



**HAL**  
open science

# Le programme Leader Belledonne 2014-2020 : mise en place de l'évaluation d'une politique publique territoriale et de la coopération Leader

Gaspard Le Gall

## ► To cite this version:

Gaspard Le Gall. Le programme Leader Belledonne 2014-2020 : mise en place de l'évaluation d'une politique publique territoriale et de la coopération Leader. Environnement et Société. 2015. dumas-01274125

**HAL Id: dumas-01274125**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01274125>**

Submitted on 15 Feb 2016

**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.



Rapport de fin d'étude de Master 2

IDT



Ingénierie du Développement Territorial

# Le programme Leader Belledonne 2014-2020, Mise en place de l'évaluation d'une politique publique territoriale et de la coopération Leader.

présenté par Gaspard LE GALL



gas.legall@orange.fr

Le 16/06/2015 à l'Institut de Géographie Alpine, Grenoble

Stage effectué au sein de l'Espace Belledonne - parc de la Mairie des Adrets -

38150 Les Adrets

sous la direction de Margaux MAZILLE

Tuteur pédagogique : Philippe CUNTIGH

NOTICE ANALYTIQUE Rapport de fin d'étude  
M2 IDT –Ingénierie du Développement Territorial

PARCOURS :                     IDT-stratégie             IDT-animation             IDT-géomatique

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2014/2015

OBSERVATIONS DU JURY

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

*Précisions éventuelles sur les faiblesses et les forces du mémoire :*

Signatures

AUTEUR	NOM		PRÉNOM	
	LE GALL		Gaspard	
TITRE	Le programme Leader Belledonne 2014-2020, Mise en place de l'évaluation d'une politique publique territoriale et de la coopération Leader.			
UNIVERSITÉ JOSEPH FOURIER  &  Institut de Géographie Alpine	Nom et prénom du Tuteur pédagogique	Nom de la structure dans laquelle le stage a eu lieu (et localisation)		Nom et prénom du responsable professionnel présent dans le jury
	<b>CUNTIGH Philippe</b>	<b>Espace Belledonne</b>		<b>MAZILLE Margaux</b>
COLLATION	Nb. de pages	Nb. de volumes	Nb. d'annexes	Nb. de réf. biblio.
	63	5	6	31
MOTS-CLÉS	Programme LEADER, politique publique territoriale, développement rural, développement local, évaluation, coopération, Espace Belledonne.			
TERRAIN D'ÉTUDE OU D'APPLICATION	<b>Massif de Belledonne, Isère.</b>			

RÉSUMÉ français

Les politiques publiques de développement rural ont pour principe la réduction des inégalités territoriales en donnant les moyens aux territoires de se structurer et de s'organiser. Le programme LEADER, acronyme pour Liaisons Entre les Actions et Développement de l'Economie Rurale reflète le passage d'une logique d'intervention sectorielle et réglementaire à une logique d'incitation et de contractualisation. Il illustre la réduction des domaines et des formes d'interventions vers l'incitation pour les territoires à s'auto-organiser et à coopérer. Mais comment font-ils? De quels moyens disposent-ils? Quelle est la répartition des rôles? Quelle est la place de cette'autonomisation? Ce travail s'appuyant sur des missions concernant l'évaluation et la coopération Leader Belledonne tentera notamment de répondre à ces quelques problématiques.



## Avant-propos

*"L'homme libre possède le temps. L'homme qui maîtrise l'espace est simplement puissant."*  
Sylvain Tesson, 2012, Dans les forêts de Sibérie, éd. Gallimard, 266p

## Remerciements

Je remercie tout d'abord ma tutrice de stage au sein d'Espace Belledonne, Margaux MAZILLE, pour avoir accepté de me suivre tout du long de ce travail. Je la remercie pour ses précieux conseils, son sens du détail et sa bonne humeur quotidienne.

Je remercie également Philippe CUNTIGH, tuteur pédagogique, sans qui l'évaluation serait resté pour moi une discipline obscure, pour sa pédagogie, sa prise de recul et son aide méthodologique précieuse.

Je remercie Sophie GOUIN, directrice d'Espace Belledonne pour son accueil au sein de la structure associative et sa confiance.

Je remercie toute l'équipe d'Espace Belledonne pour son accueil et sa bonne humeur quotidienne : Valérie Lucas, Charlotte Doucet, Carole Schwartz, Sylvie Perez et Agnès Daburon.

Je remercie également Anne Riou de Cap Rural pour son regard sur les métiers du territoire, l'évaluation et la coopération Leader.

Je tenais à remercier Emmanuel Roux, pour son engagement dans le master IDT et ses aphorismes, ainsi que toute l'équipe pédagogique du master IDT pour ces deux belles années passées à l'Institut de Géographie Alpine.

Enfin je remercie tous mes camarades du master IDT pour avoir échangé et croisé nos regards sur cette formation, nos stages et possibles devenirs dans les métiers du territoire.

## Acronymes

**A.S.P.** : Agence de Service et de Paiements

**C.D.D.R.A.** : Contrat de Développement Durable Rhône-Alpes

**C.F.A.C.** : Convention de Fonctions d'Agglomération et de Centralité

**C.S.P.** : Catégorie Socioprofessionnelle

**D.A.D.R.** : Direction de l'Agriculture et du Développement Rural

**D.R.A.A.F.** : Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt

**E.P.C.I.** : Etablissement Public de Coopération Intercommunale

**F.E.A.D.E.R.** : Fond Européen Agricole Développement Economie Rurale.

**G.A.L.** : Groupe d'Action Local

**L.E.A.D.E.R.** : Liaisons Entre les Actions de Développement de l'Economie Rurale

**M.A.E.C.** : Mesure Agro-environnementales et Climatiques

**P.A.C.** : Politique Agricole Commune

**P.A.E.C.** : Projet Agro-environnemental et Climatique

**P.P.T.** : Plan Pastoral Territorial

**P.D.R.** : Programme de Développement Rural

**P.N.R.C.** : Parc Naturel Régional de Chartreuse

**P.N.R.M.B.** : Parc Naturel Régional du Massif des Bauges

**P.N.R.V.** : Parc Naturel Régional du Vercors

**P.P.T.** : Plan Pastoral Territorial

**P.P.P.** : Partenariat Public Privé

**U.E.** : Union Européenne

## Sommaire

Avant-propos .....	4
Remerciements .....	4
Acronymes .....	5
Introduction.....	8
I. Les enjeux du développement territorial entre développement rural et développement local.....	10
I.1. Du global au local, le développement territorial? .....	10
I.1. A. Définition du développement territorial .....	10
I.1. B. Avènement du développement rural dans la PAC, d'une politique publique sectorielle à une politique publique territoriale?.....	10
I.1. C. Le développement local, réaction à l'aménagement : du militantisme au mouvement historique.....	12
I.2. Belledonne, entre développement rural et développement local. ....	14
I. 2. A. Belledonne, un territoire aux enjeux de développement rural .....	14
I.2. B. Belledonne, un territoire qui s'organise à l'échelle locale. ....	15
I.2. C. Quels enjeux du développement territorial de Belledonne? .....	19
I.2. D. La décentralisation et une montée en puissance du local.....	22
I.3. Leader, une politique publique territoriale .....	23
I. 3. A. Une politique publique d'initiative européenne.....	23
I. 3. B. L'institutionnalisation dans l'évaluation des politiques publiques en France, vers une autonomisation des territoires? .....	26
I.3.C. Leader, 7 fondamentaux pour un développement local .....	28
I. 3. D. Le programme Leader et sa logique ascendante.....	31
II. Les missions de stage : l'évaluation et la coopération dans le programme Leader Belledonne ..	32
II. 1. La mission d'évaluation du programme LEADER Belledonne : Formaliser le cadre de l'évaluation du programme Leader de l'Espace Belledonne .....	32
II. 1. A. Missions dans la commande initiale .....	32
II. 1. B. Culture sur l'évaluation des politiques publiques .....	32
II. 1. C. Réappropriation et précisions sur la mission .....	34
II.2. D. Travaux sur l'évaluation Leader .....	35
II. 2. F. Méthodologie et mise en œuvre de l'évaluation Leader 2014-2020 .....	38
II.2 La mission de coopération.....	40
II. 2. A. Définition .....	40
II. 2. B. Evolution dans la mission de coopération Leader.....	40
II.2. D. Des évolutions dans la coopération Leader .....	41
II. 2. F. Composition du groupe de travail .....	42
II. 2. D. Méthodologie.....	42
III. Les premiers résultats des missions.....	44
III. 1. L'évaluation .....	44

III. 1. A. Le livrable attendu : le mandat évaluatif.....	44
III. 1.B. Enjeux possible d'une évaluation croisée avec les PNR .....	47
III. 1.C. Pour la suite.....	47
III. 2. Coopération .....	48
III.2. A. Méthodologie et résultats.....	48
III. 2.B. Pour la suite.....	49
IV/ Apports réciproques et liens avec les enseignements du master IDT .....	50
IV. 1. Belledonne, un terrain "école".....	50
VI. 2.Lien avec les précédentes expériences professionnelles .....	50
IV.2.a. Expérience d'une coopération décentralisée.....	50
IV.2.a. Expérience d'une démarche ascendante.....	50
VI. 3.Lien avec les enseignements suivis à l'Institut de Géographie Alpine .....	51
VI. 4. Apports et contributions à mi-parcours.....	52
VI. 4.A Avant les missions.....	52
VI. 4.B. A mi-parcours des missions .....	52
VI.4.C. Vision sur le projet professionnel.....	53
Table des cartes.....	54
Tables des figures.....	54
Bibliographie.....	55
Annexes .....	57

## Introduction

Pour sa nouvelle programmation Leader 2014-2020, le territoire de Belledonne est portée par une stratégie de "développement d'une relation montagne - vallée renouvelée et équilibrée"

Pour Jean-Jacques Rousseau, l'égalité est par essence une utopie. "Elle est chimère de spéculation qui ne peut exister dans la pratique." Des écarts considérables peuvent alors se creuser, mais que faire? Le rôle des pouvoirs publics est alors la garantie de celle-ci par leur intervention : "Mais si l'abus est inévitable, s'ensuit-il qu'il ne faille pas au moins le régler? C'est précisément parce que la force des choses tend toujours à détruire l'égalité, que la force de la législation doit toujours tendre à la maintenir."<sup>2</sup> Rousseauiste, John Rawls<sup>3</sup> tourne ces inégalités inévitables comme des opportunités : "les inégalités sont tolérables à condition que tous bénéficient d'une égalité des chances pour accéder à des positions plus favorables" (Rawls, 1971). Autrement dit, les inégalités peuvent être bénéfiques aux plus défavorisés si en parallèle, l'égalité est visée.

Les pouvoirs publics agissent sur ces inégalités pour les réduire et ainsi donner plus "d'égalités des conditions"<sup>4</sup>. Cependant, l'échelon d'intervention spatiale de ceux-ci est perpétuellement déstabilisé de par une sectorisation de l'action publique ainsi que par des processus de territorialisation, déterritorialisation et reterritorialisation<sup>5</sup> (Raffestin, 1986). Les pouvoirs publics doivent ainsi s'adapter à ces inégalités socio-spatiales et organisationnelles, qui se construisent et se déconstruisent en permanence<sup>6</sup>. L'autorité publique mobilise l'institution légitime qui intervient alors sur un problème posé, sur un périmètre donné, et ce, pour garantir le principe d'égalité entre les territoires. Autrement dit, les autorités publiques institutionnalisent leurs actions puis agissent au travers de politiques publiques, sectorielles et/ou territoriales sur des territorialités mouvantes (Lajarge, 2012).

Robert Dahl définit une relation comme politique quand A obtient de B une action qu'il n'aurait pas effectué autrement<sup>7</sup>. Une politique publique est une "intervention d'une autorité investie de puissance publique et de légitimité gouvernementale sur un domaine spécifique de la société ou du territoire. (...) Les politiques publiques véhiculent des contenus, se traduisent par des prestations et génèrent des effets"<sup>8</sup> (Thoenig, 2006). Les autorités publiques à travers leurs interventions viennent répondre à des problèmes sociaux locaux sur les territoires, qui s'organise avec cette intervention : "elle tend à constituer un ordre local"<sup>9</sup> (Muller et Surel, 1998).

Le programme LEADER, acronyme pour Liaison Entre Actions pour le Développement de l'Economie Rurale, est un programme d'action d'initiative européenne pour une période de 6 ans. Ce programme est une méthode de mise en œuvre des mesures de développement rural par des projets pilotes. En France, l'autorité de gestion de ce programme sont les régions. Il vient en

---

<sup>1</sup> Dossier de candidature Leader Belledonne 2014-2020

<sup>2</sup> Jean-Jacques Rousseau, Du contrat social ou des principes du droit politique, Livre I, chapitre IX « Du domaine réel »

<sup>3</sup> Rawls (J.), 1971, Théorie de la Justice.

<sup>4</sup> Selon l'idée de Tocqueville, dans Manent (P.), 2006, Tocqueville et la nature de la démocratie, Gallimard, 196p.

<sup>5</sup> Raffestin (C.), 1986, Écogenèse territoriale et territorialité, In : Auriac (F.), Brunet (R.), Espaces, jeux et enjeux. Paris : Fayard & Fondation Diderot, p. 175-185

<sup>6</sup> Selon l'idée de Norbet Alter et de l'innovation ordinaire selon laquelle les cadres de l'intervention d'une organisation sont mouvants et les règles doivent être réadaptées pour recadrer ce mouvement.

<sup>7</sup> Repris du cours de Politiques Publiques Territoriales de master IDT, 2013-2014, P. Cuntigh, I.G.A.

<sup>8</sup> Thoenig (J.-Cl.), 2006, Politique publique, in Boussaguet (L.), Jacquot (S.), Ravinet (P.) (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques*, éd. Les Presses de Sciences Po, pp. 328-335

<sup>9</sup> Muller (P.), Surel (Y.), 1998, L'analyse des politiques publiques, Paris Montchrestien, coll.clefs

soutien au développement et à la promotion de projets innovants des territoires ruraux, et périurbains depuis 2007<sup>10</sup>.

L'Espace Belledonne est une association de développement local créée à l'initiative des élus locaux en 1998. Elle a pour but la promotion du développement des communes du massif de Belledonne. Le territoire dispose de divers contrats et politiques publiques qui contribuent au développement à son développement : Plan Pastoral Territorial, Projet Agro-environnemental et Climatique, Contrat de Développement Durable Région Rhône Alpes, démarche de préfiguration de Parc Naturel Régional<sup>11</sup>. Après deux générations de programme Leader, Espace Belledonne est la structure porteuse pour la période 2014-2020. Sa stratégie porte sur le "développement d'une relation montagne - vallée renouvelée et équilibrée"<sup>12</sup>

En intégrant une association de développement locale, s'est posé la question du rôle du programme Leader dans le développement local. Politique de développement rural d'initiative européenne, comment s'articule-t-il avec le développement local? Nous tenterons d'identifier la place de ce programme dans la dynamique de développement local au travers la capacité du territoire à s'organiser et à construire son projet. Cela sera abordé à travers la réalisation de missions de stage portant sur la mise en place de l'évaluation de cette politique et sur le lancement d'une réflexion avec les acteurs du territoire sur des pistes de coopération dans le cadre de ce programme.

La question principale est la suivante : **En quoi Leader est un outil de structuration du projet de territoire de Belledonne?**

Pour cela, nous avons organisé notre propos en quatre parties. La première interroge les enjeux du développement rural et local de Belledonne et son programme Leader. Une seconde partie abordera l'évaluation et la coopération Leader par les missions confiées.

La troisième partie traitera des premiers résultats et des pistes opérationnelles pour la suite des missions. Enfin, la dernière partie montrera les apports réciproques et liens avec les enseignements suivis à l'université.

---

<sup>10</sup> Sources : [http://www.europe-centre.eu/fr/42/Le\\_programme\\_LEADER.html](http://www.europe-centre.eu/fr/42/Le_programme_LEADER.html)

<sup>11</sup> depuis le 13 novembre 2014

<sup>12</sup> Dossier de candidature Leader Belledonne 2014-2020

## I. Les enjeux du développement territorial entre développement rural et développement local

Il semble ici pertinent de repartir d'une définition de base et des termes clés du développement territorial pour éclairer les enjeux territoriaux pour Belledonne et la place du programme Leader dans son développement. L'analyse des termes remis dans leur contexte en apprend déjà beaucoup sur le sujet en lui-même. Pour débiter, la notion de développement territorial sera mise en perspective à travers le rapport entre développement rural et développement local, entre logique descendante et logique ascendante.

### I.1. Du global au local, le développement territorial?

#### I.1. A. Définition du développement territorial

Selon l'idée de R. Lajarge<sup>13</sup>, le développement territorial est :

- Un **concept géographique**, car spatial ;
- **Pluridisciplinaire**, car il concerne les développements économiques, sociaux, environnementaux et culturels, en interrelations ;
- **Mouvant**, car il évolue en fonction des contextes, notamment historique, et doit s'adapter aux évolutions de son temps et de celles à venir ;
- **Multi scalaire**, car il se pense à des échelles allant du local au global.

Pour Brunet et alii, le concept de développement territorial est antérieur à l'aménagement du territoire et date des années 90. Il se fonde sur la volonté de recréer du lien entre les ressources territoriales et les hommes, avec leurs pratiques, leur appropriation au territoire, les contraintes, mais également avec leurs représentations de celui-ci. (Brunet, Ferras et alii, 1998)

Pour Laurent Davezies, le développement territorial a pour finalité l'évolution positive des territoires en "s'appuyant sur des directives permettant à chacun d'entre eux la mise en valeur de ses ressources, tout en instaurant une cohésion d'ensemble à l'échelle nationale" (Davezies, 2012). Ce développement s'opère par un jeu de demande locale et d'offre globale d'investissements publics, encadrés par des politiques publiques territoriales.

