



HAL
open science

Évaluation finale du programme Leader, Parc naturel régional de Chartreuse et Avant-Pays Savoyard

Mélissa Rosso

► **To cite this version:**

Mélissa Rosso. Évaluation finale du programme Leader, Parc naturel régional de Chartreuse et Avant-Pays Savoyard. Ingénierie de l'environnement. 2014. dumas-01112686

HAL Id: dumas-01112686

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01112686>

Submitted on 3 Feb 2015

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITÉ DE
GRENOBLE



Rapport de fin d'étude de Master 2

IDT

Ingénierie du Développement Territorial

Evaluation finale du programme Leader

« Parc naturel régional de Chartreuse et Avant-Pays Savoyard »

présenté par **Mélissa Rosso**
rosso.melissa@gmail.com



Le 19/06/2014 à l'Institut de Géographie Alpine, Grenoble

Stage effectué au Parc Naturel Régional de Chartreuse à Saint Pierre de Chartreuse (38)
sous la direction de Artur Fatela.
Tuteur pédagogique : Romain Lajarge

NOTICE ANALYTIQUE Rapport de fin d'étude

M2 IDT –Ingénierie du Développement Territorial

PARCOURS : IDT-stratégie IDT-animation IDT-géomatique

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2013/2014

<p>OBSERVATIONS DU JURY</p> <p>A : Très bon rapport de fin d'étude B : Bon rapport mais avec des faiblesses sur quelques aspects C : Rapport acceptable présentant un intérêt particulier sur certains aspects</p> <p style="text-align: center;"><i>Précisions éventuelles sur les faiblesses et les forces du mémoire :</i></p> <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">Signatures</p>

AUTEUR	NOM <i>Rosso</i>	PRÉNOM <i>Mélissa</i>		
TITRE	<i>Evaluation finale du programme Leader</i>			
UNIVERSITÉ JOSEPH FOURIER & Institut de Géographie Alpine	Nom et prénom du Tuteur pédagogique <i>Romain Lajarge</i>	Nom de la structure dans laquelle le stage a eu lieu (et localisation) <i>Parc Naturel Régional de Chartreuse, 38380 Saint-Pierre de Chartreuse</i>	Nom et prénom du responsable professionnel présent dans le jury <i>Artur Fatela</i>	
COLLATION	Nb. de pages 84	Nb. de volumes 1	Nb. d'annexes 8	Nb. de réf. biblio. 49
MOTS-CLÉS	Evaluation, Programme Leader, Parc naturel régional de Chartreuse, Avant-Pays Savoyard, Politiques publiques, Territoire, Développement territorial			
TERRAIN D'ÉTUDE OU D'APPLICATION	<i>Parc Naturel Régional de Chartreuse et Avant-Pays Savoyard</i>			

RÉSUMÉ français

L'évaluation des politiques publiques devient une procédure incontournable en France et répond à une volonté certaine d'améliorer l'action publique sur les territoires. Comment conduit-on une évaluation ? A qui et à quoi sert-elle ? Comment est-elle valorisée dans le processus de décision politique ? Ce questionnement autour de ce nouvel outil d'aide à la décision constitue la trame de ce rapport de fin d'étude. Le terrain d'étude que constituent les territoires de la Chartreuse et de l'Avant-Pays Savoyard permet une mise en pratique du processus évaluatif. Cet exemple permet d'illustrer la méthodologie de l'évaluation, l'analyse des résultats qu'elle génère, ainsi que la mise en valeur de l'enseignement qu'elle prodigue dans l'action publique à venir.

Abstract

The assessment of public policies becomes a major procedure in France and answers a certain will to improve the public action on territories. How do we lead an evaluation? To whom and to what is it use? How is it valued in the process of political decision? This questioning around this new decision-making tool constitutes the weft of this report of the end of study. The case of the Chartreuse and the Avant-Pays Savoyard allows an application of the evaluative process. This example allows to illustrate the methodology of the evaluation, the analysis of the results which it generates, as well as the development of the learning which it lavishes in the public action to come.

Contrat de diffusion des rapports de fin d'étude d'IDT

Entre

L'auteur du rapport de fin d'étude.....

Adresse :

Intitulé du rapport de fin d'étude :

.....
.....

Et

L'université Joseph Fourier pour le compte de l'Institut de Géographie Alpine ;
ci-après « l'Université ».

Article 1

Dans le respect des droits de propriété intellectuelle, relativement à la protection des données à caractère personnel, et soucieuse de donner davantage de reconnaissance aux rapports de fin d'étude réalisés par les étudiants de l'IGA, l'Université entend favoriser leur diffusion sur support papier et support électronique.

Article 2

Le présent contrat n'a pas de caractère exclusif. L'auteur se réserve le droit d'une diffusion concomitante de son rapport de fin d'étude aux conditions de son choix.

Article 3

L'auteur autorise l'Université à diffuser ses travaux dans les conditions suivantes :

	Oui	Non
CONSULTATION CONTROLEE SUR INTERNET		
DIFFUSION INTERNET SANS RESTRICTION D' ACCES		

Article 4

La signature du présent contrat n'oblige en aucun cas l'Université à diffuser le rapport de fin d'étude en ligne. Sa diffusion reste soumise à l'accord du jury.

Article 5

L'auteur certifie que l'exemplaire du rapport de fin d'étude remis à l'Université est conforme à la version officielle de son travail remise à ses enseignants.

Article 6

L'auteur est responsable du contenu de son oeuvre. Il certifie avoir obtenu toutes les autorisations écrites nécessaires à la constitution de son rapport de fin d'étude. L'Université ne peut être tenue responsable de toute représentation illégale de documents et de tout délit de contrefaçon (plagiat). L'Université se réserve le droit de suspendre la consultation d'une oeuvre après avoir pris connaissance du caractère illicite de son contenu.

ATTENTION: En cas de non dépôt du rapport de fin d'étude en bibliothèque, le diplôme ne pourra pas être délivré.

Fait à GRENOBLE, le

La direction.....
L'auteur

Remerciements

Mes remerciements s'adressent tout particulièrement à Artur Fatela pour ses conseils, son suivi et son implication auprès de mon travail malgré son absence forcée. Je remercie également l'ensemble des membres de l'équipe du Parc qui m'a réservé un très bon accueil et avec lesquels je me suis sentie rapidement à l'aise.

Je remercie Philippe Beluze, animateur du programme Leader au Syndicat Mixte de l'Avant-Pays Savoyard pour ses conseils et son témoignage.

Je remercie également Romain Lajarge pour ses conseils qui ont su m'orienter dans la bonne direction.

Je remercie Pierre Antoine Landel pour la bibliographie qu'il m'a fourni.

Je remercie mes camarades d'IDT, c'est grâce à cette solidarité, à cet esprit de promo qui nous caractérise que nous en sommes tous arrivés là. Je remercie plus particulièrement l'équipe de l'atelier « Evaluation des programmes Leader du Pays Voironnais et de l'Espace Belledonne » qui m'a fourni une base de travail solide.

Je tiens également à remercier Philomène LEMAITRE qui par le prêt de son véhicule me fournit toute la mobilité dont j'ai besoin pour réaliser ma mission. Merci !

Merci à tous mes copains et à Rémy d'être là dans les moments de doute, et de me trainer dehors pour m'aérer et me changer les idées quand je perds les pédales.

Un merci général à toutes ces personnes qui ont contribué à ma formation et à mon développement personnel, sans eux je ne serai pas là.

Sommaire

Introduction	7
Partie n°1 : De la programmation à l'évaluation	9
I. Leader : une méthode de mise en œuvre d'actions de développement rural à l'échelle locale	9
1. Présentation du programme	9
2. Le programme Leader.....	10
3. Leader, l'outil phare du développement territorial	14
II. La nécessité de procéder à l'évaluation	16
1. L'évaluation : définition et cadrage	16
2. Cadre réglementaire concernant Leader	18
3. Enjeux	19
4. Les critères d'évaluation d'une politique publique	20
III. Méthodologie et grands principes de l'évaluation.....	22
1. Les acteurs de l'évaluation.....	22
2. Les étapes de l'évaluation : mobilisation d'un panel d'outils	24
3. La préparation de la nouvelle candidature	26
Partie n°2 : L'évaluation du programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard	27
I. Contexte de la mission.....	27
1. Le Parc naturel régional de Chartreuse (PNRC).....	27
2. Le Syndicat Mixte de l'Avant-Pays Savoyard (SMAPS)	29
3. Leader 2007-2013.....	30
II. Une proposition de stage : l'évaluation finale du programme Leader.....	35
1. Objectifs du stage.	35
2. Enjeux de l'évaluation	35
3. Champs de l'évaluation	35
4. Outils mobilisés.....	36
5. Calendrier de l'évaluation : un programme construit sur 6 mois.....	37
6. Livrables et rendus attendus.....	37
III. Description des travaux menés dans le cadre de ce stage : une multitude d'outils méthodologiques.....	38
1. Une étape primordiale : la prise de connaissance.....	38
3. Le recueil des données quantitatives et qualitatives	40
4. Analyse et préconisations	42

Partie n°3 : Après deux mois d'évaluation, les premiers résultats.....	43
I. La réalisation du programme Leader est-elle conforme/cohérente avec la candidature ?	43
1. Une bonne répartition des financements dans les cinq fiches actions	43
2. Un respect approximatif de la répartition des financements dans les fiches dispositifs.....	44
3. Les collectivités locales et la région Rhône-Alpes, premiers cofinanceurs du programme Leader.....	45
II. La réalisation du programme Leader a-t-elle permis la mise en œuvre des objectifs stratégiques prévus ?	46
III. La méthode/l'approche Leader est-elle porteuse de plus-value ?	47
1. Des projets porteurs de plus-value	47
2. La prépondérance d'un critère spécifique dans les projets subventionnés	48
3. L'adéquation entre les fiches actions et les critères spécifiques	49
4. L'approche Leader a-t-elle contribué à renforcer la gouvernance locale ?	50
5. La procédure tend-t-elle à favoriser les projets publics ou permet-elle l'équité ? ..	51
IV. Premiers témoignages des porteurs de projets et membres du GAL	53
1. Pertinence des projets par rapport à la priorité ciblée	53
2. Le caractère innovant du projet	54
3. Partenariat et coopération.....	55
4. Transférabilité du projet	56
5. Plus-value du programme Leader.....	56
 Partie n°4 : Retour d'expérience.....	 58
I. Retour d'expérience sur le master IDT	58
1. Pourquoi le Master IDT ?	58
2. Savoirs développés	58
3. Les savoir-faire : compétences techniques acquises	59
4. Savoir-être : de la nécessité de travailler en groupe	59
II. Retour d'expérience sur le stage	61
1. De l'origine du stage.....	61
2. Savoirs développés : Leader et l'évaluation.....	61
3. Savoir-faire mobilisés et compétences nouvelles	62
4. Savoir-être : de l'étudiante à la stagiaire chargée de l'évaluation	62
 Conclusion : l'évaluation, un outil d'aide à la décision.	 63
Bibliographie	64
Annexes	67
Tables	84

Introduction

Dans le cadre de la dernière année du Master 2 Ingénierie du Développement Territorial à l'Institut de Géographie Alpine de Grenoble, j'ai été amenée à réaliser un stage long d'une durée de six mois du 01 avril au 30 septembre 2014.

Durant mes deux années de master, j'ai essayé de m'ouvrir aux différentes facettes des métiers du développement territorial. Plutôt intéressée par les questions touristiques et patrimoniales, sujet largement abordé pendant l'année de Master 1 au travers d'un mémoire de recherche et d'un stage court de trois mois durant l'été 2013. Ce stage m'a offert la possibilité de découvrir le milieu des bureaux d'études privés et de la promotion touristique en milieu de montagne. Mon mémoire de recherche orienté sur la diversification de l'offre touristique par la promotion du patrimoine culinaire en montagne m'a ouvert les portes de cette structure, et j'ai eu l'occasion de mettre à profit mon savoir sur cette thématique de manière concrète pour des stations de sports d'hiver qui cherchaient des pistes d'offre touristique pour la période estivale. Ce stage a été très stimulant puisqu'il me permettait d'approfondir un sujet passionnant qui s'inscrit dans un contexte de changement climatique inquiétant pour la pérennité des stations en montagne.

En début d'année scolaire 2014, une offre de stage, relayée par l'université, concernant l'évaluation finale du programme Leader émise par le Parc naturel régional de Chartreuse a fortement suscité mon intérêt. Suite à quelques recherches sur le contexte de cette mission, ma candidature a été envoyée et j'ai été retenue très rapidement pour un entretien avec Artur Fatela, chargé de mission « Politiques territoriales » au PNRCh. Cet entretien a porté ses fruits puisqu'en Décembre, j'obtenais une réponse favorable à mon recrutement. Cette opportunité qui m'est offerte va me permettre d'approfondir un sujet qui fait partie intégrante du développement territorial. En effet, l'évaluation a d'abord été utilisée pour déceler les défauts d'une politique passée. Aujourd'hui, elle contribue surtout à préparer l'avenir et à dégager des solutions nouvelles tournées vers le futur.

Ce présent document constitue mon rapport de fin d'étude aux objectifs pluriels. Avant toute chose, le rapport de fin d'étude présente la mission qui a été effectuée lors du stage de fin d'étude, avec ses acteurs, ses objectifs, ses méthodologies et ses résultats partiels. Cependant, la pratique n'exclut pas un cadre théorique, qui est indispensable pour la compréhension du contexte de la mission. Tandis que la première partie de ce rapport s'intéresse au cadre théorique de Leader et de l'évaluation, les suivantes s'attardent à la présentation de la mission et des résultats obtenus depuis le début du mois d'Avril 2014.

Les territoires du Parc Naturel Régional de Chartreuse (PNRC) et de l'Avant-Pays Savoyard portent conjointement un programme LEADER qui, suite à la volonté du GAL, va faire l'objet d'une évaluation finale. Après une évaluation à mi-parcours en 2012, le GAL a pu se saisir des enseignements de ce processus pour compléter la stratégie et alimenter une réflexion nourrissant la suite du programme. L'évaluation finale, quant à elle, s'intéresse à l'ensemble du programme pour construire les préconisations nécessaires à la future candidature 2014-2020. Le champ de cette évaluation concerne la stratégie du programme, les opérations réalisées, la gouvernance et l'animation du GAL, et les impacts du programme sur les territoires.

Questionner la réussite du programme LEADER est un moyen de comprendre le fonctionnement de cette politique publique mais aussi d'en saisir les rouages et sa mise en œuvre. Cette mission permet également de se saisir d'une notion émergente qu'est celle de l'évaluation. Mesurer les effets de l'action publique, estimer la réussite ou non d'une stratégie, calculer les impacts... a priori, l'évaluation semble être un outil simple à s'approprier. Cependant, les premières semaines de ce stage m'ont permis de saisir l'importance de l'évaluation dans la prise de décisions. En quoi l'évaluation est-elle un outil d'aide à la décision ? Comment participe-t-elle au développement des territoires ?

Ce rapport de fin d'étude tentera de répondre à ce questionnement tout en mettant en perspective l'apport d'un tel stage pour son expérience personnelle et professionnelle.

En espérant que la lecture de ce rapport de fin d'étude exprime tout l'enseignement que j'ai tiré de ces premiers mois de stage.

Partie n°1 : De la programmation à l'évaluation

Cette première partie s'intéresse à Leader, et plus particulièrement à ses origines, son fonctionnement et ses objectifs, ainsi qu'à son évaluation, processus incontournable de la programmation des politiques publiques territoriales.

Il s'agit ainsi de questionner les grands principes de l'évaluation et donc de définir le contexte théorique dans lequel s'inscrit la mission au sein du Parc Naturel Régional de Chartreuse.

I. Leader : une méthode de mise en œuvre d'actions de développement rural à l'échelle locale

1. Présentation du programme

1.1 De la Politique Agricole Commune

En 1962, la Communauté Européenne affirme son soutien envers les territoires ruraux défavorisés par la définition d'un nouveau cadre d'action intégré au sein de la Politique Agricole Commune (PAC) pour la modernisation et le développement de l'agriculture. Dès lors, le développement régional, et particulièrement la cohésion sociale et économique des régions, devient l'orientation principale de nombreux fonds structurels qui participent à la mise en œuvre de cette politique par d'importants financements.

1.2 A la naissance du FEADER et de l'axe 4 Leader

Désormais, la PAC s'articule autour de deux piliers : le FEAGA (Fond Européen Agricole de Garantie, ancien Fond Européen d'Orientation et de Garantie Agricole (FEOGA)) et le FEADER (Fond Européen Agricole pour le Développement Rural).

Ce deuxième pilier, le FEADER, contribue à améliorer la compétitivité des secteurs agricoles et forestiers, l'environnement et le paysage, la qualité de vie dans les zones rurales et encourage la diversification de l'économie. Son organisation découle en quatre axes qui priorisent des thématiques d'action :

- **Axe 1 : Compétitivité** : accent mis sur le capital humain et matériel, sur l'innovation et le transfert de connaissances, et sur la Recherche & Développement,
- **Axe 2 : Environnement et espace rural** : la biodiversité, sol, eau, changement climatique sont les nouveaux défis à intégrer,
- **Axe 3 : Diversification et qualité de vie** : création d'emplois, diversification et amélioration de la qualité de vie comme lignes directrices,
- **Axe 4 : Leader** (Liaison Entre les Acteurs du Développement de l'Economie Rurale) : développement local et gouvernance.

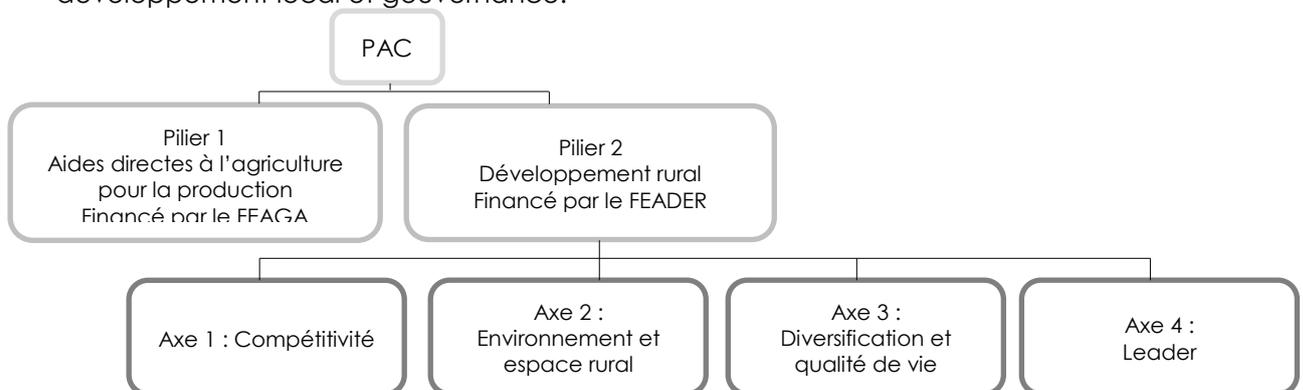


Figure n°1 : Organisation de la PAC, K. Lopes, 2013

2. Le programme Leader

2.1 Principes généraux du programme Leader

Leader est un acronyme pour Liaison Entre les Acteurs du Développement de l'Economie Rurale. Leader est un programme européen destiné aux zones rurales qui permet à la France de soutenir 140 territoires porteurs d'une stratégie de développement organisée autour d'un thème fédérateur. Il s'agit d'une méthode de mise en œuvre des mesures de développement rural finançables pour la période 2007-2013. La mise en œuvre de LEADER vise à renforcer ou concevoir des stratégies locales de développement et à sélectionner les actions permettant de les concrétiser. Leader, qui a fait jusqu'ici l'objet de trois programmes d'initiatives communautaires (Leader I, Leader II et Leader +), trouve aujourd'hui sa place au sein même du Programme de Développement Rural Hexagonal (PDRH). Cette intégration du programme Leader au cœur du PRDH favorise une dimension nouvelle de la méthode pour les territoires ruraux.

LEADER est un axe méthodologique qui permet de mettre en œuvre les mesures concernées par les axes 1, 2 et 3, en les combinant si besoin, en s'appuyant sur une stratégie locale qui associe partenaires privés et publics dans la mise en place de projets innovants et pilotes au sein des territoires ruraux. La logique poursuivie par le programme Leader est celle de projets intégrés par l'adaptation aux besoins des territoires ruraux. Il permet notamment d'expérimenter de nouvelles formes de gouvernance à l'échelle locale et vise une meilleure mobilisation des ressources.

➤ Des orientations nouvelles

Le caractère pilote du programme Leader est inhérent aux éléments fondamentaux suivants :

- « Une stratégie locale définie à un niveau infra-départemental,
- Un partenariat local fondé sur une participation d'acteurs publics et privés [...],
- Une approche globale consistant à associer plusieurs secteurs de l'économie rurale pour définir une stratégie intégrée,
- Un ciblage de la stratégie sur une priorité pour garantir la concentration des moyens et la lisibilité,
- Des approches novatrices apportant une réelle valeur ajoutée aux territoires par rapport aux autres opérations existantes [...],
- La volonté de s'engager dans des processus d'échanges et de capitalisation de pratiques innovantes [...],
- La volonté de prolonger les pratiques mises en œuvre sur le territoire par le biais de projets de coopération avec d'autres territoires français, européens ou extra-européens. »¹

Le programme Leader se veut donc être un outil du développement rural innovant et pionnier pour les territoires ruraux. Sa méthodologie repose sur un système d'acteurs vaste dans un cadre d'intervention défini, mais qui favorise une meilleure adéquation des projets aux enjeux des territoires.

¹ Extrait du « Guide pratique à l'usage des territoires candidats à l'appel à projet Leader 2007-2013 et leurs partenaires »

➤ Montant financier

Sur la programmation 2007-2013, les enveloppes de FEADER accordées en Rhône-Alpes ont été en moyenne de 1,6 millions d'euros (27 240 000 € / 17 GAL)

➤ La stratégie de financements

Les actions financées dans le cadre de Leader doivent répondre aux règles de gestion du FEADER décrites dans le Règlement de Développement Rural (RDR) n°1698/2005. La spécificité du programme Leader tient à la mobilisation obligatoire de cofinancements. En effet, les porteurs de projets souhaitant candidater à une enveloppe Leader doivent être en mesure d'apporter une contrepartie financière, qu'il s'agisse d'autofinancement ou de cofinancements. Les projets sélectionnés par le GAL peuvent obtenir un financement Leader à hauteur de 55% du coût de l'opération.

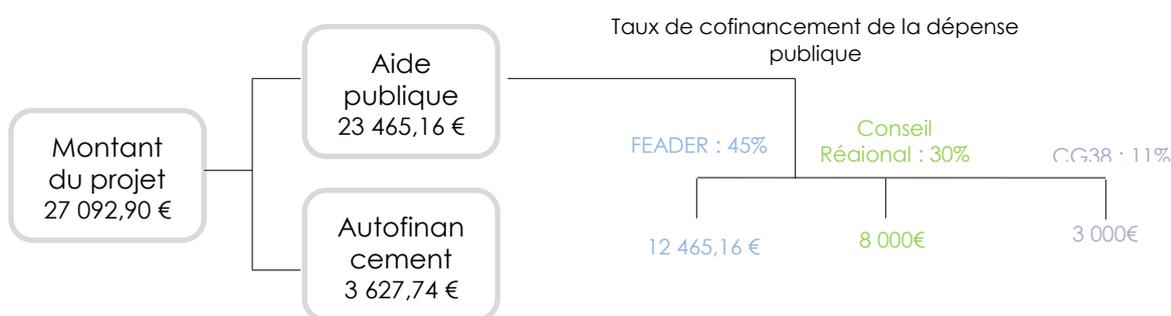


Figure n°2 : Exemple de répartition des financements, « Culture et lien social à l'hôpital », Centre hospitalier Saint Laurent du Pont, opération validée en 2010 par le Comité de programmation du GAL Chartreuse et APS, M. ROSSO, 2014

2.2 Les acteurs du programme Leader

Le programme Leader mobilise une multitude d'acteurs aux échelles d'intervention multiples. Son caractère ascendant permet d'obtenir une variété d'acteurs, depuis l'Union Européenne au niveau local, dont les missions sont prédéfinies et sectorisées.

Le tableau ci-dessous permet d'avoir une vision globale de la gouvernance qui régit le programme Leader. Du global au local, il permet de repérer chaque acteurs et les missions qui le caractérisent au sein de cette politique publique européenne.

Fonctionnement de LEADER	Acteurs	Missions
Global	Union européenne	Fixe les orientations générales de Leader Fixe les modalités réglementaires d'attribution du FEADER Cadre le suivi évaluation
	Ministère de l'agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la forêt	Fixe les règles d'attribution du Feader au niveau national au travers du Programme de Développement Rural Hexagonal (PDRH) Choisit l'autorité de gestion (AG) et l'organisme payeur (OP)
	Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt	Contrôle de la légalité
	Agence de services et de paiement (OP)	Verse le FEADER

Local	Groupe d'action locale	Définit la stratégie Élit le comité de programmation Accompagne les porteurs de projets Rend des comptes à la DRAAF, l'État et l'UE
	Comité de programmation	Vote l'opportunité et la programmation des projets
	Cofinanceurs publics	Subventionnent des projets
	Porteurs de projets	Soumettent des projets au GAL

Tableau n°1 : Leader, du global au local : retours sur les principaux acteurs concernés (source : Camille MATZ, 2009)

A l'échelle globale, les acteurs du programme Leader sont en charge du cadrage de l'outil méthodologique. En effet, l'UE fixe les orientations générales et les modalités réglementaires. Suite à cela, le Ministère de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la forêt fixe les règles d'attribution du FEADER au niveau national. C'est ce dernier qui sélectionne les territoires éligibles au programme Leader. La DRAAF, quant à elle, exerce plutôt une mission de contrôle. Ces acteurs sont complémentaires et fixent le cadre général et réglementaire, du programme Leader. A l'échelle globale, ces acteurs sont donc des acteurs institutionnels.

