournier Géraldine	Programme d'actions en faveur des déplacements doux 2018.	FA2SA1
	Fournier Géraldine	Programme d'actions en faveur des déplacements doux 2019 et 2020	FA2SA1
CAPV - Service Tourisme du Pays Voironnais	Barre Bruno	Diagnostic sentiers	FA2SA1
	FOUR Christelle	Perspective et Paysages	FA1SA1
	Martinon Emmanuelle	Outils et mobiliers collection muséographique du musée de Paladru	FA1SA1
		Jardin historique Grange D'ornière	FA1SA1
	Barre-Bayard Julie	Citoyenneté et lien social – Année 2017	FA2SA3
		Citoyenneté et lien social – Année 2018	FA2SA3
	Chazard Maxime	Prescri'bouge en Pays Voironnais 2018	FA2SA3
		Prescri'bouge en Pays Voironnais 2019 et 2020	FA2SA3
	ANCILLON Cédric	Acquisition d'un véhicule de transport collectif	FA2SA3

Commune de Billeu	Dioc Nadinne	LES JARDINS DE LA CURIOSITÉ	FA2SA3
		LES JARDINS DE LA CURIOSITÉ	FA2SA3
		Semaine intercommunale de la culture 2016	FA2SA2
		Semaine intercommunale de la culture 2017	FA2SA2
		Semaine intercommunale de la culture 2018	FA2SA2
Commune de Charvines	Mairie de charvignes	Plaine d'accueil de Charvignes	FA2SA3
Commune de Chirens	Mollier-Sabet Marjolaine	Arts urbains 2016	FA2SA2
		En attendant les arts urbains	FA2SA2
		Terres insolites 2016	FA2SA2
Commune de Coullevie	BEAUMANN Chantal	Création de jardins partagés	FA2SA3
Commune de La Murette	Mairie de la murette	Rehabilitation du théâtre de La Murette	FA2SA3
Commune de St Genère en Valdaine	Brunet Maricelle	Ciné danse en Valdaine 2018 - Gisèle	FA2SA2
		Fête commune chez vous / 2019/2020	FA2SA2
		Ouverture exceptionnelle 2019 - Gisèle Gros Cossy	FA2SA2
		Parcours photographique en Valdaine - Gisèle	FAISA1
Commune St Ekaime de Crossy	MONTEREMAL Marie-Blanche	Un livre du village	FAISA1
Compagnie Confidance	Callier Julie	Rencontres et partages chorégraphiques 2016	FA2SA2
		Rencontres et partages chorégraphiques 2017	FA2SA2
COWORK	SIMON Marine	Développement de cowork in Voiron	FA2SA3
CRPF	Jabouille Véronique	Pour une gestion durable des ressources forêt et eau - 2017	FAISA3
		Pour une gestion durable des ressources forêt et eau - 2018	FAISA3
		Pour une gestion durable des ressources forêt et eau - 2019	FAISA3
		Pour une gestion durable des ressources forêt et eau - 2020	FAISA3
Domaine de St Jean de Chépy	Martineinghi Philippe	Restauration de l'orangerie	FAISA1
EAGF pâtisserie	COCHET Gilles	Besoin de matériel pour laboratoire pâtisserie/traiteur	FA3SA3
Entrepreneurs solidaires du Centre-Isère	Franco Antoine	Accompagnement et promotion du secteur de l'ESS - Année 2016	FA3SA3
		Accompagnement et promotion du secteur de l'ESS 2017	FA3SA3
Harpes déjeuns	LALIRE Isabelle	Festiv'harpes 2017	FA2SA2
Hôpital de Voiron	CLOT Serge	Hôpital écologique de demain	FA2SA3
La Ferme Tradition	GROS FLANDRE Alexandre	Aménagement étang de pêche	FAISA2
		Biennale 2016	FA2SA2
	Broucqsuult Julie	7ème Biennale Tous Créateurs 2020 Les plasticiens Volants "En Route vers un nouveau monde"	FA2SA2
Le Grand Angle		Festival Livre à vous 2017	FA2SA2
	MARQUER Max	Festival Livre à vous 2018	FA2SA2
		Festival Livre à vous 2019	FA2SA2
		Festival Livres à vous 2020	FA2SA2
		La tournée des auteurs 2016	FA2SA2
Les amis du présaut de Chirens	CHABANNE Valérie	L'œil écoute, hommage à Roger Lorin	FA2SA2
Les éco-jardins de St Jean de Moirans	SANE Famara	Jardins partagés St Jean de Moirans	FA2SA3
Les jardins de la solidarité	VINAYIER SAMBA Carole	Un toit pour les jardiniers	FA3SA3
Les Villages du Lac de Palladru	PERRIN Odile	Construction d'une salle d'accueil polyfonctionnelle	FA2SA3
Maison pour tous	MOSCA Marie Christine	On monte le son - 2019/20	FA2SA2
		On monte le son 2018/19	FA2SA2
		On monte le son 2020/21	FA2SA2
Mixart	ROSTIANG-PUSSANT Béatrice	Mare pédagogique de St Jean de Moirans	FAISA1
MJC Tullins	GIVERNAUD Fabien	Festival Bien l'bourgeois	FA2SA2
MJC Voiron	DUBREUIL Valérie	Bien vivre sur le territoire Voironnais -	FA2SA3
SARL La halle fermière	JACQUET Chantal	Une autre écriture du bonheur	FA2SA3
SARL Un petit bout de Charvaine	BUDILLON RABATEL Sylvie	Création d'un nouveau local de vente (magasin producteurs à Voiron)	FA3SA2
	PERRET Jean Yves	Création d'un magasin de producteurs à Coullevie	FA3SA2
		VJF 2016	FA2SA2
	Buttigieg Stéphane	VJF 2017	FA2SA2
		VJF 2018	FA2SA2
		VJF 2019	FA2SA2
		VJF 2020	FA2SA2