#### I.1. B. Avènement du développement rural dans la PAC, d'une politique publique sectorielle à une politique publique territoriale?

*"Une définition pratique du développement rural n'est pas très aisée. La difficulté provient de ce que la notion de développement est une notion complexe et que le qualificatif de rural est un élément de complication supplémentaire"<sup>14</sup>.*

La notion de développement rural a émergé dans le cadre de la politique agricole commune européenne. Après la seconde guerre mondiale, les besoins en alimentation étant considérables, les premiers accords et coopérations entre états européens leur permettent de déléguer ou transmettre par traité l'exercice de compétences à des organes communs dans certains secteurs.

Dès lors, des politiques européennes impliquent les Etats membres et s'ouvrent sur plusieurs secteurs et dans différents champs d'actions pour aménager le territoire. Elles visent à la résolution d'enjeux majeurs en Europe. L'un de ces enjeux étant l'autosuffisance alimentaire. Ainsi, suite au Traité de Rome en 1957, la Communauté Economique Européenne est créée ainsi que

---

<sup>13</sup> A partir du cours de Politiques Publiques Territoriales, R. Lajarge et P. Cuntigh, master IDT, Institut de Géographie Alpine, 2013/2014

<sup>14</sup> Définition et objectifs du développement rural, 1969, United Nations Economic Commission for Africa, United Nations Economic Commission for Africa, lien : [<https://repository.uneca.org/handle/10855/16398>]  
Fiches Techniques sur l'Union européenne 2015, Second Pilier de la PAC : la Politique de développement Rural.

la P.A.C. : Politique Agricole Commune. C'est à l'époque une politique publique sectorielle de soutien à la production agricole, répondant à 3 principes :

- **La solidarité financière des états**
- **Un marché unique**
- **Une préférence communautaire**

Son principal objectif est la **modernisation et le développement de l'agriculture**. Pour cela, des mesures de contrôle sur les prix ainsi qu'un soutien financier sous forme de subventions aux agriculteurs européens des pays membres est mis en place.

La PAC évolue ensuite avec les mutations des besoins et par le processus de territorialisation européenne. Le principal tournant politique s'effectue en 1999, lorsque le Conseil Européen de Berlin décide de compléter les volets de la PAC par un second pilier : "le Développement Rural". Il sera par la suite décliné dans les politiques publiques au sein des états membres. C'est aujourd'hui une politique qui tient compte des multiples rôles de l'agriculture dans la société.

En 2014, l'U.E. réforme sa PAC. En effet, la politique coûte cher, surtout par les aides reversées aux agriculteurs. Le 26 juin 2014 à Bruxelles, un accord politique est voté instituant le nouveau budget de la PAC pour la période 2014-2020. Ce budget est légèrement en baisse par rapport à la programmation précédente, avec des modifications et des variations nationales pour 2015-2020. On peut noter la disparition de certains axes ainsi qu'une diminution du nombre de mesures, cela représentant une forme de rationalisation de sa politique. De plus, en priorisant l'agriculture durable dans la PAC, l'Union Européenne rend obligatoire l'intégration de la mesure agro-environnementale dans les programmes de développement rural<sup>15</sup>. Les leviers du FEADER restent quasi identiques à ceux de l'ancienne programmation hormis l'attention particulière portée à l'innovation et au caractère durable de la gestion des ressources.

Enfin, la gestion des fonds européens est entièrement régionalisé en France, ce qui représente la principale nouveauté pour la France. La nouvelle PAC se fonde sur les 3 objectifs suivants :

- **Une production alimentaire viable**
- **La gestion durable des ressources**
- **Un développement rural équilibré**

Elle s'inscrit donc en cohérence avec les objectifs de l'Europe 2020 et le cadre stratégique commun 2014-2020 pour : "**une croissance intelligente, durable et inclusive**".

---

<sup>15</sup> De 2014 à 2020, le FEADER devrait pouvoir financer de nouvelles « MAEC » (Mesures agroenvironnementales et climatiques). Ces mesures s'articulent notamment avec le programme Leader et sont ainsi soumises à un plafond financier de cumul des subventions publiques à ne pas dépasser.

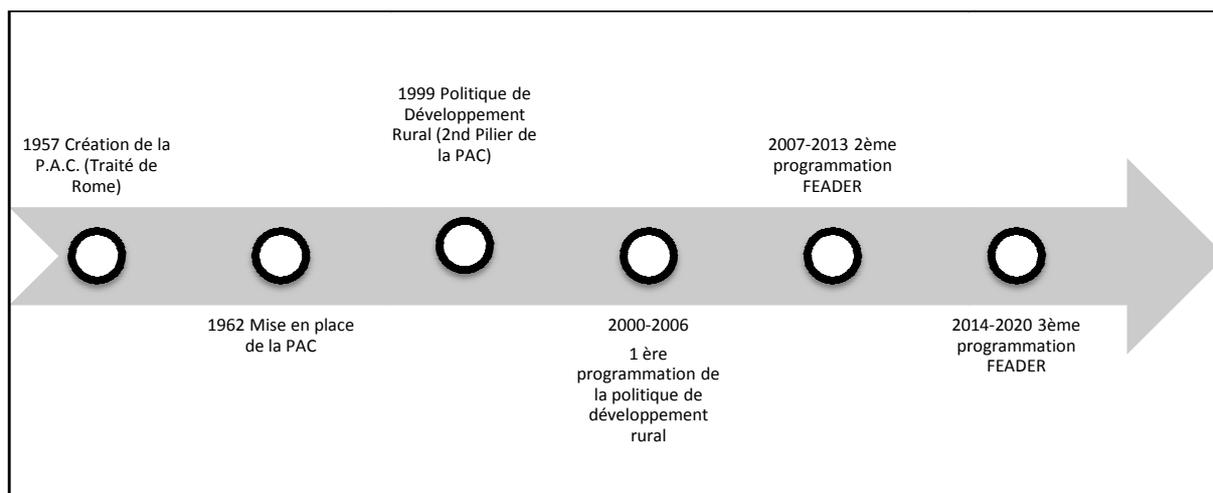


Figure 1 D'une politique sectorielle de développement à une démarche de politique territoriale intégrée

Le **développement rural**, second pilier de la PAC, a pour objet **l'optimisation des complémentarités urbain/rural et la valorisation des ressources spécifiques des territoires ruraux**.

L'objectif premier de celui-ci, fixé par le parlement européen, est de *"mettre en place un cadre cohérent et durable garantissant l'avenir des zones rurales en se fondant, notamment, sur sa capacité à fournir un éventail de services publics qui dépassent la simple production de denrées alimentaires et sur le potentiel des économies rurales à créer de nouvelles sources de revenus et d'emplois, tout en protégeant l'héritage culturel, environnemental et patrimonial du monde rural"*<sup>16</sup>. L'objectif européen de développement rural peut donc être assimilé à une approche descendante des politiques européenne, de par son origine et de par son invitation à changer les cadres de l'action publique locale, en orientant les territoires ruraux vers de nouveaux objectifs d'ouverture aux territoires urbains, de complémentarité et de croissance économique.

Le Ministère de l'Agriculture, de l'Agro-alimentaire et de la Forêt le définit ainsi : « Le développement rural a pour objet de mieux **tirer parti des complémentarités entre villes et campagnes et de valoriser les ressources spécifiques des territoires ruraux.** »<sup>17</sup>

### I.1. C. Le développement local, réaction à l'aménagement : du militantisme au mouvement historique

En France, le développement local apparaît en réaction aux principes régaliens de l'Etat dans sa planification, en particulier sur le volet spatial de celle-ci : l'aménagement du territoire. Il s'oppose à un développement dit "d'en-haut", à une démarche descendante, sans concertation avec les populations concernées (Gontcharoff, 2012). Son avènement à la fin des années 60/début des années 70 dans les théories sur le développement provient d'un militantisme local apparu dans le "mouvement des Pays"<sup>18</sup>, dans des mobilisations citoyennes et dans une remise en question du "développement généré par l'Occident des années 1950" (Houée, 2009)<sup>19</sup>. Ce type de développement est l'expression d'une résistance du local face aux déterminismes globaux, d'une "dynamique sociale de mobilisation d'acteurs très divers ainsi que d'une posture créative autour d'un projet commun"<sup>20</sup>. Il combine des éléments économiques et sociaux et le rôle de l'appropriation

<sup>16</sup> Sources : [http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/fr/FTU\\_5.2.6.pdf](http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/fr/FTU_5.2.6.pdf)

<sup>17</sup> Source : [agriculture.gouv.fr](http://agriculture.gouv.fr)

<sup>18</sup> Allaire Gilles, Boudou A., Neumann J.-P. Enjeux, médiations et développement local. Un point sur le mouvement des pays. Modernité et modernisation. In: *Économie rurale*. N°166, 1985. pp. 33-37. doi : 10.3406/ecoru.1985.3142 [http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecoru\\_0013-0559\\_1985\\_num\\_166\\_1\\_3142](http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/ecoru_0013-0559_1985_num_166_1_3142)

<sup>19</sup> Houée (P.), 2009, *Repères pour un développement humain et solidaire*, Paris, éd. Atelier, 254p.

<sup>20</sup> *Ibid*

des ressources territoriales par les acteurs y joue un rôle majeur. Ce développement est marqué par le territoire, cet "espace [...] de coopération entre différents acteurs avec un ancrage géographique pour engendrer des ressources particulières et des solutions inédites"<sup>21</sup>(Pecqueur, 2000). Ce militantisme local devint un mouvement à l'échelle nationale quand il est reconnu en 1982 par le ministre du Plan et de l'Aménagement du Territoire lors des Etats généraux des Pays organisés à Mâcon.

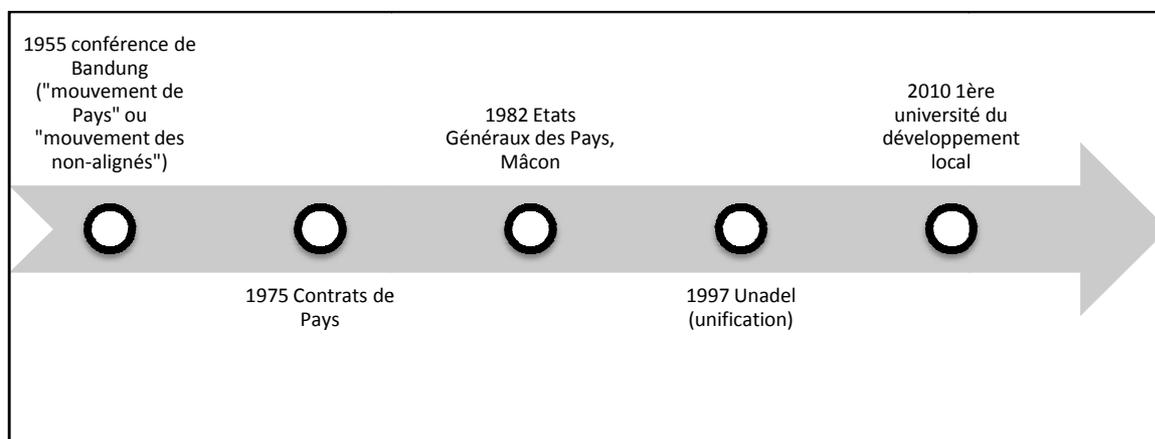


Figure 2 : Chronologie du développement local

**"Le développement local n'est pas la croissance, c'est un mouvement culturel, économique, social qui tend à augmenter le bien-être d'une société. Il doit commencer au niveau local et se propager au niveau supérieur. Il doit valoriser les ressources d'un territoire par et pour les groupes qui occupent ce territoire. Il doit être global et multidimensionnel, recomposant ainsi les logiques sectorielles"** (États généraux des Pays<sup>22</sup>, Mâcon, juin 1982).

<sup>21</sup> Pecqueur (B.), *Le développement local, pour une économie des territoires*, 2000, Paris, Sycos,

<sup>22</sup> A la suite de ceux-ci, l'association nationale pour le développement local et le pays (ANDLP) fût créée et fusionnée avec la Fédération des Pays de France pour former l'actuel Union Nationale des Acteurs et des structures du Développement Local (UNADEL).

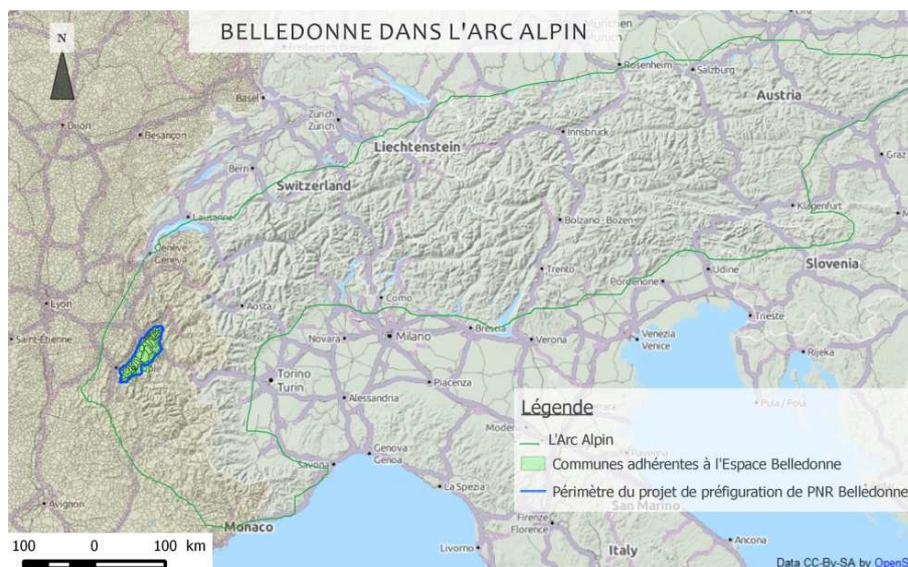
## I.2. Belledonne, entre développement rural et développement local.

Cette parti visera à positionner Belledonne, territoire rural de montagne entre les enjeux du développement rural européen et les moyens dont le territoire dispose pour s'organiser localement.

### I. 2. A. Belledonne, un territoire aux enjeux de développement rural

#### I.2. A. a Belledonne, caractéristiques orographique d'un massif de l'Arc Alpin.

"Cette chaîne constitue un cas unique dans la géographie de l'arc alpin en concentrant, dans un espace relativement restreint, l'ensemble des paysages du monde l'altitude. Quelques vignobles et de figuiers s'accrochent à ses premières pentes [...]. Sur les sommets les plus élevés, la neige persiste toute l'année".<sup>23</sup> Une des spécificités de cette chaîne montagneuse de 60 kilomètres de long et 10 de large située au Sud-ouest de l'Arc Alpin est l'absence de traversée routière de l'Ouest à l'Est.



Carte 1 : Le massif de Belledonne dans l'Arc Alpin européen

#### I.2.A. b. Le Plan Agro-environnemental et Climatique, une mesure du développement durable européenne

Le PAEC est une politique contractuelle d'initiative européenne d'une durée de 5 ans. En concertation avec les acteurs locaux, le territoire définit un projet agro-environnemental pour la période 2015-2020. Celui-ci possède une triple ambition pour Belledonne :

- ❖ **Mobiliser l'ensemble de acteurs et élus dans la construction d'une approche territoriale** aux enjeux agro-environnementaux à l'échelle de Belledonne
- ❖ **Permettre le maintien des pratiques agricoles favorables à l'environnement** et l'évolution de celle qui lui son défavorables en proposant aux agriculteurs de contractualiser les MAEC et leur permettre de s'inscrire dans un projet de territoire plus vaste.
- ❖ **Présenter les autres mesures et plans d'actions présents sur le territoire** qui concourent à une agriculture plus respectueuse de l'environnement tel que le PPT et les mesure du programme Leader sur la gestion des ressources naturelles de manière concerté.

Le périmètre du PAEC comprend pour 2015-2020 comprend 46 communes d'Espace Belledonne.

<sup>23</sup> Isère Magazine, n°144, Découvrez l'Isère en Marchant, été 2014

### ***I.2. A. c. Le Plan Pastoral Territorial***

Le Plan Pastoral Territorial est une politique de contractualisation entre la région et les territoires pour une durée de 5 ans par le financement de projets de territoire autour du pastoralisme.

Fort de sa première expérience, le territoire souhaite faire du pastoralisme un vecteur de développement territorial autour des enjeux de :

- *cohabitation des usages en alpages ;*
- *gestion partagée des espaces pastoraux ;*
- *construction d'une identité territoriale à l'échelle de Belledonne ;*
- *valorisation durable des ressources naturelles ;*
- *accompagnement de projets et d'amélioration pastorale.*

La nouvelle candidature Le périmètre de la nouvelle candidature PPT pour 2011-2020 comprend 36 communes d'Espace Belledonne. Cette politique sectorielle contractuelle permet de mobiliser les acteurs locaux et les gestionnaires d'espaces dans une logique de gestion partagée des ressources. Elle a pour objet de concilier préservation environnementale et valorisation économique de la ressource en :

- ❖ **Mobiliser les acteurs et élus autour la construction d'une approche territoriale** des enjeux pastoraux à l'échelle de Belledonne
- ❖ **Contribuer au développement durable** et au renforcement de l'économie pastorale
- ❖ **Articuler le PPT de manière plus étroite et plus concerté** avec les autres politiques contractuelles.