A l'échelle locale, les acteurs sont mobilisés sur le programme Leader dans sa programmation effective. Les territoires retenus mettent en place des Groupes d'Action Locale qui est le garant de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie du territoire. Par l'intermédiaire du Comité de Programmation, le GAL sélectionne les opérations qui seront financées et répartit entre les porteurs de projets l'enveloppe qui lui a été attribuée.

Le GAL (Groupe d'Action Local) est l'acteur incontournable du programme Leader, il constitue le cœur de l'axe Leader. Porté par une structure au statut juridique propre, un territoire dit « organisé », le GAL est responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie définie en fonctions des enjeux du territoire. Le Comité de programmation, composé au minimum de 50% d'acteurs privés, sélectionne les opérations les plus adéquates avec la stratégie globale et les objectifs initiaux pour répondre au problème de développement territorial donné.

2.3 La sélection des territoires : l'appel à projet Leader

Un appel à projet est lancé au niveau régional par l'État et le Conseil Régional. Il permet de retenir les candidatures les plus pertinentes au regard des enjeux locaux et globaux, et dont le caractère pilote sera le plus crédible, cohérent et pertinent. Un comité de sélection régional est organisé, coprésidé par le Président du Conseil Régional et du Préfet, et nomme un groupe d'experts régional (dont un expert national) chargé de l'étude des dossiers de candidature. L'étude de ces dossiers est basée sur des critères d'appréciation communs à toutes les candidatures et permet d'aboutir à un avis consultatif. Ces rapports techniques rédigés par le groupe d'experts constituent le cœur de la sélection opérée par le Préfet de Région et le Président du Conseil Régional lors du Comité de sélection.

Pour devenir GAL, il faut donc constituer un dossier de candidature répondant à cet appel à projet. Ce dossier est constitué de quatre grandes parties :

- Une description du territoire (diagnostic) et de la stratégie du GAL candidat
- Une description du processus d'implication des acteurs ayant conduit à ces éléments

- Le plan de développement du GAL proposé : quel type d'actions souhaite-t-il entreprendre ? À quel dispositif cofinançable par le FEADER ces actions se rattachent-elles ? Quel est le plan de financement prévisionnel ?
- Le pilotage du projet : quelle organisation compte mettre en place le GAL pour conduire à bien ce plan de développement ? Quels dispositifs de suivi et d'évaluation prévoit-il ? Quelles actions de capitalisation et de diffusion d'expérience au-delà du territoire envisage-t-il ?

Le dossier de candidature devra respecter la trame de ces critères :

- Présentation de la candidature
- Processus d'implication des acteurs à tous les stades de l'élaboration des candidatures
- Pertinence du territoire du GAL par rapport aux enjeux
- Pertinence de la stratégie
- Présence et qualité de la stratégie de coopération
- Valeur ajoutée du projet Leader
- Qualité du plan de développement et robustesse du plan de financement
- Pilotage du projet

La candidature au programme Leader est fortement normée. Les territoires souhaitant s'impliquer dans une telle démarche doivent présenter une stratégie cohérente et ciblée, partagée sur l'ensemble du territoire candidat qui mobiliserait des actions innovantes dans une visée de partenariat et de coopération.

3. Leader, l'outil phare du développement territorial

3.1 *Le monde rural en mutation*

Avec la mondialisation, le monde rural a subi de profonds changements. La perte d'attractivité des territoires ruraux est notamment due à une décroissance économique liée à une mise en compétition de ces territoires avec d'autres plus compétitifs, ainsi qu'à un phénomène aujourd'hui incontournable qu'est la métropolisation. La métropolisation est un processus d'accroissement des grandes métropoles par l'augmentation de la population, de la densité des réseaux de communication et la concentration d'institutions décisionnelles.

L'exode rural a été un épisode marquant de l'histoire des territoires ruraux. Aujourd'hui pourtant, leur avenir questionne encore. La DATAR met à profit ses compétences en termes de prospective pour éclairer l'évolution possible des territoires ruraux dans les prochaines décennies avec son étude « Vers de nouvelles ruralités ? » à l'horizon 2030. Elle définit quatre scénarios :

- Scénario 1 : Les campagnes de la diffusion métropolitaine
- Scénario 2 : Les campagnes intermittentes des systèmes métropolitains
- Scénario 3 : Les campagnes au service de la densification
- Scénario 4 : Les campagnes dans les mailles des réseaux de villes

Ces scénarii proposent quatre images totalement différentes de la campagne pour le futur, et pourtant elles restent étroitement liées au monde urbain et semblent ne pas pouvoir s'en détacher. C'est dans l'optique de redynamiser les territoires ruraux et de les rendre compétitifs qu'interviennent des politiques publiques telles que Leader. Mais comment favorisent-elles le développement local ?

3.2 *L'approche territoriale*

L'aménagement du territoire, à ses débuts, s'est opéré selon une logique d'intervention dite « Top-down ». Les opérations menées émergeaient d'une volonté politique à l'échelle nationale retranscrite par des structures telles que la Délégation à l'Aménagement du Territoire et à l'Attractivité Régionale (DATAR). Puis, avec la décentralisation et l'acquisition de compétences nouvelles à l'échelle locale, les collectivités territoriales ont désormais la main mise sur l'action publique dans ce domaine. LEADER fait partie de ces nouveaux outils d'aménagement du territoire mis à la disposition par l'Europe aux territoires ruraux qui en ont la gestion. La mise en place d'un tel dispositif suggère une approche territoriale, intégrée aux enjeux du territoire et à ses spécificités, avec un mode de gestion par les pouvoirs publics locaux, qui s'adapte à ces besoins. L'observatoire européen Leader définit l'approche territoriale : « L'approche territoriale permet aux acteurs locaux de définir une politique de développement à partir des réalités, atouts (forces), contraintes (faiblesses), besoins et opportunités d'une zone déterminée. Elle repose sur une approche globale et concertée du territoire et sur la recherche d'intégration des ressources locales (endogènes) ».

Le programme Leader favorise l'action à l'échelle locale, donc l'approche territoriale, dans la mesure où il fournit un cadre d'action qui va en ce sens mais qui donne une certaine liberté aux territoires éligibles pour mettre en œuvre des actions qui donnent une réponse à leurs problématiques territoriales. Le monde rural aux spécificités propres bénéficie de tels outils pour promouvoir un développement adapté aux enjeux de son territoire avec une gestion local pour davantage de proximité avec les besoins de ses usagers.

3.3 Développement territorial et programme Leader

La notion de développement territorial est apparue dans les années 90 comme une succession à l'aménagement du territoire. La définition de ce nouveau concept n'est pas chose aisée, puisque souvent associé à d'autres notions telles que le développement local. Le développement territorial s'inscrit dans une inversion certaine de l'action publique mais dans une poursuite des objectifs initiaux, à savoir une meilleure répartition des hommes et des activités. Désormais, l'intervention selon une logique « Bottom-up » (du bas vers le haut) met en cœur de la problématique du développement le territoire avec ses ressources, ses acteurs, ses contraintes et ses spécificités. Pour bien comprendre la notion de développement territorial, il faut dans un premier temps s'intéresser à celle de territoire. Le territoire n'est pas seulement un « espace à métrique topographique » comme le définit Jacques Lévy, il peut être vu comme un « agencement de ressources matérielles et symboliques capables de structurer les conditions pratiques de l'existence d'un individu ou d'un collectif social et d'informer en retour cet individu et le collectif sur sa propre identité » d'après la définition de Bernard Debarbieux (2003). Les définitions se succèdent et ne se ressemblent pas.

Si l'on s'essaie à définir cette entité géographique, on peut voir le territoire comme une réalité qui se délimite selon des frontières (matérielles ou immatérielles) composé d'éléments structurants, tels que des cours d'eau ou des montagnes, entités géographiques naturelles fortes, sur lequel sont identifiées des réalités sociales (langue, identité, patrimoine etc.), et le territoire est doté d'un pouvoir, d'institutions que le régissent. Du « territoire donné » délimité par des entités géographiques au « territoire voulu » issu d'une construction sociale, le territoire fait encore l'objet de débat.

Développer est une notion qui suggère une amélioration d'une situation donnée, une évolution par rapport à une situation de départ. Le développement territorial est un processus qui vise à faire évoluer en territoire, à augmenter sa qualité en s'appuyant sur ses spécificités pour favoriser un développement intégré « par et pour les territoires ». Le développement territorial nécessite une ingénierie particulière qui mobilise les acteurs locaux, qui participe à l'animation de réseau et qui met en place les outils nécessaires à la prise en compte des caractéristiques locales dans l'action publique. Cette ingénierie peut se matérialiser sous la forme du programme Leader, considéré comme étant l'un des outils phares du développement territorial. Le programme Leader s'appuie sur les spécificités locales en demandant aux territoires concernés d'établir une stratégie pour cinq ans sur des enjeux territoriaux identifiés. Il mobilise les acteurs locaux, membres de la sphère publique ou privée, dans une démarche partenariale et de coopération de la prise de décision pour mettre en œuvre les réponses adéquates aux problématiques du territoire. L'action publique favorise les initiatives locales qui participent au dynamisme et à la compétitivité du territoire. Le programme Leader est l'exemple même de l'outil du développement territorial car il participe à la mobilisation des acteurs locaux autour d'un projet commun qui se veut être une réponse aux enjeux du territoire en s'appuyant sur des spécificités et des ressources locales. Le programme Leader a un véritable effet levier et mobilise aisément les acteurs du territoire. Le règlement Leader conditionne une sélection stricte des opérations subventionnées, mais favorise l'innovation, le partenariat, les initiatives locales, et l'amélioration du cadre de vie du territoire en agissant sur l'économie, le social, l'environnement, l'agriculture, l'artisanat, la santé, l'éducation entre autres...

II. La nécessité de procéder à l'évaluation

1. L'évaluation : définition et cadrage

1.1 Définition de l'évaluation

Une multitude de définitions s'intéressent à la question de l'évaluation. Dès 1985, le rapport Deleau tente un premier éclaircissement de la notion selon laquelle « évaluer une politique c'est reconnaître et mesurer ses effets propres ». En 1989, une autre définition de l'évaluation apparaît dans le rapport Viveret où « **Evaluer une politique, c'est former un jugement sur sa valeur** ». Le décret du 22 janvier 1990 a instauré la procédure ministérielle d'évaluation qui consiste à « **rechercher si les moyens juridiques, administratifs ou financiers mis en œuvre permettent de produire les effets attendus d'une politique et d'atteindre les objectifs qui lui sont fixés** ». Ces trois premières explications autour de cette notion mettent déjà en avant l'utilité de l'évaluation dans la légitimation de l'action publique et dans la recherche de ses bénéfices par rapport à une situation antérieure. Puis, le décret du 18 novembre 1998, à l'origine de la création du Conseil national de l'évaluation, impose une nouvelle définition selon laquelle « 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 ». Une autre définition de Freeman et Rossi dans un ouvrage intitulé « Evaluation : a systematic approach » en 2004 précise que « **l'évaluation doit se préoccuper de l'utilité, de la mise en œuvre de l'efficacité et de l'efficience des mesures qui ont pour but d'améliorer le sort des membres de la société** ». La notion d'évaluation, au fil des ans, évolue d'un simple dispositif de suivi vers un processus appréciatif et incontournable de l'action publique. L'analyse des effets d'une politique publique permet d'identifier les moyens mis en œuvre, les réalisations auxquels ils ont été assignés et les résultats issus de cette action.

D'après la note d'orientation B du CIEDEL qui fournit les lignes directrices de l'évaluation ex-post, ou finale, des programmes de développement rural, l'évaluation est « un processus d'appréciation des interventions en fonction de leurs résultats, de leurs impacts et des besoins qu'elles visent à satisfaire ». Quant à la Société Française de l'Evaluation (SFE), pour elle, « l'évaluation vise à produire des connaissances sur les actions publiques et leurs effets dans le double but de permettre aux citoyens d'en apprécier la valeur et d'aider les décideurs à en améliorer la pertinence, l'efficacité, l'efficience, la cohérence et les impacts ». Derrière la clarté de ces définitions, la pratique souligne la difficulté de l'exercice. Ses frontières sont pour l'instant floues avec les pratiques de suivi, de contrôle, de conseil, d'expertise, de recherche appliquée ou d'audit. L'évaluation reste alors "**une activité hybride naviguant entre discipline, profession et pratique institutionnalisée. Elle est donc encore en devenir et champ d'expérimentation**" (Perret, 2001). Le terme d'évaluation fait souvent l'objet de contresens, et s'assimile souvent avec la notion de contrôle. Un contrôle vérifie et constate l'exécution des actions et de la dépense engendrée par celles-ci, avec possibilité de sanction. L'évaluation est une appréciation qui fournit aux acteurs du territoire un bilan sur les impacts des actions développées en démontrant l'utilité et l'efficacité de la politique publique (Rossi Peter H., 1994).

Un condensé de l'ensemble de ces définitions peut nous amener à voir l'évaluation comme un processus cognitif rigoureux qui s'intéresse essentiellement au sens et à la valeur des actions mises en place dans le cadre d'une politique publique. Elle permet de mettre en évidence les bienfaits des projets développés par rapport aux objectifs initiaux, mesure les impacts et les résultats de ceux-ci et affirme la légitimité du programme par rapport à un problème initial.

1.2 Quatre types d'évaluations

L'évaluation peut être menée à divers moments de l'action publique. Chacun de ces types d'évaluation poursuit des objectifs propres qui participent à l'amélioration de la mise en œuvre de la politique publique.

➤ L'évaluation *ex-ante*

Ce type d'évaluation intervient avant même le lancement du projet. Elle permet de se positionner par rapport au diagnostic de territoire afin d'établir au plus tôt une meilleure cohérence et pertinence entre les enjeux du territoire et les objectifs visés.

➤ L'évaluation *in itinere* ou en continu

Cette modalité d'évaluation « *in itinere* » suggère que l'évaluation soit menée tout au long de la programmation. Elle a pour mission de vérifier si les résultats et les impacts sont en cours d'atteinte. Ce modèle d'évaluation porte davantage sur l'étude de la cohérence et de la pertinence de l'action publique.

➤ L'évaluation à mi-parcours

L'évaluation à mi-parcours permet une première analyse des résultats du programme et d'orienter la progression de celui-ci vers les objectifs initiaux fixés. Elle contribue à l'adaptation et l'amélioration du programme en fonction des évolutions possibles du contexte territorial et des premiers résultats effectifs du programme. L'évaluation à mi-parcours permet d'effectuer un premier bilan sur lequel s'appuient les acteurs du programme pour justifier la poursuite ou la réorientation de la démarche. Ainsi, on s'assure qu'aucune dérive n'est venue s'immiscer dans les objectifs du programme. Elle se réalise en deux grandes phases. La première fait l'analyse de la pertinence et de la cohérence du programme par rapport aux enjeux du territoire, tandis que la seconde, basée sur les premiers résultats, préconise des orientations nouvelles pour la suite du programme. Enfin, l'évaluation à mi-parcours débouche sur une dotation complémentaire souvent recherchée par les structures porteuses du programme.

➤ L'évaluation finale ou *ex-post*

En fin de programme, les structures porteuses d'une politique publique mettent en route un processus d'évaluation finale. Les objectifs sont fortement similaires à ceux de l'évaluation à mi-parcours, mais elle permet de revenir sur l'ensemble de la programmation et de constituer un bilan complet de l'action publique, des impacts et résultats obtenus sur le territoire. Dans une autre mesure, l'évaluation finale établit des préconisations nécessaires à la constitution d'un futur programme en se saisissant des réussites et des échecs de l'action menée sur le territoire. Elle permet de tirer des enseignements et d'utiliser ce savoir pour amorcer un virage si nécessaire dans l'avenir.

2. Cadre réglementaire concernant Leader

L'évaluation est un procédé qui existe de longue date, mais qui s'est démocratisé dans les années 1990 à 2000. Cet essor est lié à la complexification de l'action publique et à la nécessité de faire la démonstration de la légitimité de celle-ci. De par sa capacité à juger de l'efficacité de la politique publique, l'évaluation devient un véritable atout dans la construction des stratégies de l'action publique. L'évaluation permet ainsi de préparer l'avenir. C'est pourquoi l'évaluation fait l'objet d'une réglementation spécifique à trois échelles.

2.1 Au niveau européen

Les orientations pour l'évaluation sont définies, à l'échelle de l'Union Européenne, dans un cadre commun pour l'ensemble des pays membres par la Commission européenne. Les exigences pour la période 2007-2013 sont la réalisation d'une évaluation ex-ante, à mi-parcours et finale.

L'article 84, paragraphe 2, du règlement (CE) n° 1698/2005 du Conseil précise que: «Les évaluations visent à renforcer la qualité, l'efficacité et l'efficacé de la mise en oeuvre des programmes de développement rural. Elles évaluent leur impact au regard des orientations stratégiques de la Communauté prévues à l'article 9 et des problèmes de développement rural propres aux États membres et régions concernés, en tenant compte des exigences du développement durable, de l'impact environnemental et des prescriptions de la législation communautaire pertinente.»²

2.2 Au niveau national

L'évaluation du programme Leader en France s'inscrit dans l'évaluation opérationnelle du PRDH. Trois thématiques sont concernées par cette évaluation : les mesures agro-environnementales, la modernisation des exploitations agricoles et surtout la sélection des GAL Leader.

2.3 Au niveau régional

Les Régions n'imposent pas de cadre obligatoire à l'évaluation du programme Leader. Cependant, la réalisation de documents, notamment de suivi, sont demandés. L'évaluation à mi-parcours n'est pas formellement obligatoire pour les GAL, mais la DRAAF de la région Rhône-Alpes souhaite que les GAL sollicitent un regard externe avant de faire la demande des dotations complémentaires. L'évaluation finale, quant à elle, doit être faite avant la nouvelle programmation.

Un cadre régional a tout de même été créé à la demande des 17 GAL de la région Rhône-Alpes. En effet, ceux-ci souhaitaient réaliser un travail commun autour de ce thème à des fins de formation et de prospective. Ont été identifiés les axes d'étude incontournables de l'évaluation tels que le choix de la stratégie et de la priorité ciblée, la pertinence du périmètre, le partenariat et la coopération, la gouvernance, la conformité des procédures avec l'approche Leader, le caractère innovant, et surtout la plus-value du programme Leader sur leur territoire. Cet outil permet à chaque GAL de disposer d'un cadre commun tout en gardant une certaine liberté sur la conduite de leur propre évaluation.

² Note d'orientation B : lignes directrices pour l'évaluation

3. Enjeux

Bien que chaque GAL ait ses propres enjeux qui le motivent à réaliser une évaluation sur leur programme, ils découlent bien souvent des grands principes de l'évaluation. L'évaluation vise à produire des recommandations opérationnelles fondées sur des critères de jugement clairs, sur des éléments factuels d'observation et sur un raisonnement argumenté.

3.1 Mesurer

L'action publique est systématiquement accompagnée de résultats, à court ou long terme, observables et quantifiables, que l'évaluation met en lumière. La mesure de ces résultats se fait au regard des objectifs fixés lors de la conception de la politique et des moyens mobilisés pendant sa mise en œuvre. Ainsi, l'évaluateur détermine l'efficacité et l'efficience de la politique en démontrant l'adéquation à partir des objectifs initiaux et des moyens mobilisés avec les résultats observés. Cette mesure se fait notamment à partir du dispositif de suivi que la structure porteuse du GAL a pu mettre en place qui établit un bilan annuel du programme. Elle peut également se faire à partir d'un travail d'observation et d'enquête mené par l'évaluateur sur le terrain. Celui-ci récolte ainsi l'information nécessaire auprès des personnes ressources qu'il a identifiées pour répondre à son questionnement évaluatif.

Cet enjeu permet, comme précisé précédemment, de jauger l'efficacité et l'efficience d'une action, et participe ainsi à rendre compte de la bonne utilisation des fonds publics. Pour cela, l'évaluateur se dote d'outils adaptés au contexte de l'évaluation, à ses enjeux pour qu'ils soient les plus pertinents possibles, et produit une étude complète et objective. A partir de ces données, l'évaluation permet de produire de la connaissance, et ainsi se rendre compte des impacts de l'action publique.

3.2 « Se rendre compte »

« Evaluer une politique publique, c'est former un jugement sur sa valeur » (Rapport Viveret, 1989). Cette citation permet de se saisir de l'importance de l'évaluation dans l'appréciation de l'action territoriale. L'information que produit l'évaluation permet réellement de se rendre compte des impacts générés par la politique sur le territoire. L'analyse, l'observation et les enquêtes permettent à l'évaluateur de mettre en lumière des éléments peu connus de la programmation grâce notamment à son caractère objectif. L'évaluateur va au-delà des évidences et apprécie la valeur du changement que les actions du projet contribuent à produire. Pour cela, celui-ci va mettre en place tout un panel d'outils qui lui permettront d'examiner les résultats et les impacts du programme par rapport à la situation antérieure : indicateurs quantitatifs, qualitatifs, composites ou indirects liés à une observation, entretiens auprès des acteurs du programme, analyse de données statistiques etc... Cette comparaison entre deux situations, telle qu'elle était (passé), telle qu'elle est aujourd'hui (la réalité) et ce qu'elle devrait être (l'idéal), construit le jugement de l'évaluateur sur le bien-fondé de la politique. Cet enjeu est complémentaire avec le précédent, « mesurer », car c'est à partir des données concrètes recueillies que l'évaluateur va pouvoir juger des résultats et valider ses hypothèses de travail.

Cette étape est indispensable car le retour d'expérience qu'elle prodigue permet de tirer les enseignements d'une première tentative pour ajuster le tir dans l'avenir.

➤ La pertinence : critère qui permet d'établir l'adéquation, ou non, entre les problèmes socio-économiques posés et les objectifs de la stratégie. Ce critère sera appliqué à l'étude de la stratégie globale et notamment vis-à-vis des enjeux du territoire et des projets sélectionnés pour y répondre. Ainsi, l'évaluation permettra d'affirmer si la stratégie globale est cohérente au regard de la situation des territoires concernés.

➤ L'utilité : adéquation entre les problèmes initiaux et les impacts du programme. Elle met en évidence la réponse ou non de l'action publique à une situation initiale aux enjeux identifiés par la recherche d'impacts du programme sur ces points.

➤ L'efficacité : met en évidence le parallèle entre les objectifs initiaux et les réalisations ou résultats effectifs du programme. Cette analyse, contrairement aux autres, s'appuie essentiellement sur des données quantitatives qui mesurent les données observables.

➤ L'efficience : étudie l'adéquation entre les ressources mobilisées et les réalisations accomplies. Ce critère permet d'identifier la bonne mobilisation des moyens (matériels, financiers, humains) en fonction des réalisations.

➤ La cohérence : établir la complémentarité (ou les contradictions) entre les objectifs globaux et les moyens engagés. Une distinction est faite entre cohérence externe et interne. Tandis que la cohérence externe s'intéresse à la correspondance entre les dispositifs autres que Leader sur les mêmes thématiques, la cohérence interne évalue l'adéquation entre les différents objectifs du programme.

III. Méthodologie et grands principes de l'évaluation

1. Les acteurs de l'évaluation

1.1 Les commanditaires de l'évaluation

L'évaluation en France est une pratique fortement institutionnalisée avec de nombreuses structures telles que le Conseil national de l'évaluation et le Commissariat Général au Plan (en cours de réforme). Cependant, l'évaluation ne fait pas l'objet d'un encadrement strict. Concernant le programme Leader, puisque le cadre réglementaire lié à l'évaluation est assez souple, celle-ci est réalisée à l'initiative des GAL, notamment pour faire appel aux dotations complémentaires, dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours uniquement. La DRAAF accompagne de manière active l'évaluation, notamment par la mise en place d'un partenariat avec le CIEDEL. L'initiative de l'évaluation demeure entre les mains du GAL, qui fait le choix d'un tel procédé et de ses modalités.

La particularité de l'évaluation est qu'elle nécessite une totale objectivité, c'est pourquoi la plupart des GAL font le choix d'une évaluation par une personne externe.

Le schéma ci-dessous produit par l'ARADEL en 1999 résume le processus décisionnel de l'évaluation. Il met en évidence la possibilité d'une demande d'évaluation qui peut résulter d'une pression exogène, tel que le Conseil scientifique de l'évaluation, ou d'une demande endogène, notamment d'un partenaire du programme. Cependant, les flèches en pointillés suggèrent que cette commande de l'évaluation reste une demande et non pas une obligation. Seule l'autorité publique responsable du programme à évaluer peut décider de la conduite de l'évaluation.