Annexe 13 : Grille de sélection

Grille sélection LEADER Pays vosgrains

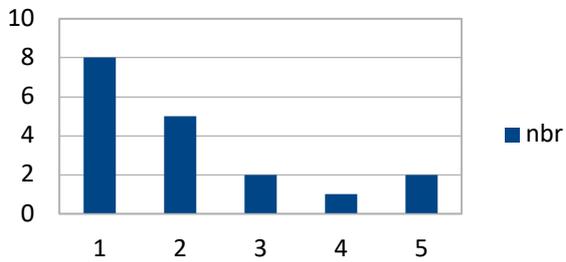
FA concernée	Critères	Echelle d'évaluation et d'accompagnement				
		-1	1	2	3	4
A	Bien-vivre ensemble (priorité ciblée) Le projet permet-il d'améliorer le "Bien-vivre ensemble" à travers les valeurs suivantes : - Construire ensemble, gouvernance partagée - Partage des ressources, des richesses du travail, des activités - Favoriser la rencontre, l'échange, la bonne humeur, le plaisir - Favoriser le lien social, l'intérogénérationnel - Préserver un cadre de vie agréable	pas d'amélioration du "bien-vivre ensemble"	L'amélioration du "Bien-vivre ensemble" est intégrée au projet à travers l'une des valeurs	L'amélioration du "Bien-vivre ensemble" est intégrée au projet à travers 2 valeurs	L'amélioration du "Bien-vivre ensemble" est fortement présente dans le projet à travers 3 valeurs	L'amélioration du "Bien-vivre ensemble" est au cœur du projet à travers au moins 4 valeurs
B	Potentiel d'enrichissement ou de création de réseau Quel est le potentiel du projet pour créer et/ou enrichir un réseau ?	Aucun potentiel , aucune volonté du porteur de projet d'intégrer un réseau	Potentiel faible , le porteur de projet est sensible à la notion de réseau	Potentiel moyen , une certaine volonté du porteur de projet de participer à une dynamique de réseau	Potentiel important , la notion de réseau est une composante importante du projet	Fort potentiel , le dynamisme de réseau est au cœur du projet
C	Innovation/ pratiques novatrices En quoi le projet est-il innovant ?	Le projet n'est pas innovant	Le projet est innovant, uniquement à l'échelle du porteur de projet, sur la forme (façon de travailler) OU sur le fond (nouveau dans le type de projet porté)	Le projet présente des innovations intéressantes pour le territoire et/ou le public visé sur le fond OU la forme	Le projet présente des innovations intéressantes pour le territoire et/ou le public visé sur le fond ET sur la forme	Le projet est innovant sur le fond ET sur la forme (niveau 3), et présente un caractère transférable à d'autres porteurs de projets ou d'autres territoires
D	Rayonnement géographique du projet Le rayonnement géographique du projet est-il ?	Infracommunal	Communal	Au moins 1 commune rurale et une commune urbaine ou 3 communes rurales	Au moins 5 communes rurales et 2 communes urbaines	Tout le territoire
E	Innovation/ Rayonnement du projet Quel est l'impact territorial du projet au regard de l'innovation et du rayonnement géographique ?	Projet non innovant s'adressant à un public infracommunal	Projet, faiblement innovant touchant un public communal	Projet faiblement innovant touchant un public issu d'au moins 3 communes OU un projet fortement innovant touchant un public communal	Projet faiblement innovant mais s'adressant à un public intercommunal (au moins 10 communes) OU un projet fortement innovant touchant un public de 2 à 10 communes	Projet fortement innovant et s'adressant à un public issu de plus de 10 communes du territoire
F	Lien social/ Accessibilité du projet En quoi le projet s'adresse-t-il à une diversité de publics sur le territoire ? - Accessibilité financière - Accessibilité géographique - Accessibilité aux personnes en difficulté (Personnes handicapées, difficultés sociales...) - Mixité des publics cibles	Le projet n'est pas considéré comme accessible	Le projet est accessible au regard d'1 critère	Le projet est accessible pour 2 critères	Le projet est accessible pour 3 critères	Le projet est accessible pour 4 critères
G	Impact économique du projet/ Impact sur l'emploi Le projet apporte-t-il un maintien ou une création d'emploi ?	le projet risque de mettre en difficulté l'emploi local (concurrence)	Maintien d'un emploi, même à temps partiel	Maintien d'1 ETP ou création d'un emploi à temps partiel	Création d'1 ETP	Création de plus d'un ETP
H	Ancrage territorial du projet Le projet permet-il une valorisation des ressources, produits ou savoir-faire du territoire ?	Le projet ne concerne pas les ressources, produits ou savoir-faire du territoire	Valorisation d'une ressource, produit ou savoir-faire du territoire	Valorisation de 2 ressources(s), produit(s) ou savoir-faire	Valorisation de 3 ressources(s), produit(s) ou savoir-faire	Valorisation de 4 ressources(s), produit(s) ou savoir-faire
I	Impact environnemental du projet Le projet permet : - Les économies d'énergie et/ou réduction des GES - La production d'énergie renouvelable - Le tri et/ou la réduction des déchets - La réduction des pesticides - La protection ou la valorisation de la biodiversité - La protection ou la valorisation du paysage - La protection de la santé	Le projet ne répond à aucun critère	Le projet répond à un seul critère	Le projet répond à 2 ou 3 critères	Le projet répond à 4 ou 5 critères	Le projet répond à 6 ou 7 critères