### ***I.2. B. Belledonne, un territoire qui s'organise à l'échelle locale.***

Le territoire de Belledonne cherche dans une optique de développement, à faire exister l'entité montagnarde comme espace de projets et espace de vie avec une légitimité institutionnelle, notamment en vu de son projet de parc naturel régional.



**Carte 2 : Classement des communes en zone de montagne (sources : Portail de l'Observatoire de territoires, CGET)**

La majeure partie de ses communes sont classées en zone de montagne, ce qui en fait un territoire à dominante rurale<sup>24</sup>.

<sup>24</sup>[http://carto.observatoire-des-territoires.gouv.fr/#v=map1;i=zone\\_mont.zone\\_mont;l=fr;z=521645,5728293,276185,175317](http://carto.observatoire-des-territoires.gouv.fr/#v=map1;i=zone_mont.zone_mont;l=fr;z=521645,5728293,276185,175317)

### ***1.2. B.b Des périmètres institutionnels***

Administrativement, le territoire de Belledonne est composé de 56 communes de plaine et de montagne où vivent près de 50 000 habitants. Elles sont réparties au sein de 6 territoires d'intercommunalités (Etablissement Public de Coopération Intercommunales à fiscalité propre), que sont :

- La Communauté de Communes du Canton de la Chambre
- La métropole Grenoble Alpes Métropole
- La Communauté de Communes Porte de Maurienne
- La Communauté de Communes du Grésivaudan
- La Communauté de Communes Cœur de Savoie
- La Communauté de Communes de l'Oisans

Les communautés de communes sont porteuses des Contrats de Développement Durable de la Région Rhône Alpes et la métropole d'une Convention de Fonctions d'Agglomération et de Centralité (CFAC). Il y a ainsi 4 CDDRA et un CFAC sur le territoire :

- ❖ Le CDDRA Alpes Sud Isère,
- ❖ Le CDDRA Pays de Maurienne,
- ❖ Le CDDRA Grésivaudan,
- ❖ Le CDDRA Cœur de Savoie
- ❖ le CFAC Grenoble Alpes Métropole.

### ***1.2. B. a. Un territoire en préfiguration de projet de Parc Naturel Régional***

En 2010, une expertise sur la valeur du patrimoine naturel de Belledonne a été réalisée et s'est avérée positive. Pour " *pérenniser son action l'échelle de Belledonne, Espace Belledonne a saisi la Région Rhône Alpes pour s'inscrire dans une démarche de création de Parc Naturel Régional*"<sup>25</sup>. La région après avoir réalisé l'étude de faisabilité et d'opportunité en 2013 a autorisé le lancement de la construction du projet de PNR. 2015 sera donc une année charnière pour Espace Belledonne, association de préfiguration du PNR, notamment pour l'écriture de la charte. Celle-ci se fera de manière concertée avec les habitants, les membres et les partenaires.

L'étude de faisabilité et d'opportunité réalisée en 2013 par la région Rhône Alpes permet d'apporter des éléments de réponse à 3 des 5 conditions à remplir pour créer un PNR.

Concernant la qualité et la cohérence du territoire, les critères sont :

- La qualité et le caractère du territoire, de son patrimoine naturel et culturel, ainsi que de ses paysages représentant pour la ou les régions concernées un ensemble remarquable mais fragile et menacé, et comportant un intérêt reconnu au niveau national.
- La cohérence et la pertinence des limites du territoire au regard de ce patrimoine et de ces paysages, en tenant compte des éléments pouvant déprécier leur qualité et valeurs ainsi que des dispositifs de protection et de mise en valeur existants ou projetés.

Pour le projet, le critère est :

- La qualité du projet de charte, notamment de son projet de développement fondé sur la protection et la mise en valeur du patrimoine et des paysages.

Pour les acteurs et les moyens, les critères sont :

---

<sup>25</sup> Région Rhône Alpes, 2013, Etude de faisabilité et d'opportunité d'un Parc Naturel Régional en Belledonne, Somival Sycomore, Stratis, 17p.

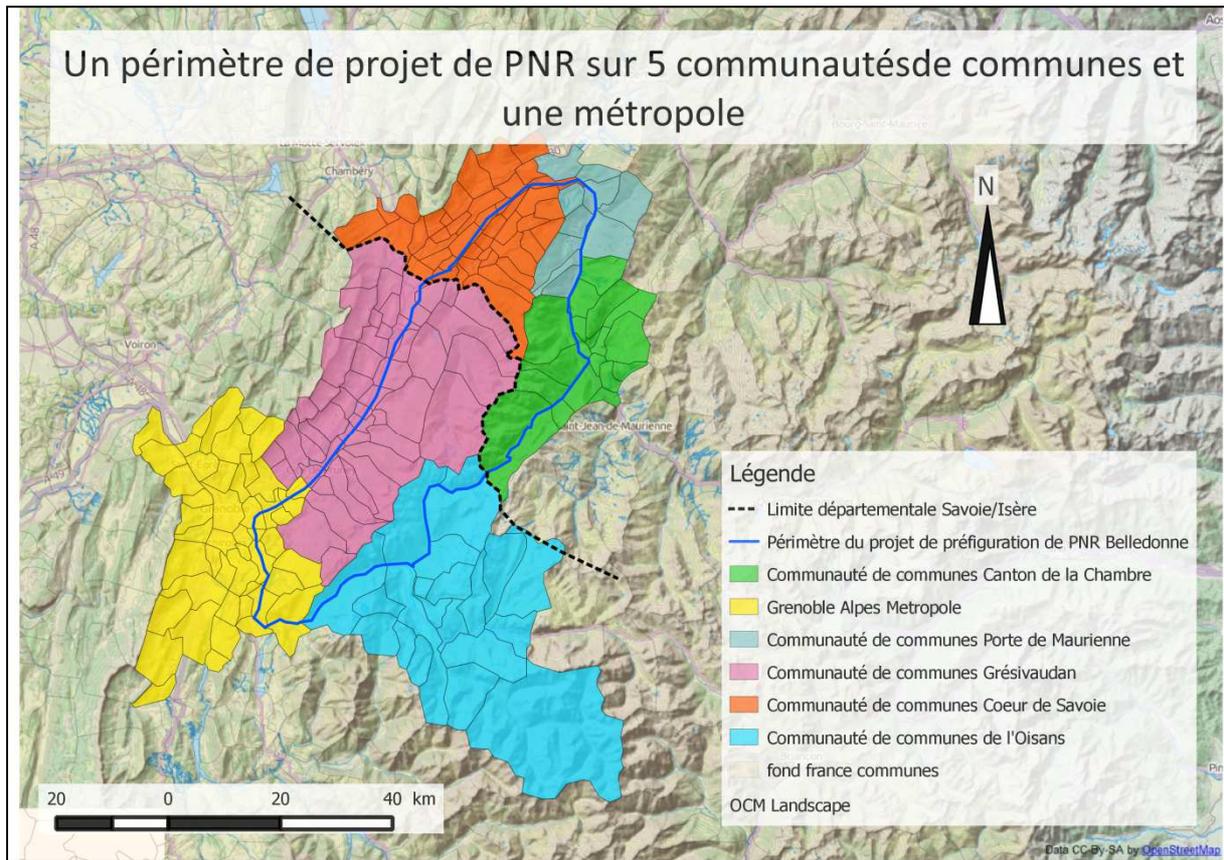
- La détermination des collectivités et des établissements publics de coopération intercommunale à fiscalité propre dont l'engagement est essentiel pour mener à bien le projet.
- La capacité de l'organisme chargé de l'aménagement et de la gestion du parc naturel régional à conduire le projet de façon cohérente.

Ces trois critères ont été validés par la Région. Reste donc les deux autres critères concernant le projet et les acteurs. Les cinq missions que le territoire devra mener s'il devient Parc Naturel Régional<sup>26</sup> seront :

- ❖ **La protection et la gestion du patrimoine naturel, culturel et paysager.** Le PNR gère de façon harmonieuse ses espaces ruraux, maintenir la diversité biologique de ses milieux, préserver et valoriser ses ressources naturelles, ses paysages, ses sites remarquables et mettre en valeur et dynamiser son patrimoine culturel.
- ❖ **L'aménagement du territoire.** Partie intégrante des politiques nationale et régionale d'aménagement du territoire en contribuant à définir et orienter les projets d'aménagement menés sur son territoire, dans le respect de l'environnement.
- ❖ **Le développement économique et social** en animant et coordonnant les actions économiques et sociales pour assurer une qualité de vie et un développement respectueux de l'environnement de son territoire, en valorisant ses ressources naturelles et humaines.
- ❖ **L'accueil, l'éducation et l'information** en favorisant le contact avec la nature, sensibilisant ses habitants aux problèmes de l'environnement, incitant ses visiteurs à la découverte de son territoire à travers des activités éducatives, culturelles et touristiques.
- ❖ **L'expérimentation** en contribuant à des programmes de recherche et en initiant des procédures nouvelles et des méthodes d'actions qui peuvent être reprises sur tout autre territoire, au niveau national mais aussi international.

---

<sup>26</sup> Selon la Fédération des Parcs naturels régionaux de France. Les missions sont définies par le Code de l'Environnement, article R333-1



Carte 3 : Périmètre de projet de PNR proposé par la Région Rhône Alpes et les 6 intercommunalités de Belledonne

En termes de gouvernance, le projet de préfiguration de PNR de Belledonne s'oriente vers une structure technique légère, en capacité de s'appuyer sur l'existant, notamment des compétences au sein des EPCI et des organismes et associations. Cela vient en appui aux capacités d'Espace Belledonne à prendre en compte la montée en puissance des intercommunalités et à la baisse des financements publics que le succès des gouvernances publics/privés, des politiques LEADER et PPT et la promotion d'une gestion intégrée des ressources que le territoire met en place.

**Mise en tension du développement territorial :**

*Attractivité et reconquête <=> Développement rural => Patrimonialisation et nouvelles ressources*

*Exogène <=> Développement local => Endogène*

## **I.2. C. Quels enjeux du développement territorial de Belledonne?**

Le territoire de Belledonne se trouve donc à la croisée de plusieurs enjeux, entre développement rural et développement local.

### **I.2. C.a. La construction d'une identité Belledonne.**

Le massif est à cheval entre les deux départements Rhône-Alpins de l'Isère et de la Savoie. De par des entités paysagères et culturelles diverses, des territoires aux identités fortes et des sous-ensembles plus forts que le tout, l'identité en Belledonne est en construction<sup>27</sup>. Ainsi, ce sont six secteurs géographiques qui forment cet ensemble : Le Val Gelon Coisin, Le Massif de Hurlières, Le Pays d'Alleverd, Les Balcons de Belledonne, Les vallées de Maurienne et des Villards, et la Vallée Eau d'Olle. Les communes qui composent ces entités géographiques sont réparties dans les différentes intercommunalités, territoires plus vastes dépassant la simple entité orographique du massif. Le poids des communes de montagne sont minoritaires au sein de ces EPCI, qui montent en puissance : "la prise en charge des questions relatives à la problématique de la montagne (identité, accès, contraintes, saisonnalité, ressources et économies associées, pratiques, ...) qui fait la spécificité de ces communes ne peut s'envisager qu'à l'échelle intercommunale" (Candidature Leader Belledonne 2014-2020). Un des objectifs du territoire est de porter la voix à ces communes de montagne au sein de leurs intercommunalités et d'Espace Belledonne.

#### **ENJEU DU TERRITOIRE :**

→ La formalisation d'une identité Belledonne qui prennent en compte la diversité des acteurs, des territoires et des patrimoines.

### **I.2. C.b. Belledonne, réservoir de ressources**

Riche de par sa grande biodiversité, de ses paysages et ses nombreux espaces naturels protégés, le territoire cherche à instaurer une plus grande préservation de ses espaces naturels dans une optique de développement. Ce territoire ouvert est structuré verticalement avec un étagement de la végétation et des paysages spécifiques. Il se trouve en continuité avec des corridors de biodiversité et d'autres espaces naturels. Les milieux naturels, incluant leurs faunes et leurs flores respectives, sont constitués aussi bien de milieux forestiers que de prairies sèches, de zones humides ou encore de milieux d'altitude. La proximité avec ses vallées urbanisées confère au territoire un atout mais représente également un point de vigilance en terme de préservation et de valorisation des ressources, à la croisées d'enjeu parfois contradictoires tels que le développement touristique, la gestion de la forêt ou le maintien de paysage par l'agriculture.

#### **ENJEU DU TERRITOIRE :**

→ Préservation de ce réservoir de ressources que constitue Belledonne pour ses habitants et pour les vallées et les villes

### **I.2. C.c. Une vitalité sociale du territoire**

Le territoire connaît une croissance démographique et une évolution sociologique importante. Ainsi, entre 1999 et 2009 sa croissance démographique a été de +0.9 % par an en moyenne et la CSP des retraités est en hausse<sup>28</sup>. Quatre actifs sur cinq travaillent dans une commune où il ne résident pas et plus de 4000 actifs changent de département pour aller travailler<sup>29</sup>. Les résidences secondaires représentent 8 logements sur 10. Cela représente un territoire à dominante résidentielle avec des bassins d'emplois dans les vallées. Ces évolutions montrent une différenciation entre le lieu d'habitation, le lieu de travail et le lieu de pratique des loisirs avec une très forte mobilité. Cela est également facteur d'augmentation des croisements de populations

<sup>27</sup> Etude de faisabilité et d'opportunité de la création d'un Parc Naturel Régional en Belledonne, Document de synthèse des rapports de phase 1, 2 et 3. Décembre 2013. Région Rhône Alpes, Somival, Sycomore.

<sup>28</sup> Sources INSEE 2009

<sup>29</sup> Données reprises dans la Candidature Leader Belledonne 2014-2020

aux origines et trajectoires de vie différentes, dans des territoires qui étaient, dans une moindre mesure, moins fortement touchés par ces changements dans les populations locales.

**ENJEU DE TERRITOIRE :**

→ Le maintien et renforcement de la vitalité sociale du territoire en prenant appui sur les dynamiques interne et la proximité des villes et des vallées.

***1.2. C.d. Diversification des activités économiques en prenant appui sur l'innovation***

La proximité du territoire aux deux métropoles de Grenoble et de Chambéry ainsi qu'à la vallée du Grésivaudan "*qui se rêve volontiers silico vallée Alpine*" (Duvillard, Fauvel et al, 2008)<sup>30</sup> et son économie productive lui assurent un certain dynamisme, notamment dans les communes de vallées. Le développement de ses activités, aussi diverses que l'agriculture, le pastoralisme, les pratiques touristiques, etc. confèrent ainsi à ce territoire une forte attractivité et un potentiel d'innovation et d'expérimentation pour les projets. L'innovation, tant économique, technique que sociale, est un enjeu au cœur du territoire.

**ENJEU DE TERRITOIRE :**

→ La diversification des activités économiques en prenant appui sur l'innovation.

***1.2. C.e. Organisation de l'accueil en Belledonne***

La vocation du territoire à accueillir des populations (nouveaux habitants, touristes, excursionnistes,...) est en croissance, en lien avec le développement des métropoles voisines. Avec ses différents pôles touristiques et ses aménités, Belledonne ne cesse d'attirer des visiteurs et une certaine forme de résidentialisation est constaté sur le territoire. Cependant, l'ensemble du territoire n'est pas touché de façon égale par ces nouveaux arrivants. De plus, il y a un manque de structuration et de fédération des acteurs parfois en situation concurrentielle.

**ENJEU DE TERRITOIRE :**

→ L'organisation de l'accueil (loisirs, tourisme et résidentiel) à l'échelle de la chaîne de Belledonne.