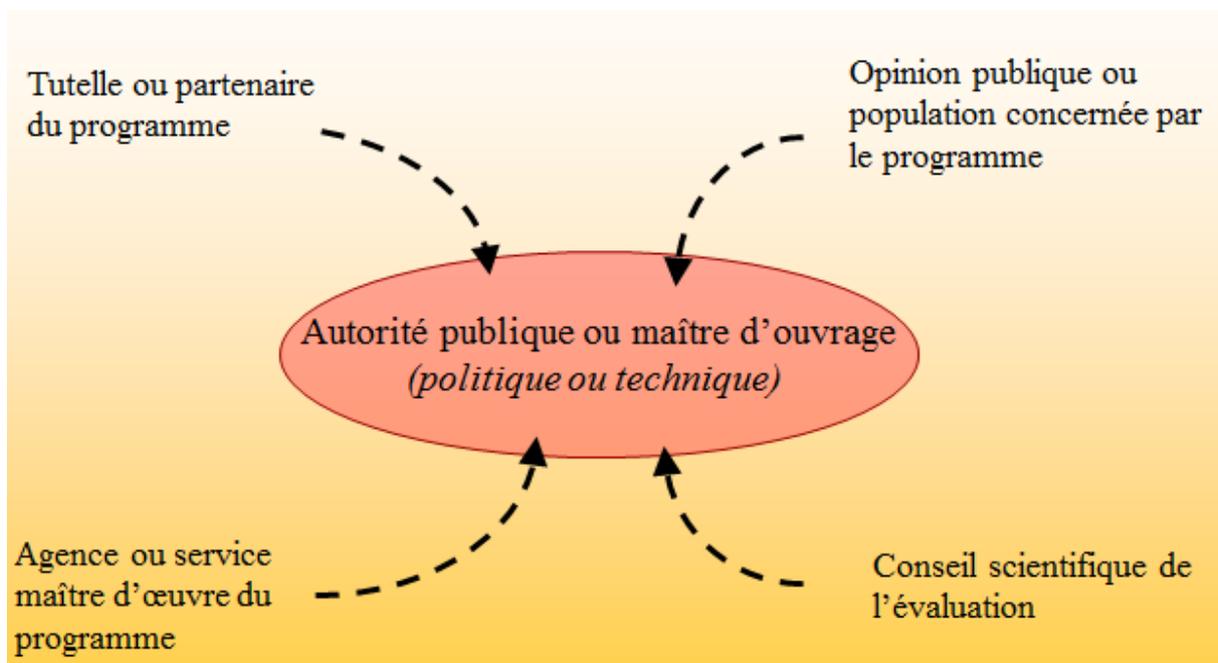


Figure n°4 : Qui décide de l'évaluation ?, ARADEL, 1999

1.2 Les acteurs concernés par l'évaluation

La participation de l'ensemble des acteurs concernés par le programme Leader d'un territoire sont susceptibles d'être mobilisés par l'évaluation. Leur expérience avec ce programme européen est essentielle pour la compréhension de ses rouages, de ses effets et de l'expérience qu'ils en ont retirée.

Les animateurs du programme Leader sont les premiers concernés par l'évaluation. En effet, ils suivent de manière active le programme depuis ses débuts, en connaissent tous les aspects et les secrets. Les animateurs sont une source d'information pour l'évaluation à ne surtout pas négliger car ils ont une réelle vision d'ensemble du territoire, du programme et de ses acteurs. Par ailleurs, ils constituent l'intermédiaire entre l'évaluateur et les membres du GAL dans le procédé d'évaluation, en fournissant les orientations de travail, mais aussi les documents nécessaires à l'évaluation (suivi, dossiers de candidatures etc...), des contacts et un soutien pédagogique fort.

Les porteurs de projets qui ont bénéficié d'une subvention Leader ne doivent pas être oubliés dans l'évaluation du programme Leader. Le témoignage qu'ils portent de leur expérience permet à l'évaluateur de mieux comprendre l'opération, ses objectifs initiaux présentés par son « créateur », les résultats observés, et surtout leur ressenti vis-à-vis du programme Leader.

Les membres du GAL, dans leur diversité publics/privés, se doivent également d'apporter leur témoignage sur l'expérience Leader. Interroger les membres du Comité de programmation permet de comprendre la mécanique de choix des opérations, et donc de vérifier la pertinence et la cohérence de celles-ci, ainsi que leur efficacité. Les membres du GAL émettent un retour sur la gouvernance de cette institution, sur ses apports pour le territoire et les évolutions constatées.

L'évaluateur peut également mobiliser d'autres personnes « ressources » qui vivent le programme Leader chaque jour sans faire partie des catégories explicitées précédemment. Dans le cas du programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard, ces personnes ressources peuvent être les directeurs des deux structures par exemple. Impartiales car non concernées directement par le programme Leader, ces personnes ressources ont un regard externe sur le programme et ses effets sur leur territoire. C'est pourquoi ils sont une source d'information incontournable.

La DRAAF et le CIEDEL, en partenariat, jouent un rôle d'accompagnateur non négligeable dans la mise en place du processus d'évaluation. Les GAL peuvent s'appuyer sur ces deux structures dans l'exercice. Le CIEDEL impulse notamment des travaux méthodologiques dans un souci de formation des GAL.

1.3 L'évaluateur

Une évaluation peut être conduite par différents types d'acteurs. Le choix de l'évaluation dépend fortement de l'ampleur de la tâche à effectuer et du périmètre de la politique étudiée (G. MILLOT, 2010).

En 2013, le CIEDEL a réalisé un bilan des évaluations à mi-parcours par les territoires Leader de la région Rhône-Alpes. D'après ce document, la moitié des GAL ont réalisé leur évaluation en interne dont 6 par des étudiants stagiaires. 6 ont confié leur évaluation à un prestataire externe et les deux derniers ont conduit une évaluation « in itinere » en partenariat entre eux et avec l'Institut de Géographie Alpine de Grenoble. Plus de la moitié des GAL ont souhaité bénéficier d'un accompagnement du CIEDEL pour cet exercice.

La constitution d'un groupe d'experts peut être une des modalités de l'évaluation. Ces spécialistes sont rassemblés pour l'occasion et réalisent une évaluation en groupe de travail. Ce choix, comme le montre les chiffres du CIEDEL, est plus rare et les GAL font davantage appel à un stagiaire, à un autre GAL ou à un bureau d'étude spécialisé dans ce domaine. L'avantage d'une telle intervention tient à l'objectivité de l'évaluateur. En effet, ce dernier traite les données qu'il obtient durant son travail d'investigation sans influence, et les personnes interrogées, notamment les porteurs de projets, se sentent plus libres de témoigner sur leur expérience réelle du projet.

1.4 L'évaluation : pour qui ?

Désormais, la lumière est faite sur les commanditaires de l'évaluation, les personnes ressources de celles-ci et l'évaluateur chargé de mener cette procédure. Mais à qui l'évaluation est-elle destinée ? Bien que le programme Leader soit géré à l'échelle locale par le GAL, il n'est pas exempté de suivi. L'évaluation peut alors être produite dans le but d'acquiescer une dotation complémentaire après validation de la DRAAF suite à l'évaluation à mi-parcours..

L'évaluation est surtout destinée au GAL et aux acteurs actifs de la mise en œuvre du programme (structure porteuse, animateurs et techniciens) qui émettent un besoin d'autocontrôle et de légitimation de l'action menée. La transparence envers la population locale motive la réalisation d'une évaluation, mais est-elle vraiment intéressée et impliquée dans la découverte des résultats de l'impact de la politique publique menée sur leur territoire ?

Les destinataires de l'évaluation sont donc les institutions publiques à l'initiative du programme et de la politique, mais surtout les structures porteuses et les acteurs impliqués directement dans sa mise en œuvre puisque c'est à eux que l'enseignement de l'évaluation sera le plus utile pour l'avenir.

2. Les étapes de l'évaluation : mobilisation d'un panel d'outils

Le processus d'évaluation s'étale sur plusieurs étapes. Cette partie va permettre de les identifier et d'associer les outils qu'elles nécessitent. Le tableau ci-dessous nous permet d'avoir une vision d'ensemble des outils qui peuvent être associés à chaque étape de l'évaluation déroulées dans cette partie.

2.1 Identifier, clarifier et hiérarchiser les enjeux de l'évaluation : la structuration

Cette phase est essentielle car elle définit les bases de l'évaluation. Durant cette étape, l'évaluateur conduit un véritable travail de documentation qui lui permet de comprendre la situation territoriale et de se saisir de sa tâche. A travers cette étape se fait l'identification des données qui vont être nécessaires pour répondre aux questions d'évaluation. D'après le CIEDEL, L'évaluateur devra donc :

- « Etablir une logique d'intervention détaillée
- Définir les termes des questions d'évaluation
- Elaborer les critères de jugement
- Etablir une méthodologie
- Identifier des indicateurs »

Les critères de jugement de l'évaluation, à savoir l'efficacité, la pertinence, la cohérence, l'efficience et l'utilité, conditionnent la suite du travail. En effet, ces critères qui précisent ce qui doit être étudié, orientent les questions d'évaluation qui doivent permettre de donner une réponse à ces critères d'analyse. Pour cela, l'évaluateur pourra notamment se saisir des orientations fournies par le CIEDEL. Ces critères et questions évaluatives doivent être en mesure de donner une réponse aux enjeux liés à l'évaluation identifiés par le GAL lors de sa commande.

La méthodologie dépend fortement de ce point car elle doit permettre de fournir à l'évaluateur un maximum d'outils pour l'acquisition de données viables. L'usage des outils dépend des contextes et de la faisabilité de la mise en œuvre de ces outils. Chaque outil répond à un besoin et à une fonction spécifique. Cette phase est donc essentielle, l'évaluateur fabrique les instruments dont il a besoin pour assurer la bonne conduite de son évaluation, et notamment les questionnaires et grilles d'entretien dans le but de recueillir les témoignages des acteurs concernés par le programme. Cette étape permet également d'analyser la situation initiale avant la mise en œuvre du programme. Grâce à cela, il pourra identifier les changements qui ont été opérés, et donc les impacts qu'a eu l'action publique.

2.2 L'observation : recueil de données quantitatives et qualitatives

Durant cette phase, l'évaluateur va identifier et recueillir les informations disponibles et pertinentes pour la conduite de l'évaluation, il va se saisir de l'ensemble des éléments dont il a besoin pour construire son jugement.

Cette phase mobilise plusieurs outils : l'étude de cas, l'analyse culturelle et sociale et des enquêtes.

Les dispositifs de suivi mis en place sur l'ensemble de la programmation offrent une source d'information qui permet d'entamer une première analyse. La compilation des bilans annuels génère une vision d'ensemble des premiers résultats du programme. A partir de ce document, l'évaluateur peut d'ores et déjà répondre à plusieurs des interrogations de son questionnement évaluatif notamment liées à la cohérence et à la pertinence de la programmation par rapport à la maquette initiale publiée dans le dossier de candidature au programme. Les entretiens menés auprès des bénéficiaires de la politique publique va favoriser la compréhension de l'action menée à travers le programme et de saisir les enjeux et objectifs qu'il a poursuivi par une telle sélection. Ils permettent également d'être confronté aux résultats observables et quantifiables.

L'observation est un outil incontournable de l'évaluation car l'évaluateur, à travers cela, va comprendre les rouages et les résultats obtenus face à une situation initiale donnée. C'est à partir de ces informations qu'il pourra émettre son jugement sur la cohérence, la pertinence, l'utilité etc. de la programmation.

2.3 L'analyse : Traitement des informations

Une fois toutes les données recueillies, quantitatives et qualitatives, l'évaluateur doit traiter l'information qu'il a obtenue. Pour cela, il doit constamment prendre pour référence la situation initiale. Les diagrammes de problèmes et de décisions vont lui faciliter la tâche car ce sont des outils qui permettent de reprendre les ambitions imaginées avec la mise en œuvre du programme, et donc d'y faire référence en comparant les enjeux identifiés avec les actions réellement mises en place et les objectifs atteints. Pour réaliser ce travail

d'analyse, l'évaluateur doit se focaliser majoritairement sur les données qualitatives recueillies lors des entretiens. En revanche, pour les données quantitatives il peut mettre en place un certains nombres d'indicateurs qui vont lui permettre de juger la programmation, telles que l'analyse coût-efficacité, l'analyse multicritère ou des indicateurs plus simplistes comme la répartition des financements selon les fiches action par exemple. L'évaluateur, dans la création de ces outils méthodologiques, doit toujours garder en ligne de mire la démonstration de la cohérence, pertinence, efficacité, efficience et utilité de l'action publique, et doit choisir avec précaution les indicateurs qui lui permettront d'apprécier de la qualité du programme.

2.4 L'appréciation

L'appréciation, le jugement, constitue la phase finale de l'évaluation. A cette étape sont associés de nombreux outils, tels que les diagrammes des objectifs et des effets qui permettent de comparer la situation initiale avec la situation finale du territoire. L'évaluateur peut également choisir de mettre en place une matrice dite « AFOM » (Atouts, faiblesses, opportunités et menaces) qui met en évidence les points positifs comme les points négatifs de la mise en œuvre du programme.

Cette phase d'appréciation est ce qui constitue tout l'intérêt de l'évaluation. La mise en lumière des effets de l'action publique sur le territoire constitue une base de travail solide dans la réflexion autour des politiques publiques territoriales et de leur mise en œuvre.

3. La préparation de la nouvelle candidature

L'évaluation finale d'un programme européen tel que Leader vise un objectif majeur : la rédaction de la prochaine candidature.

En effet, les informations que produit l'évaluation constituent une base solide qui permettent de se saisir des actions qui ont bien fonctionné et de repenser celles qui n'ont pas bien réussi. L'évaluation et la rédaction de la nouvelle candidature se fait en parallèle l'une de l'autre de manière itérative.

Dans le cadre du stage réalisé au cœur du Parc naturel régional de Chartreuse, cette candidature va se rédiger sur la même temporalité qu'est menée l'évaluation puisque elle doit être envoyée au mois d'octobre 2014, tandis que l'évaluation s'achève en septembre 2014. Les deux se feront de manière conjointe avec des interventions ponctuelles de l'évaluateur dans la rédaction de cette candidature. Les préconisations qu'il fournit permettent d'orienter le nouveau programme, de prendre en compte ses remarques pour pouvoir construire un dossier de candidature bonifié en fonction de cet apprentissage.

Partie n°2 : L'évaluation du programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard

I. Contexte de la mission

1. Le Parc naturel régional de Chartreuse (PNRC)

1.1 Qu'est-ce qu'un Parc naturel régional ?

Par définition, un Parc naturel régional est un territoire rural habité reconnu au niveau national pour ses valeurs patrimoniales et paysagères riches mais fragiles.

Le projet de Parc est élaboré sous la responsabilité de la Région dans un processus de concertation avec les acteurs publics du territoire concerné (collectivités territoriales, Conseil Régional, Conseil Général, communes etc.). Ainsi, le projet partagé par l'ensemble de ces acteurs est formalisé sous la forme d'une « charte » qui fait office de contrat. Les communes concernées par le périmètre du Parc n'ont pas l'obligation de faire partie de celui-ci. En revanche, le Syndicat Mixte qui gère cette structure est composé de toutes les collectivités qui ont approuvé et souhaité adhérer volontairement à la charte du Parc. Après l'adhésion des partenaires, la Région émet un jugement sur le projet de Parc et sollicite le classement du territoire en Parc naturel régional auprès du Ministère en charge de l'Environnement. C'est suite à l'avis du Conseil National de la Protection de la Nature (CNP), de la Fédération des Parcs naturels régionaux de France et des autres Ministères concernés que le territoire est classé par décret du Premier Ministre pour une durée de 12 ans maximum renouvelable. Un Parc naturel régional est donc un territoire protégé, un territoire de projet dont le périmètre est défini selon une entité paysagère définie et reconnue pour ses valeurs patrimoniales et paysagères.

1.2 Présentation du PNRC



Créé le 6 mai 1995, le Parc naturel régional de Chartreuse est la structure porteuse du GAL. L'organisation institutionnelle du Parc est précise : il est présidé par Madame Eliane GIRAUD, vice-présidente de la Région Rhône-Alpes (en charge des transports, déplacements et infrastructures, et des Affaires générales) qui elle-même est accompagnée de plusieurs vice-présidents en charge des différentes thématiques d'action du Parc.

Figure n°5 : Logo du PNRC

Le PNRC se décline en plusieurs entités. Le Comité syndical, composé de représentants de la Région, des départements de l'Isère et de la Savoie et des communes réparties en collège, est l'organe délibérant du Parc chargé de gérer les affaires importantes du Parc. Ce Comité syndical définit les pouvoirs qu'il délègue au Bureau qui a pour mission la gestion courante du Syndicat. Le Conseil Scientifique, quant à lui, est un outil d'aide aux élus dans la mise en œuvre des projets et a été créé dans l'objectif de développer la mission expérimentation et d'innovation des Parcs. Un dernier organe participe à la vie du Parc. Il s'agit du Comité consultatif de la Réserve Naturelle des Hauts de Chartreuse qui valide le Plan de gestion de la Réserve, commande des études scientifiques et assure la protection du site. Son avis est également sollicité concernant la gestion, le fonctionnement et le budget de la Réserve.

Le territoire du Parc naturel régional de la Chartreuse a la particularité de s'étendre sur deux départements de la région Rhône-Alpes : la Savoie et l'Isère. Son étendue de 76 700 hectares englobe 60 communes dont 41 en Isère et 19 en Savoie, soit environ 54 000 habitants (Insee, 2009). Ce territoire est entouré de trois villes portes majeures : Chambéry, Grenoble et Voiron. Le PNRC fait face à de nombreuses problématiques territoriales dont la plus importante est étroitement liée avec la proximité de ces grandes agglomérations. En effet, ce territoire de montagne subit un fort phénomène de périurbanisation qui met en danger le caractère rural de celui-ci et induit une perte de dynamisme au niveau économique et social notamment. C'est pourquoi la stratégie du Parc mise tous ses efforts sur la valorisation des spécificités et des ressources territoriales qui promeuvent un territoire riche à l'identité forte, qui se détache de celle des métropoles environnantes.



Carte n°1 : Périmètre du PNR Chartreuse

1.3 La mission du PNRC

Chaque Parc a ses spécificités, mais tous ont les mêmes missions.

Un Parc naturel régional doit préserver et valoriser les patrimoines naturels et culturels de son territoire, il doit favoriser le développement économique et la qualité du cadre de vie, aménager le territoire, informer et sensibiliser les usagers du Parc (habitants et visiteurs) et doit conduire des actions expérimentales ou innovantes.

Le Parc est donc une structure qui se met au service du projet de territoire pour l'accompagner et en assurer la réussite. Il devient ainsi un véritable outil d'accompagnement et de coordination des initiatives locales.

La charte du PNR Chartreuse pour la période 2008 – 2019 définit trois grandes orientations :

1. S'appuyer sur le dynamisme des acteurs locaux pour porter et partager le projet de territoire,
2. Protéger et valoriser ensemble et au quotidien les patrimoines de Chartreuse,
3. Mobiliser les atouts de la Chartreuse pour un développement endogène durable de montagne.

Le Parc naturel régional de Chartreuse est donc une structure fédératrice d'un projet de territoire qui participe pleinement au développement territorial du massif dont il porte le nom. Ses missions témoignent d'une nécessité de se détacher des agglomérations qui l'entourent et qui mettent à mal son développement par une forte concurrence, particulièrement des activités économiques.

2. Le Syndicat Mixte de l'Avant-Pays Savoyard (SMAPS)

2.1 Qu'est-ce qu'un Syndicat Mixte ?

Les syndicats mixtes ont été créés par le décret-loi du 30 octobre 1935. L'article 1^{er} de cette loi précise que « les départements, communes, chambres de commerce et établissements publics peuvent se regrouper sous forme de syndicats pour l'exploitation, par voie de concession, de services publics représentant un intérêt pour chacune des personnes morales en cause ».

Cette première loi est suivie d'une seconde en 1955 (décret n°55-606 du 20 mai 1955) qui modifie les modalités de fonctionnement d'un syndicat mixte et autorise ainsi la coopération entre collectivités territoriales de différents niveaux et élargit les compétences d'intervention. Les syndicats mixtes sont des établissements publics locaux sans fiscalité propre. Les ressources sont issues de la participation des collectivités locales membres. Ces financements sont mis au service de multiples compétences (déléguées) : l'eau, les déchets et l'assainissement, le développement local, l'énergie, l'action économique, l'éducation et la culture, et enfin le tourisme, sports et loisirs.

Chaque décision quant à ces compétences est prise par le Comité du Syndicat composé de délégués élus par les membres du syndicat mixte. En somme, ce Comité du Syndicat fonctionne sur le modèle du conseil municipal dont le Président fait office de Maire.



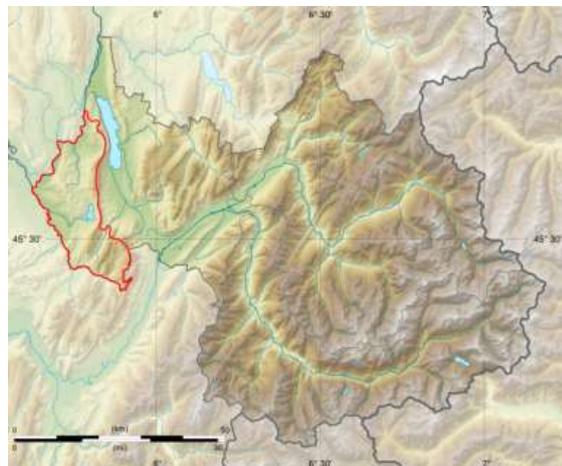
Figure n°6 : Logo du SMAPS

2.2 Présentation du Syndicat mixte de l'Avant-Pays Savoyard

L'Avant-Pays Savoyard est une entité géographique située à l'extrême Ouest du département de la Savoie. Elle est délimitée par la chaîne de l'Epine, le Mont du Chat et le nord du massif de la Chartreuse. Deux rivières constituent également une frontière naturelle : le Guiers et le Rhône.



Carte n°2 : Communes de l'Avant-Pays Savoyard, site internet du SMAPS



Carte n°3 : Localisation de l'Avant-Pays Savoyard en Savoie, site internet du SMAPS

Le programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard associe deux territoires aux contours institutionnels et physionomies différentes. Le PNRC est un territoire de montagne qui oriente son action sur une logique de massif avec une forte prépondérance des caractéristiques naturelles et patrimoniales, tandis que le SMAPS est un territoire de projet qui regroupe les 4 cantons savoyards exclus des grandes agglomérations savoyardes telles que celle de Chambéry. Pourtant, les problématiques auxquelles sont confrontés ces deux territoires sont similaires.

Le choix de mener ce programme européen de manière conjointe réside-t-il uniquement sur une problématique commune ? Certes, les territoires ont un enjeu commun mais cette association est plus complexe. Le partenariat est de longue date avec un Contrat de Développement Rhône-Alpes (CDRA) mené conjointement en raison d'une demande de la part de la région. En effet, la petitesse de ces deux territoires impliquait une coopération pour porter un tel dispositif. Puis elle s'est poursuivie autour du programme Leader avec une première programmation sous Leader +, puis sur la période 2007-2013.

Le programme Leader + (2001-2006) a été le point de départ de la coopération entre ces deux territoires. La stratégie du programme consistait à préserver et renforcer la qualité patrimoniale du territoire en faisant du patrimoine en levier de développement pour l'Avant-Pays Savoyard et la Chartreuse. Ce premier programme commun a favorisé la réussite des projets conduits par la multiplication des moyens.

Les élus des deux structures, ainsi que les acteurs locaux publics et privés des deux territoires, participent à la sphère décisionnelle du GAL et s'appuient sur deux animateurs, Artur FATELA au Parc naturel régional de Chartreuse, et Philippe BELUZE au Syndicat mixte de l'Avant-Pays Savoyard.

Le programme Leader est véritablement l'outil de la stratégie du territoire dans la résolution des problématiques auxquelles il fait face. Le dossier de candidature déposé appuie cette volonté de mieux articuler les fonctions du territoire en sensibilisant les populations locales aux valeurs du territoire et en confortant les activités économiques et sociales du territoire en tirant profit de la croissance de la population. Dans la construction de cette stratégie, les deux territoires ont souhaité favoriser une approche participative. La volonté des acteurs locaux n'est pas d'empiler un programme supplémentaire aux autres programmes thématiques dont il bénéficie, mais plutôt de développer une approche plus dynamique et pluridisciplinaire. La vocation du programme Leader est de maintenir la vitalité sur ce territoire en agissant sur la cohésion sociale, sur l'économie locale, sur la valorisation du patrimoine entre autres. Il lui apporte les financements nécessaires pour favoriser les initiatives locales et l'innovation.

3.2 La priorité ciblée

Territoires à proximité immédiate de grands pôles urbains, le Parc naturel régional de Chartreuse et l'Avant Pays Savoyard subissent tous deux les pressions et impacts liés à l'expansion des villes telles que Grenoble, Chambéry et Voiron. En effet, de cette proximité naît un phénomène de périurbanisation et de résidentialisation qui transforme petit à petit ces espaces de montagne en « cité-dortoir », situation qui concurrence les autres fonctions du territoire. Face au constat d'une même problématique, le Parc naturel régional de Chartreuse et le Syndicat Mixte de l'Avant-Pays Savoyard ont choisi de s'associer au sein d'un Groupe d'Action Local (GAL) pour mettre en œuvre une programmation LEADER +, puis une seconde sur la période 2007-2013.

Deux enjeux fondamentaux sont tirés de ce constat. Le premier est la poursuite d'un développement économique ancré sur les spécificités territoriales, tandis que le second travaille sur le renforcement de la dynamique sociale du territoire notamment par l'appropriation de l'identité locale, développer un sentiment d'appartenance au territoire.

Priorité ciblée de la candidature portée par le GAL au programme LEADER 2007-2013 :

« Territoire plus habité, territoire mieux partagé : construction d'une alternative aux risques de banalisation du territoire liés à sa résidentialisation »

L'interprétation de cette priorité ciblée laisse entrevoir une posture assez défensive face au phénomène subi. L'expression « territoire plus habité, territoire mieux partagé » témoigne d'une volonté d'établir un équilibre entre les différentes fonctions du territoire. Le territoire ne doit pas devenir un simple lieu de résidence, et c'est pourquoi cette priorité ciblée met en évidence la nécessité de maintenir d'autres activités telles que l'agriculture. Le « risque de banalisation » est une expression à la signification forte. En effet, le terme de banalisation sous entend que le territoire risque d'être associé à une seule fonction, la cité-dortoir, et donc ainsi de perdre son identité, ses ressources, et ainsi de devenir la périphérie des grandes villes alentour. Enfin, tous les enjeux subis semblent être mis sur le compte du phénomène de résidentialisation.