Annexe 14 : Spatialité et montant sollicité par commune (Source : *Personnelle*)

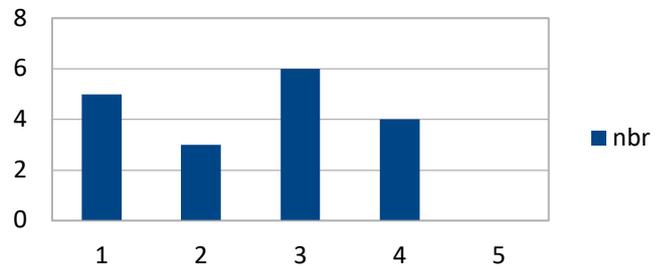
	Nombre de projet	Montant équivalent
Bilieu	5	34 679,55 €
Charavigne	2	43 146,50 €
Chirens	4	32 422,11 €
Coublevie	2	92 946,17 €
La Buisse	1	6 400,00 €
La Murette	1	30 000,00 €
le Pin	1	7 500,00 €
Moirans	2	84 500,00 €
Paladru	3	166 714,80 €
Pays Voironnais	24	386 257,74 €
Réaumont	1	28 255,10 €
St Etienne de C.	5	19 659,88 €
St Geoire en V.	8	48 247,61 €
St Jean de Moirans	2	15 510,04 €
Tullins	3	28 255,10 €
Voiron	21	416 077,86 €
Voreppe	2	6 007,04 €

Annexe 15 : Que vous apporte le COPROG ?