<sup>30</sup> Duvillard (S.), Fauvel (C.), Lajarge(R.), Sgard (A.), 2008, "La moyenne montagne n'est plus ce qu'elle était. Le P.N.R. de Chartreuse face à la pression urbaine", (en ligne), in Halshs, version 1, 22p., document pdf (158,6 kb) : [<http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00333572>]

### 1.2. C.f. Une gouvernance territoriale adaptée

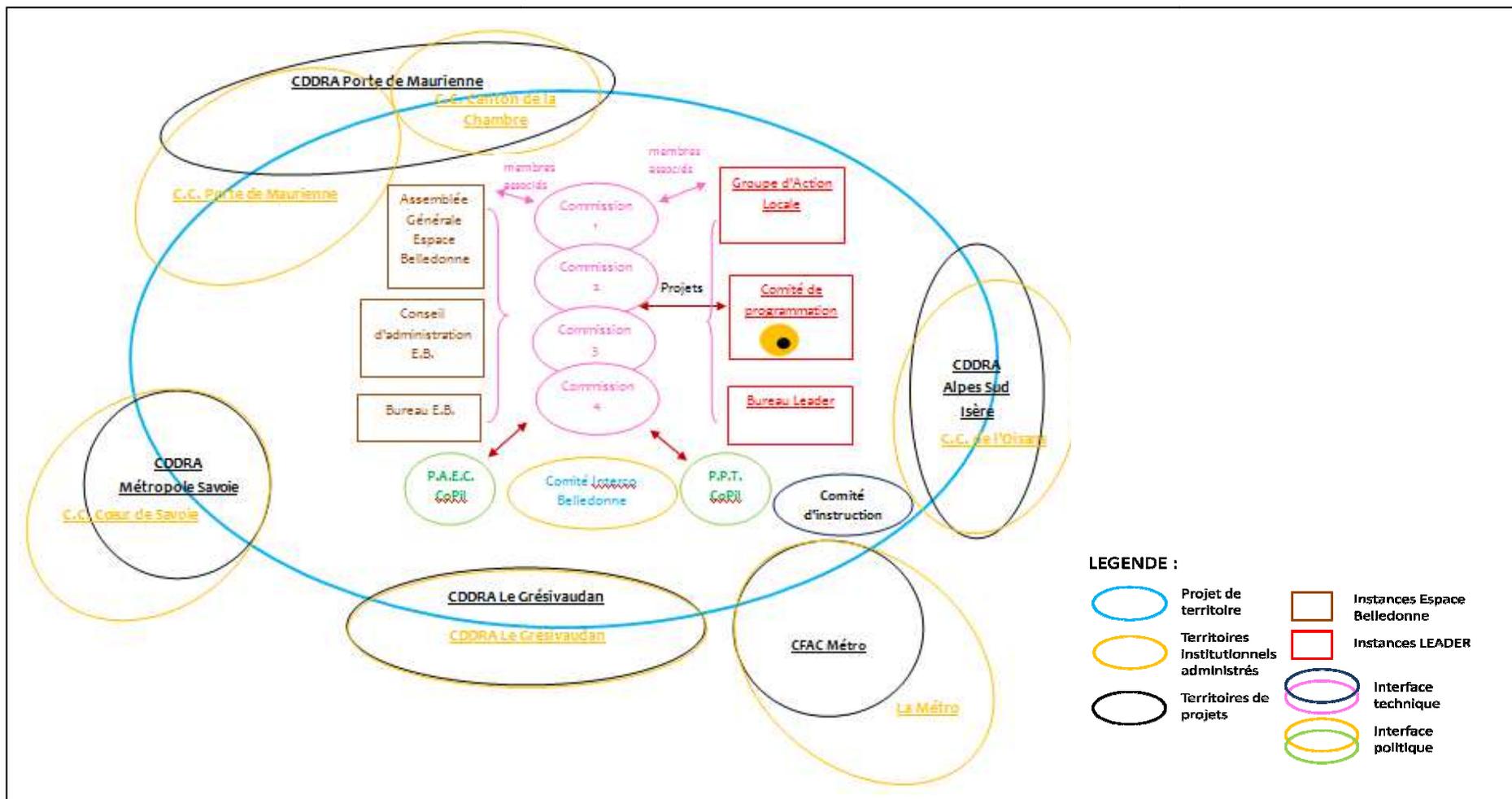


Figure 3 : Belledonne, des territoires, des instances et des interfaces

#### ENJEU DU TERRITOIRE :

Une gouvernance territoriale adaptée à l'unicité de Belledonne prenant appui sur ses sous-territoires.

### **I.2. D. La décentralisation et une montée en puissance du local.**

En plus d'illustrer la gouvernance du territoire de Belledonne, le schéma ci-dessus montre la diversification des différents outils d'intervention sur le territoire de Belledonne (PAEC, PPT, CDDRA,...). Cette diversification des outils d'intervention dans les territoires reflète des changements plus globaux dans les politiques publiques. Selon l'idée d'Alain Faure, la première transformation va de pair avec les actes de décentralisation des années 80 et 90 et la montée des analyses portant sur les conditions de la territorialisation des politiques publiques à l'échelle local. La seconde transformation est liée à la montée en puissance du local : *"il se caractérise par l'évolution des langages savant et expert pour qualifier l'action publique autour du terme dérivé de « territorialisation » et de qualificatifs tels que « territorial » ou « territorialisé ». Ces évolutions sont sans doute des symptômes de la crise du modèle français d'administration, en ce sens qu'elles révèlent sur le plan théorique des enjeux politiques inédits de « territorialité » liés au processus général de décentralisation dans tous les systèmes politiques nationaux".* (Faure, 2005)

B. Jobert confirme ce changement de paradigme dans le développement territorial entre le désengagement des autorités nationales et l'autonomisation du local : *"la contractualisation tend à être préférée à la réglementation, dans une perspective d'économie libérale cherchant à réduire les domaines et les formes d'intervention des pouvoirs étatiques".* On voit ainsi apparaître un glissement de l'obligation vers l'incitation pour les territoires à s'auto-organiser et à coopérer, à gérer leur *"capital territorial"* (Laquement et Chevalier, 2015<sup>31</sup>). Il ajoute : *"les pouvoirs publics ayant dans ce cadre une fonction d'incitation (à l'organisation) et d'appui (à la mise en œuvre). La territorialisation des politiques apparaît comme une forme privilégiée de ce mode de définition partenariale de l'action publique."*

---

<sup>31</sup> Colloque construire les proximités dans un monde global, enjeux territoriaux, organisationnels et sociétaux, 8 journée internationales de la proximité, mai 2015, Tours, G Lacquement et P Chevalier, Lien : <http://coll-proximites.sciencesconf.org/browse/author?authorid=290304>

## I.3. Leader, une politique publique territoriale

### I. 3. A. Une politique publique d'initiative européenne

#### *I. 3. A. a Définition d'une politique publique*

J.C. Thoenig définit une politique publique comme une « **intervention** d'une autorité investie de **puissance publique** et de légitimité gouvernementale sur un **domaine** spécifique de la société ou du territoire. Les politiques publiques véhiculent des **contenus**, se traduisent par des **prestations** et génèrent des **effets**. » (Thoenig, 2006)

Une **intervention** est une action volontariste qui intervient, depuis une position « extérieure », dans et pour une situation « particulière », visant le « changement » de cette situation.

La **puissance publique** est une instance définie statutairement, par l'Etat ou par l'un de ses nombreux délégataires. Il le fait au nom d'un intérêt général exprimé, énoncé, assumé, dotée d'obligations à agir, et éventuellement représentative démocratiquement via des élections ou considérée comme telle par des nominations. Elle est donc légitime.

Un **domaine** est un secteur de l'action publique.

Les **contenus** sont les orientations générales et particulières, il vise la démonstration de la réponse apportée au problème, permettant acceptation sociale et politique. Ils comprennent les actions concrètes envisagées, les acteurs de la mise en œuvre et les financements prévus. Les objectifs sont justifiés en vu du but recherché.

Les **prestations** de la politique publique sont de fournir un ou des services publics, c'est-à-dire qui ne pourraient être pris en charge par un acteurs privé car il n'est pas considéré comme souhaitable que ce service soit rendu par celui-ci. Elle servent à répondre à un ou des besoins identifiés pour améliorer la qualité de vie.

Les **effets** de la politique publique visent à parvenir à un résultat mesurable (par des indicateurs quantitatifs ou par l'amélioration qualitative d'une situation) et à s'assurer qu'une partie du problème de départ est réglé et que les pratiques et les mentalités sont en cours de changement.

### *I. 3. A. c. L'initiative européenne ou les 5 principes des fonds européens*

Les fonds structurels européens répondent à 5 principes fondamentaux<sup>32</sup> :

<b>Principes</b>	<b>Conditions</b>
<b>Principe d'additionnalité</b>	Aide de l'Union Européenne pour un "effet levier" mais pas de financement à 100%. (passage de la compensation de handicaps à caractères sectoriels à la promotion de dynamiques de territoire basée sur les ressources)
<b>Principe de concentration</b>	Intervention de fonds structurels en faveur des territoires les plus en difficultés à partir de critères socio-économiques (réformes des activités agricoles, développement des zones rurales)
<b>Principe de programmation</b>	Les fonds structurels sont mis en œuvre de le cadre de programmes pluriannuels.
<b>Principe de subsidiarité</b>	Les fonds structurels ne doivent pas se substituer aux financements nationaux, ils doivent intervenir pour apporter une plus-value.
<b>Principe de partenariat</b>	Les programmes sont élaborés et mis en œuvre en concertation étroite avec les partenaires aux différentes échelles territoriales (gouvernance)

<sup>32</sup> Inspiré du cours de Licence 3 SHS Aménagement du Territoire, Politique Territoriale Européenne (P.A. Landel)

### 1.3. A. d. Le FEADER, financement de développement rural européen et une réserve de performance pour son effet levier

Le FEADER (Fond Européen Agricole Développement Economie Rurale) fait parti des divers fonds européens (F.S.E, F.E.D.E.R., F.E.A.M.P.). Instrument de la politique européenne de développement rural, il finance des aides au développement rural notamment par le programme Leader.

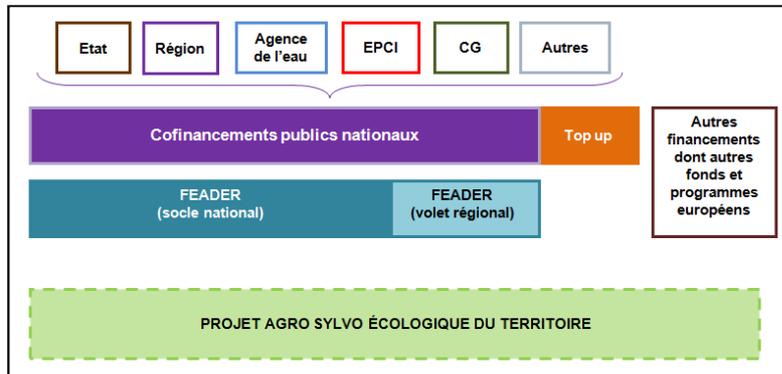


Figure 4 : Aides financière au développement rural (sources : séminaire Sitelle, Territorialiser les aides au développement)

En France, plusieurs aides au développement rural sont mobilisables pour les projets de territoire.

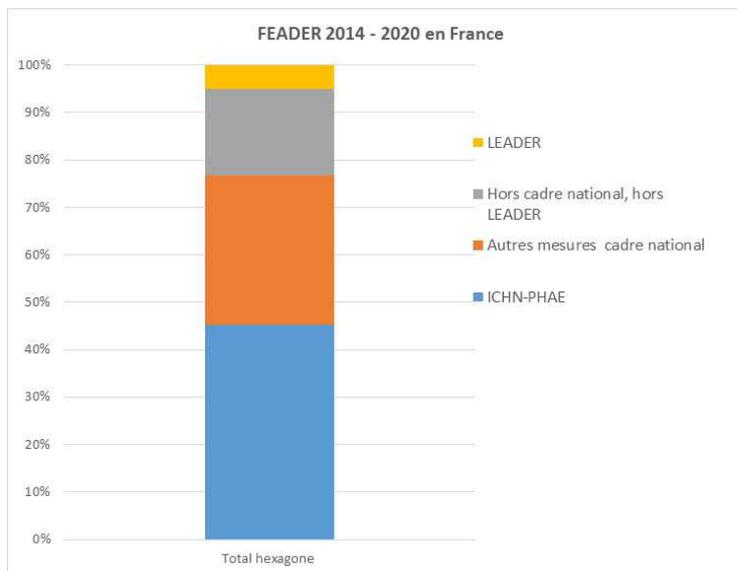


Figure 5 : Composition du FEADER 2014-2020 pour la France, sources séminaire Sitelle, Territorialiser les aides au développement

A l'échelle nationale, 45% du FEADER sont régis par des règles nationales. Les Régions bien qu'autorités de gestion n'ont alors pas de marge de manœuvre.

Pour le programme Leader, 5% des crédits sont obligatoirement affectés à ses actions. Dans le cadre de la réforme de la PAC et pour la nouvelle programmation, les évolutions les plus marquées portent sur le suivi et l'évaluation des programmes. Ainsi, une réserve de performance<sup>33</sup> correspondant à 7% du FEADER ne sera débloquée qu'en 2019 par la Commission, à condition que certains objectifs soient atteints dans les PDR<sup>34</sup>. L'évaluation du

programme Leader prends un rôle majeur dans le sens où elle légitime les financement européen qui permettent un effet levier pour les projets de territoire.

<sup>33</sup> Sources : Représentation permanente auprès de l'Union Européenne, consulté le 24.02.15, lien : [http://www.rpfrance.eu/La-politique-de-cohesion]

<sup>34</sup> Au moment de la rédaction de ce document, le PDR est encore en cours de rédaction par la région, autorité de gestion des fonds européen. Celui-ci devrait être finalisé et validé dans l'été ou à l'automne prochain.

### **I. 3. B. L'institutionnalisation dans l'évaluation des politiques publiques en France, vers une autonomisation des territoires?**

Il apparaît ici pertinent d'aborder l'articulation entre l'évaluation des politiques publiques et la décentralisation en France pour comprendre le passage d'une logique descendante à une logique ascendante dans l'évaluation des politiques publiques et dans la gestion et l'organisation des territoires.

#### **I. 3. B. a. Origine**

Les origines de l'évaluation sont anglo-saxonnes. Elle provient des systèmes américains de gestion, les *planing programming budgeting*, apparus dans les années 60. Ainsi, l'institutionnalisation progressive de l'évaluation conçue comme un élément de la performance publique est une appropriation des théories et des outils du *new public management*. Ils visent à améliorer la qualité des services publics, en tenant compte de la sensibilité croissante des citoyens du rapport qualité/prix et de rendre plus transparente l'action publique avec un souci d'*accountability* (« redevabilité ») consistant à renforcer le contrôle démocratique de la gestion publique. Dans les années 1990, les exigences européennes croissent et l'évaluation devient systématique. Ainsi, la Commission européenne rend obligatoire l'évaluation des programmes et des projets bénéficiant d'un financement européen, afin d'éclairer la prise de décision, d'améliorer la législation et de se concentrer sur les résultats et la transparence.

#### **I. 3. B. b. Une rationalisation de l'action publique**

En France, à l'aune de la Déclaration des droits de l'homme et du citoyen 26 août 1789 et de son article 15, l'évaluation des politiques publiques s'inscrit également dans le cadre d'une transparence de l'action publique : « *La société a le droit de demander compte à tout agent public de son administration* ». Elle s'institutionnalise peu à peu. Ainsi, la rationalisation des choix budgétaires (technique expérimentale inspirée du « *Planning Programming Budget System* » PPBS, utilisé aux États-Unis<sup>35</sup>) portant un regard attentif sur le rapport coût/efficacité de l'action publique est pionnière en terme de démarche évaluative en 1968 mais elle sera abandonnée dans les années 80. Par la suite, l'État se saisit de l'évaluation et en fait un instrument de modernisation<sup>36</sup>. Le gouvernement de Michel Rocard préconise ainsi d'intégrer l'évaluation au cycle de mise en œuvre des politiques publiques. La même année, le projet de loi instituant le RMI inclut pour la première fois un « *dispositif d'évaluation indépendante et régulière des actions d'insertion menées* » (art. 37 de la Loi n°88-1088 du 1 décembre 1988 relative au revenu minimum d'insertion). Ainsi, un Comité national d'évaluation de la recherche ainsi qu'une Commission nationale d'évaluation du RMI sont mis en place en 1989. Le Conseil supérieur de l'évaluation (CSE) est créé en 1990 puis est remplacé par le Conseil national de l'évaluation (CNE) en 1998, avant d'être lui aussi supprimé en 2008 au titre de la RGPP).

#### **I. 3. B. c. LOLF ou la loi organique de 2001 : un changement profond dans l'organisation des pouvoirs**

Institutionnellement, un profond changement est introduit avec la Loi Organique relative aux Lois de Finances de 2001 (LOLF) engageant la France dans un mouvement de réformes. Cette loi vient modifier profondément les règles de présentation, d'adoption et d'exécution du budget de l'État et sa mise en place progressive doit changer les modes de fonctionnement et d'évaluation des services publics. L'État passe d'une obligation de moyens à une obligation de résultats. Le budget de l'État est ainsi décomposé en missions, en programmes et en actions, chacun de ces volets étant doté d'objectifs généralement quantifiés. Dans cette logique de mesure de l'efficacité publique, la loi de Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) est lancée en 2007. En 2008, l'évaluation des politiques publiques entre dans la Constitution, dont l'article 24 indique « *Le Parlement vote la loi. Il contrôle l'action du Gouvernement. Il évalue les politiques publiques* ».

<sup>35</sup> Rosanvallon (P.), 2006, *La Contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*, Seuil, 2006.

<sup>36</sup> Monnier (E.), 1992, *Évaluation de l'action des pouvoirs publics*, éd. Economica

### ***I. 3. B. d. De la RGPP à la MAPTAM, de l'évaluation à la décentralisation***

La RGPP consiste en une évaluation à vocation très large de l'ensemble des interventions des pouvoirs publics. Cette RGPP a été enterré par la gauche et remplacé par des lois de modernisation de l'action publique. Ainsi, la loi NOTRe (Nouvelle organisation territoriale de la République)<sup>37</sup> et la loi 2014-58 du 27 janvier 2014, dite loi MAPTAM (Modernisation de l'Action Publique Territoriale et d'Affirmation des Métropoles) viennent modifier les compétences des collectivités territoriales, notamment celles des Régions. Celles-ci peuvent désormais gérer directement les programmes interrégionaux et les fonds européens, renforçant ainsi le lien entre l'Union Européenne et les collectivités territoriales. La loi prévoit que «*l'Etat confie aux régions, ou le cas échéant, pour les programmes opérationnels interrégionaux, à des groupements d'intérêt public mis en place par plusieurs régions, à leur demande, toute ou partie de la gestion des programmes européens, soit en qualité d'autorité de gestion, soit par délégation de gestion* »<sup>38</sup>.