Le Groupe d'Action Local (GAL) a ainsi fait le choix d'orienter son programme LEADER sur la période 2007-2013 vers la recherche d'une alternative à cette évolution résidentielle en favorisant les interactions entre les populations locales et en affirmant les spécificités du territoire. Le programme LEADER souhaite apporter une réponse au problème de développement territorial, à savoir les phénomènes de périurbanisation et de dévitalisation par l'attribution d'aides et de subventions à des porteurs de projets innovants et dynamiques dont l'initiative s'intègre parfaitement dans la résolution de ce problème.

3.3 Les fiches actions : expression des objectifs complémentaires

Des objectifs complémentaires à cette priorité ciblée sont ensuite identifiés. Il s'agit notamment d'amener la population à respecter la diversité des fonctions et les valeurs du territoire et à devenir des « consom'acteurs » des activités socio-économiques, de la culture et du patrimoine. Le second objectif est de conforter les activités économiques et sociales du territoire en tirant profit de la croissance de la population. Par le biais de ces actions, le GAL cherche à diminuer considérablement les impacts de la résidentialisation qui s'est installée au détriment des autres fonctions du territoire.

Ainsi, cinq fiches actions ont été créées dans le cadre de la programmation LEADER sur la période 2007-2013 :

- **Fiche action n°1** : Renforcer la mobilisation des acteurs publics et privés autour de cet objectif et faire émerger de nouvelles idées en élargissant et en mettant en synergie le cercle des porteurs de projet,
- **Fiche action n°2** : Initier un nouvel axe de développement LEADER visant à créer de la valeur économique à partir de l'attractivité résidentielle,
- **Fiche action n°3** : Poursuivre le travail entrepris sur le patrimoine en l'élargissant aux services afin de créer de la « valeur sociale » et de renforcer la qualité du territoire en développant les synergies et l'implication des habitants,
- **Fiche action n°4** : Développer à l'international les échanges d'expériences autour de bonnes pratiques et d'actions innovantes entre territoires soumis à une problématique analogue et partageant la même finalité,
- **Fiche action n°5** : Animation globale et fonctionnement du programme LEADER (obligatoire).

Le dossier de candidature présente un programme en 10 axes, en 10 fiches actions. Celles-ci ont été synthétisées au nombre de 5. Ces fiches actions font appel aux fiches dispositifs, elles-mêmes extraites des fiches d'encadrement réglementaires.

3.4 Les fiches dispositif : un cadre d'action fortement orienté

Les fiches dispositifs exposent les modalités d'application des aides, en somme il s'agit du règlement d'intervention. Ces fiches dispositifs sont inscrites au sein du Plan de Développement Rural Hexagonal (PDRH). Dans ce document, chaque mesure est codée avec un numéro spécifique et une fonction spécifique. De plus, ces mesures s'appliquent à des échelles particulières, auprès de publics ciblés et des bénéficiaires identifiés. L'utilisation de ces fiches dispositif est donc fortement normée par le PDRH, et les territoires qui souhaitent les activer au sein de leur programmation doivent s'y conformer.

Ce sont neuf de ces fiches qui ont été activées dans le cadre du programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard :

- **Fiche dispositif 311** : Diversification non agricole des exploitations agricoles
- **Fiche dispositif 312** : Aide à la création et au développement des micro-entreprises
- **Fiche dispositif 313** : Promotion des activités touristiques
- **Fiche dispositif 312** : Service de base pour l'économie et la population rurale
- **Fiche dispositif 323 D** : Conservation et mise en valeur du patrimoine naturel
- **Fiche dispositif 323 E** : Conservation et mise en valeur du patrimoine culturel
- **Fiche dispositif 331** : Formation et information
- **Fiche dispositif 421** : Coopération interterritoriale et transnationale
- **Fiche dispositif 431** : Animation et fonctionnement global du programme.

Le montant de l'enveloppe FEADER obtenu par le GAL Chartreuse et Avant Pays Savoyard s'élève à 1 735 900€ aujourd'hui pour la programmation 2007-2013 du programme LEADER après dotation complémentaire.

3.5 Les critères de sélection des opérations

Pour qu'un projet soit sélectionné par le Comité de programmation du GAL Chartreuse et Avant-Pays Savoyard, celui-ci doit répondre à au moins 3 des 8 critères définis par le GAL et au critère obligatoire qui est le **respect de la priorité ciblée et de la stratégie du programme**.

Ensuite, trois critères sont liés à la stratégie du programme :

- Création de valeur économique durable
- Appropriation des patrimoines
- Cohésion sociale.

Ces trois critères permettent d'identifier la capacité d'une opération à s'inscrire dans une de ces trois thématiques d'action qui permettent d'atteindre l'objectif de la stratégie globale.

Et enfin, quatre critères spécifiques au programme Leader doivent être respectés par les opérations sélectionnées. Ils sont les suivants :

- La création de liens ou synergies entre les acteurs, les habitants,
- Le caractère expérimental, innovant, transférable en termes de contenu ou de méthode,
- La prise en compte de publics particuliers : les jeunes et nouveaux habitants,
- L'implication des acteurs, des habitants dans la conception et la mise en œuvre des projets.

Ces huit critères constituent donc un outil incontournable dans la sélection des projets. Ils permettent de légitimer le choix de subvention d'une opération, mais surtout de s'assurer de la cohérence et de la pertinence du projet avec la stratégie globale du programme.

Comment ces critères expriment-ils les objectifs de la stratégie du programme évoqués par la priorité ciblée ? Rappelons la priorité ciblée :

« Territoire plus habité, territoire mieux partagé : construction d'une alternative aux risques de banalisation du territoire liés à sa résidentialisation »

L'analyse de cette stratégie montre une volonté de conserver les fonctions et la vitalité du territoire en dépit de l'arrivée massive de nouvelles populations « périurbaines », et au contraire de valoriser ce phénomène pour dynamiser l'économie locale notamment. Les critères spécifiques du programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard insistent sur la nécessité de renforcer l'implication des populations locales dans la vie du territoire et de favoriser la cohésion sociale, entre différents publics bien ciblés : les jeunes et les nouveaux habitants. En cela, les critères « Prise en compte de publics particuliers [...] » et « Implication des acteurs [...] » ainsi que « Création de liens ou de synergies entre les acteurs, les habitants » vont dans le sens de la stratégie formulée par la priorité ciblée.

Le dernier critère spécifique, « Caractère expérimental, innovant, transférable en termes de contenu ou de méthode » montre une volonté d'agir selon de nouvelles modalités qui prouvent le dynamisme du territoire. Ce « risque de banalisation » présent dans la formulation de la priorité ciblée en est l'exemple. Le territoire veut attester de sa vitalité et de sa capacité à engendrer des initiatives locales remarquables.

Les trois critères relatifs au programme Leader s'inscrivent tout aussi bien dans la stratégie de la priorité ciblée. En effet, la « Création de valeur économique durable » est un axe d'intervention du territoire pour se démarquer des territoires avoisinants et lutter contre la dévitalisation induite par le phénomène de résidentialisation. La « cohésion sociale » va de pair avec les critères spécifiques du programme, donc dans le sens de la priorité ciblée. Enfin, « l'appropriation des patrimoines » participe à la stratégie territoriale puisque l'arrivée de nouveaux habitants sur le territoire implique la perte d'une identité locale forte au profit des seules aménités environnementales. Il est donc nécessaire que la stratégie menée via le programme Leader participe à cette réappropriation, qui est indissociable de la cohésion sociale. Si les habitants ne se sentent pas liés au territoire, il sera d'autant plus difficile de créer des liens entre eux puisqu'ils ne partagent pas cette identité au territoire.

II. Une proposition de stage : l'évaluation finale du programme Leader

La nécessité de procéder à une évaluation du programme a conduit le GAL Chartreuse et Avant-Pays Savoyard à faire le choix d'une évaluation interne. Sur le modèle de l'évaluation à mi-parcours réalisée en 2012, la structure porteuse du GAL, le PNR Chartreuse, a émis une offre de stage pour que l'évaluation finale soit réalisée par un(e) stagiaire sur une durée de 6 mois à partir du mois d'Avril jusqu'au mois de Septembre 2014.

1. Objectifs du stage.

Les données quantitatives et qualitatives recueillies dans le cadre de l'évaluation permettront d'établir un bilan complet sur l'ensemble de la période de programmation et donc de tirer les enseignements nécessaires à la poursuite du travail. L'objectif est de mesurer les réussites, les échecs, en bref réaliser un bilan complet pour fournir les éléments nécessaires à la future candidature et réaliser un véritable retour d'expérience sur cette procédure complexe.

2. Enjeux de l'évaluation

Trois grands enjeux ont été identifiés pour cette évaluation finale :

1. Créer de la transversalité et contribuer à ouvrir un espace de débat entre divers acteurs :
 - Publics/privés
 - Sur le plan sectoriel ou catégoriel (acteurs économiques, acteurs du social,...)
2. Vérifier la pertinence ou non de la stratégie Leader
3. Produire des recommandations et alimenter la réflexion stratégique dans l'objectif de candidater à un nouveau programme Leader.

3. Champs de l'évaluation

Les champs de l'évaluation finale du programme Leader concernent les projets, l'animation du GAL Leader ainsi que la gouvernance de ce dernier.

Dans un premier temps, les projets devront être étudiés, sur la base d'une vision d'ensemble des projets déjà finalisés ou bien avancés puis d'un travail approfondi sur un échantillonnage représentatif de la diversité des projets (en termes de contenu, porteur mais aussi de résultats).

Les projets concernés par les fiches actions 4 et 5 ne seront pas intégrés à l'échantillon dans la mesure où ceux-ci sont obligatoires et n'apportent pas de réels enseignements. Il s'agira donc de se concentrer sur les projets réalisés de 2009 à 2014 en prenant en compte leur appartenance à une fiche action, à une fiche dispositif ainsi que l'impact territorial généré, la nature des co-financements mobilisés, le statut du porteur de projet, etc...

L'évaluation des projets se fera sur la base d'entretiens auprès des porteurs de projets sélectionnés par échantillon représentatif. Elle mesurera trois critères :

- La pertinence (objectifs/problèmes posés)
- L'efficacité (objectifs/réalisations)
- L'utilité (besoins/impacts)

D'autre part, l'évaluation interrogera l'animation du GAL Leader en s'appuyant notamment sur le travail des animateurs, l'organisation d'évènements comme les Rencontres Territoriales Leader, et d'autres actions comme la coopération.

L'évaluation a également comme finalité de mesure l'efficacité du programme, à savoir l'adéquation entre les objectifs initiaux et les réalisations effectives. Pour cela, un appui sur un diagramme d'objectifs pourra être mis en place.

Enfin, l'évaluation s'intéressera à la gouvernance du GAL Leader dans son fonctionnement global (élus référent, Comité de programmation, sélection des projets...)

C'est en fonction de ces principaux critères que seront définies les questions évaluatives et les hypothèses qui en découlent, étape essentielle à la structuration de l'évaluation. Le tableau ci-dessous présente les critères et questions évaluatives mobilisés pour l'évaluation à mi-parcours de 2012 avec modifications apportées en fonction des enjeux de l'évaluation finale.

CRITERES	QUESTIONS EVALUATIVES
Pertinence, cohérence et effectivité de la stratégie	La stratégie choisie est-elle cohérente et pertinente au regard du territoire GAL ? La réalisation du programme est-elle conforme à la candidature ?
Pertinence et efficacité des opérations	Dans quelle mesure les projets financés par le GAL répondent-ils aux objectifs fixés par le GAL ? Quels en sont les résultats ?
Efficacité de la démarche Leader	Quelle est la plus-value de l'approche Leader ?
Efficacité de la gouvernance	En quoi le mode de gouvernance du GAL contribue-t-il à la mise en réseau des acteurs du territoire et à la consolidation de la stratégie ?
Efficacité de l'animation	Est-ce que le tandem d'animation du GAL ainsi que les outils d'animation mis en place ont des retombées positives ?

Tableau n°2 : Critères et questions évaluatives de l'évaluation, M. ROSSO, 2014

4. Outils mobilisés

Une évaluation à mi-parcours réalisée en 2012 servira de référence pour cette évaluation finale. Pour cela, seront repris les questionnaires et grilles d'entretiens, ainsi que l'ensemble des outils construits à l'occasion avec corrections en fonction des enjeux de l'évaluation finale. Une étape d'appropriation et de réflexion sur ces outils est indispensable.

Concernant les données quantitatives, l'évaluation se basera sur le dispositif de suivi mis en place tout au long de la programmation. Il permettra notamment de faire le parallèle avec la maquette initiale, document issu de la candidature qui estime la répartition de l'enveloppe selon les fiches actions et dispositifs.

Les données qualitatives seront recueillies lors d'entretiens auprès des porteurs de projets, des membres du Comité de Programmation et des personnes ressources (directeur du PNR Chartreuse par exemple).

5. Calendrier de l'évaluation : un programme construit sur 6 mois.

Calendrier						
Définition des termes de l'évaluation						
Elaboration de la démarche et des outils						
Mise en œuvre de l'évaluation						
Temps d'analyse finale						
Rédaction d'un rapport final						
Restitution partielle						
Restitution finale						
	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre

Tableau n°3 : Calendrier de l'évaluation, M. ROSSO, 2014

La mission dans le cadre de ce stage se divise en plusieurs temps. Les premières phases de travail sont dédiées à l'élaboration des outils méthodologiques qui structureront l'évaluation. Les critères et les questions évaluatives, ainsi que les grilles d'entretiens sont indispensables au déroulement de l'évaluation et doivent donc être mis en place très rapidement.

La phase pendant laquelle se dérouleront les entretiens s'étend sur deux mois de préférence, Mai, Juin. Le mois de Juillet pourra permettre d'en finaliser quelques-uns.

Les mois de Juillet et d'Août seront essentiellement consacrés à la rédaction du rapport final suite à l'analyse des données récoltées.

Enfin, au mois de Septembre, une présentation auprès des membres du Comité de programmation des résultats de l'évaluation devra être faite. Cette date, encore indéfinie, constitue l'aboutissement de ce stage de 6 mois.

6. Livrables et rendus attendus

Outre le mémoire de fin d'étude (à rendre pour juin 2014), devra être rédigé un rapport complet d'évaluation qui sera présenté en Comité de Programmation au mois de Septembre. Un « 4 pages » devra également être créé pour résumer l'ensemble des informations récoltées durant ces six mois de stage.

III. Description des travaux menés dans le cadre de ce stage : une multitude d'outils méthodologiques.

La réalisation de l'évaluation finale du programme Leader mobilise une grande variété d'outils. Leur présentation est incontournable.

1. Une étape primordiale : la prise de connaissance

La nécessité de prendre connaissance du contexte dans lequel s'inscrit la mission a été une évidence. En effet, malgré les cours dispensés dans le cadre du Master, le programme Leader reste une politique publique territoriale complexe dont la maîtrise ne s'improvise pas. C'est pourquoi une véritable recherche bibliographique a été menée les premiers jours du stage, ainsi qu'une prise de connaissance des documents relatifs au programme Leader au sein du service Programmes et Politiques Territoriales. Plusieurs synthèses sont issues des lectures réalisées pendant cette période qui ont notamment servi à la rédaction de ce mémoire.

2. Monter le raisonnement évaluatif

2.1 Déterminer les critères d'évaluation

Pour que l'évaluation soit pertinente, la définition des principales variables pour l'étude doit être établie avec soin. En effet, les critères d'évaluation matérialisent la base du travail mené lors de l'évaluation.

La pertinence est l'un des critères sélectionné dans le cadre de l'évaluation finale du programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard. Il permet d'établir l'adéquation, ou non, entre les problèmes socio-économiques posés et les objectifs de la stratégie. Ce critère sera appliqué à l'étude de la stratégie globale et notamment vis-à-vis des enjeux du territoire et des projets sélectionnés pour y répondre. Ainsi, l'évaluation permettra d'affirmer si la stratégie globale est cohérente au regard de la situation des territoires concernés.

La cohérence fait également partie des critères choisis car elle permet d'établir la complémentarité (ou les contradictions) entre les objectifs globaux et les moyens engagés. Une distinction est faite entre cohérence externe et interne. Tandis que la cohérence externe s'intéresse à la correspondance entre les dispositifs autres que Leader sur les mêmes thématiques, la cohérence interne évalue l'adéquation entre les différents objectifs du programme.

L'efficacité met en évidence le parallèle entre les objectifs initiaux et les réalisations ou résultats effectifs du programme. Cette analyse, contrairement aux autres, s'appuie essentiellement sur des données quantitatives qui mesurent les données observables.

Enfin, cette évaluation s'intéressera à l'effectivité du programme qui vérifie que les actions qui étaient prévues ont réellement été mises en place.

Cette évaluation ne prend donc pas en compte les critères d'efficience et d'utilité qui, respectivement, mesurent l'adéquation entre les moyens et les réalisations, et entre les besoins définis et les impacts de l'action.

Les critères d'évaluation guident l'évaluation car de ces notions découlent les questions évaluatives et les hypothèses.

2.2 Questions évaluatives : fil conducteur de l'évaluation

Les questions évaluatives constituent la trame des entretiens réalisés dans le cadre de l'évaluation auprès des porteurs de projets, des membres du Comité de programmation et des personnes ressources du territoire.

Ce questionnement se présente sous la forme d'un tableau qui synthétise plusieurs éléments (hypothèses, indicateurs et outils mobilisés notamment) et met en parallèle les critères d'évaluation avec ces problématiques.

Le raisonnement évaluatif pour l'évaluation finale s'est fortement appuyé sur le travail mené dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours en 2012. En effet, dans un souci de continuité, nombres des interrogations étudiées à cette occasion seront repris pour l'évaluation finale. Cependant, des modifications ont été apportées en adéquation avec les objectifs et les besoins de l'évaluation finale.

Ce raisonnement évaluatif s'articule en 5 grandes thématiques. Dans le processus de l'évaluation, l'un des champs privilégié est l'efficacité des projets quant aux objectifs initiaux du programme LEADER. Il s'agit donc de voir si les projets mis en œuvre permettent de répondre aux objectifs stratégiques et aux effets attendus. Pour cela, l'évaluation va donc mesurer la pertinence et l'efficacité des projets sélectionnés sur l'ensemble de la programmation LEADER. D'autre part, une part du budget étant dédiée à l'animation du programme LEADER, il est essentiel de procéder à l'évaluation de cet outil d'ingénierie territoriale. L'animation du GAL LEADER se fait en tandem, entre le PNRC et le SMAPS.

Dans le cadre de l'évaluation finale, il s'agira d'évaluer l'animation d'après des critères d'efficacité, à savoir l'adéquation entre les objectifs initiaux et les réalisations engagées sur la période de la programmation. C'est ce même critère d'évaluation, l'efficacité, qui questionnera la gouvernance du GAL.

Afin de tirer le maximum des apprentissages de l'évaluation finale, il est nécessaire d'évaluer la stratégie globale mise en place sur l'ensemble de la programmation, informations essentielles en vue d'une nouvelle candidature au mois d'octobre prochain. Cette partie pourra être redondante avec les travaux effectués dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours, mais il est pourtant essentiel dans l'analyse de la totalité de la programmation. Seront-encore étudiés la pertinence de la stratégie mais également la cohérence et l'effectivité de celle-ci.

La nouveauté principale du raisonnement évaluatif, par rapport à celui établi en 2012, concerne les impacts du programme à terme. En effet, pour être en capacité de mener une nouvelle candidature nourrie des enseignements de l'évaluation, celle-ci se doit de montrer la plus-value du programme LEADER. Etudier cette plus-value c'est se référencer aux quatre composantes représentatives de l'approche LEADER, à savoir l'ancrage territorial, la transversalité, le caractère multisectoriel des projets et le caractère innovant. Cette partie est assez transversale aux autres dimensions de l'évaluation et les sous-questions évaluatives peuvent se recouper avec celles des autres champs de l'évaluation (cf. Annexe n° 2: Tableau du raisonnement évaluatif).

3. Le recueil des données quantitatives et qualitatives

3.1 *Les données quantitatives*

Dans le cadre de sa programmation, les animateurs du Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard ont mis en place un dispositif de suivi sur les cinq années de la période 2009-2013. Repris et améliorés lors de l'évaluation à mi-parcours, ces bilans, années par années, constituent une base de données non négligeable pour l'évaluation finale.

La mise en commun de ces documents dans un même fichier permet d'avoir un regard global sur l'ensemble du programme. L'une des tâches de l'évaluateur consiste à la formalisation de ce document de suivi cumulé pour mettre à jour l'ensemble des indicateurs sur cinq ans, et non plus année par année.

3.2 *Reprise des grilles d'entretiens de l'évaluation à mi-parcours*

Une grille d'entretien est un élément incontournable pour la conduite d'entretiens semi-directif. Elle permet d'orienter la discussion autour de questions préalablement identifiées en fonction des données recherchées.

Les grilles d'entretiens découlent des critères d'évaluation et du raisonnement évaluatif. En effet, la définition de ces deux éléments en amont permet d'orienter les questions pour établir une évaluation cohérente. De même que pour les outils méthodologiques précédents, ce sont les grilles d'entretiens réalisées pour l'évaluation à mi-parcours qui ont servi de base à l'évaluation finale. Cependant, celles-ci n'ont pas été reprises aveuglément et intègrent des éléments nécessaires aux préconisations pour la future candidature.

Trois grilles différentes ont été construites avec chacun un destinataire précis : les porteurs de projets, les membres du Comité de programmation et les personnes ressources du territoire. C'est sur la base des critères d'évaluation qu'elles ont été rédigées. Ces grilles d'entretiens sont construites pour des entretiens de type semi-directif d'une durée d'une heure environ.

La grille d'entretien à destination des membres du Comité de programmation va s'intéresser notamment à la démarche de sélection des opérations, à la satisfaction vis-à-vis de l'animation du programme, à la gouvernance du GAL et son intérêt sur le territoire (cf. Annexe n° 3: Grille d'entretien « membres du CP »).

Celle dédiée aux porteurs de projets va davantage s'atteler à retracer la genèse du projet et à réaliser un véritable retour d'expérience (cf. annexe n° 3: Grille d'entretien « porteurs de projets »).

Enfin, les entretiens auprès des personnes ressources favoriseront une meilleure compréhension de la situation globale du territoire, son fonctionnement, ses enjeux et l'impact du programme Leader depuis 2009.

3.3 *Construction d'un échantillon représentatif*

L'évaluation à mi-parcours a permis en 2012 d'enquêter un total de 18 opérations sur 41 et 7 membres sur 16 du Comité de programmation et 7 personnes ressources du territoire. A l'heure actuelle, ce sont au total 95 opérations qui ont été programmées depuis le début de la programmation en 2009. La réalisation d'un échantillon est incontournable dans cette situation car il permet de réduire la durée de la phase d'entretiens et représente pourtant une situation globale.

L'échantillon nécessite donc d'être revu d'après les exigences de l'évaluation finale et les évolutions de la répartition des projets dans les fiches actions et dispositifs notamment, mais conservera les critères de sélection des opérations définis par l'évaluation à mi-parcours.

L'échantillon a du donc être recalculé dans une seconde phase du travail opéré avec le soutien des animateurs. Les critères retenus pour cet échantillon sont multiples. La répartition des opérations dans les fiches actions et les fiches dispositifs du programme est un critère majeur de l'évaluation. Il permet l'analyse de l'équilibre des actions engagées dans les thématiques d'intervention du GAL hors fiches actions 4 et 5 qui sont obligatoires et n'apportent aucune plus-value à l'évaluation. L'échelle territoriale de l'opération, communale, intercommunale ou du GAL, est également un des critères retenus. Les opérations étant sélectionnées en Comité de programmation (CP), l'échantillon prend en compte chaque CP. Le statut du maître d'ouvrage (public ou privé), sa participation au CP et l'état financier des dossiers (soldé ou non) sont les derniers critères retenus dans la constitution de cet échantillon représentatif.

Se saisir de tous ces critères permet d'avoir une belle représentation des projets. On peut les résumer ainsi :

- Fiche action concernée
- Fiche dispositif mobilisée
- Echelle territoriale impactée
- Date du Comité de programmation
- Membres du CP
- Maître d'ouvrage (public ou privé)
- Etat financier des dossiers
- Répartition par rapport à la médiane.

La logique de sélection des opérations mise en place a pour objectif de respecter la diversité des projets tout en respectant le poids de chaque item défini précédemment.

Pour cela :

- Le poids des MO publics et privés dans le total de la programmation à ce jour est respecté.
- Tous les comités de programmation sont présents en fonction de leur poids dans le total de la programmation à ce jour.
- Toutes les fiches actions sont présentes en fonction de leur poids dans le total de la programmation à ce jour.
- Par rapport à la médiane (8 800 euros), nous avons 9 projets en dessous de la médiane et 7 au-dessus.
- Les 3 échelles territoriales sont représentées. Toutes les fiches dispositifs sont représentées à l'exception de la 331 et de la 323 D qui ne comportent qu'une seule opération chacune, ainsi que la 431 qui concerne l'animation et qui sera traitée en globalité dans la partie de l'évaluation dédiée à l'animation du GAL.

Au total ce sont 16 opérations qui ont été sélectionnés sur 79 (opérations hors Animation du programme). Il a paru intéressant de revoir des porteurs de projets déjà interrogés lors de

l'évaluation à mi-parcours (6/16) permettant ainsi avec plus de recul de voir si les résultats et la plus-value Leader sont bien au rendez-vous.

Par ailleurs, il a paru intéressant de voir un porteur de projets qui a déposé deux dossiers mais sur des thèmes différents (centre social).