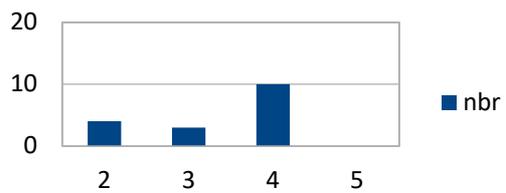
Un lieu de débat et d'échanges



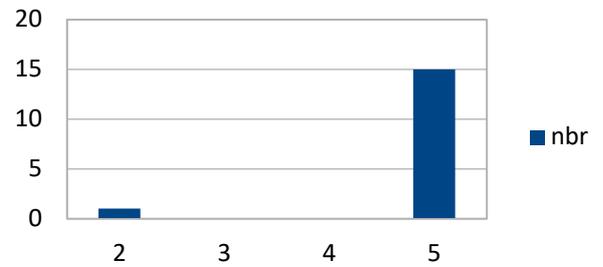
Un lieu de décision pour développer le territoire



Un lieu de visibilité de ma structure que je représente

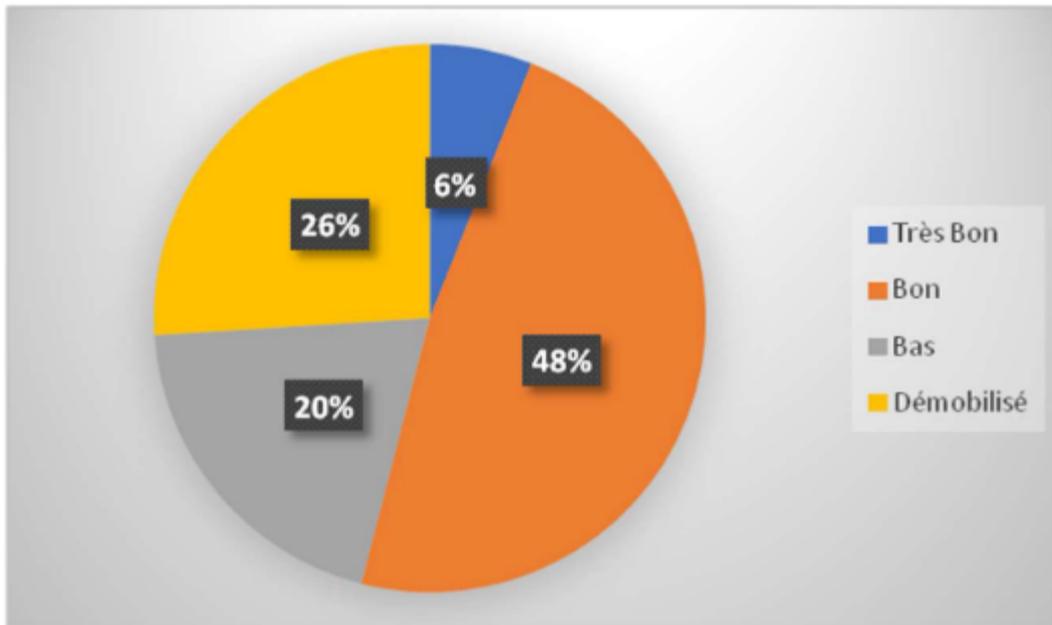


Rien, je ne souhaitais pas en faire partie



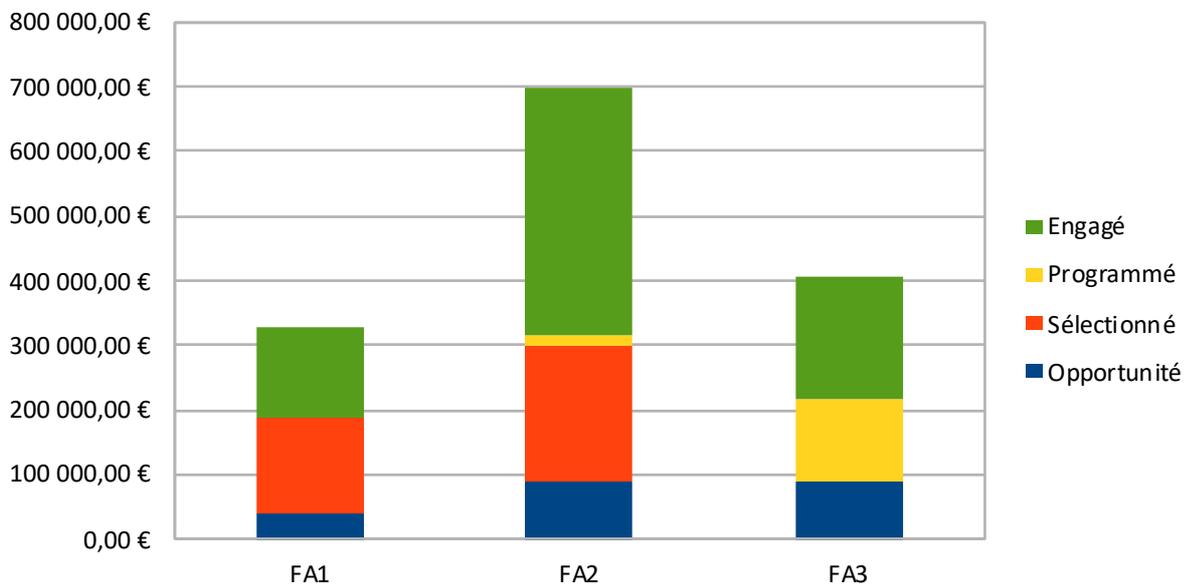
Annexe 16 : Impact du contexte national sur les membres des COPROG français (*Source : LEADER France*)