### ***I. 3. B. e. L'évaluation réglementaire du programme européen Leader, un changement d'Autorité de Gestion***

Ainsi, en matière de pilotage, un changement a été opéré lors du programme européen LEADER (pour Liaison Entre Actions pour le Développement de l'Economie Rurale) 2014-2020, puisque l'autorité de gestion n'est plus l'Etat via la Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt (DRAAF), mais la Région Rhône-Alpes à travers la Direction de l'Agriculture et du Développement Rural (DADR)<sup>39</sup>. Ce programme d'action d'initiative européenne dépendant du second pilier « développement rural » de la Politique Agricole Commune. Il poursuit l'objectif d'un développement partenarial, ascendant et intégré, ce qui contribue à la construction de ressources territoriales. Il privilégie notamment l'étude des relations entre l'urbain et le rural, en prenant en compte les problématiques périurbaines, partant du principe que l'espace rural n'est pas une entité à part.

---

<sup>37</sup> Le projet de loi a été adopté en première lecture, avec modifications, par l'Assemblée nationale le 10 mars 2015. Présenté en Conseil des ministres le 18 juin 2014 par M. Bernard Cazeneuve, ministre de l'intérieur, Mme Marylise Lebranchu, ministre de la fonction publique et de la décentralisation et M. André Vallini, secrétaire d'Etat à la réforme territoriale, le projet de loi avait été adopté en première lecture, avec modifications, par le Sénat le 27 janvier 2015. La procédure accélérée a été engagée le 5 décembre 2014 (sources : portail "vie publique.fr", consulté le 04.03.15.)

<sup>38</sup> Légifrance.gouv, consulté le 12.02.15 (<http://legifrance.gouv.fr/eli/loi/2014/1/27/RDFX1306287L/jo/texte>)

### I.3.C. Leader, 7 fondamentaux pour un développement local

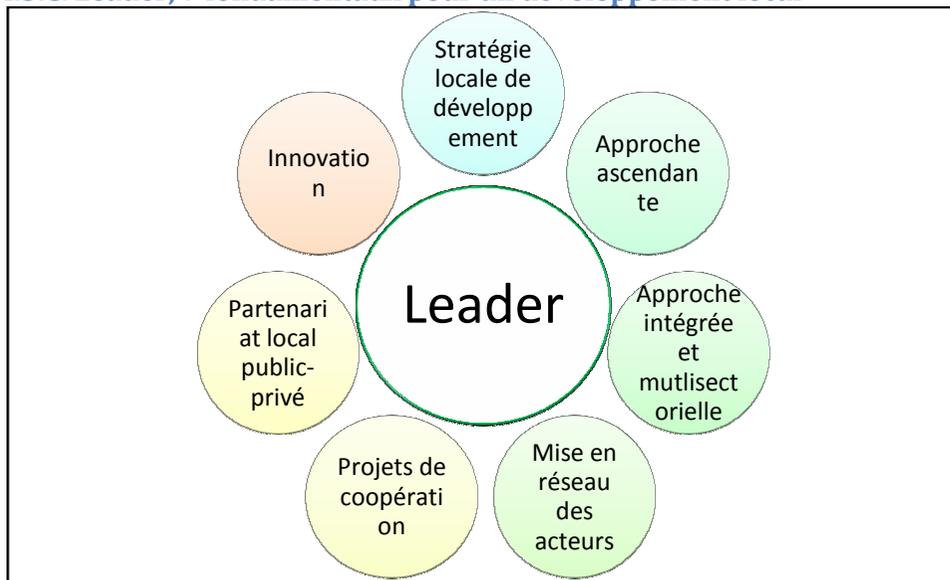


Figure 6 : Les 7 piliers du programme Leader

Fondamentaux Leader	Contexte	Plus-value Espace Belledonne <sup>40</sup>	Plus-value /Leader 2007-2014
<b>Stratégie Locale de Développement</b>	Un des concepts clés du programme Leader repose sur une stratégie locale de développement propre au territoire rural ou périurbain. Celle-ci s'élabore à partir des réalités : avantages, faiblesses, des opportunités et menaces. Celle-ci doit définir un axe de développement privilégié reflétant le caractère multisectoriel et participatif du projet. Dans LEADER, cette stratégie s'établit sur un périmètre défini, sur un territoire rural ou périurbain. Ce territoire doit posséder une certaine homogénéité et être caractérisée par une cohésion sociale en interne, une histoire, des traditions communes, un sentiment d'identité partagé,... Ce premier pilier est lié à la prise de conscience de l'importance des ressources territoriales.	<i>Au service du projet de PNR (nouveau périmètre). Stratégie ciblée autour d'une relation montagne-vallées renouvelée et équilibrée. En lien avec les enjeux d'avenir de la région Rhône Alpes.</i>	<i>Une priorité ciblée qui ouvre à de nouveaux acteurs et de nouvelles problématiques l'échelle d'un périmètre d'intervention plus grand.</i>

<sup>40</sup> Plus-value Espace Belledonne et plus-value Leader 2014-2020 à partir du dossier de candidature Leader Belledonne 2014-2020.

<b>Approche intégrée multisectorielle</b>	L'approche intégrée et multisectorielle doit permettre de créer du lien entre les acteurs et les activités rurales en intégrant les différents secteurs et ce, au profit de la stratégie locale de développement. Les actions et projets doivent s'articuler de manière cohérente entre eux pour former un tout pertinent. L'intégration peut concerner des actions réalisées dans un même secteur, toutes les actions du programme, des groupes d'actions particulières, ou encore et surtout, les liaisons entre différents acteurs et différents secteurs (économiques, sociaux, culturels, environnementaux).	<i>Par la transversalité des fiches actions et des projets (thématiques et géographiques). Par une approche de gestion partagée de gestion des ressources de Belledonne. par un décloisonnement des secteurs géographiques de Belledonne.</i>	Montée en puissance de l'approche intégrée et multisectorielle en termes de périmètre d'action et de thématiques investies.
<b>Mise en réseau des acteurs</b>	La mise en réseau des acteurs consiste en la mobilisation et l'implication des acteurs dans les réseaux locaux, régionaux, nationaux et européens. Elle doit faciliter les échanges d'expériences, de savoirs faire et de bonnes pratiques.	<i>Par le décroisement des champs d'intervention des acteurs de Belledonne, le multi partenariat, les échanges entre secteurs du territoire. Par l'association de nouveaux acteurs. dans les liens montagnes-vallées (création de réseaux, partenariats, coopération interterritoriale)</i>	Ouverture de l'espace Belledonne à l'ensemble des secteurs du territoire et aux partenaires des territoires voisins (EPCI, villes,..)
<b>Le partenariat local public-privé</b>	C'est un des point les plus originaux de LEADER. Le partenariat local public-privé est en charge de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie locale de développement. Il se réunit au sein d'un groupe d'action locale (GAL). Un quorum donne aux acteurs privés une place importante au niveau décisionnel, qui doivent être représentés au moins 51 %. Il a pour rôle l'identification des enjeux pour construire une stratégie commune et un plan d'action locale pour le développement du territoire. Le GAL représente un point stratégique dans LEADER. En effet, il dispose d'une équipe technique, d'un pouvoir de décision et d'un budget. Il peut influencer considérablement l'équilibre institutionnel et politique du territoire concerné.	<i>Un partenariat Public-Privé garanti par Espace Belledonne dans toutes les instances et étapes de pilotage du programme. Par la consolidation des relations internes au territoire entre structures et collectivités. Expérimentation d'une gouvernance locale pour le projet de PNR</i>	Montée en puissance de la place des acteurs privés (comité de programmation), installation des commissions thématiques de travail, évolution des instances de l'Espace Belledonne
<b>L'approche ascendante</b>	L'approche ascendante se fait à travers l'élaboration, les choix de priorités et la mise en œuvre de la stratégie qui sont confiées au GAL dans le cadre du comité de programmation. Celle-ci vise à renforcer le poids dans la décision des acteurs locaux et à développer l'émergence d'innovation. Elle permet aussi de faciliter	<i>Une stratégie construite avec les acteurs du territoire via une démarche de concertation participative. Mobilisation des</i>	De nouvelles instances de concertation et de gouvernance en lien

	<p>l'appropriation des projets par la population. La mobilisation et la participation des acteurs locaux est recherchée : la population dans son ensemble, les institutions publiques et privées représentatives, les structures socioprofessionnelles et les collectivités territoriales.</p>	<p><i>acteurs pour la mise en œuvre du programme, l'émergence et la réalisation d'actions. Installation d'instance de pilotages participatives pluri-acteurs et implication des acteurs locaux et des territoires voisins dans la définition du projet.</i></p>	<p><i>avec les territoires voisins, ouverture sur l'extérieur du territoire dans la réflexion.</i></p>
<p><b>L'innovation</b></p>	<p>L'innovation Leader repose notamment sur les capacités organisationnelles et de gestion, sur les manière de faire et de s'adapter aux changements. Il peut s'agir d'actions visant de nouvelles formes de valorisation des ressources locales, d'actions intéressantes pour le développement local mais non prises en compte jusque-là par les autres politiques de développement, d'actions apportant de nouvelles réponses aux faiblesses et aux problèmes des zones rurales ou encore de la création d'un nouveau produit, d'un nouveau procédé, d'une nouvelle forme d'organisation, d'un nouveau marché. Elle est également contenue dans la mise en réseau : diffuser l'information auprès d'autres groupes d'acteurs qui souhaiteraient s'inspirer des résultats obtenus ailleurs ou réaliser des projets en commun. Elle doit être l'expression d'idées nouvelles dans les contenus et dans les méthodes.</p>	<p><i>Laboratoire d'expériences du projet de PNR Belledonne. Expérimenter la thématique des relations montagne - vallées - villes. Construire un projet de territoire à l'échelle de la chaîne de Belledonne.</i></p>	<p><i>LEADER comme laboratoire de l'Espace Belledonne dans la phase de préfiguration du PNR</i></p>
<p><b>Projet de coopération</b></p>	<p>Création de partenariats avec d'autres territoires français, européens ou extra-européens, GAL ou selon la logique Leader. La coopération permet de faciliter l'échange et la circulation d'informations sur les politiques de développement rural, la diffusion et le transfert d'innovations. Elle peut être transnationale, nationale ou locale et prendre différentes formes telles que le partage de connaissance, les échanges, le transfert de savoirs,...</p>	<p><i>Par la coopération interterritoriale avec les territoires Leader alentours et par l'échange d'expériences avec les territoires PNR voisins</i></p>	<p><i>Expérimentation de nouvelles formes de coopérations au sein d'un plan d'action avec les territoires voisins ; ouverture de la démarche d'évaluation au x parcs naturels régionaux voisins.</i></p>

### I. 3. D. Le programme Leader et sa logique ascendante

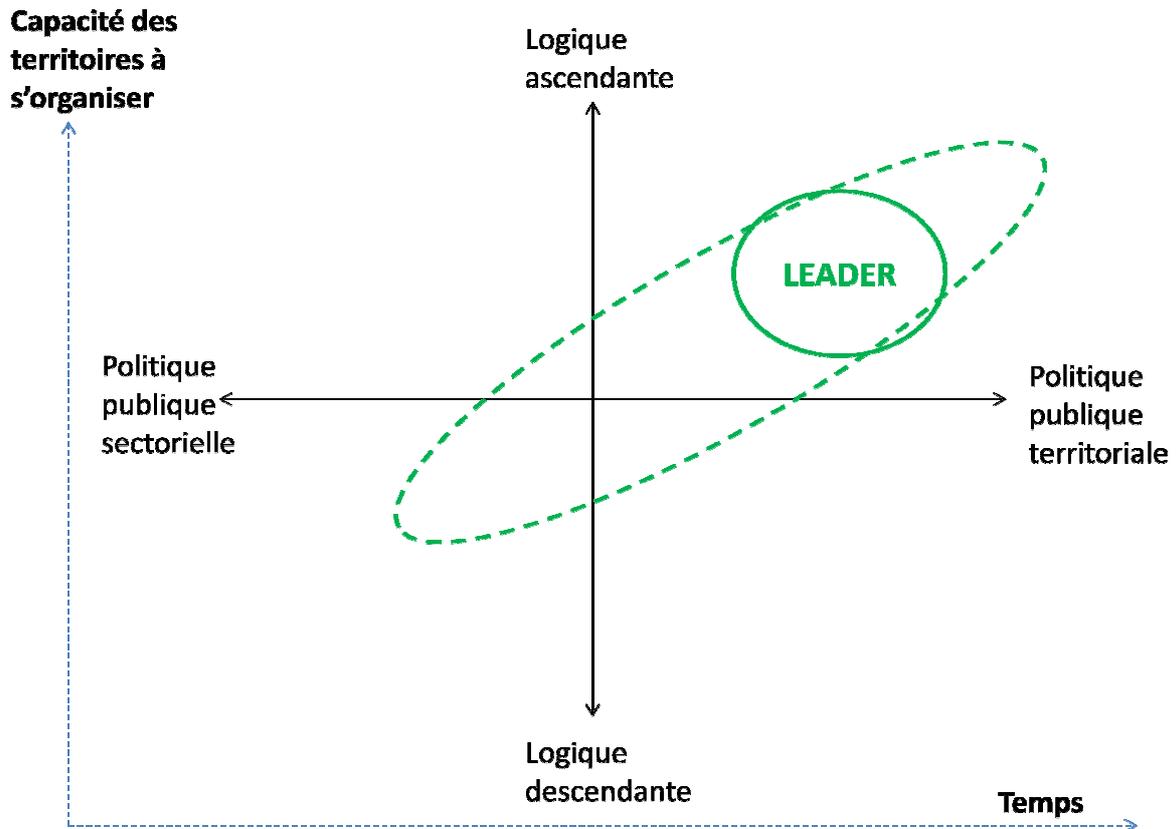


Figure 7 : Grille d'analyse de la politique publique Leader

Le programme Leader est l'illustration d'une politique publique qui se veut territoriale dans une logique ascendante de par ses fondamentaux (place à une approche multisectorielle intégrée, à la démarche ascendante et également à l'articulation avec d'autres politiques contractuelles). Se pose la question de l'évaluation de la politique LEADER sur le territoire, comment mesurer ses effets, ses impacts sur le développement local?

## II. Les missions de stage : l'évaluation et la coopération dans le programme Leader Belledonne

Cette partie vise à décrire et analyser les missions confiées concernant l'évaluation et la coopération LEADER Belledonne et leur mise en œuvre.

### II. 1. La mission d'évaluation du programme LEADER Belledonne : Formaliser le cadre de l'évaluation du programme Leader de l'Espace Belledonne

Cette partie vise à montrer les étapes de l'appropriation de la mission d'évaluation de la politique publique LEADER.

#### II. 1. A. Missions dans la commande initiale

Initialement, les missions d'évaluation étaient au nombre de trois :

1. **La mission consistera à lancer une réflexion avec la gestionnaire du programme LEADER de l'Espace Belledonne au suivi de l'évaluation à mettre en place pour la nouvelle programmation en terme d'évaluation quantitative continue**
2. **A définir avec les partenaires, les objectifs attendus pour cette évaluation (construction d'un référentiel d'évaluation, des questions évaluatives, ...)**
3. **La mission consistera à formaliser le conventionnement avec les territoires partenaires voisins ainsi qu'avec l'université.**

Il a donc fallu se construire une culture de l'évaluation et échanger avec Espace Belledonne pour en saisir les enjeux et mettre en place la démarche.

#### II. 1. B. Culture sur l'évaluation des politiques publiques

L'évaluation est une démarche scientifique qui examine les **processus, effets et produits de l'action publique** et porte un **jugement de valeurs, des recommandations opérationnelles** fondées sur des **critères de jugements clairs, des éléments factuels d'observation et des raisonnements argumentés**<sup>41</sup>. L'évaluation peut se définir autour de trois préoccupations ou fonctions :

1. Comprendre ce qui s'est passé sur le territoire. Il s'agit de comprendre les logiques de fonctionnement de l'intervention, d'éclairer les différents protagonistes (professionnels, les agents et services qui mettent en œuvre, les partenaires) sur le sens et sur les conséquences de leur action, et plus largement de contribuer au débat public sur l'utilité de l'intervention,
2. Porter un jugement. Il s'agit d'aider les concepteurs/gestionnaires de l'action à porter un jugement sur la politique à partir d'une mesure la plus objective possible de ses impacts et effets (directs, indirects, organisationnels)
3. Améliorer l'action. Il s'agit de contribuer à améliorer la pertinence et l'efficacité des actions en cours ou à venir en adaptant leur contenu et/ou leurs modalités de mise en œuvre au regard des résultats de l'évaluation.