Concernant les membres du Comité de programmation, la constitution d'un échantillon n'a pas semblé nécessaire. Lors de l'évaluation à mi-parcours, ce sont 8 des membres du CP qui ont été interrogés, et ce chiffre sera maintenu pour l'évaluation finale. La répartition est simple : 4 membres « publics » du CP et 4 membres « privés ». Les 4 membres « privés » ont été sélectionnés pour la représentativité de leur champ d'action : représentants du tourisme, de l'agriculture, de la culture et d'entreprises artisanales et commerciales. Concernant les membres « publics », deux doivent être rattachés au Parc naturel régional de Chartreuse, et deux au Syndicat mixte de l'Avant-Pays Savoyard. L'échantillon n'est donc pas nécessaire, les conseils des animateurs suffisant pour sélectionner les membres à interroger.

4. Analyse et préconisations

La mission de l'évaluateur consiste donc à évaluer le programme Leader du GAL Chartreuse et Avant-Pays Savoyard par l'analyse des données quantitatives et qualitatives qu'il aura recueillies préalablement.

A partir des conclusions retenues de cette analyse, l'évaluateur doit être en capacité de fournir un rapport intégrant les préconisations qu'il propose en fonction de ce dont il a été le témoin. Ces préconisations visent à améliorer l'ingénierie du programme, et constitue une base de travail stable pour la rédaction et la mise en place de la future candidature.

Partie n°3 : Après deux mois d'évaluation, les premiers résultats.

Les animateurs en charge de l'accompagnement de la stagiaire dans l'évaluation finale, ont mis à disposition les outils de suivi du programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard. Ils constituent une base de travail pour le recueil des données quantitatives et permettent la réalisation d'une première phase de l'évaluation. Cette partie présentera ces résultats obtenus, organisés en fonction du questionnement établis par le raisonnement évaluatif et confrontés à la maquette initiale construite pour la candidature, suite à l'étude et au cumul de ces documents de suivi de 2009 à 2013.

I. La réalisation du programme Leader est-elle conforme/cohérente avec la candidature ?

1. Une bonne répartition des financements dans les cinq fiches actions

La maquette initiale prévoit dès la candidature la répartition des financements pour chaque fiche action. L'atteinte des objectifs globaux établis dans cette stratégie initiale se mesure par la répartition effective des financements dans ces fiches actions.

Fiches actions Leader	Maquette initiale		Programmation	
F1 La mobilisation des acteurs et habitants	84 798,00	5%	78 589,23	5%
F2 L'attractivité résidentielle : facteur de développement économique	743 961,00	43%	549 236,78	38%
F3 Le lien au territoire : facteur de cohésion sociale	548 052,00	32%	555 856,04	38%
F4 Coopération	99 650,00	6%	38 664,92	3%
F5 Animation	259 439,00	15%	230 437,45	16%
Total	1 735 900,00	100,00%	1 452 784,42	84%

Tableau n°4 : Répartition financière selon les fiches action Leader, M. ROSSO, 2014

Ce tableau récapitulatif synthétise plusieurs informations. Il présente la maquette initiale, soit la répartition des financements prévus par fiche action lors de la candidature. Elle est exprimée en euros et en pourcentage par rapport à l'enveloppe globale estimée. La seconde colonne, quant à elle, montre la répartition réellement programmée en euros et en pourcentage par rapport à l'enveloppe obtenue.

Ce tableau permet de faire le constat d'un respect majoritaire de la maquette initiale. En effet, les proportions proposées dans la maquette initiale sont bien respectées, notamment pour la Fiche action 1 établit à 5% et programmée sur ce même pourcentage. La Fiche action 2 a été sous-programmée tandis que la Fiche action 3 a été sur-programmée. Une marge d'erreur de plus ou moins 5% est cependant respectée, donc la programmation est conforme/cohérente à la candidature.

2. Un respect approximatif de la répartition des financements dans les fiches dispositifs

La maquette initiale prévoit dès la candidature la répartition des financements pour chaque fiche dispositif activée par le programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard. L'atteinte des objectifs globaux se mesure par la répartition effective des financements dans ces fiches dispositif.

Ce tableau présente la répartition estimée dans le dossier de candidature à travers sa maquette initiale et la compare avec les financements réellement programmé dans chaque fiche dispositif (en euros et en pourcentage par rapport à l'enveloppe estimée et réelle).

Fiches dispositif Leader	Maquette initiale		Programmation (2014)	
311				
Diversification non agricole	0,00	0%	0,00	0%
312				
Aide à la création d'entreprises	102 384,00	6%	50 774,10	3%
313				
Promotion tourisme	331 860,00	19%	301 107,84	21%
321				
Services de base	594 537,00	34%	490 366,25	34%
323D				
Patrimoine naturel	9 130,00	1%	9 130,00	1%
323 E				
Patrimoine culturel	326 294,00	19%	324 697,98	22%
331				
Formation et information	12 606,00	1%	7 605,88	1%
421				
Coopération	99 650,00	6%	38 664,92	3%
431				
Animation du programme	259 439,00	15%	230 437,45	16%
Total	1 735 900,00	100,00%	1 452 784,42	84%

Tableau n°5 : Répartition financière selon les fiches dispositif Leader, M. ROSSO, 2014

Le tableau récapitulatif ci-dessus permet de faire le constat d'un respect approximatif de la maquette initiale. En effet, on constate une vraie adéquation entre la répartition prévue à la candidature et celle qui a réellement été faite. La fiche dispositif 312 a cependant été sous programmée, ainsi que la fiche 421. Cependant, la plupart des autres fiches ont été sur-programmées, sauf les fiches 311, 323D et 331 qui sont telles que la maquette initiale l'avait prévue.

Cependant, une marge d'erreur de 5% est conservée. Par rapport à cet item, la répartition des financements par fiche dispositif est assez cohérente avec la candidature.

3. Les collectivités locales et la région Rhône-Alpes, premiers cofinanceurs du programme Leader

Dès la candidature, la maquette initiale doit évoquer les cofinanceurs potentiels repérés ainsi qu'estimer le montant de ces co-financements. En effet, le programme Leader possède un véritable effet levier puisque le taux de subvention maximal autorisé est de 55%. Les 45% restant doivent donc provenir d'autres financeurs tels que la Région ou le Conseil Général par exemple.

	Maquette initiale		Programmation	
Etat	294 974,00 €	9.96%	294 973,00	10.64%
Région	664 559,00 €	22.45%	664 560,00	23.98%
Départements	560 048,00 €	18,92%	356 070,00	12.85%
Collectivités locales	1 380 308,00 €	46.63%	1 380 306,57	49.81%
Autres fi. Pub.	60 405,00 €	2.04%	75 405,00	2.72%
Total	2 960 294,00 €		2 771 314.57 €	

Tableau n°6 : Comparaison de la répartition des co-financements, M. ROSSO, 2014

Les collectivités locales et la Région sont les deux premiers financeurs, suivi des départements de la Savoie et de l'Isère. Ces derniers n'ont pas cofinancé autant que l'estimait la maquette initiale, alors qu'ils devraient être les principaux cofinanceurs. Mais on observe une réelle compensation du côté de l'Etat, de la Région et surtout des collectivités locales. En ce sens, la programmation n'est pas conforme/cohérente avec la candidature.

II. La réalisation du programme Leader a-t-elle permis la mise en œuvre des objectifs stratégiques prévus ?

Pour qu'une opération soit subventionnée par le programme Leader, celle-ci doit être en adéquation avec les objectifs stratégiques prévus. Un projet, pour être sélectionné, doit correspondre aux différents critères. Le respect de la priorité ciblée et de la stratégie du programme est un critère obligatoire qui prime sur les autres. Le programme Leader définit trois critères liés à la stratégie qu'il mobilise : la création de valeur économique durable, l'appropriation des patrimoines et la cohésion sociale. A cela s'ajoute les critères spécifiques définis par la priorité ciblée du programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard :

- Création de liens ou de synergies entre les acteurs, les habitants
- Caractère expérimental, innovant et transférable en termes de contenu ou de méthode
- Prise en compte de publics particuliers : les jeunes et nouveaux habitants
- Implication des acteurs, des habitants dans la conception et la mise en œuvre des projets

Dans le cadre de l'évaluation finale ne seront pas questionnés les dossiers liés à l'animation et à la gestion du programme qui dépendent de la Fiche action 5 et que ne nécessitent pas de correspondance avec ces différents critères. L'étude porte donc sur 79 opérations.

Cette partie de l'évaluation s'appuie sur un diagramme d'objectifs du GAL Chartreuse et Avant-Pays Savoyard présenté (cf. Annexe 1).

➤ L'attractivité résidentielle est-elle un facteur de développement économique ?

Au total, ce sont 40 dossiers sur 79 qui ont été sélectionnés d'après le critère d'éligibilité lié à la stratégie du programme « Création de valeur économique durable ». Cela représente un taux de 51% par rapport au total des dossiers programmés.

➤ Le lien au territoire est-il un facteur de cohésion sociale ?

Deux critères correspondent à cet objectif stratégique : « appropriation des patrimoines » et « cohésion sociale ». 57 dossiers sur 79 répondent à au moins l'un des deux critères précédents soit 72% du total des dossiers programmés.

Seuls 5 dossiers ne répondent pas aux deux critères liés à la stratégie du programme soit 5% du total des dossiers programmés (hors dossiers « animation et gestion du programme »). Ceux-ci ont représenté un montant total de subvention Leader de 28 829€ soit 2.4% du total de subvention Leader des dossiers programmés (hors dossiers « animation et gestion du programme »). Cette situation peut s'expliquer par un oubli soit dans l'instruction, soit dans les comptes rendus des comités de programmation.

En conclusion, par rapport à cet item, la programmation a permis la mise en œuvre des objectifs stratégiques prévus.

III. La méthode/l'approche Leader est-elle porteuse de plus-value ?

1. Des projets porteurs de plus-value

La sélection des projets par le GAL Chartreuse et Avant-Pays Savoyard se fait sur la base de critères de sélection présentés dans la partie précédente. L'utilisation d'un tel système pour la sélection des opérations favorise des projets qui interviennent concrètement sur les problématiques du territoire et en adéquation avec les objectifs stratégiques du programme Leader dans sa globalité et les objectifs poursuivis par le territoire à travers son programme Leader. Ce respect de critères montre que les projets sélectionnés constituent une véritable opportunité d'apporter des solutions aux enjeux du territoire.

Un indicateur de suivi des projets en fonction des critères spécifiques a été créé. Il permet de voir le nombre de critères mobilisés par l'ensemble des projets. A partir du dispositif de suivi qui recense toutes les informations relatives aux projets subventionnés, une analyse peut être faite sur le nombre de critères retenus par chacune des opérations. Plus un projet répond aux critères spécifiques d'éligibilité, plus on pourra considérer que celui-ci est « bonifié ». Quasiment tous les dossiers programmés ont répondu aux critères spécifiques d'éligibilité du programme Leader puisque 75 dossiers programmés bénéficiaient d'au moins un critère spécifique d'éligibilité au programme Leader, soit 95% des dossiers programmés. Seuls quatre dossiers n'ont pas obtenu ces critères spécifiques. De plus, près de 76% des dossiers programmés répondent à au moins deux critères spécifiques d'éligibilité au programme Leader sur les quatre possibles.

	Total	%/total dossiers programmés
Nombre de dossiers programmés avec un critère	20	25 %
Nombre de dossiers programmés avec deux critères	18	23 %
Nombre de dossiers programmés avec trois critères	22	28 %
Nombre de dossiers programmés avec quatre critères	15	19 %
Total des dossiers programmés	75	100 %

Tableau n°7 : Nombre de critères pour chaque opération programmée, M. ROSSO, 2014

Le tableau ci-dessus illustre cette analyse. Il permet de faire la lumière sur l'indicateur de « bonification » créé à partir du dispositif de suivi. C'est à partir de ce dernier que le calcul présenté dans le tableau a pu être fait. Sur les 75 projets subventionnés (hors animation et gestion du programme), ont été repérés les projets qui satisfaisaient un seul critère spécifique, deux, trois ou l'ensemble de ces critères. 22 des projets réunissent trois des critères spécifiques soit 28% de l'ensemble des projets subventionnés. En revanche, seulement 15 de l'ensemble des opérations réunissent les quatre critères, soit 19%, un pourcentage qui est en deçà des projets avec un seul critère qui représentent 25% des opérations programmées. Cependant, on constate une belle évolution par rapport au constat fait lors de l'évaluation à mi-parcours. Malgré ces écarts, on peut en déduire que par rapport à cet item, la programmation a permis l'émergence de projets porteurs de plus-value.

2. La prépondérance d'un critère spécifique dans les projets subventionnés

L'étude des critères d'éligibilité, particulièrement leur apparition pour chacun des projets sélectionnés en Comité de programmation, nous permet de réaliser le graphique suivant.

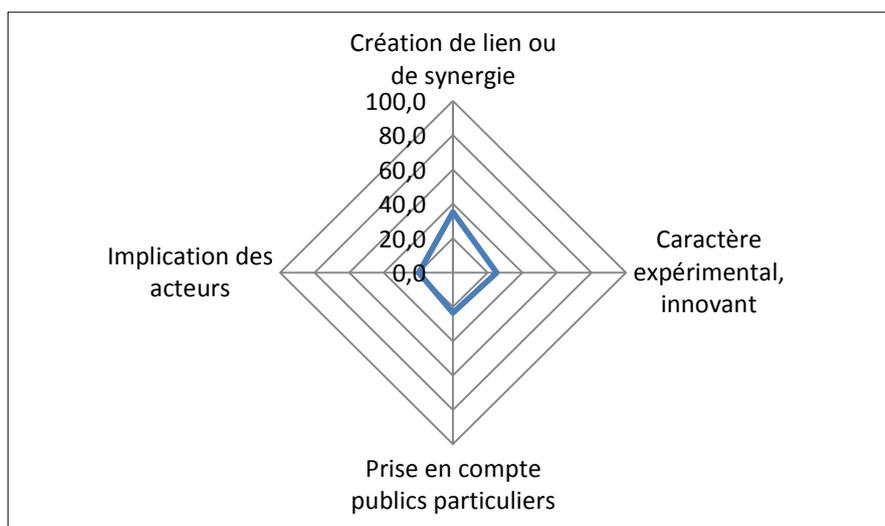


Figure n°7 : Analyse de la totalité des critères d'éligibilité, M. ROSSO, 2014

Pour réaliser ce graphique, l'analyse s'est attelée à identifier le nombre de projets qui correspondent à chacun des quatre critères spécifiques du programme. Il nous permet de constater que la création de lien ou de synergies entre les acteurs et les habitants est le critère le plus présent dans les projets faisant l'objet d'une subvention Leader sur le territoire de la Chartreuse et de l'Avant-Pays Savoyard. Les trois autres critères sont représentés de manière égale à hauteur de 20% des projets.

La faible dispersion entre les critères cités pourrait indiquer que la plus-value Leader est multiple et qu'elle ne se concentre pas sur un item particulier, malgré une prépondérance de l'un d'entre eux. Notons malgré tout l'écart entre le critère « création de lien » et le critère « implication des acteurs ». Ecart qui pourrait indiquer que le GAL privilégierait les projets qui concernent plusieurs secteurs d'activités ou qui permettent de croiser des approches sectorielles.

L'étude du fonctionnement du programme Leader sur ce territoire nous a aussi permis d'apprendre que peu de projets ont été rejetés par le comité de programmation Leader. En effet, les opérations qui ne rentraient pas dans les « cases » du programme Leader ont été réorientées vers d'autres financements, et ont malgré tout été réalisés. Cette sélection repose aussi sur des opportunités de projets qui ont eu connaissance du programme Leader et qui ont travaillé avec les animateurs du programme dans le sens de l'obtention d'une subvention.

3. L'adéquation entre les fiches actions et les critères spécifiques

L'atteinte des objectifs identifiés dans la stratégie du programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard se fait dans une succession de décisions qui agissent en ce sens. Le croisement des données liées aux critères spécifiques et aux fiches actions permettent de comprendre l'intérêt des projets correspondants.

Les projets qui s'inscrivent dans la fiche action n°1 (Renforcer la mobilisation des acteurs publics et privés) satisfont majoritairement le critère spécifique « Création de liens ou de synergies entre les acteurs et les habitants » à hauteur de 40%. Cet indicateur démontre donc une bonne adéquation des projets avec l'objectif de cette fiche action et le critère spécifique cité. 30% des projets de la fiche action 1 satisfont le critère spécifique « caractère expérimental, innovant et transférable [...] », et 20% le critère « implication des acteurs et des habitants [...] ». Ce dernier critère, peu cité, est pourtant indissociable de l'objectif poursuivi de la fiche action n°1.

Les projets relatifs à la fiche action 2 (L'attractivité résidentielle : facteur de développement économique) mettent en avant le critère « Création de liens ou de synergies entre les acteurs, les habitants » à hauteur de 40%, puis dans une moindre mesure, 30%, le critère « caractère expérimental, innovant ou transférables ». Cette posture illustre la volonté de tirer parti de l'arrivée massive de nouvelles populations sur le territoire, ce qui peut représenter un atout pour le développement économique. Dans une moindre mesure, les critères « Prise en compte de public particulier, les jeunes et nouveaux habitants » et « implication des acteurs » ne sont pas très présents alors qu'au vu des effets attendu par cette fiche, il serait souhaitable qu'ils se démarquent davantage.

Concernant les projets relatifs à la fiche action n°3 (Le lien au territoire : facteur de cohésion sociale), on constate que le critère le plus présent est celui relatif à la « création de liens ou de synergies entre les acteurs, les habitants » à hauteur de 40%, puis en seconde position le critère « caractère expérimental et innovant [...] ». Par rapport aux objectifs poursuivis, la prépondérance de ces deux critères montre un besoin de favoriser la cohésion sociale en insistant sur des projets qui en exprime la volonté de l'inscrire dans ses objectifs. Le critère « Prise en compte des publics particuliers » est davantage délaissé dans le cadre de cette fiche action, alors que la perte de cohésion sociale au sein du territoire peut être due à l'arrivée de nouveaux habitants dénué de l'identité locale.

Le critère « création de liens ou de synergies » se démarque tout de même, ce qui par rapport à l'objectif de cette fiche action semble plutôt cohérent.

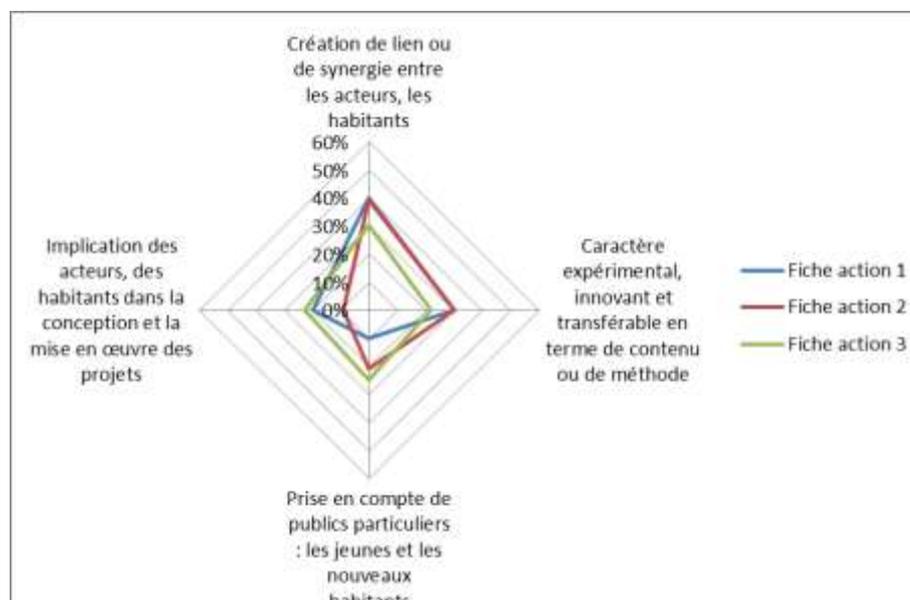


Figure n°8 : Analyse des critères spécifiques en fonction des fiches actions, M. ROSSO, 2014

4. L'approche Leader a-t-elle contribué à renforcer la gouvernance locale ?

4.1 La participation au comité de programmation

Le Comité de programmation est composé majoritairement d'acteurs privés, et d'acteurs publics. Chaque année, plusieurs de ces rencontres sont organisées pour orienter le programme, et surtout sélectionner les opérations. Il s'agit donc d'une rencontre incontournable qui nécessite la présence de chaque membre.

Le tableau ci-dessous décrypte année par année la participation de chaque membre aux Comités de programmation. Chaque CP a réuni suffisamment de membres du collège privé et public pour satisfaire la règle du double quorum qui conditionne le vote des opérations.

Le dossier de candidature proposait une composition de 15 membres pour le comité de programmation dont 10 privés. Par rapport à cet item, la réalisation du programme est conforme à la candidature puisque le CP est composé de 16 membres dont 10 privés.

	Nombre de CP	Publics	Privés
CP en 2009	1	7	7
CP en 2010	1	4	10
CP en 2011	3	14	22
CP en 2012	2	10	17
CP en 2013	2	10	12
CP en 2014	1	3	9
total	10	48	77
%/total		38.4 %	61.6 %

Tableau n°8 : Organisation et participations aux comités de programmation, M. ROSSO, 2014

On constate une évolution dans l'organisation des comités de programmation. En effet, en 2009, seulement une rencontre a été organisée, tandis qu'en 2011 les membres du GAL se sont réunis trois fois en comité de programmation. Cette différence peut être expliquée par plusieurs raisons. En 2009 et 2010 le programme en était à ses débuts, et le nombre d'opérations candidates au subventionnement Leader étaient moins nombreuses. L'année 2011 fut l'année la plus dynamique. En 2014, en fin de programme un seul comité de programmation a été organisé, mais un second est prévu pour fin juin 2014 afin de solder les dernières opérations.

Ce tableau met en évidence une bonne participation aux comités de programmation, notamment des membres du collège privé, ce qui montre une bonne implication de leur part au sein du Groupe d'Action Local.

4.2 Les Rencontres Territoriales Leader : lieu d'échange et de débats

Les Rencontres Territoriales Leader (RTL) sont des moments d'échange autour de thématiques qui visent plusieurs objectifs :

- Réunir l'ensemble des partenaires élus et privés pour réfléchir à la mise en œuvre des orientations du programme Leader.
- Définir ensemble les actions ou méthodes d'actions pour appliquer ces orientations

Les RTL sont sources de nombreux débats, très nourris, sur les grandes orientations mais aussi sur des propositions concrètes. Les deux premiers RTL (09.02.2010, 24.06.2010) ont permis de choisir des thèmes prioritaires ainsi que des méthodes de travail. Lors de la troisième RTL (03.10.2011), deux sujets principaux ont été abordés : la mise en place des premiers Trophées

Leader et un débat autour de la question « Quel développement des nouvelles formes de vente de produits locaux et pour qui ? ».

	Publics	Privés	Techniciens (consulaires, EPCI, ...)
Moyenne	10	26	7
Total	30	78	22
%/Total	23%	60%	17%

Tableau n°9 : Participation aux Rencontres Territoriales Leader, M. ROSSO, 2014

Ces rencontres favorisent la rencontre entre tous les acteurs du territoire, qu'ils soient du secteur public, privé ou même techniciens. On constate une bonne participation à ces rencontres, et notamment des acteurs privés à hauteur de 60% contre 23% de participation des acteurs publics et 17% de techniciens. Cette différence pourrait être expliquée par une forte implication des acteurs privés dans les thématiques abordées en RTL puisque directement concernés.

Par rapport à cet item, l'approche Leader permet de renforcer la gouvernance locale en permettant la rencontre et le débat entre élus et privés.

5. La procédure tend-t-elle à favoriser les projets publics ou permet-elle l'équité ?

Le programme Leader vise notamment à améliorer les partenariats entre les acteurs privés et publics d'un même territoire.

➤ Une répartition déséquilibrée dans la maîtrise d'ouvrage

Il existe bel et bien un réel déséquilibre entre les maîtres d'ouvrage publics et privés tant en termes de nombre de dossiers mais aussi et surtout en montant de subvention FEADER.

En effet, le graphique ci-dessous nous montre cet écart avec 41% de projets portés par des maîtres d'ouvrages privés contre 59% par des porteurs de projets publics. Vraisemblablement, le fait que l'autofinancement privé ne puisse appeler de contrepartie européenne, ainsi que la difficulté à mobiliser des contreparties publiques pour les projets des acteurs privés, peuvent expliquer en bonne partie la prépondérance des maîtres d'ouvrage publics. Cependant, l'année 2013 a été l'année la plus fournie en projets portés par des maîtres d'ouvrages privés. Les animateurs ont fortement agis en ce sens puisqu'ils ont pu mettre en lumière les conditions relatives aux projets privés et y trouver une solution pour les inscrire en tant que candidat aux subventions Leader.

Par rapport à cet item, la répartition des maîtres d'ouvrages n'est donc pas équitable.



Figure n°9 : Répartition des maîtres d'ouvrages

On constate grâce au tableau ci-dessous que la maîtrise d'ouvrage publique a été largement dominante avec 78% des opérations programmées contre 22% pour la maîtrise d'ouvrage privée.

	Publics	Privés
Total des dossiers programmés	32	9
%/total des dossiers programmés	78%	22%
Montant de FEADER	640 597 €	95 484 €
%/total FEADER	87%	13%

Tableau n°10 : Dispositif de suivi évaluation du GAL Chartreuse et Avant Pays Savoyard, MAZILLE M., 2012

L'étude menée en 2012 par l'évaluation à mi-parcours était basée sur un total de 41 opérations. L'écart constaté est très important : 32 projets publics contre 9 privés, avec respectivement 640 597€ et 95 484€ de financements FEADER. Cette différence est remarquable et des préconisations pour y remédier ont été formulées à l'issue de l'évaluation à mi-parcours. Il semblerait que ces recommandations ont porté leur fruit puisqu'on constate une belle évolution, avec une accélération en 2013 et 2014 de la programmation des projets portés par des acteurs privés.