Moral des membres des comités de programmation des GAL



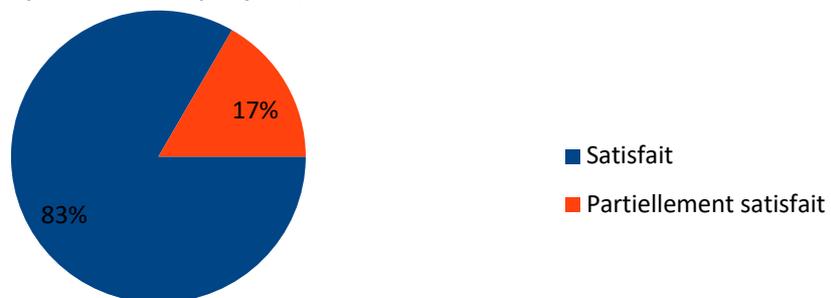
Annexe 17 : État des versements (*Source : Personnelle*)

Etat des versements



Annexe 18 : Avis des membres du COPROG sur l'animation proposée lors des présentations des projets

Que pensez-vous du mode de présentation des projets (présentation par l'animatrice + échanges avec les porteurs de projets) ?





VetAgro Sup

MONNIER, Clara, 2020, Evaluation finale du programme LEADER 2014-2020 du GAL Pays Voironnais, 40 pages, mémoire de fin d'études, VetAgro Sup, 2020.

STRUCTURE D'ACCUEIL ET INSTITUTIONS ASSOCIEES:

- ♦ Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais

ENCADRANTS :

- ♦ Maître de stage : CONDE, Emmanuelle
- ♦ Tuteur pédagogique : BOSC, Christel

OPTION : EcoTerr- Ingénierie et stratégie du développement éco-territorial

RESUMÉ

Résumé

Le programme européen LEADER 2014-2020 est un dispositif dont le but est de soutenir le développement rural. Créé en 1991, il s'inscrit aujourd'hui dans le 2^{ème} pilier de la PAC financé par le FEADER.

La Communauté d'agglomération du Pays Voironnais est la structure porteuse du dispositif pour la deuxième fois consécutive. La stratégie de développement local du territoire se nomme « Bien Vivre dans notre territoire en mouvement ». Une évaluation du programme doit être réalisée et est exigée réglementairement en fin de programmation, l'objectif est de faire un bilan des actions et d'estimer la plus-value de LEADER sur le territoire. Cette évaluation sert également à apporter des enseignements plus généraux sur la mise en œuvre c'est-à-dire la gestion et l'animation du dispositif.

Une évaluation se basant sur des données quantitative et qualitative a été réalisée celle-ci venant en continuité de l'évaluation réalisée à mi-parcours par l'actuelle animatrice. 87 projets ont été soutenus sur cette programmation pour une enveloppe totale de 1 889 787 €.

Cette cinquième programmation est marquée par des retards de paiements importants et une lourdeur administrative qui s'intensifie. La réalisation de l'évaluation a mis en exergue le poids de ces lourdeurs sur la potentielle innovation des porteurs de projets. Ces difficultés induisent une sélection des bénéficiaires du programme, seuls les plus structurés candidatent.

Le GAL Pays Voironnais, grâce à des dispositifs d'avance remboursable et une gestion efficace, n'a pas été mis en péril et assure un bon accompagnement pour les porteurs plus « fragiles ».

Mots clés : LEADER 2014-2020 / Évaluation finale/ Développement rural / GAL Pays Voironnais/ Partenariat Public-Privé

Cote documentation VetAgro Sup : (ne pas remplir)