La démarche d'évaluation doit pouvoir combiner 5 types de critères : l'utilité, la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience. Les relations entre ces critères et les différentes étapes du cycle de la vie d'un projet doivent être articulés avec les différentes étapes d'une politique publique, reportées dans le schéma ci-dessous :

---

<sup>41</sup> Sources : Cedip, lien : <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr>

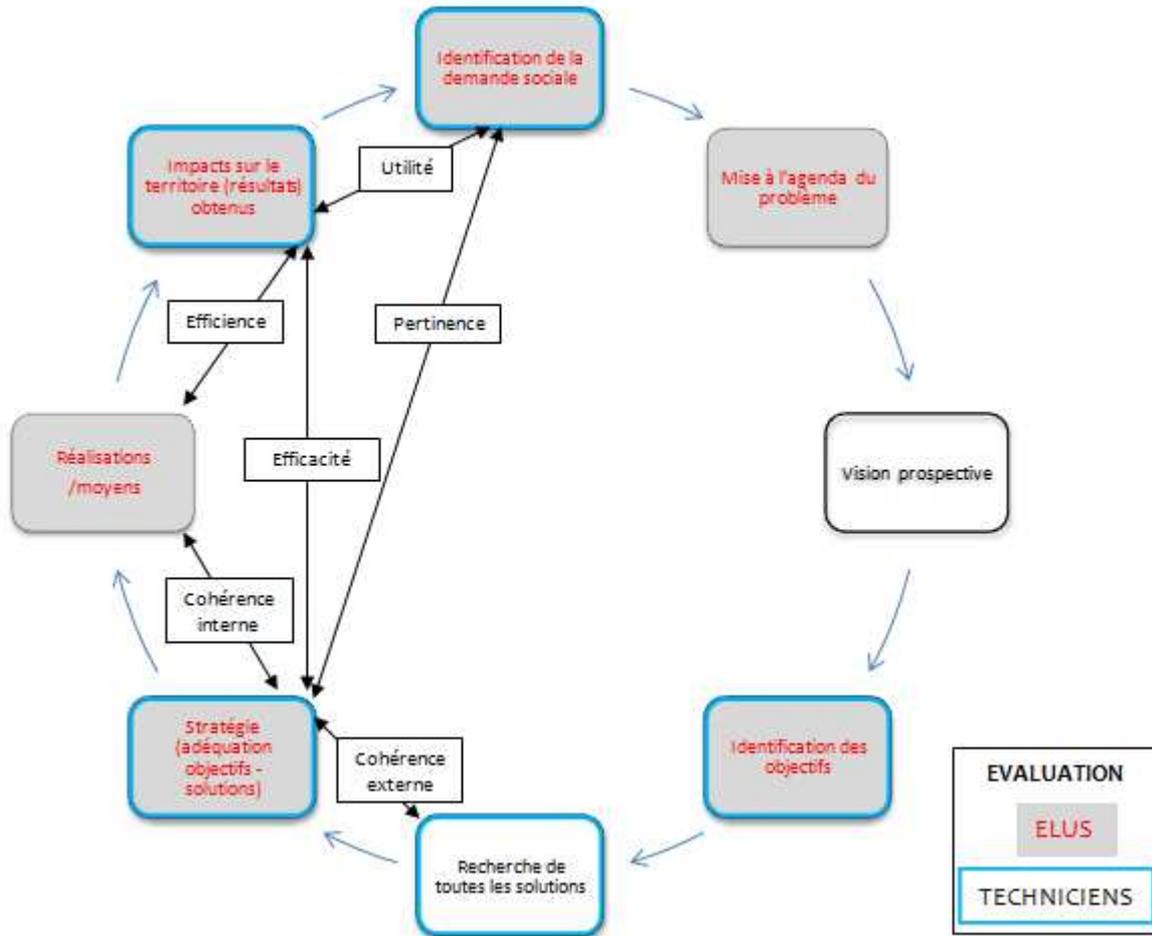


Figure 8 : Identification des critères de l'évaluation dans le cycle du projet de politique publique<sup>42</sup>

Les élus contribuent et interviennent à plusieurs niveaux dans l'évaluation et dans la politique publique : par de la validation et la décision. Les techniciens interviennent par un appui technique.

Dans une démarche de concertation, les critères d'évaluation sont ensuite fixé et appliqué pour évaluer la politique publique :

- La pertinence (adéquation entre identification des besoins et objectifs)
- L'efficacité (adéquation entre objectifs et résultats)
- L'efficience (adéquation entre moyens et résultats)
- L'utilité (adéquation entre résultats et besoins)
- La cohérence interne (adéquation entre objectifs et moyens)
- La cohérence externe (adéquation avec les autres politiques et solutions)

<sup>42</sup>Inspiré du cours de Management de Projet Territorial de master 1 IDT (P. Cuntigh)

Les quatre types d'évaluation sont :<sup>43</sup>



Figure 9 : Les types d'évaluation

## II. 1. C. Réappropriation et précisions sur la mission

Dans le cadre de ce stage, la mission porte sur **l'évaluation ex-ante et la mise en place de l'évaluation en continue "au fil de l'eau"**.

La mission s'est peu à peu affinée et se décline en 5 parties<sup>44</sup> :

1. Une phase de bilan de l'évaluation précédentes et la préparation de la nouvelle programmation avec le rappel du contexte de la politique et le champs de l'évaluation.
2. Un phase d'appropriation avec l'analyse des point positifs et négatifs de l'évaluation précédente.
3. Une phase de proposition d'une structuration de l'évaluation (construction du mandat d'évaluation) avec la rédaction de questions évaluative (leur déclinaison en dimensions et composantes et l'outillage associé)
4. Une phase d'identification de la place de l'évaluation croisées avec les PNR et la recherche avec l'identification des enjeux croisés de l'évaluation avec des territoires PNR et des propositions de mise en œuvre.
5. Une phase de consolidation des pistes d'évaluation pour Espace Belledonne et des recommandations pour la suite de la démarche.

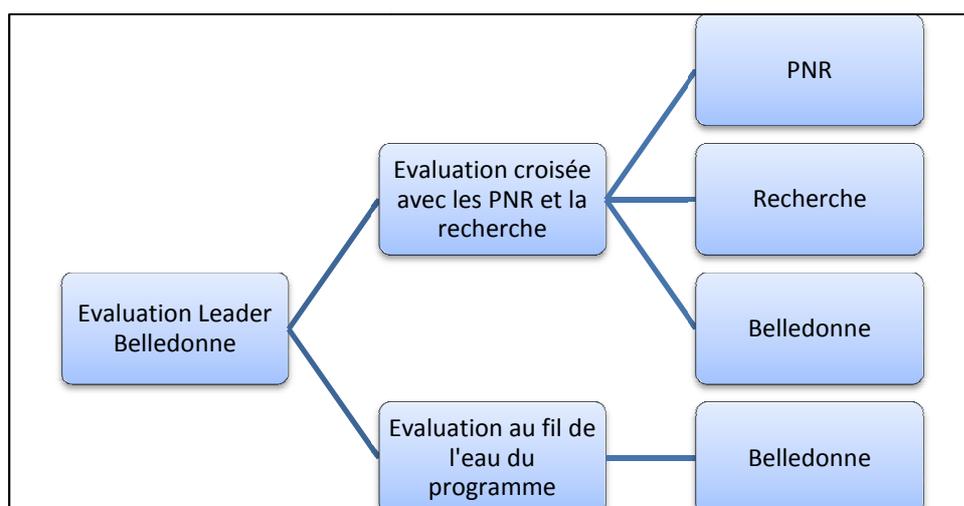


Figure 10 : L'évaluation Leader Belledonne déclinée en missions

<sup>43</sup> Sources : Cedip, lien : <http://www.cedip.developpement-durable.gouv.fr>

<sup>44</sup> voir en annexe le calendrier de travail de l'évaluation

## II.2. D. Travaux sur l'évaluation Leader

### II.2. D.a. L'évaluation du programme Leader, obligations et enjeux

L'évaluation du programme Leader est une obligation réglementaire imposée par l'Europe, au début, au milieu et à la fin du programme. Cette obligation est relayée par la région via la DADR depuis qu'elle est devenue autorité de gestion des fonds européens. La Région s'est engagée à former des GAL et à conduire une évaluation en continu de leurs programmes, elle les accompagne dans la démarche au travers des ateliers de formations assurés par Cap Rural.

Les enjeux de l'évaluation du programme Leader sont :

- ❖ **Une meilleure appropriation et compréhension de l'action publique ;**
- ❖ **De répondre aux difficultés de légitimation de l'action publique** en appréciant l'utilité, la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la cohérence d'une politique publique.
- ❖ **De rendre des comptes aux autorités de gestion**, d'accroître la responsabilité politique et d'alimenter le débat démocratique ;
- ❖ **Une meilleure gestion du programme** grâce à l'évaluation en continue qui permet de réajuster les objectifs, le plan d'actions...
- ❖ **De mesurer l'écart entre ce qui devrait être et ce qui est en réalité.**

### II.2. D.a. L'évaluation du programme Leader Belledonne

Fort de sa précédente évaluation Leader en commun avec le Pays Voironnais et l'Institut de Géographie Alpine, Espace Belledonne souhaite dépasser la simple obligation réglementaire et faire de l'évaluation un plus pour le programme Leader et son territoire.

### II.2.D. b. Bilan de l'évaluation de la programmation Leader Belledonne 2007-2013

La démarche d'évaluation en continue du programme Leader de l'Espace Belledonne sur la période 2007-2013 s'est inscrite dans le cadre d'un partenariat tripartite entre le GAL de Belledonne, le GAL du Pays Voironnais et le laboratoire PACTE. Celle-ci est née d'une volonté commune des deux GAL ayant comme objectif commun : **la construction d'une méthode d'évaluation du programme Leader au service de la stratégie du territoire et des acteurs de deux GAL.**

Cette démarche était basée sur la mutualisation de compétences, de moyens d'animation et de conception d'outils méthodologiques, enrichie par une expertise du monde de la recherche.

La démarche s'est structurée en 3 étapes :

1. **Mise en place d'un cadre méthodologique** (enjeux de l'évaluation, rôle et ses modalités de fonctionnement sur la durée du programme) ;
2. **Elaboration du référentiel au démarrage du programme** (attentes des acteurs sur les territoires, enjeux communs, spécificités des 2 GAL et critères de l'évaluation) ;
3. **Construction des bases d'un partenariat entre les deux GAL et l'IGA** (Appropriation de la démarche par les acteurs, construction d'outils communs, construction de la méthode d'évaluation in itinéraire, partenariat avec la recherche, évaluation de l'efficacité du dispositif Leader).

Ce partenariat a permis :

- une **comparaison des modes de fonctionnement** des GAL ;
- une **remise en question des modes de faire** au sein des territoires ;
- une **évolution des modes de gouvernance** mutuelle ;
- un **processus participatif** où les partenaires alimentent l'évaluation par des regards croisés et le font de manière continue.
- un **apprentissage** pour les acteurs du territoire qui sont actifs dans le processus d'évaluation.

**I.2.D. c. Les acteurs de l'évaluation du programme Leader de Belledonne 2014-2020**

Il est nécessaire de comprendre la répartition des rôles des acteurs de l'évaluation du programme Leader. Pour cela, le sociogramme suivant les distingue par maîtrise d'ouvrage, maîtrise d'œuvre et les publics concernés.

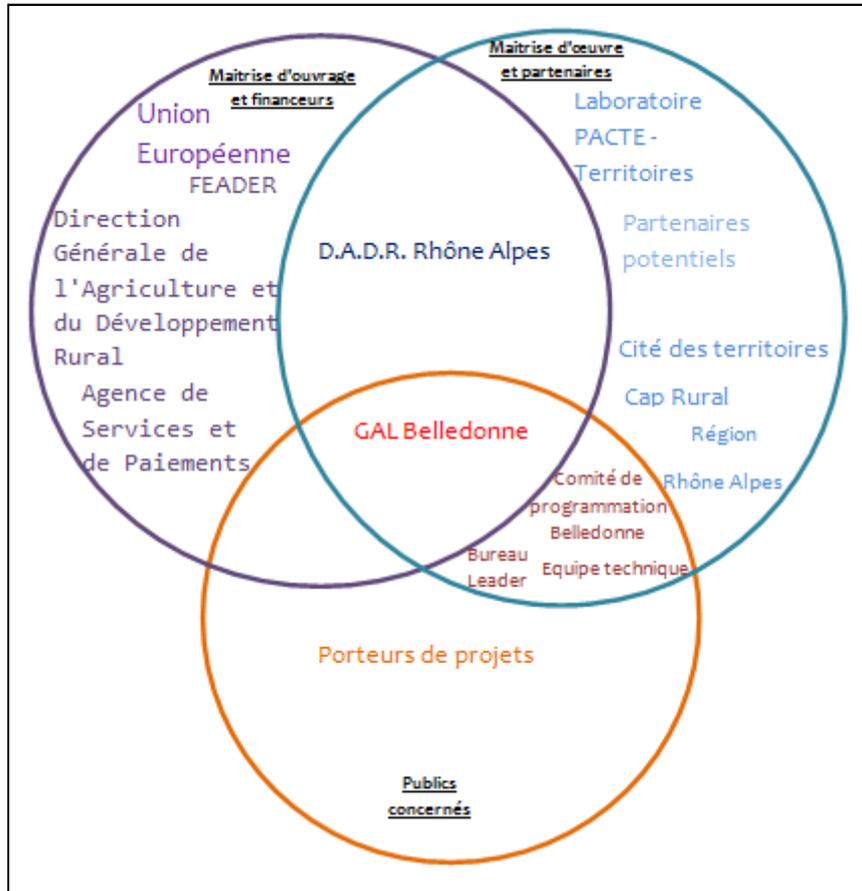


Figure 11 : Sociogramme de l'évaluation du programme Leader Belledonne.

**I.2.D. e. Les instances du programme LEADER Belledonne 2014-2020**

Pour s'approprier l'évaluation Leader au sein de Belledonne, il apparaît utile de repositionner les instances Leader et leur rôle.

Instance	Composition	Rôle	Fonctionnement
<b>Comité de programmation</b>	Président du GAL + binôme de référents des ateliers + binôme de référents sur l'évaluation et la gouvernance (29 sièges dont 13 publics et 16 privés)	Instance délibérative et instance de suivi et d'évaluation du programme  Reçoit : -Avis de fond et forme sur les dossier du Bureau Leader) -Réflexions prospectives du GAL -Avis politique global et transversal du Comité des Intercommunalités -Rapport technique sur les dossier du Comité d'instruction Belledonne	Se réunit 5 fois par an
<b>GAL</b>	Membres du Comité de Programmati	Instance prospective = comité de suivi, diffusion de l'évaluation du programme	Se réunit 1 fois par an

	on + membre de l'AG d'Espace Belledonne + membre de la concertation Leader		
<b>Commissions thématiques</b>	Acteurs publics et privés du territoire, élus et techniciens référents des intercommunalités et des structures socioprofessionnelles	Instances de travail et d'émergence de projet	Se réunit 5 fois par an
<b>Bureau Leader</b>	Président du GAL+ binôme de référents des ateliers + binôme de référents sur l'évaluation et la gouvernance (11 personnes)	Instance de travail	Se réunit 10 fois par an
		Reçoit : -Binôme de référents public-privé par commission	
<b>Comité des intercommunalités</b>	Président du GAL + élus + techniciens référents sur les 6 intercommunalités	Instance politique	Se réunit 1 à 2 fois par an.
<b>Comité d'instruction Belledonne</b>	Techniciens et partenaires co-financeurs : Région Rhône Alpes, Conseil Généraux Isère et Savoie, Intercommunalités, CDDRA Isère et Savoie, ASP,...	Instance technique	Se réunit 5 fois par an

Enfin, la composition du groupe de travail sur l'évaluation Leader Belledonne avec lequel cette mission est réalisée est la suivante :

<b>Composition initiale du groupe de travail évaluation</b>	
<b>Elus Belledonne</b>	Bernard Michon : président du GAL et de commissions thématiques Jean-Yves Josserand : élu référent (public) du programme René Collomb : élu référent (privé) du programme
<b>Techniciens Belledonne</b>	Margaux Mazille : animatrice du programme Sophie Gouin : directrice de la structure porteuse
<b>IGA</b>	Philippe Cunigh, enseignant-chercheur et tuteur de stage Gaspard Le Gall, étudiant master 2 IDT

Le rôle de ce groupe de travail est le débat autour des enjeux de l'évaluation, des questions évaluatives, des besoins en matière d'évaluation Leader Belledonne et de partenariats pour l'évaluation commune. Son rôle est également de travailler sur les outils de mise en place et de suivi de l'évaluation (qui dépassera l'échéance du stage). Actuellement, les partenaires pour une évaluation commune ne sont pas intégrés à ce groupe, dans l'attente des résultats des candidatures du PNR de Chartreuse et du Vercors. Cependant, un partenariat avec les Bauges est envisagé. Des échanges avec la technicienne du programme Leader ainsi que des débats en Comité d'Administration d'Espace Belledonne allant en ce sens.

## **II. 2. F. Méthodologie et mise en œuvre de l'évaluation Leader 2014-2020**

### **II. 2. F. a. Quels enjeux de l'évaluation du nouveau programme Leader 2014-2020 pour Belledonne?**

#### **Point méthodologique : Comment déterminer les enjeux de l'évaluation?**

- ❖ Etudes bibliographiques  
=> Pour quoi? Pour s'appuyer sur de l'existant
- ❖ Entretiens  
=> Qui? Elus, techniciens et personnes intervenant dans la stratégie et la démarche  
=> Comment? Avec des grilles d'entretiens semi-directifs
- ❖ Formations Cap Rural  
=> Qui? Techniciens des territoires Leader Rhône Alpins  
=> Comment? Un atelier sur l'évaluation (travail collectif et en groupe, croisement avec les préoccupations des territoires)
- ❖ Discussions  
=> Quel cadre? Commande initiale, débat en bureau et comité de programmation)  
=> Comment? Prise de notes et analyse

**Phase de découverte :** La première étape a été de s'approprier l'évaluation Leader précédente et les réalisations. Pour ce faire, des entretiens semi-directifs ont été menés auprès des élus et membres des instances Leader, des techniciens et des porteurs de projet.

Outils : Lecture de rapports, notes de synthèses, cours de master, rapport de décisions politiques, délibérations, mémoire de la stagiaire sur l'évaluation Leader en

2009.

**Phase d'échanges** : Rencontre avec les élus Leader. Les missions du stage ont été présentées et des premiers échanges ont été réalisés sur la démarche d'évaluation Leader et le calendrier le 16 avril 2015.

Outils : Fiche de synthèse sur l'évaluation, fiche de synthèse sur l'évaluation commune du programme Leader précédent et fiche de synthèse sur l'évaluation du programme Leader 2014-2020.