IV. Premiers témoignages des porteurs de projets et membres du GAL

Ce rapport de fin d'étude sur l'évaluation du programme Leader est l'occasion de présenter les résultats des premiers entretiens réalisés auprès des porteurs de projet et d'un membre du GAL. Pour l'instant, 6 porteurs de projets sur 16 ont d'ores et déjà été interviewés. Ces premières rencontres ont permis de faire émerger de nombreuses informations. Cette partie est réservée à leur analyse.

1. Pertinence des projets par rapport à la priorité ciblée

Ces premiers entretiens nous ont amené à nous intéresser à une sélection de projets. La grille d'entretien utilisée à cet effet instaure le dialogue par une présentation du projet, des objectifs poursuivis et des résultats atteints. Ces premiers éléments constituent la base d'analyse de l'adéquation entre les objectifs poursuivis par la priorité ciblée du programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard et ceux fixés par l'opération.

L'échantillon construit pour obtenir la meilleure représentativité des projets a permis d'en sélectionner 16 sur 95. Ces projets qui font l'objet de l'évaluation ne poursuivent pas les mêmes objectifs, mais une confrontation avec la priorité ciblée est nécessaire. Pour faciliter notre analyse, nous allons les réunir par thématique d'action.

1.1 Les projets culturels

D'après les premiers témoignages recueillis, la majorité des projets culturels s'intéressent aux publics particuliers, ce qui est en adéquation avec la stratégie du programme puisque l'un des critères spécifiques du programme Leader est « La prise en compte des publics particuliers : les jeunes et les nouveaux habitants ».

Les projets culturels poursuivent l'objectif d'ouvrir l'accès à la culture à tous les habitants du territoire. C'est pourquoi, dans la définition de « publics particuliers » ont été intégrés la jeunesse, les personnes en situation précaire, les personnes en situation de handicap, de manière général les publics les plus défavorisés dans l'accès à des activités culturelles. Pour l'instant, aucun des projets interrogés n'a intégré dans son opération des nouveaux habitants. « L'idée c'est vraiment de toucher le plus grand nombre » : ce témoignage d'un porteur de projet montre cette volonté d'inscrire sur le territoire un projet commun qui s'intéresse à tous les types de publics, et pas spécifiquement un seul.

Le manque d'intégration dans les objectifs évoqués du public particulier que sont les nouveaux habitants peut être expliqué de deux façons : les projets qui s'y attèlent n'ont pas encore été interrogés, ou bien la nécessité d'inscrire ce public dans les objectifs n'a pas paru nécessaire puisque ce public sera forcément touché par les actions mises en place même si elles ne lui sont pas spécifiquement destinées.

Par rapport à la stratégie de la priorité ciblée, on constate un respect des objectifs liés à l'implication des usagers du territoire et à la prise en compte de publics spécifiques. Les projets interrogés témoignent tous d'une envie de mobiliser les acteurs autour d'un projet commun, de renforcer le lien entre eux et de redonner de la vitalité au territoire par le biais d'actions culturelles.

1.2 Les projets touristiques

Un seul projet à vocation touristique a pour l'instant été interviewé dans le cadre de l'évaluation. Néanmoins, il nous permet d'obtenir des premiers éléments sur les objectifs poursuivis par ce type d'action. On observe une réelle volonté d'inscrire un tourisme durable sur le territoire. Durable parce qu'il s'inscrit dans le temps, qu'il participe à créer du lien entre les acteurs du territoire et qu'il dynamise l'économie locale en se basant sur des produits locaux. Par rapport à la priorité ciblée, ce type d'action participe à l'atteinte des objectifs dans la mesure où ils favorisent le renforcement de l'identité locale. En effet, par la valorisation des patrimoines naturels et culturels, des ressources territoriales et des produits locaux (artisanat, agro-alimentaire etc...), ce type de projet ancre sur le territoire des spécificités, des produits qui lui sont propres et pour lequel il est reconnu. Ainsi, une telle action répond au risque de banalisation du territoire puisqu'elle prouve que le territoire a d'autres vocations que celle de dortoir.

1.3 Les projets liés à l'animation du programme

Les projets qui participent à l'animation du programme n'ont pas comme unique vocation cette première tâche. En effet, par l'organisation d'événements fédérateurs, ce type d'action favorise la connaissance des acteurs du territoire, notamment des porteurs de projets entre eux, mais aussi des acteurs privés et publics par exemple. Ces moments de rencontre favorisent les échanges et permettent de tisser des liens.

Par rapport à la priorité ciblée, une action comme celle-ci s'intègre parfaitement dans les objectifs de la stratégie globale puisqu'elle favorise les rencontres, les liens, le partage d'expérience et participe ainsi à la dynamique et à la vitalité du territoire.

Ce type d'événement a particulièrement marqué plusieurs autres porteurs de projets qui en ont retiré beaucoup, notamment de la reconnaissance et du plaisir à partager leur propre expérience.

2. Le caractère innovant du projet

La plupart des projets tirent leur caractère innovant de leur singularité. En effet, les témoignages insistent sur le caractère unique de leur projet sur le territoire, à l'échelle du département ou de la région, même à l'échelle nationale pour certains selon lesquels leur projet est « incontestablement, c'est une réussite. Il n'existe pas la même chose ailleurs » (témoignage d'un porteur de projets). Ces projets d'après ces porteurs de projets s'inscrivent entièrement dans le projet de territoire et ont une dimension nouvelle au jour d'aujourd'hui : « Il peut se passer des trucs super sympa dans des communes qui ont bien pris ça en charge, mais là on incarne un projet territorial sur une déclinaison, une politique publique culturelle territoriale, non ce n'est pas commun »

Pour d'autres, ce sont les modalités d'organisation et de partenariats qui sont nouvelles comme le dit un des porteurs de projets « globalement, c'est de l'innovation organisationnelle ».

Le caractère innovant du projet, à partir des premiers entretiens que nous avons pu réaliser, tient essentiellement à son organisation et aux formes de partenariat qu'il mobilise. Tous affirment être l'initiateur d'un projet unique sur son territoire et même au-delà. Ce type de projet qui cherche à créer une nouvelle offre sur le territoire participe pleinement à son développement. Notamment au niveau organisationnel, puisque ces projets témoignent

d'une capacité à tisser de nouveaux partenariats, ce qui s'intègre complètement dans la stratégie de la priorité ciblée en redonnant de la vitalité au territoire, en mobilisant des acteurs autour d'un projet commun et en prouvant que le territoire est bien vivant, dynamique et non pas obsolète et « endormi ».

3. Partenariat et coopération

L'essence même du programme Leader est la création de partenariats et de favoriser la coopération entre les acteurs d'un même territoire. Cette dimension fait donc partie intégrante de l'évaluation. Deux angles de vue de ces partenariats ont fait leur apparition dans les entretiens avec les porteurs de projets et les membres du GAL. En effet, certains projets ont pour objectif de tisser des liens entre plusieurs types d'acteurs, tandis que d'autres actions permettent essentiellement une meilleure connaissance de ces derniers entre eux.

Dans un seul et même projet, les partenariats sont multiples. Les porteurs de projets font appels à d'autres structures, d'autres financeurs qui participent au développement de l'opération, et leurs actions agissent dans l'optique de tisser davantage de liens sur le territoire. Le témoignage de l'un des porteurs de projet atteste de cette volonté : « c'est vrai que cette manifestation a permis de se faire rencontrer des acteurs qui ne se connaissaient pas ». Ce même porteur de projet renchérit en parlant de son opération : « je trouve que ça a initié de la mise en réseau, une connaissance mutuelle de chacun etc., même une connaissance du territoire ». Les premiers témoignages des porteurs de projets voient donc leur projet comme un véritable outil de mise en réseau des acteurs sur le territoire. Le fait qu'ils mobilisent des partenariats, notamment avec des financeurs puisque l'exigence du programme Leader le définit, montre qu'une dynamique se crée autour de projets.

Cependant, il est difficile d'affirmer pour l'instant que le programme Leader soit à l'initiative de ces partenariats. En effet, certains sont déjà de longue date comme le dit un porteur de projet : « Je ne pense pas que le programme Leader nous les ai fait découvrir ou pas. Par contre, le fait d'être dans le programme Leader et du coup de pouvoir mettre en place un certain nombre de choses avec un certain nombre d'interlocuteurs derrière. Alors il se trouve qu'au niveau culturel il y a des fois où on s'est senti un petit peu seuls. Le fait d'être aidé par Leader est très important pour nous pour notre reconnaissance institutionnelle. Ça ne nous a pas mieux fait découvrir notre territoire, notre monde culturel etc., par contre il nous a obligé à nous intéresser à nos partenaires politiques, même si on s'y intéresse tout le temps, mais il a permis à toutes ces structures, à tous ces partenaires politiques de nous reconnaître, ça nous donne un caractère institutionnel ». Etre soutenu par Leader c'est donc un moyen d'avoir une plus grande visibilité pour ces porteurs de projets sur ce territoire, et de les faire sortir de l'ombre. Mais c'est aussi une opportunité pour les acteurs du territoire de se fédérer autour d'un projet commun à partir de cette première expérience comme en atteste un porteur de projet : « un objectif qui était espéré et qui a été vraiment atteint c'est fédérer pour d'autres projets qui sont mis en place par la suite entre ses membres, en se disant tient on se connaissait mais on ne se connaissait pas si bien, toi tu fais ça moi je fais ça, peut-être qu'on pourrait faire ça ensemble. Ça c'est un résultat qu'on avait vraiment sous-estimé. »

4. Transférabilité du projet

Les projets subventionnés dans le cadre du programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard sont reconnus comme « transférable » par leurs porteurs de projets. En effet, pas tous n'ont connu cette situation mais la plupart de ceux déjà interrogés dans le cadre de l'évaluation affirme avoir témoigné de leur expérience auprès d'autres territoires comme le dit ce porteur de projet : « j'étais allée témoigner à une journée de rencontre [...] C'était organisé en Haute-Savoie et on m'avait demandé de venir témoigner et expliquer notre expérience ».

Un des porteurs de projets témoigne sur son expérience, qui, semble-t-elle, a initié beaucoup de nouveaux projets au-delà de son propre territoire d'action : « Moralité : on a pas mal de territoires qui sont venus nous voir après, par exemple l'Oisans qui a maintenant sa route de l'Oisans mais qui finalement est venu faire un voyage d'étude en chartreuse pour voir comment on pouvait le dupliquer. Il y a aujourd'hui une fédération qui est la FAPI (Fédération des associations du patrimoine de l'Isère qui nous a demandé d'intervenir pour présenter le réseau de la route, comment ça fonctionne, qu'est-ce qu'il y a dedans parce qu'il y avait d'autres territoires qui étaient intéressés. Il y a le Triève qui se pose des questions et qui est en train de réfléchir à sa constitution. [...] Le fait d'avoir au sein de ce réseau des micro partenariats, ça, ça intéresse quand même pas mal les territoires ».

Le programme Leader de ce territoire a donc permis d'initier des projets fédérateurs qui servent aujourd'hui de modèle à d'autres territoires.

5. Plus-value du programme Leader

5.1 *L'effet levier*

Le programme européen Leader est considéré comme un outil incontournable du développement territorial, notamment en raison de sa capacité à créer un « effet levier ». L'effet levier se définit comme la capacité à mobiliser d'autres sources de financements publics et/ou privés. En effet, la discussion avec un porteur de projet nous a permis de comprendre que d'obtenir un financement Leader est signe de sécurité, et mobilise les autres collectivités locales à donner la différence. Ce qui est également appréciable pour ces financeurs est d'avoir une enveloppe moins élevée à donner aux porteurs de projets, car c'est plus accessible pour ces petites structures. L'extrait d'un entretien avec un porteur de projet illustre ces propos : « Et quand vous venez avec un projet Leader et que vous venez avec l'effet levier en disant « si vous me donnez tant moi je récupère autant en Leader », vous avez un argument absolument terrible. C'est l'effet de levier du Leader, parce qu'il y a des financements territoriaux qu'on n'aurait pas eu à cette hauteur en disant « écoutez, vous vous arrangez avec tous les partenaires à ajouter 2000 de plus et on peut disposer de la totalité de l'enveloppe Leader à laquelle on peut prétendre, et ça c'est super important C'est un effet de levier, et à chaque fois dans le démarrage ça a été un élément déclencheur. »

Le programme Leader participe donc à développer les initiatives locales de par l'effet levier qu'il est capable de réaliser. Des projets n'auraient pas pu être mis en place sur le territoire si cette contrepartie à hauteur maximum de 55% n'avait pas été obtenue, et le territoire n'aurait pas été aussi dynamique qu'il ne l'est aujourd'hui en termes d'initiatives locales.

5.2 Une animation très satisfaisante

Le programme Leader Chartreuse et Avant-Pays Savoyard a la particularité de mobiliser deux animateurs, un pour chacun des deux territoires du périmètre du programme. L'évaluation à mi-parcours a déjà étudié cette dimension en 2012, notamment en procédant à des études de cas sur d'autres territoires qui fonctionnaient soit sur le même modèle, soit avec un seul animateur pour être en capacité de mener une comparaison. Le bilan de l'évaluation à mi-parcours sur le tandem d'animation était positif, il en est de même aujourd'hui à l'évaluation finale (à partir des premiers entretiens).

Les porteurs de projets des deux territoires sont satisfaits d'avoir un référent plus proche d'eux, qu'ils connaissaient déjà. Les animateurs font preuve d'une grande disponibilité aussi bien auprès des porteurs de projet que des membres du GAL. Le montage de dossier est fortement assisté par les animateurs référents, ce qui rassure le porteur de projet et l'aide à obtenir son financement. Il en est de même pour les membres du GAL qui apprécient le travail d'animation fait, notamment dans la présentation des projets avec une note synthétique sur chaque projet envoyée au moins une semaine à l'avance.

Tout au long de la programmation, les animateurs ont mis en place des outils et des actions en faveur de l'animation du programme Leader. Le membre du GAL que nous avons interrogé nous parle de cette animation : « Les méthodes mises en œuvre en tout cas moi je les ai trouvées intéressantes ». Ces outils ont participé à la vitalité du programme, à la compréhension de celui-ci par les acteurs concernés (portfolio, suivi des opérations etc...) notamment grâce aux Rencontres Territoriales Leader et aux Trophées Leader. Ces deux événements sont à l'origine d'échanges, de débat et de rencontres autour du programme Leader. Un porteur de projet pense notamment que « participer à ces rencontres ça permet de développer une connaissance de ce qui se fait et ça va au-delà de l'APS, par exemple en Chartreuse. On découvre les projets qui sont accompagnés, on peut avoir des échanges et des retours d'expériences sur des actions menées donc je trouve ça intéressant ». Ce témoignage montre une satisfaction de la connaissance des autres projets sur le territoire, tout comme celui-ci : « ça peut être intéressant pour voir les opérations, les actions que mènent les autres acteurs du territoire, que ce soit du notre comme du territoire voisin. ». Le besoin de connaissance, d'informations sur la vie du territoire semble être une demande forte. Un autre porteur de projet nous permet d'appuyer ce discours : « La communication sur le programme ça c'est une demande totalement générale. C'est-à-dire vis-à-vis des projets, des dispositifs, et de nos politiques qu'il y ait un peu plus de transparence ».

Cependant, quelques demandes de modifications, d'améliorations de points sur l'animation se sont exprimées lors des entretiens, particulièrement de la part d'un membre du Comité de programmation, qui a « mis un peu de temps à comprendre pourquoi j'étais là en fait. ». Certains outils ont très bien marché auprès de certains acteurs et pas du tout auprès d'autres. Les prochains entretiens pourront davantage nous éclairer sur les demandes pour le prochain programme même si pour l'instant nous pouvons identifier une demande de clarification autour du programme en lui-même et des outils qui ont été créés. Mais dans l'ensemble, porteurs de projets et membres du GAL sont satisfaits du travail mené par les deux animateurs.

Partie n°4 : Retour d'expérience

Ce présent document est l'occasion de revenir à la fois sur l'expérience acquise dans le cadre du stage de fin d'étude, mais surtout de tirer les enseignements des deux années du master Ingénierie du Développement Territorial à l'Institut de Géographie Alpine de Grenoble.

I. Retour d'expérience sur le master IDT

Le choix de me tourner vers le Master IDT à l'issue de l'obtention de ma licence en géographie et aménagement du territoire, obtenue à l'Institut de Géographie Alpine, a été une évidence pour moi. Cette partie retrace l'origine de cette orientation ainsi que les évolutions observées au long des deux années de formation.

1. Pourquoi le Master IDT ?

A l'issue de la licence, poursuivre ma formation était une nécessité. Selon moi, la formation obtenue après trois ans d'université ne suffisait pas à s'insérer dans le monde professionnel. Il fallait donc trouver une suite à cette première formation, avec comme fil conducteur la volonté d'acquérir le maximum de compétences opérationnelles pour arriver dans le monde du travail avec un solide bagage. Le Master Ingénierie du Développement Territorial semblait qui répondait parfaitement à la poursuite d'un tel objectif. En effet, ce master professionnel offre une formation concrète dans les métiers de l'ingénierie territoriale, et fournit les connaissances, les outils méthodologiques et les savoirs-être qui étaient, selon moi, l'essence même du métier de développeur.

La spécialisation dès le deuxième semestre du Master 1, les ateliers et les travaux menés dans le cadre des Unités d'enseignement (UE) ont été pour moi trois éléments fondateurs de mon orientation. La possibilité de réaliser deux stages, un court et un long, pendant ces deux années de formation n'a pas été négligeable dans la sélection du Master IDT. Aujourd'hui je suis capable d'en retirer le meilleur.

2. Savoirs développés

Une fois la licence obtenue, un léger bilan permet de repérer que des manques subsistent dans les connaissances liées au développement territorial. Que ce que nous avons appris correspond davantage à de la culture générale sur la thématique de l'aménagement du territoire. En revanche, le Master IDT permet d'aller plus loin sur ces sujets. Des sujets nouveaux sont abordés dans le cadre des cours. Les étudiants sont très vite confrontés à de nouvelles connaissances, ce qui suscite à la fois engouement et curiosité. Et cette curiosité est mise à l'épreuve dans l'exercice de rédaction d'un mémoire de recherche dès la première année.

Ce mémoire de recherche a été l'occasion de développer une thématique de prédilection : le patrimoine. Travailler sur ce sujet dans un contexte d'autonomie très pédagogique m'a permis d'améliorer mes capacités d'analyse et de réflexion. Mais surtout, ce mémoire m'a ouvert sur un sujet très peu maîtrisé au départ, et m'a forcée à m'y intéresser de plus près en réalisant un vrai travail de bibliographie et d'enquête sur le terrain. Grâce à cela, je comprends désormais mieux l'articulation entre le patrimoine et le développement territorial.

Par ailleurs, ce travail de recherche a porté ses fruits dans le milieu professionnel puisque le sujet choisi a retenu l'attention d'un bureau d'étude lors de ma recherche de stage. Il souhaitait mettre à profit mes connaissances sur le sujet dans le cadre d'une diversification de leur activité, preuve de l'utilité d'un tel exercice dans l'acquisition de compétences professionnelles.

Outre le mémoire de recherche, l'atelier et les cours prodigués m'ont permis de m'intéresser à plusieurs domaines, tels que le milieu périurbain (Terrhab), et me permet de désormais d'avoir une meilleure compréhension du monde qui m'entoure, et de saisir plus facilement les rouages des problématiques territoriales. J'ai pu également m'ouvrir sur les questions de planification, sur les stratégies foncières ou encore l'économie territoriale. La formation IDT est très riches en savoir, et les méthodes d'apprentissage sont vouées à la réussite de l'étudiant.

3. Les savoir-faire : compétences techniques acquises

La formation IDT permet d'acquérir de nombreuses compétences techniques. Les trois options possibles, stratégie, animation ou géomatique, permettent aux étudiants de se spécialiser dans un domaine de leur choix tout en poursuivant un enseignement des deux autres de manière moins intensive.

J'ai fait le choix de l'animation. Cette spécialité semblait plus adaptée à mes ambitions et à ma personnalité. L'animation de réunions, la mise en réseau d'acteurs du territoire, le dynamisme de l'action territoriale locale sont pour moi des compétences inhérentes aux métiers du développement territorial. Ainsi, grâce à cette spécialisation j'ai pu me former aux outils de l'animation et perfectionner des compétences informelles développées sur le marché des Halles sainte claire.

Cependant, j'ai pu poursuivre mon apprentissage des S.I.G en me formant sur de nouveaux logiciels (QGis et ArcGis), et m'intéresser aux questions stratégiques fondamentales du développement territorial.

L'observation et l'analyse en tout genre, les enquêtes et entretiens, la réalisation de diagnostics, les représentations graphiques, la découverte de nouveaux logiciels (mise en page notamment) sont autant d'outils qui font partie de mon bagage désormais, et qui me rendent compétente dans les métiers de l'aménagement du territoire.

4. Savoir-être : de la nécessité de travailler en groupe

La formation IDT permet réellement d'acquérir le savoir-être nécessaire aux métiers du développement territorial, et pour ma part à l'animation de projets de territoires. Les travaux menés durant les deux années de Master participent à cette acquisition de compétences.

L'atelier a été marquant pour moi et l'acquisition de ces savoir-être. En première année, plutôt en retrait, j'ai choisi en Master 2 d'en être la coordinatrice. C'était l'occasion pour moi de me confronter à la gestion d'un groupe de travail, de développer une force de proposition qui me faisait défaut avant, et surtout de mettre en situation les compétences d'animatrices acquises dans les autres UE. De plus, ma relation avec les commanditaires que je gérais avec ma co-coordinatrice m'a permis de me confronter aux relations élus-techniciens tant redoutées. Cette expérience au sein de l'atelier a vraiment été professionnalisant et m'a aidée à faire disparaître toute timidité et appréhension, et à me lancer dans « la fosse aux lions » avec confiance et aplomb.

Le travail en groupe a des désavantages, mais je n'en retire que les bons côtés car, selon moi, il permet de confronter les points de vue, d'être complémentaires, d'échanger et d'apprendre des autres. Une vraie synergie se met en place et fait réellement avancer les choses, et l'apprentissage se fait de manière perpétuelle.

Enfin, les travaux menés dans le cadre du Master, ou même avec la Junior Entreprise Idées Territoire, permettent d'acquérir selon moi trois grandes qualités inhérentes au monde professionnel qui nous attend : ponctualité, assiduité, et curiosité.

L'ensemble de ces qualités, qu'il s'agisse des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être, développés dans le cadre du Master sont mobilisés dans le cadre du stage de fin d'étude pour la réalisation de la mission confiée. Mais le stage apporte également son lot de compétences, et c'est pourquoi il est nécessaire de mener un retour d'expérience sur ce stage amorcé en avril 2014.

II. Retour d'expérience sur le stage

Un stage, c'est l'apogée du processus de professionnalisation d'un étudiant. Ces premières semaines de stage ont déjà été très enrichissantes, et c'est ce que je souhaite partager avec vous dans les lignes qui suivent.

1. De l'origine du stage

Lorsque l'offre de stage publiée par le Parc naturel régional de Chartreuse nous a été relayée, le premier réflexe que j'ai eu était de partager mes intentions auprès de mes camarades participant à l'atelier sur l'évaluation des programmes Leader du Pays Voironnais et de l'Espace Belledonne. Discuter avec eux était un moyen de tirer parti de leur expérience de six mois dans le domaine. Ils ont ainsi sans tabou répondu à toutes mes questions et m'ont confortée dans ma volonté de candidater. Au premier abord, ce stage permettait de mobiliser une multitude d'outils et de compétences, cette diversification me semblait être un atout incontournable.

Puis, lors de mon entretien avec Artur Fatela, une phrase a particulièrement attiré mon attention : « si tu sais évaluer un programme Leader, tu sais aussi l'animer ». A partir de là, ma motivation n'a fait que croître de manière exponentielle. A l'origine ce stage me paraissait d'ores et déjà stimulant, mais un tel débouché serait pour moi une chance exceptionnelle. En effet, le programme Leader est pluridisciplinaire, il s'intéresse à de nombreuses thématiques dont le tourisme et le patrimoine qui sont mes domaines de prédilection, tout en assurant un rôle d'animatrice, mon ambition première.

Le choix de ce stage a été la meilleure chose qui me soit arrivée, et les premières semaines qui se sont déroulées me le confirment.

2. Savoirs développés : Leader et l'évaluation

Mes connaissances sur ce programme européen étaient très fragiles à mon arrivée au sein du PNRC. Il a fallu, dès les premières semaines de stage, s'informer sur ce sujet. Des cours dispensés sur les politiques européennes étaient dispensés en licence, mais les connaissances acquises à cette époque étaient peu développées. Il fallait donc les rafraîchir après deux ans d'oubli, et les compléter par un travail bibliographique dense. Il en était de même pour l'évaluation, même si la découverte de cet outil est plus récente puisque étudié pendant l'année de Master 2. L'évaluation, ses objectifs, ses enjeux et ses méthodes devait être parfaitement ciblée pour constituer les bases d'une mission de six mois. A travers ce travail d'information, mes connaissances sur les politiques européennes se sont renforcées, ce qui m'a permis d'investir un nouveau champ d'action territoriale.

Le fonctionnement d'un PNR, longuement étudié en cours mais jamais réellement mis en pratique, a également été l'une des connaissances acquises lors de ce stage. Comprendre les missions du Parc, son organisation interne et son fonctionnement a été un réel plaisir pour moi. Après avoir fait un stage en mairie, puis en bureau d'étude privé, intégrer un Parc naturel régional était pour moi une occasion en or à ne certainement pas manquer car cela me permettait d'en savoir plus sur ce type de structure.

3. Savoir-faire mobilisés et compétences nouvelles

A peine deux mois de stage se sont écoulés, et je ressens déjà les effets du stage sur mes compétences en termes de méthodologie et d'outils. En effet, dans le cadre de ce stage plusieurs compétences sont à mobiliser : l'analyse de données quantitatives et l'observation, ainsi que les techniques d'enquêtes. Les premières semaines de stage ont été consacrées à la création d'outils d'évaluation.

Dans le cadre de l'UE « Prospective territoriale et évaluation », nous avons abordé le questionnement et le raisonnement évaluatif, quelques outils d'évaluation et d'analyse, mais dans la réalité la constitution de cette méthodologie n'est pas aisée car complètement nouvelle à mes yeux. Même si j'ai repris les outils créés dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours, cela n'a pas été du simple plagiat. Il a été nécessaire de s'approprier les outils, de les modifier en fonction des enjeux de l'évaluation finale mais surtout de les comprendre et de s'en saisir, ce qui pour moi a été finalement plus difficile que de partir *ex-nihilo*.

Le travail sur le dispositif de suivi m'a permis de découvrir cet outil et de construire à partir de cela un premier bilan cumulé sur les cinq années de la programmation. Les indicateurs créés dans un premier temps, en 2012, et ceux qui suivront dans la suite de mon travail pour le Parc sont des outils de travail méconnus à mes yeux et pourtant chargés de sens.

Enfin, la constitution de grilles d'entretiens, inspirées de celles de l'évaluation à mi-parcours, fut un challenge car il ne fallait surtout rien oublier.

D'autres outils et méthodes seront explorés dans le cadre de ce stage, mais dans une seconde phase, celle de l'analyse et de la synthèse qui fera l'objet d'une présentation devant les membres du GAL au mois de septembre.

4. Savoir-être : de l'étudiante à la stagiaire chargée de l'évaluation

En tant que stagiaire, le moment le plus redouté est celui du premier jour. La découverte des locaux mais surtout de l'équipe est toujours un moment gênant pendant lequel il faut vaincre sa timidité. L'intégration au sein de l'équipe du Parc est pourtant indispensable car elle permet de comprendre le fonctionnement de la structure d'accueil, mais surtout de découvrir les métiers de chacun, et plus encore de développer sa sociabilité.

Je constate une véritable évolution en seulement deux mois de stage. En avril, j'étais encore une jeune étudiante protégée par le milieu universitaire qui allait intégrer avec appréhension une nouvelle structure pour six mois. En mai, j'ai véritablement adopté le titre de stagiaire chargée de l'évaluation finale du programme Leader. Derrière cette évolution se cache une véritable prise de confiance et le développement d'une autonomie, un peu forcée par les événements, mais gratifiante.

La conduite des premières analyses quantitatives, les prises de rendez-vous auprès des porteurs de projets et des membres du GAL, et la conduite des entretiens auprès de ces derniers s'est faite de façon assez autonome, avec tout de même un soutien de mon maître de stage, qui malgré son indisponibilité a su pourtant m'accorder tous le temps et les conseils nécessaires au bon déroulement du stage.

Ce stage est pour moi à la fois gratifiant, de par la confiance qui m'est accordée et les connaissances que je développe, et stimulant pour la construction de mon avenir professionnel.

Conclusion : l'évaluation, un outil d'aide à la décision.

« L'évaluation vise en particulier à identifier les résultats et les impacts à moyen ou long terme des orientations stratégiques et des objectifs opérationnels, à comprendre les causes, les leviers et les facteurs qui expliquent les évolutions observées. Elle s'appuie sur des démarches quantitatives et qualitatives complémentaires (questionnaires, entretiens qualitatifs, individualisés ou collectifs, débat public). » (DIV, FNAU, 2008, p10).

L'évaluation est un procédé à la méthodologie bien ficelée permettant de tirer les enseignements d'une politique publique dans le but de s'assurer de la bonne utilisation des fonds publics, et d'une intervention cohérente, pertinente avec les enjeux du territoire via la mise en place d'opérations. L'évaluation permet de fournir un jugement sur la qualité de l'action publique vis-à-vis des moyens mobilisés et des résultats obtenus.

L'évaluation est un processus qui produit de l'information sur les politiques publiques et devient un véritable outil d'aide à la décision. En effet, l'enseignement qu'elle prodigue constitue une base de travail solide pour ne pas reproduire les mêmes erreurs, ou de continuer dans la bonne voie.

L'évaluation participe également à la mobilisation supplémentaire des acteurs sur le territoire. En effet, initiée par le GAL, elle mobilise un grand nombre de personnes ressources qui peuvent témoigner de leur expérience et fournir quantité d'information non négligeable (porteurs de projets, membres du GAL, usagers etc...).

Qu'elle soit réalisée ex-ante, à mi-parcours ou à l'issue du programme, l'évaluation participe toujours à l'animation de la politique publique. Un projet de territoire n'a de sens qu'à travers l'objectif qu'il vise. Dans le cadre du programme Leader de la Chartreuse et de l'Avant-Pays Savoyard, ce projet de territoire vise la revitalisation d'un territoire en passe de devenir une « cité-dortoir » à travers des opérations de valorisation des spécificités territoriales. L'évaluation de ce programme, pour le moment à mi-chemin, permet de mettre en évidence la pertinence des opérations subventionnées au regard de cette objectif initial et la cohérence des actions menées avec les résultats obtenus. L'évaluation du programme Leader Chartreuse et APS conduit à un bilan, à une appréciation des effets obtenus après 5 ans de programmation qui constituera une base de travail solide dans la rédaction de la future candidature au programme Leader 2014-2020. A partir de cet apprentissage, la candidature supprimera les éléments qui ont le moins fonctionné (techniques d'animation, implication des membres du GAL, mode de sélection des projets par exemple...) et gardera ce qui a été considéré comme une réussite. L'évaluation est un outil d'aide à la décision dans la mesure où elle permet d'avoir une vision globale sur une programmation longue des résultats obtenus autour de la stratégie d'action. L'évaluation est un retour d'expérience à la neutralité souhaitée qui améliore l'action publique et sa transparence, et sa mise en œuvre.

L'essor de l'évaluation ces dernières années est justifié par une nécessité de comprendre les rouages des politiques publiques, et il semblerait que cet essor n'en soit qu'à ses débuts.

Bibliographie

Articles scientifiques :

ROSSI PETER (H), WRIGHT (S), « L'évaluation, appréciation de la théorie, de la pratique et des aspects politiques » in : Politiques et management public, vol.12 n°4, 1994, p93-139

SPENLEHAUER (V), « Steve Jacob : Institutionnaliser l'évaluation des politiques publiques. Etude comparée des dispositifs en Belgique, en France, en Suisse et aux Pays-Bas », In : Politiques et management public, vol.24 n°2, 2006, p162-165.

Ouvrages avec auteur unique :

ALLEX (K), Penser l'évaluation dans le champ de l'ingénierie territoriale comme instrument du faire territoire : Approche par l'évaluation des programmes Leader Pays Voironnais et Espace Belledonne. Mémoire de Diplôme de Recherche Technologique, Université Joseph-Fourrier, 2011, 183p.

Ouvrages avec plusieurs auteurs :

HAAS (S), VIGNERON (E), « *Évaluation [et] territoires* », étude commanditée par la DIACT, Paris : la Documentation française : [DIACT] Collection : Travaux ; 4, DL 2007, 102 p

Montagne méditerranéennes n°16, « Politiques publiques paysagères et Parcs naturels régionaux pour une évaluation », Mirabel : Centre d'études et de recherches sur les montagnes sèches et méditerranéennes, 2002, 144p

ZOLLER H. G., BEGUIN H., « Aide à la décision, l'évaluation des projets d'aménagement », Association de science régionale de langue française Bibliothèque de science régionale, Economica, 1992, 301p

Ouvrages sous la direction de ... :

CUNTIGH (Ph), rapport de fin d'étude « Une démarche partenariale autour de l'évaluation Leader », K. Lopez, 2013.

MEZZIOUANE A., « Conduite et évaluation d'un projet de territoire », Collection dossiers d'experts, la lettre du cadre territorial, novembre 2003.

Rapports ou « littérature grise » :

Cadre Intégré Renforcé (CIR), « Note d'orientation concernant l'évaluation à mi-parcours des projets », septembre 2012, 14p.

Chambres d'agriculture, « Guide méthodologique de l'évaluation accompagnée dans les Chambres d'agriculture », septembre 2011, 43p.

DATAR, 2003, Quelle France rurale pour 2020? Contribution à une nouvelle politique de développement rural durable. Etude prospective de la DATAR, 64p.

DREES, « Méthodes d'évaluation des politiques publiques : actes du séminaire », sous la direction de STUDER Nicolas, 129p, consultable en version pdf sur le site <http://www.epsilon.insee.fr/pdf>

GREZIL (G), « A qui et à quoi servent les évaluations de politiques publiques ? » In Pouvoirs locaux n°76 1/2008, 6p.

MAZILLE (M), « Evaluation à mi-parcours du programme Leader Chartreuse et Avant Pays Savoyard », 2012, 102p

Observatoire européen Leader, « Organiser le partenariat local » in Innovation en milieu rural, Cahier n°2, 1997, 44p.

Observatoire européen Leader, « De la stratégie à l'action : la sélection de projets », Innovation en milieu rural, cahier n°3, 42p

Observatoire européen Leader, « La compétitivité territoriale : construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience Leader », Innovation en milieu rural, cahier de l'innovation n°6, fascicule 1, décembre 1999, 45p

Observatoire européen Leader, « La compétitivité économique : construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience Leader », Innovation en milieu rural, cahier de l'innovation n°6, fascicule 4, juillet 2000, 53p

Observatoire européen Leader, « La compétitivité des territoires ruraux à l'échelle globale : construire une stratégie de développement territorial à la lumière de l'expérience Leader », Innovation en milieu rural, cahier de l'innovation n°6, fascicule 5, février 2001, 57p

Programme de développement rural hexagonal 2007-2013, Tome 2 chapitres 5 à 16, 20 juin 2007, 249p.

PNR et SMAPS, « Dossier de candidature Leader », 49p

Documents édités sur Internet :

CARLON (B), « L'évaluation des politiques publiques », 22p, document pdf consultable sur le site http://www.resovilles.com/media/downloads/ateliers/eval_carlon300408.pdf

Centre de documentation de l'ENA, « L'évaluation des politiques publiques : bibliographie », avril 2013, 20p

CIEDEL, « Leader en Rhône-Alpes, Cadre régional d'évaluation à destination des GAL », 2010, 11p.

CIEDEL, « Note d'orientation A : choix et utilisation d'indicateurs », 8p.

CIEDEL, « Note d'orientation B : lignes directrices pour l'évaluation », 31p

CIEDEL, « Bilan des évaluation à mi-parcours des GAL Leader de Rhône-Alpes », Note de synthèse CIEDEL, janvier 2013, 4p.

CIEDEL, « Le sens et les fonctions de l'évaluation », document power-point, 2010, 18p

CIEDEL, « Exemple pratique de démarche d'évaluation à partir des travaux de Beaujolais Vert », document power-point, 2010, 33p

CIEDEL, « La démarche de l'évaluation, présentation synthétique de l'ensemble du cheminement évaluatif », document power-point, 2010, 39p

CIEDEL, « Identification, recueil et analyse des indicateurs », document power-point, 2010, 41p

CIEDEL, « Identification, recueil et analyse des indicateurs », document power-point, 2010, 58p

CIEDEL, « Le temps et les types d'évaluation », document power-point, 2010, 23p

CIEDEL, « Cahier des charges et sélection d'un prestataire », document power-point, 2010, 13p

CIEDEL, « Les dispositifs d'évaluation », document power-point, 2010, 8p

CIEDEL, « Utilisation, intérêt et limites de l'évaluation », document power-point, 2010, 10p

Conseil scientifique de l'évaluation, « Guide de l'évaluation », 109p, consultable en version pdf sur le site internet : <http://www.evaluation.gouv.fr.pdf>

Union européenne, Programme de développement rural 2007-2013, « Appel à projet Leader en Rhône-Alpes », 50p.

Union européenne, « Guide pratique à l'usage des territoires candidats à l'appel à projet Leader 2007-2013 et de leurs partenaires : Leader, une méthode de mise en œuvre d'actions de développement rural au niveau local », 20p

ZAHM (F) et VERNIER (F), CEMAGREF, « Définition de l'évaluation d'une politique publique », consultable sur le site : <http://agrignostics.broceliande.kerbabel.fr/ued-agrivistas/?q=node/271/136>

Webographie

Site internet de l'Avant-Pays Savoyard, consultable sur <http://www.avant-pays-savoyard.com/>

Site internet du Parc naturel régional de Chartreuse, consultable sur : <http://www.parc-chartreuse.net/>

Site internet de la Société française de l'évaluation, consultable sur : <http://www.sfe-asso.fr/>

Site internet de la Documentation Française, consultable sur <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/evaluation-politiques-publiques/index.shtml>

Site internet de la commission européenne, consultable sur : <http://ec.europa.eu/>

Site internet de Leader France, consultable sur : <http://www.leaderfrance.fr/>

Site internet du FEADER en Rhône-Alpes, consultable sur : <http://www.feader.rhone-alpes.agriculture.gouv.fr/Pour-en-savoir-plus-sur-Leader>

Site internet de l'Europe centre, consultable sur : http://www.europe-centre.eu/fr/42/Le_programme_LEADER.html

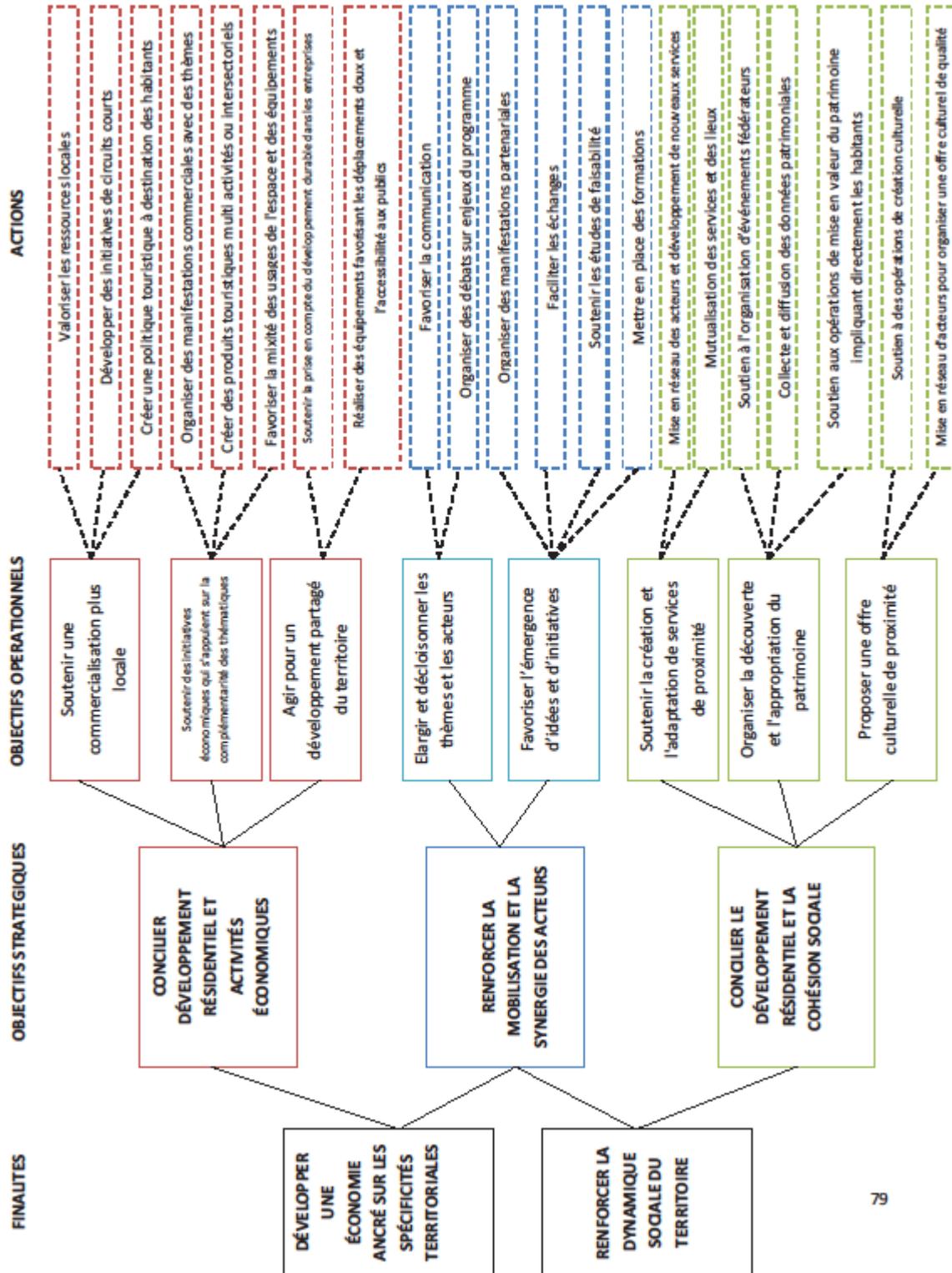
Site internet du sénat, rapport d'information, « Placer l'évaluation des politiques publiques au cœur de la réforme de l'Etat », consultable sur : http://www.senat.fr_rap_r03-392_r03-3922.html

« Le programme Leader 2007-2013 : des projets innovants de développement rural soutenus par le Fond Européen Agricole de Développement Rural », consultable sur le site : http://www.europeidf.fr/fileadmin/template/pdf_feader/Fiche1_Presentation_prog_Leader.pdf

Annexes

Annexe 1 : Diagramme d'objectifs du GAL Chartreuse et Avant-Pays Savoyard	66
Annexe 2 : Tableau du raisonnement évaluatif	67
Annexe 3 : Grilles d'entretiens	72
Annexe 4 : Liste des opérations programmées	76
Annexe 5 : Liste des membres du Comité de Programmation du GAL	79
Annexe 6 : Liste des porteurs de projets rencontrés	80
Annexe 7 : Liste des membres du GAL rencontrés	81

1. Diagramme d'objectifs du GAL Chartreuse et Avant Pays Savoyard



Annexe 2 : Tableau du raisonnement évaluatif

TABLEAU RECAPITULATIF DU RAISONNEMENT EVALUATIF				
Sous-questions	Critère	Hypothèse	Indicateurs et éléments d'analyse	Outils mobilisés
PERTINENCE ET EFFICACITE DES PROJETS				
Les projets mis en œuvre permettent-ils de répondre aux objectifs stratégiques fixés par le GAL ?				
La sélection des projets se fait-elle en adéquation avec les objectifs stratégiques du GAL ?	PERTINENCE	<ul style="list-style-type: none"> - L'analyse des projets financés montre que la majorité d'entre eux répond à un ou plusieurs objectifs fixés par le GAL. - Les membres du CP confirment que les critères de sélection sont en adéquation avec les objectifs du GAL. - Les animateurs indiquent que les membres du CP sélectionnent les projets en fonction des objectifs fixés par le GAL. 	Répartition des projets selon la maquette initiale et les fiches actions définies au début de la programmation.	<p>Dispositif de suivi</p> <p>Entretiens semi-directifs (animateurs et membres du CP)</p> <p>Comparaison avec la maquette initiale ?</p>
Les porteurs de projets proposent-ils des projets en adéquation avec les objectifs stratégiques du GAL ?	PERTINENCE	<ul style="list-style-type: none"> - Les porteurs de projets présentent des projets pertinents au regard des objectifs du GAL car ils s'en inspirent. - Les porteurs de projets mettent en œuvre des projets qui permettent la création de valeur économique durable. - Les PP mettent en œuvre des projets visant à soutenir une commercialisation plus locale. - Les PP développent des projets qui permettent la découverte et l'appropriation des patrimoines. - Les porteurs de projets visent à ce que soient plus accessibles les services de proximité pour les habitants. 	<p>Les PP ont une bonne connaissance des problématiques de leur territoire.</p> <p>L'analyse des dossiers permet de vérifier si le projet vise à développer ou conserver une activité économique tournée vers le territoire.</p> <p>Plusieurs projets ont pour objectif de soutenir une commercialisation plus locale.</p> <p>La découverte et l'appropriation des patrimoines sont deux critères qui motivent le projet.</p> <p>Les projets ont pour but d'améliorer l'accessibilité des services de proximité.</p>	<p>Dispositif de suivi</p> <p>Analyse des dossiers</p> <p>Entretiens semi-directifs avec les porteurs de projets, les animateurs et les membres du comité de programmation.</p>
Les projets sont-ils à l'origine de changements durables sur le territoire ?	EFFICACITE	Les effets des projets soutenus par le programme LEADER sont quantifiables et repérables sur le territoire.	L'analyse des témoignages des porteurs de projets et des animateurs permet de déceler ces effets.	<p>Dispositif de suivi.</p> <p>Entretiens semi-directifs.</p>

TABLEAU RECAPITULATIF DU RAISONNEMENT EVALUATIF				
Sous-questions	Critère	Hypothèse	Indicateurs et éléments d'analyse	Outils mobilisés
EFFICACITE DU TANDEM D'ANIMATION				
Le tandem d'animation et les outils d'animation du GAL favorisent-ils des retombées positives ?				
Les outils mis en place pour l'animation du programme LEADER sont-ils efficaces ?	EFFICACITE	<p>Les RTL permettent d'augmenter le dialogue et les débats entre les acteurs du territoire.</p> <p>Les RTL permettent aux acteurs du GAL d'être force de proposition.</p> <p>Les trophées LEADER vont permettre de réunir une mixité d'acteurs et donne une visibilité au programme sur l'ensemble du territoire, auprès de tous types d'acteurs.</p>	<p>Les différents acteurs concernés par ces événements témoignent de leur intérêt pour le programme.</p>	<p>Entretiens semi-directifs</p> <p>Animateur</p> <p>Membres du CP</p> <p>Porteurs de projets</p>
Le tandem d'animation est-il un facteur de la réussite du programme ?	EFFICACITE	<p>Les animateurs se complètent et peuvent confronter leur point de vue.</p> <p>La co-animation permet de démultiplier la portée des expériences sur le territoire.</p> <p>La co-animation permet d'avoir un territoire plus fertile en initiatives.</p>	<p>Les animateurs échangent et confrontent leurs points de vue.</p> <p>Les projets d'un territoire peuvent avoir des répercussions sur un autre grâce à la communication entre les deux animateurs.</p> <p>La co-animation permet d'avoir des animateurs plus disponibles, qui communiquent davantage et interviennent au plus près des porteurs de projets.</p>	<p>Entretiens semi-directifs (à définir)</p>

TABLEAU RECAPITULATIF DU RAISONNEMENT EVALUATIF				
Sous-questions	Critère	Hypothèse	Indicateurs et éléments d'analyse	Outils mobilisés
EFFICACITE DE LA GOUVERNANCE DU GAL				
En quoi le mode de gouvernance du GAL contribue-t-il à la mise en réseau des acteurs du territoire et à la consolidation de la stratégie ?				
La création du GAL a-t-elle favorisé la connaissance, les partenariats et la coopération à l'échelle du territoire ?	EFFICACITE	Les différents acteurs du GAL échangent pour la première fois dans ce cadre. Progressivement, les membres du CP échangent entre eux alors qu'ils n'auraient pas l'occasion de le faire dans d'autres instances.	Témoignage des acteurs membres du GAL	Entretiens semi-directifs Membres du CP Porteurs de projets Animateurs
En quoi la démarche LEADER contribue-t-elle à la meilleure compréhension mutuelle entre les acteurs impliqués ?	EFFICACITE	Une meilleure compréhension des enjeux de développement du territoire et des autres secteurs d'activité. Les acteurs privés du GAL comprennent mieux les enjeux des politiques publiques auxquels font face les collectivités.	Témoignage des membres du GAL	Entretiens semi-directifs (à définir)
En quoi la démarche LEADER favorise-t-elle la constitution de partenariats par les porteurs de projets ?	EFFICACITE	Les porteurs de projets savent mieux mettre en place des partenariats avec les acteurs locaux. Les PP prennent davantage en compte les partenaires du même secteur, public ou privé, dans la réalisation de leur projet. Les PP prennent davantage en compte les partenaires du même secteur ou non, public ou privé, dans la réalisation de leur projet.	Analyse des projets (composition, partenariats etc...) Témoignage des animateurs et des porteurs de projets.	Analyse de dossiers. Entretiens semi-directifs : Animateurs Porteurs de projets
Le système de gouvernance est-il conforme aux exigences du programme ?	EFFICACITE	Le fonctionnement du GAL est organisé selon les modalités précisées par le programme. La répartition des membres du GAL est respectée (public/privés) La sélection des projets est conforme à la stratégie initiale. Les objectifs des deux territoires permettent l'unicité des deux gouvernances locales.	Observation du GAL et de son fonctionnement.	Analyse de dossiers. Entretiens semi-directifs avec les membres du GAL