**Phase de travail** : Echanges avec l'équipe de suivi de l'évaluation sur les questions évaluatives.

**Phase de formation** : Participation à une journée de formation de Cap Rural sur l'évaluation. Elle a permis de se faire une culture de l'évaluation Leader à travers des exercices avec d'autres territoires, notamment les Bauges, avec qui la mise place d'une évaluation commune est envisagée. Cette formation a eu lieu le 21 mai à Yenne.

**Phase de validation** : Présentation de l'évaluation Leader au Conseil d'Administration d'Espace Belledonne et la validation des questions évaluatives. Cette présentation a eu lieu le 03 juin 2015 à Goncelin.

Outils : Outil de présentation orale

## *II. 2. F. b. Comment cibler l'évaluation du programme Leader pour Belledonne?*

### **Point méthodologique : Comment construire les questions évaluatives?**

- ❖ Etudes bibliographiques (programme Leader précédent)
- ❖ Réunions et échanges
- => Qui? Techniciens Belledonne et expert-chercheurs en évaluation de politique publique
- => Comment? Prise de notes et analyse
  - ❖ Formations Cap Rural
- => Avec qui? Techniciens des territoires Leader Rhône Alpes
- => Comment? Un atelier sur l'évaluation (travail collectif et en groupe, croisement avec les préoccupations des territoires)
  - ❖ Délibération
- => Quel cadre? En Comité d'Administration et retours d'experts

**Phase de travail** : Affiner les questions évaluatives et y adosser des indicateurs.

**Phase de validation** : Présentation et repositionnement de la démarche d'évaluation, présentation des questions évaluatives, outil de communication. Réunion du GAL le 10 juin 2015.

**Phase de travail concertée** : Commissions thématiques le 23 et 24 juin 2015. Réappropriation de l'évaluation et travail sur la place de l'évaluation commune

avec les territoires PNR et celle pour Belledonne.

**Phase de délibération** : Comité de programmation Leader. Ce comité de programmation sera le résultat de la concertation du GAL qui aura lieu le 10 Juin 2015. Il a pour objet la désignation des représentants par les structures membres du Comité de Programmation. Le comité de programmation se réunira le 02 septembre et élira son bureau LEADER. Le bureau LEADER aura lieu le 16 septembre.

## II.2 La mission de coopération

Cette partie vise à montrer les étapes de l'appropriation de la mission de coopération de LEADER, un des fondamentaux du programme.

### II. 2. A. Définition

La coopération Leader est la création de partenariats avec des Groupes d'Action Locale ou bien des territoires organisés selon la logique Leader<sup>45</sup>. Elle représente un outil majeur d'ouverture vers de nouvelles pratiques et de nouvelles cultures et un moyen de concrétiser l'intégration européenne en prolongeant le partenariat interne d'un territoire en l'ouvrant à d'autres territoires ruraux français, européens ou hors Union européenne.

### II. 2. B. Evolution dans la mission de coopération Leader

#### II. 2. B.a. Mission de la commande initiale

Cette mission nécessite de travailler avec l'ensemble des acteurs du territoire, la plateforme Cap Rural (qui accompagne les territoires LEADER dans leur recherche de partenariat pour la coopération) et les partenaires potentiels de coopération. La mission consiste à :

- ❖ La mise en place d'une réflexion auprès des acteurs du territoire pour définir les besoins et les envies en terme de coopération sur Belledonne ;
- ❖ La réalisation de la veille auprès d'autres territoires pour identifier les partenaires potentiels ;
- ❖ La formalisation des propositions de coopération.

#### II. 2. B.b. Travaux sur l'évolution de la coopération dans le programme Leader

La coopération Leader a évolué au fil des programmes. Lors des précédents Leader I, Leader II et Leader +, celle-ci était optionnelle pour les GAL. Elle constitue pour Leader 2007-2013 et 2014-2020 une composante forte et réglementaire pour les GAL. La coopération Leader s'inscrit dans la stratégie de l'U.E. Elle est financé par le FEADER et à la mesure 421 sur la coopération interterritoriale et transnationale.



Figure 12 : Les types de coopérations et territoires éligibles

Elle est l'un des 7 fondamentaux du programme Leader intégrée à la stratégie des GAL et facilitée par un accompagnement méthodologique qui s'appuie en particulier sur le réseau rural français et le réseau européen<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> La logique Leader repose sur un territoire rural cohérent porté par une stratégie de développement local, mobilisant des acteurs publics et privés sur un projet concernant l'ensemble du territoire

Dans le cadre de ce stage, la mission porte sur l'initiation d'une réflexion avec les acteurs du territoire et des pistes de collaborations sur la coopération transnationale. La mission s'est précisée<sup>47</sup>, notamment suite à la formation Cap Rural sur la coopération le 24 avril dernier pour se décliner en 4 étapes :

1. Veille sur les précédentes programmations (Bilan et rappel du contexte de la coopération Leader Belledonne)
2. Identifier les enjeux de la coopération pour Belledonne (synthèse et communication sur la coopération Leader précédentes et les enjeux pour le nouveau programme)
3. Identifier des GAL pertinent pour la coopération.
4. Formalisation d'une fiche sur la coopération en vue du conventionnement pour l'automne 2015.

## II.2. D. Des évolutions dans la coopération Leader

### II.2. D.a. Evolution de la coopération dans les précédents programmes Leader Belledonne

Dans les programmes Leader précédents, la région Rhône Alpes a été un moteur pour la coopération à l'échelle nationale et Espace Belledonne a suivi en pressant le pas derrière : *"la région Rhône Alpes faisait figure de pilote au niveau national dans la coopération Leader, elle a ainsi mis la pression aux territoires pour qu'il fassent de la coopération"* (entretien n°2, technicien). *"on a connu Leader et la coopération par des actions soutenues en 2003 dans la première candidature et grâce à des réunions d'information d'Espace Belledonne"* (entretien n°1, porteur de projet"). Dans Leader 2007-2013, la coopération Leader est devenue obligatoire et Espace Belledonne a pris les devants *"la région a axé sur la coopération transnationale. L'enveloppe financière était accordée uniquement si la coopération était transnationale. La région a encore mis la pression et Espace Belledonne a accueilli une stagiaire sur ce champ."* (entretien n°2, technicien). Les précédents programmes ont permis d'amorcer la dynamique et de saisir les apports de la coopération Leader.

### II.2. D. b. Bilan coopération Leader 2007-2013

Dans le cadre du programme 2007-2013, le territoire de Belledonne a mené un projet de coopération transnationale : *"Belledonne, Avesnois, Ravakka : découvrir, échanger, arpenter, construire"*, regroupant ainsi deux GAL français et un finlandais. Ce projet est né d'interrogations communes aux 3 territoires :

- ❖ Quelle est la place de la culture dans le territoire?
- ❖ Quelle est le rôle du lien social?
- ❖ Quelle est la place de la rencontre?

Les échanges entre ces 3 GAL ont permis de développer des savoirs-faires transférables, de reporter des connaissances pour une évolution des pratiques et une stimulation des actions au sein du territoire. Suite au bilan positif de cette coopération, Belledonne souhaite renouveler cette expérience pour la programmation 2014-2020.

---

<sup>47</sup>voir en annexe le calendrier de travail sur la coopération

## II. 2. F. Composition du groupe de travail

Composition initiale du groupe de travail coopération	
<b>Elus Belledonne</b>	Bernard Michon : président du GAL et de commissions thématiques Jean-Yves Josserand : élu référent (public) du programme René Collomb : élu référent (privé) du programme
<b>Belledonne</b>	Porteurs de projets potentiels et acteurs du territoires (instances de concertations, de travail,...)
<b>Techniciens Belledonne</b>	Margaux Mazille : animatrice du programme Sophie Gouin : directrice de la structure porteuse
<b>IGA</b>	Gaspard le Gall, étudiant master 2 IDT

## II. 2. D. Méthodologie

### II. 2. D. a. Quels enjeux de la coopération Leader Belledonne

Les enjeux identifiés à ce jour<sup>48</sup> sur la coopération Leader Belledonne sont :

#### Point méthodologique : Comment déterminer les enjeux de la coopération?

- ❖ Etudes bibliographiques et projets passés aboutis ou non
- => Pour quoi? Pour s'appuyer sur de l'existant
- ❖ Entretiens
- => Qui? Elus, techniciens et personnes intervenant dans la stratégie et la démarche
- => Comment? Avec des grilles d'entretien semi-directif
- ❖ Formations Cap Rural
- => Qui? Technicien des territoires Leader Rhône Alpes
- => Comment? Un atelier sur la coopération (travail collectif et en groupe, croisement avec les préoccupations des territoires)
- ❖ Discussions
- => Quel cadre? Commande initiale, débat en bureau et comité de programmation)
- => Comment prise de notes et analyse

- ❖ La coopération comme un outil majeur d'ouverture du territoire. Celle-ci permet de donner une vision plus large au territoire, en interne ou en externe et de s'ouvrir aux autres par le partage, l'échange, la mise en commun, ...;

- ❖ La coopération comme vecteur de nouvelles pratiques de nouvelles cultures. Le changement de regards, de manières de faire et les échanges nourrissent mutuellement les représentations et les pratiques des territoires ;

- ❖ La coopération pour alimenter la stratégie locale de

développement. De par l'ouverture qu'elle offre et les changements dans les façons de faire, la trajectoire territoriale, le projet visé peut se voir modifié en vue des retours d'expériences de partenariats réalisés. Elle vient alors nourrir la stratégie de développement ;

- ❖ La coopération comme moyen de diffuser la citoyenneté européenne. La culture de la coopération se diffuse par les échanges avec des pays européens qui apportent une réelle plus-value pour le territoire.

<sup>48</sup> Ce travail est encore en cours par la conduite d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs, élus et porteurs de projet. Ces premiers résultats proviennent des lectures, du bilan 2007-2013 et des premiers entretiens réalisés auprès des acteurs du territoire.

- ❖ La coopération pour réaliser des actions communes. Les partenariats permettent la réalisation d'actions communes (rédaction de documents stratégiques, d'études, élaboration de méthodologies, construction d'outils de communication, évènements, produits, acquisition de technologie, formations, transferts d'expériences)
- ❖ La coopération pour développer une approche multi partenariale au niveau local (entre les secteurs géographiques et les secteurs d'activités de Belledonne)

### **II. 2. D. b. Phasage de la mission**

**Phase de découverte :** La première étape a été de s'approprier la coopération Leader précédente et les réalisations. Pour ce faire, des entretiens semi-directifs sont menés auprès des élus et membre des instances Leader, des techniciens et des porteurs de projet.

Outils : Lecture de rapports, d'échanges par mail, de compte-rendus, du mémoire de la stagiaire coopération en 2009.

**Phase d'échanges :** Rencontre avec les élus Leader le 16 avril 2015. Les mission du stage ont été présentées et des premiers échanges ont été faits sur les éventuelles pistes de travail à creuser sur la coopération Leader.

Outils : Fiche de synthèse sur la coopération précédente et fiche de synthèse sur la coopération du programme Leader 2014-2020.

**Phase de formation :** Participation à une journée de formation de Cap Rural sur la coopération. Elle a permis de se faire une culture de la coopération Leader à travers des exercices avec d'autres territoires (Ardèche Vertes, Dombes, Usses-et-Bornes, région Rhône Alpes,..) et d'échanger avec eux pour d'éventuelles pistes de coopérations. Les échanges avec Ardèche Verte ont été particulièrement instructifs et il n'est pas exclu de creuser des pistes de coopérations avec ce territoire<sup>49</sup>. (le 24 avril à Lyon à Agrapôle)

**Phase de validation :** Présentation de la coopération Leader au Conseil d'Administration d'Espace Belledonne et la validation de la méthodologie d'identification de pistes de coopération. (Le 03 juin 2015).

Outils : Présentation orale.

**Phase de travail :** Veille sur les réseaux Cap Rural et FEADER et concertation avec les instances pour l'identification de pistes de coopération. Prise de contact avec les territoires GAL identifiés.

**Phase de validation :** Présentation et repositionnement de la démarche de coopération, présentation des pistes, outils de communication à la réunion du GAL Belledonne. (le 10 juin 2015)

**Phase de travail concertée :** Présentation de la démarche et de la méthode d'identification des projets aux commissions thématiques. (Le 23 et 24 juin 2015).

**Phase de délibération et validation :** Comité de programmation Leader (le 03 septembre)

**Bureau Leader :** 16 septembre

---

<sup>49</sup> Voir en Annexe Grille de coopération

### III. Les premiers résultats des missions

Cette partie présentera les résultats et les perspectives opérationnelles des missions d'évaluation et de coopération.

#### III. 1. L'évaluation

##### III. 1. A. Le livrable attendu : le mandat évaluatif

Le mandat évaluatif d'une politique public permet de mettre en place la démarche d'évaluation.

Il sera construit de la manière suivante :

<b>1- Rappel du contexte de la politique :</b> Historique Objectifs Aménagements successifs Bilan physico-financiers synthétique	<b>2- Champs de l'évaluation :</b> Période concernée Dispositifs concernés Montants financiers	<b>3- Questions évaluatives</b> 3 et 4 grandes questions évaluatives maximum (comprendre comment et pourquoi les financements ont évolué suivant le temps) Critères d'appréciation permettant de préciser les questions évaluatives	<b>4- Orientation méthodologiques attendues :</b> Techniques d'investigations Pondération et approche territoriale Livrables
--	---	---	---

Ce document est actuellement en cours de réalisation.

##### III. 1. A. a. Les enjeux de l'évaluation du programme Leader Belledonne

A ce jour<sup>50</sup>, les enjeux de l'évaluation Leader Belledonne pour la programmation 2014-2020 sont :

- ❖ De rendre des comptes aux financeurs (Union Européenne, ...) et à l'autorité de gestion (la Région Rhône Alpes)
- ❖ De comprendre ce qui s'est passé sur le territoire.
- ❖ D'améliorer l'action.

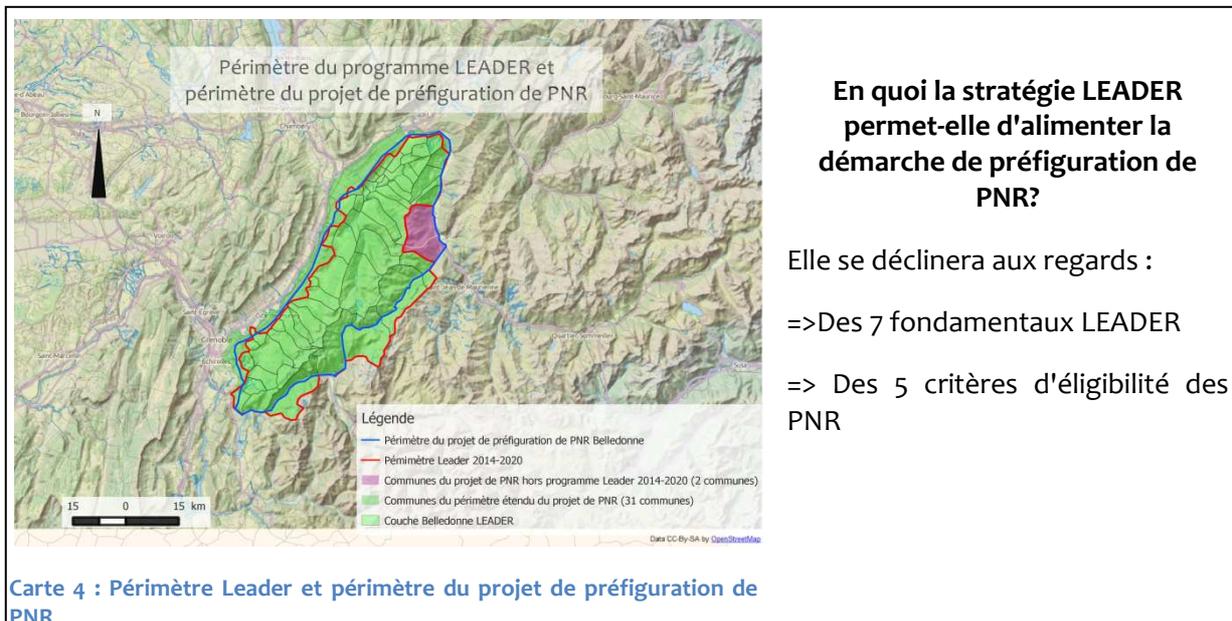
<sup>50</sup> Ce travail est encore en cours par la conduite d'entretiens semi-directifs auprès des acteurs, élus et porteurs de projet. ces premiers résultats proviennent des lectures, du bilan 2007-2013 et des premiers entretiens réalisés auprès des acteurs du territoire.

### III. 1.A.b. Les questions évaluatives

Les questions évaluatives permettent de cibler dans la stratégie et le programme d'actions, les changements que la politique est susceptible d'engendrer sur le territoire, dans ses effets et dans ses impacts.