TABLEAU RECAPITULATIF DU RAISONNEMENT EVALUATIF				
Sous-questions	Critère	Hypothèse	Indicateurs et éléments d'analyse	Outils mobilisés
PERTINENCE DU PROGRAMME LEADER Quelle est la plus-value de l'approche LEADER ?				
Ancrage territorial : Les actions favorisent-elles un ancrage territorial spécifique ?	PERTINENCE	Les projets valorisent les ressources spécifiques du territoire. Les projets permettent de renforcer l'identité territoriale.	Analyse des dossiers de projets : recherche d'éléments témoignant de cette volonté. Témoignages des porteurs de projets.	Analyse des dossiers de projets Entretiens semi-directifs Membres du CP Porteurs de projets Animateurs
Innovation : Les actions engagées ont-elles un caractère innovant ?	PERTINENCE	Les porteurs de projets créent des services, produits, procédés etc... qui n'existaient pas avant. Les porteurs de projets présentent des projets qui apportent des réponses nouvelles aux problématiques du territoire.	Analyse des dossiers de projets. Témoignages des porteurs de projets.	Dispositif de suivi Analyse des dossiers de projets. Entretiens semi-directifs (à définir)
Partenariats : Les projets favorisent-ils les partenariats et la coopération entre les multiples acteurs du territoire ?	PERTINENCE	Certains projets concernent plusieurs secteurs d'activités. Certains projets concernent plusieurs territoires.	Analyse des projets (composition, partenariats etc...) Témoignage des animateurs et des porteurs de projets.	Analyse de dossiers. Entretiens semi-directifs : Animateurs Porteurs de projets
Transférabilité : Les projets peuvent-ils être appliqués sur d'autres territoires ?	PERTINENCE	Un projet LEADER influence d'autres projets et permet à d'autres territoires aux problématiques similaires de s'en inspirer.	Témoignages des acteurs concernés.	Dispositif de suivi. Analyse des dossiers de projets. Entretiens semi-directifs : Porteurs de projets Animateurs Acteurs concernés

TABLEAU RECAPITULATIF DU RAISONNEMENT EVALUATIF				
Sous-questions	Critère	Hypothèse	Indicateurs et éléments d'analyse	Outils mobilisés
PERTINENCE DE LA STRATEGIE INITIALE				
Les objectifs du GAL sont-ils en adéquation avec les enjeux du territoire ?				
En quoi la priorité ciblée est-elle pertinente ?	PERTINENCE	Les objectifs répondent aux enjeux du territoire.	Les personnes ressources des deux structures indiquent que les objectifs sont pertinents par rapport aux enjeux. L'analyse du diagramme d'objectif du GAL montre la pertinence de la stratégie.	Diagramme d'objectifs du GAL. Diagnostic de territoire. Entretiens semi-directifs
COHERENCE ET EFFECTIVITE DE LA STRATEGIE				
Effectivité : Est-ce que la réalisation du programme est cohérente avec à la candidature ?				
Cohérence interne : Est-ce que les objectifs du programme concordent entre eux ?				
Cohérence externe : Les objectifs (ou enjeux) du GAL sont-ils en accord avec les objectifs des politiques des deux territoires ?				
	EFFECTIVITE	La réalisation du programme est conforme à la candidature.	Etude de la maquette financière. Etude du dossier de candidature.	Dispositif de suivi Maquette financière. Entretiens semi-directifs (à définir)
	COHERENCE INTERNE	Adéquation entre les différents objectifs du GAL	Comparaison des diagrammes d'objectifs	Entretiens semi-directifs
	COHERENCE EXTERNE	Les objectifs du GAL se retrouvent dans ceux du PNRC et du SMAPS. Les objectifs du GAL se retrouvent dans ceux du CDRA et ceux fixés par la DRDR.	Comparaison des diagrammes d'objectifs des deux structures. Comparaison des objectifs de ces différents outils.	Diagrammes d'objectifs Entretiens semi-directifs

Guide d'entretien « Membres du Comité de Programmation »

Thème	Questions	Questions secondaires / relances
La sélection des dossiers	Comment se fait la sélection des dossiers ?	<i>Suivez-vous une grille spécifique ?</i>
	Pouvez-vous me parler un peu plus de cet outil qui oriente la sélection des dossiers ?	<i>Comment a-t-il été créé ? Subit-il des modifications ?</i>
	Les porteurs de projets prennent-ils en compte les problèmes du territoire dans leur projet ?	<i>Un exemple ?</i>
	En quoi les projets présentés répondent-ils aux besoins des usagers ?	<i>Un exemple ?</i>
Animation	Quel rôle ont les animateurs locaux ? Quelles compétences mobilisent-ils ?	
	Que pensez-vous du tandem d'animation ?	<i>Atout/contrainte ? - Pour les animateurs - Pour le territoire - Pour les porteurs de projets</i>
	Avez-vous déjà participé à une RTL ?	<i>Pourquoi ? Quel est, selon vous, le but de ces rencontres ? Quel apport en tirez-vous ? Quel apport pour le territoire ?</i>
	Connaissez-vous les trophées Leader ?	<i>Pouvez-vous m'en expliquer le principe ? Selon vous, qu'est-ce que cela apporte aux porteurs de projets ? au territoire ?</i>
	L'animation du GAL vous satisfait-elle ?	<i>Correspond aux attentes initiales ? Et pour la prochaine candidature ?</i>

Thème	Questions	Questions secondaires / relances
<p align="center">Gouvernance</p>	<p>Le GAL est-il un bon outil de mise en réseau des acteurs locaux sur le territoire ?</p>	<p>Comment ? Favorise-t-il le travail avec de nouveaux partenaires ? Quel type de nouveaux partenaires ? Quel apport de ces échanges ? Pensez-vous mieux connaître les acteurs locaux du territoire ?</p>
	<p>Ces échanges favorisent-ils une meilleure compréhension entre ces différents acteurs ? (public/privés ?)</p>	<p>Connaissent-ils les mêmes enjeux ? Le GAL favorise-t-il les échanges et la coopération entre ces différents acteurs ?</p>
	<p>Quel est le rôle du GAL au sein du territoire selon vous ?</p>	<p>Un exemple ?</p>
<p align="center">Plus-value Leader</p>	<p>Selon vous, quelle est la plus-value du programme Leader par rapport à d'autres politiques publiques ?</p>	
<p align="center">Candidature 2014-2020</p>	<p>Quel changement souhaiteriez-vous appliquer pour la prochaine candidature ?</p>	<p>En termes :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation du GAL et des CP - Animation - Thèmes particuliers

Guide d'entretien « Porteurs de projets »

Thème	Questions	Questions secondaires / relances
Vous et votre projet	Pouvez-vous vous présenter succinctement ?	<i>Etes-vous membre du GAL ? Etes-vous membre d'une structure territoriale ?</i>
	Quelles sont aujourd'hui vos principales fonctions et activités ?	
	Pourriez-vous me parler rapidement de votre parcours ?	
	Pourriez-vous me parler de la structure dans laquelle vous travaillez ?	<i>Quelles sont les activités principales ? Quels sont vos partenaires ?</i>
	Pouvez-vous me parler de la mise en œuvre de votre projet ? (de la naissance de l'idée à la phase d'élaboration)	<i>Quelle est l'origine de ce projet ? Quel rôle ? Quels étaient les objectifs de ce projet ? Quelles étapes clés ?</i>
	Quels résultats avez-vous obtenus en termes quantitatifs et qualitatifs au terme du projet ?	<i>Les objectifs initiaux ont-ils été atteints ? Des effets inattendus ?</i>
	A quelle échelle géographique estimez-vous les principales répercussions économiques et sociales ?	<i>(Communes, communauté de communes, territoire Leader, PNR, pays, département, région, autre)</i>
Le caractère innovant du projet	Ce type de projet existe-t-il sur le territoire ?	<i>Est-il inspiré d'un projet existant sur un autre territoire ?</i>
	Considérez-vous que votre projet constitue une innovation sur le territoire ?	<i>Pourquoi ? - Nouveaux produits - Nouveaux services (marchand ou non) - Utilisation de nouveaux procédés - Nouvelles formes de partenariat - Nouveaux marchés/clientèle - Autre.....</i>
	Pensez-vous apporter des solutions innovantes aux problématiques du territoire ?	<i>En quoi ?</i>

Thème	Questions principales	Questions secondaires / Relances
Partenariats et coopération	Quels acteurs ont été impliqués dans votre projet ?	<i>Comment s'est faite cette mise en relation ?</i>
	Comment avez-vous mis en place ce partenariat ?	<i>De l'identification du besoin à la réalisation</i>
	Qu'est-ce que cela vous a apporté ?	
	Pensez-vous que LEADER ait favorisé la connaissance avec les acteurs de votre territoire ?	
	Pensez-vous que le programme LEADER a favorisé une meilleure compréhension entre les acteurs du territoire ? (publics/privés)	
	Songez-vous à reproduire ce système de partenariat dans l'avenir ?	<i>Pourquoi ?</i>
Transférabilité	Avez-vous travaillé ou interagit avec un projet Leader ou non Leader ?	<i>Pourquoi ?</i>
	Votre projet a-t-il inspiré d'autres expériences ?	<i>A quelle échelle ?</i>
	Pensez-vous que votre projet ait contribué au développement d'autres projets ?	
Plus-value du programme Leader	Pourquoi avoir choisi le programme Leader pour soutenir votre projet ?	<i>Comment avez-vous eu connaissance de Leader ?</i>
	Que pensez-vous de l'aide apportée par l'équipe Leader auprès des porteurs de projets ?	<i>Quel est votre animateur « référent » ? Avez-vous d'autres attentes ?</i>
	Participez-vous aux évènements liés au programme Leader ? (animation, communication formation, RTL, Trophées Leader ?)	<i>Pourquoi ? Quel est le but de ces rencontres ? Quel(s) apport(s) pour vous ? Qu'est-ce que cela apporte au territoire selon vous ?</i>
	Souhaitez-vous ajouter quelque chose à propos des projets ou du programme en général ?	

Annexe 4 : Liste des opérations programmées

Intitulé de l'opération	Maître d'ouvrage	Fiche action	Fiche dispositif	Date du CP
Voyage d'étude élus	PNRC	F2	313	15/12/2009
Prairies fleuries	PNRC	F3	323E	15/12/2009
Sensibilisation urba	PNRC	F2	331	15/12/2009
Porter à connaissance 2009	PNRC	F3	323E	15/12/2009
Animation 2009	SMAPS	F5	431	15/12/2009
10 ans route des savoir-faire	PNRC	F2	313	15/12/2009
Gîtes Panda, marque Parc	PNRC	F2	313	15/12/2009
AOC et filière bois	PNRC	F2	321	15/12/2009
Animation et gestion 2009	PNRC	F5	431	15/12/2009
Inventaire du patrimoine 2009	PNRC	F3	323E	15/12/2009
Plateforme collaborative	PNRC	F1	321	15/12/2009
Zygomatic 2010	Instinct'af	F3	323E	05/07/2010
Programm printemps 2010	Asso Nuits d'été	F3	323E	05/07/2010
Etude chiroptères	PNRC	F3	323D	05/07/2010
Animation et gestion 2010	PNRC	F5	431	05/07/2010
Animation 2010	SMAPS	F5	431	05/07/2010
RandoCroquis Entremonts	ONF	F2	313	05/07/2010
Eco site touristique	La Bauche	F2	313	05/07/2010
Les mariés des 150ème	Les échelles	F3	323E	07/02/2011
Programm AADEC 2010	AADEC	F3	323E	07/02/2011
Animateur culturel 2010	SMAPS	F3	321	07/02/2011
Porter à connaissance 2010	PNRC	F3	323E	07/02/2011
Programm collective 2010	AEL	F3	323E	07/02/2011
Inventaire du patrimoine 2010	PNRC	F3	323E	07/02/2011
Animations produits agricoles	PNRC	F2	321	07/02/2011
Valorisation produits agricoles	PNRC	F2	321	12/05/2011
Espace rivière Guiers	SIAGA	F2	313	12/05/2011
Animation et gestion 2011	PNRC	F5	431	12/05/2011
CAPEA 38	CMA 38	F2	321	12/05/2011
Les cafés patrimoine	PNRC	F1	321	03/11/2011
Programm AADEC 2011	AADEC	F3	323E	03/11/2011
Programm collective 2011	AEL	F3	323E	03/11/2011
Programme printemps 2011	Asso Nuits d'été	F3	323E	03/11/2011
Animation pour le développement des TIC	PNRC	F2	321	03/11/2011
Culture à l'hôpital 2010	CH St Laurent	F3	321	03/11/2011
Animation 2011	SMAPS	F5	431	03/11/2011
Animation patrimoine 2011	SMAPS	F3	323E	03/11/2011
Animation et gestion 2012	PNRC	F5	431	03/11/2011
Valorisation du site FRU	St Christophe	F2	313	03/11/2011
Stagiaire évaluation	PNRC	F5	431	12/06/2012
De l'idée au projet Coopé - Pêche en Finlande	SMAPS	F4	421	12/06/2012

Spectacle participatif Galetti	Com St Maurice	F3	323E	12/06/2012
Spectacle Voie Sarde	St Christophe	F3	323E	12/06/2012
Vacarme de printemps 2012	Asso Nuits d'été	F3	323E	12/06/2012
Etude signalétique	CCLA	F2	313	12/06/2012
Animation culture 2011	SMAPS	F3	321	12/06/2012
Animation 2012	SMAPS	F5	431	12/06/2012
Animation culture 2012	SMAPS	F3	321	12/06/2012
Animation patrimoine 2012	SMAPS	F3	323E	12/06/2012
Démarche participative	Amis du Parc	F1	321	12/06/2012
Programme AADEC 2012	AADEC	F3	323E	23/10/2012
Trophée Leader 2012	SMAPS	F1	321	23/10/2012
Salon du livre territorial 2012	SMAPS	F3	323E	23/10/2012
Culture et lien social à l'hôpital	CH St Laurent	F3	321	23/10/2012
Développement éco-touristique	CCLA	F2	313	23/10/2012
Animation patrimoine 2013	SMAPS	F3	323E	23/10/2012
Chèques cadeaux	UCAL	F2	321	08/04/2013
Tournée du facteur	CCCG	F3	323E	08/04/2013
Animation pour le développement des TIC	PNRC	F2	321	08/04/2013
Saisons nomades	CSPG	F3	323E	08/04/2013
Animation et gestion 2013	PNRC	F5	431	08/04/2013
Pôle pêche Les Echelles	Syndicat des sports	F4	421	08/04/2013
Espace intergénérationnel	Entremonts le vieux	F3	321	08/04/2013
Maison du lac	CCLA	F2	313	08/04/2013
Rénovation de l'accueil du magasin de fleurs	SARL PENA	F2	312	04/07/2013
Aménagement pour améliorer les conditions de travail et d'accueil	Boulangerie du Cotterg	F2	312	04/07/2013
Développement d'un atelier-boutique de mode	Badiane Création	F2	312	04/07/2013
Spectacle déambulatoire voie Sarde 2013	St Christophe	F3	323E	04/07/2013
Aménagement pour un meilleur accueil client	Auberge de Sarcenas	F2	312	04/07/2013
Modernisation boutique	Brun sport	F2	312	04/07/2013
Spectacle participatif Galetti	Com St Maurice	F3	323E	04/07/2013
Création d'une chocolaterie	Chappaz	F2	312	04/07/2013
Développer le contrôle oculaire et auditif	HB optique	F2	312	04/07/2013
Co-animation 2013	SMAPS	F5	431	04/07/2013
Salon du livre 2013	SMAPS	F3	323E	04/07/2013
Promotion des UC	SMAPS	F2	321	04/07/2013
Vacarme de printemps 2013	Asso Nuits d'été	F3	323E	04/07/2013
Animation culture 2013	SMAPS	F3	321	04/07/2013
Animation réseau gérontologie	CSPG	F3	321	04/07/2013
Organisation et communication Pêche	Asso Réciprocité	F4	421	20/02/2014
Modernisation accueil et création site internet	New Tech	F2	312	20/02/2014
Modernisation de l'outil de travail et de l'accueil du public	Entremonts viandes	F2	312	20/02/2014

Développement tourisme pêche	SMAPS	F4	421	20/02/2014
Produits destinés au domaine sportif	Kiwi précision	F2	312	20/02/2014
Jardins partagés 2013	AVIE	F3	321	20/02/2014
Jardins partagés 2014	AVIE	F3	321	20/02/2014
Nouveau service pour les habitants	Garage du Fourchas	F2	312	20/02/2014
Modernisation technique et technologique	JP construction	F2	312	20/02/2014
Amélioration des conditions de travail et accueil particuliers	Azur confort	F2	312	20/02/2014
Modernisation de l'outil de travail	GB Bois	F2	312	20/02/2014
Salle notre dame	AADEC	F3	323E	20/02/2014
Gestion Leader 2014	PNRC	F5	431	20/02/2014
Animation, bilan, évaluation	PNRC	F5	431	20/02/2014
Maison de santé	Les échelles	F3	321	20/02/2014

Annexe 5 : Liste des membres du Comité de Programmation du GAL

	Titulaires		collège	Suppléants		collège
1	Eliane Giraud	Présidente du Parc de Chartreuse	Public	Christophe SESTIER	Vice-président du Parc de Chartreuse	Public
2	Jean-Paul Claret	Vice-président du Parc de Chartreuse	Public	Maxence Orthlieb	Vice-président du Parc de Chartreuse	Public
3	Gérard Arbor	Vice-président du Parc de Chartreuse	Public	Claude Rey	Vice-président du Parc de Chartreuse	Public
4	Gaston Arthaud Berthet	Président du Syndicat Mixte de l'APS	Public	Jeanine Cerceau	déléguée du Syndicat Mixte de l'APS	Public
5	Guy Dumollard	Vice-président du Syndicat Mixte de l'APS	Public	Maurice Michaud	délégué du Syndicat Mixte de l'APS	Public
6	Roger Villien	Vice-président du Syndicat Mixte de l'APS	Public	François Gautier	délégué du Syndicat Mixte de l'APS	Public
7	Gil Bouvier	Président d'Avant Pays Savoyard Tourisme	Privé	Christiane Mollaret	Présidente de l'Association de Développement Touristique de Chartreuse	Privé
8	Alexandra Lamoureux	Présidente d'Avenir de l'Agriculture en Chartreuse	Privé	Maëlle Talichet	Animatrice de la Maison des Agriculteurs de l'Avant Pays Savoyard	Privé
9	Miche Becle Berland	Président du C.I.B.C.	Privé	Pierre Basso De Marco	Président du Groupement des Sylviculteurs de Chartreuse Isère	Privé
10	Lily Gensbittel	Présidente de l'Entente Commerciale de Pont de beauvoisin	Privé	Isabelle Guilaud	Présidente de l'Entente Commerciale de Novalaise	Privé
11	Bruno Jacquy	Président de l'Union Commerciale de St Laurent du Pont	Privé	Sandrine Chaboud	Présidente de l'Entente des Professionnels des Echelles Entre Deux Guiers	Privé
12	Éric L'héritier	Président des Entrepreneurs Chartreuse-Guiers	Privé	Monsieur LARDET	Président de l'association des entrepreneurs de l'APS	Privé
13	Catherine Bernardy	présidente de la FAPLA	Privé	Jean-Louis Barbon	Président de l'Association des Amis du Parc	Privé
14	Gilles Belanger	Co-Président du Centre social des Pays du Guiers	Privé	Mathieu Barret	Directeur de l'AADEC	Privé
15	Armelle Blazer	Présidente de l'Association Agir Ensemble Localement	Privé	Jean-Luc Guaraldo	Président du Foyer rural de Yenne	Privé
16	Pascal Veuillet	Artistes de Chartreuse	Privé	Jean-Pierre Blazin	Président de l'Association des Mémoires des Pays du Guiers	Privé

Annexe 6 : Liste des porteurs de projets rencontrés

	PROJETS SELECTIONNES	FA	FD	ECHELLE TERRITORIALE	CONTACTS	ANNEES (DATE CP)	MEMBRE DU CP	MO	ETAT DOSSIERS
1	Les cafés patrimoines	1	321	GAL Leader	Emmanuelle Vin (mission culture et patrimoine) emmanuelle.vin@parc-chartreuse.net 04 76 88 75 20	03/11/2011	non	Public PNR	Soldé
2	Trophées Leader 2012	1	321	GAL Leader	Philippe Beluze SMAPS philippe.beluze@avant-pays-savoyard.com 04 76 37 21 54	23/10/2012	oui	Public SMAPS	Soldé
3	Création d'une chocolaterie	2	312	Intercommunal	Sandrine Chappaz contact@chocolatschappaz.com 06 74 88 35 77	04/07/2013	non	Privé Chocolaterie	Soldé
4	Modernisation de l'outil de travail	2	312	Intercommunal	Gaëtan BOITON gbbois@orange.fr 04 76 35 82 29	20/02/2014	non	Privé GB Bois	Solde en cours
5	10 ans route savoir-faire	2	313	GAL Leader	Emmanuel Heyrman (mission tourisme) emmanuel.heyрман@parc-chartreuse.net 04 76 88 75 20	15/12/2009	non	Public PNR	Soldé
6	Randocroquis Entremonts	2	313	Intercommunal	Albane du Boisguezeneuc Office National des Forêts - Isère 04 76 86 39 55 albane.du-boisguezeneuc@onf.fr	05/07/2010	non	Public ONF	Soldé
7	Etude Signalétique	2	313	Intercommunal	Laure Valette l.valette@ccla.fr 04 79 28 78 64	12/06/2012	non	Public CCLA	Soldé
8	chèques cadeaux	2	321	Intercommunal	Bruno Jacquy Président UCAL lemontagnard38@free.fr 04 76 05 75 92	08/04/2013	oui	Privé UCAL	A solder pour fin 2014
9	Jardins partagés 2013	3	321	Intercommunal	Maryvonne Grometto Présidente AVIE Avie73@free.fr 09 53 16 14 80	20/02/2014	non	Privé AVIE	A solder pour juin 2014
10	Animation réseau gérontologie	3	321	Intercommunal	Ali Guerraoui Centre Social des Pays du Guiers directeur-cs.paysduguiers@wanadoo.fr 04 76 55 40 80	04/07/2013	non	Privé Centre social	A solder pour fin 2014

11	Culture à l'hôpital 2010	3	321	Intercommunal	Gilles ARIOLI Centre Hospitalier de St Laurent du Pont garioli@ch-stlaurent.com 04 76 06 26 00 poste 4431	03/11/2011	non	Public Centre Hospitalier	Soldé
12	Les mariés de l'an 1860	3	323E	Commune	Cédric Vial Maire mairie.les.echelles@wanadoo.fr 04 79 36 60 49	07/02/2011	non	Public Les Echelles	Soldé
13	Festival de printemps 2011	3	323E	Intercommunal	Franck Piro Association Nuits d'été franck.piro@wanadoo.fr 06 82 21 43 65	03/11/2011	non	Privé Association Nuit d'été	Soldé
14	Salon du Livre 2012	3	323E	GAL Leader	Béatrice Orcel beatrice.orcel@avant-pays-savoyard.com 04 76 37 21 56	23/10/12	oui	Public SMAPS	soldé
15	Saisons Nomades	3	323E	Intercommunal	Ali Guerraoui Centre Social des Pays du Guiers directeur-cs.paysduguiers@wanadoo.fr 04 76 55 40 80	08/04/2013	non	Privé Centre social	A solder pour juin 2014
16	Organisation et Communication Pêche	4	421	GAL Leader	Adrien Bertholio Co-Président Association réciprocité Guiers bertholio.adrien@gmail.com 06 24 53 14 98	20/02/2014	non	Privé Association réciprocité	A solder pour fin 2014

Annexe 7 : Liste des membres du GAL rencontrés

Publics		Privés	
Jean-Paul Claret	Vice-président du Parc de Chartreuse amjp.claret@orange.fr	Gil Bouvier	Président d'Avant Pays Savoyard Tourisme contact@aubergedumorge.com
Gérard Arbor	Vice-président du Parc de Chartreuse garbor@wanadoo.fr	Bruno Jacquy	Président de l'Union Commerciale de St Laurent du Pont lemontagnard38@free.fr
Guy Dumollard	Vice-président du Syndicat Mixte de l'APS mairietraize@wanadoo.fr	Pascal Veillet	Artistes de Chartreuse pascal.veillet@free.fr
Gaston Arthaud Berthet	Président du Syndicat Mixte de l'APS gab73@orange.fr	Maelle Talichet	Maison des Agriculteurs de l'Avant-Pays-Savoyard maelle.talichet@savoie.chambagri.fr

Tables

Table des figures

<i>Figure n°1 : Organisation de la PAC, K. Lopes, 2013</i>	10
<i>Figure n°2 : Exemple de répartition des financements</i>	12
<i>Figure n°3 : Les critères de l'évaluation, DREES</i>	21
<i>Figure n°4 : Qui décide de l'évaluation ?, ARADEL, 1999</i>	23
<i>Figure n°5 : Logo du PNR</i>	28
<i>Figure n°6 : Logo du SMAPS</i>	30
<i>Figure n°7 : Analyse de la totalité des critères d'éligibilité, M. ROSSO, 2014</i>	49
<i>Figure n°8 : Analyse des critères spécifiques en fonction des fiches actions</i>	50
<i>Figure n°9 : Répartition des maîtres d'ouvrages</i>	52

Table des tableaux

<i>Tableau n° 1 : Leader, du global au local : retours sur les principaux acteurs concernés</i>	12
<i>Tableau n°2 : Critères et questions évaluatives de l'évaluation</i>	37
<i>Tableau n°3 : Calendrier de l'évaluation</i>	38
<i>Tableau n°4 : Répartition financière selon les fiches action Leader</i>	44
<i>Tableau n°5 : Répartition financière selon les fiches dispositif Leader</i>	45
<i>Tableau n°6 : Comparaison de la répartition des co-financements</i>	46
<i>Tableau n°7 : Nombre de critères pour chaque opération programmée</i>	48
<i>Tableau n°8 : Organisation et participations aux comités de programmation</i>	51
<i>Tableau n°9 : Participation aux Rencontres Territoriales Leader</i>	52
<i>Tableau n°10 : Dispositif de suivi évaluation du GAL Chartreuse et APS</i>	53

Table des cartes

<i>Carte n°1 : Périmètre du PNR Chartreuse</i>	29
<i>Carte n°2 : Communes de l'Avant-Pays Savoyard, site internet du SMAPS</i>	30
<i>Carte n°3 : Localisation de l'Avant-Pays Savoyard en Savoie, site internet du SMAPS</i>	30
<i>Carte n°4 : Périmètres des GAL en Rhône-Alpes, DRAFF Rhône-Alpes</i>	31