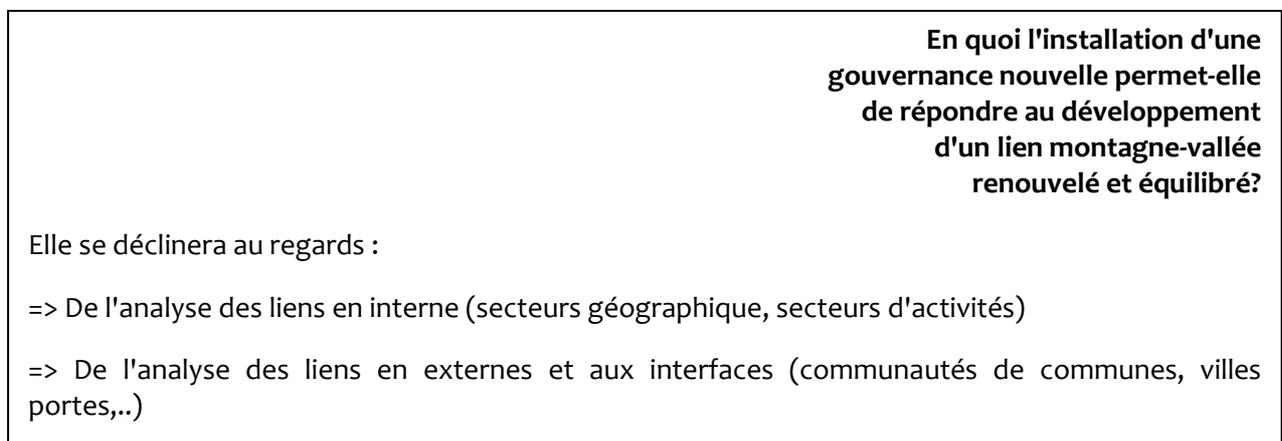
#### QUESTION 1

La première question, que l'on cherchera à affiner par ses composantes et par des indicateurs mesurables pour la suite, concerne l'adossement du périmètre LEADER au projet de préfiguration de PNR à travers des actions concrètes. Il s'agit de détailler et choisir ce que l'on souhaite regarder dans la stratégie LEADER (Partenariat Public/Privé, Gouvernance, ...) puis de la décomposer en composantes afin de comprendre ce qui a changé (modifié, impacté) en vue de la démarche de préfiguration de PNR (la mise en réseau, la cohérence et pertinence du périmètre,...).



#### QUESTION 2

La seconde question concerne la mise en place du programme et l'installation d'une nouvelle gouvernance qui puisse répondre aux enjeux du territoire et s'articuler avec les systèmes de gouvernance en place (EPCI,...)



### QUESTION 3

La troisième question concerne l'élargissement du périmètre du GAL. Le précédent programme Leader 2007-2013 de Belledonne concernait 33 communes, ce nouveau programme comprends 54 communes d'Espace Belledonne qui sont adhérentes à l'association afin de pouvoir articuler au mieux le projet de territoire de Belledonne et les actions concrètes que permettra le programme Leader.

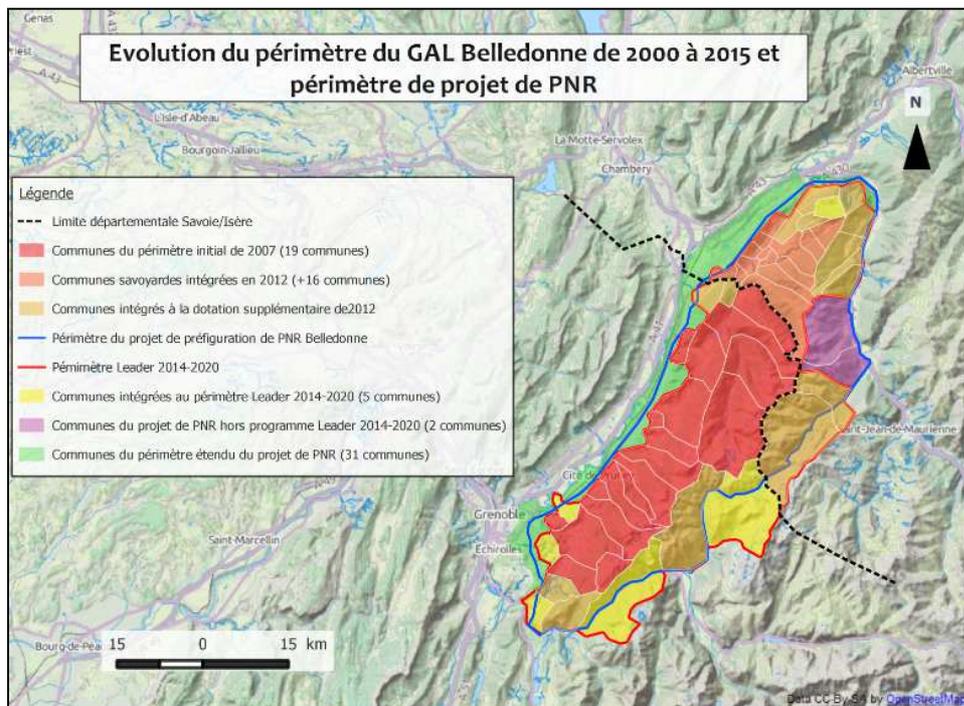
**En quoi l'élargissement du périmètre Leader a changé le développement territorial des différents secteurs de Belledonne?**

Elle se déclinera aux regards :

- => De la gouvernance (acteurs privés-publics / répartition des rôles/habitudes de travail,...)
- => Des projets soutenus
- => De l'ingénierie (Moyens humains, techniques et financiers)

**Carte 6 : Evolution du périmètre du GAL aux secteurs géographique de Belledonne**

La démarche de préfiguration de PNR pour Belledonne présente un intérêt dans l'évaluation du programme Leader et les effets et impacts qu'il est en mesure d'avoir, pour structurer le territoire et appuyer par ses actions concrètes l'écriture de la future charte.



**Carte 7 : Carte de synthèse, le GAL Belledonne de 2000 à 2015, une structuration pour un projet de PNR?**

### III. 1.B. Enjeux possible d'une évaluation croisée avec les PNR<sup>51</sup>

Cette liste non-exhaustive est en cours de construction mais permet de donner des premières pistes pour l'évaluation en commun avec des territoires PNR.

- Comparer **les modes de fonctionnements** des GAL (gouvernance)
- **Partager et mutualiser les compétences** (développement territorial, ingénierie)
- Construire des **outils en commun** (communication, méthodes, animation, stratégie...)
- **Questionner les façons de faire** au sein des territoires (ingénierie, stratégie)
- Faire évoluer **des modes de gouvernance** mutuelle (stratégie, ingénierie)
- **Communiquer** sur l'évaluation (animation, stratégie)
- Responsabiliser les acteurs du territoire (animation)
- Suivre l'évaluation en continue (ingénierie)
- Apporter une plus-value par des regards croisés (animation, gouvernance)
- Faire participer les partenaires tout au long de la démarche (animation, ingénierie)

### III. 1.C. Pour la suite

Au regard d'une communication tardive sur le précédent programme LEADER et en vu de la première réunion du GAL qui a eu lieu le 10 juin 2015, un document de présentation sur l'évaluation est en cours de réalisation. Il vient à la suite de la présentation faite au CA d'Espace Belledonne.

Pour saisir les enjeux de l'évaluation du programme Leader et des pistes pour le futur au travers le recueil de discours, il a été choisi de mener des entretiens semi-directifs auprès des élus, des techniciens et des porteurs de projets. Les grilles d'entretiens figurent en annexe<sup>52</sup>. Cette conduite d'entretiens auprès des acteurs est encore en cours et permet également de communiquer sur l'évaluation Leader.

La préparation des phase de travail pour l'évaluation croisée avec les territoire avec les territoires PNR (résultats en juillet) débutera dès lors que les limites de l'évaluation Belledonne auront été arrêtées (par les question évaluatives).

La réalisation du mandat d'évaluation pour Belledonne (affiner les questions évaluatives et adosser des indicateurs SMART : Simple, Mesurable, Ambitieux, Réalistes, Temporels) est un livrable attendu. Celui-ci se construit au fur et à mesure des réalisations et des étapes de travail.

La réalisation d'une frise chronologique détaillant la démarche d'évaluation au fil de l'eau avec les acteurs et les étapes principales pour Belledonne et ses partenaires sur l'ensemble de la durée du programme est un livrable attendu et sera intégré au mandat évaluatif.

---

<sup>51</sup> L'identification et le ciblage des enjeux de l'évaluation communs est actuellement en cours par la conduite d'enquête auprès des acteurs (élus, techniciens et porteurs de projets) et ne pourront être validés qu'en croisant les regards des territoires potentiels partenaires.

<sup>52</sup> Voir Grille d'entretiens en annexes

## III. 2. Coopération

### III.2. A. Méthodologie et résultats

#### III.2.A.a Tableau de lecture des projet de coopération

Un tableau d'analyse des entrées possibles pour la coopération a été réalisé. Celui-ci permet de lire de manière sélective les différentes possibilités pour identifier des pistes de coopérations. Concernant la partie "Belledonne Leader", les pistes sont actuellement travaillées et seront à affiner avec les différentes instances Leader : les commissions, le bureau, le comité de programmation et surtout à soumettre au GAL le 10 juin 2015. Pour la seconde partie de ce stage, il est attendu un avancement dans l'identification de projets de coopérations par une veille locale et sur les réseau FEADER. Cependant, le retard dans le calendrier de la région sur le PDR mais son avance relative par rapport aux autres régions françaises peut être un frein à la formalisation de projets. Il s'agit là d'anticiper le conventionnement avec la Région qui aura lieu à l'automne prochain en travaillant les pistes avec les acteurs et d'être force de propositions.

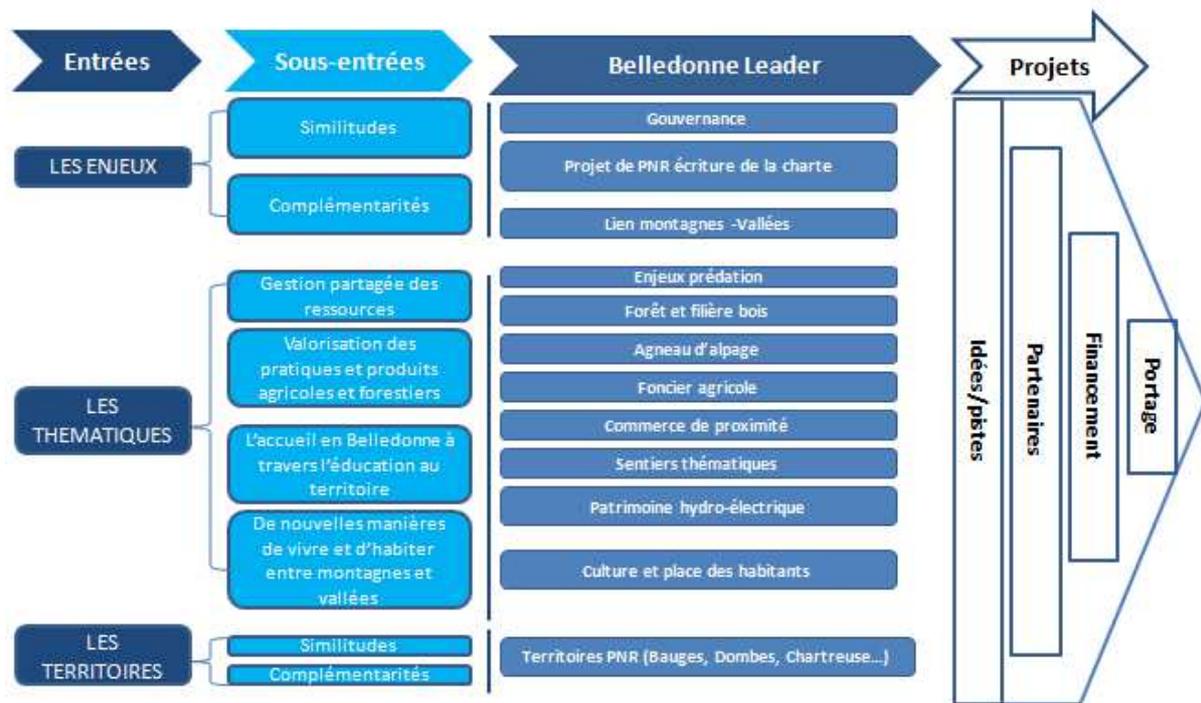


Figure 13 : Méthodologie pour l'analyse des projets de coopération Leader 2014-2020 en Belledonne

Ainsi, la seconde phase de ce stage devra permettre de positionner le rôle d'Espace Belledonne dans la coopération Leader. La question est de savoir si l'association se positionne en accompagnement des projets, en soutien à ceux-ci ou est aussi porteur de projet et moteur dans la coopération.

### III.2.A .b Analyse AFOM de la coopération LEADER

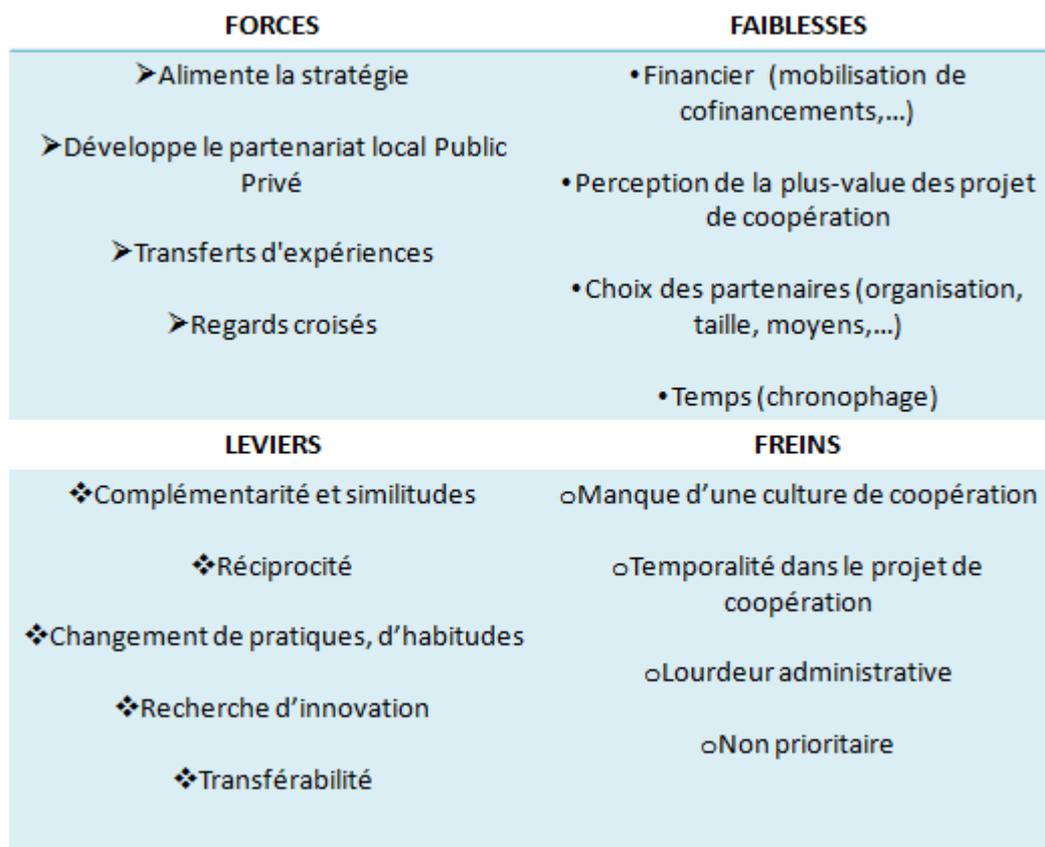


Figure 14 : Analyse AFOM de la coopération LEADER

### III. 2.B. Pour la suite

Au regard d'une communication tardive sur le précédent programme LEADER et en vu de la première réunion du GAL qui a eu lieu le 10 juin dernier, un document de présentation sur la coopération est en cours de réalisation. Il vient à la suite de la présentation faite au CA d'Espace Belledonne.

Pour saisir les enjeux de la coopération du programme Leader et des pistes pour le futur au travers le recueil de discours, il a été choisi de mener des entretiens semi-directifs auprès des élus, des techniciens et des porteurs de projets. Les grilles d'entretiens figurent en annexe<sup>53</sup>. Cette conduite d'entretiens auprès des acteurs est encore en cours.

Un travail concerté sur la coopération et la lecture de propositions et pistes avec des territoires GAL en vu du conventionnement avec la Région à l'automne prochain sera réalisé lors des commissions thématiques.

La réalisation d'une frise chronologique détaillant la démarche de coopération en vu du conventionnement Belledonne sera fourni à l'issu du stage.

Enfin, la rédaction d'une fiche portant sur les modalités de coopération Leader Belledonne et les projets en vue de la convention avec la région Rhône Alpes sera proposée.

<sup>53</sup> Voir Grille d'entretiens en annexes

## **IV/ Apports réciproques et liens avec les enseignements du master IDT**

### **IV. 1. Belledonne, un terrain "école"**

Depuis de nombreuses années, le territoire accueille des séminaires, l'intervention de chercheurs, la participation à des articles ou textes, des ateliers professionnels, des travaux en groupes d'étudiants, des stagiaires. ... Une réelle continuité s'est donc tissée entre le massif, Espace Belledonne et les plaines, universités et le monde de la recherche. Dans le cadre de son programme Leader et de l'animation de sa stratégie portant sur "*la mutualisation de compétences, de moyens d'animation et de conception d'outils méthodologiques enrichie par une expertise du monde de la recherche*"<sup>54</sup>, l'animation de celui-ci s'inscrit plus largement dans "*la stratégie territoriale de l'Espace Belledonne 2013-2015, des moyens d'animation du GAL et de l'insertion dans une démarche réseau*"<sup>55</sup>. Espace Belledonne met ainsi en place des partenariats extérieurs, notamment avec des universités et des laboratoires de recherche. En effet, pour tisser des liens avec le monde de la recherche et pour répondre aux grands enjeux et défis actuels en matière de gestion durable, un partenariat s'est créé entre l'université de Grenoble, le laboratoire PACTE et le Labex Item<sup>56</sup>. Pour le Labex, Belledonne joue ainsi le rôle d'un terrain "école" et permet l'accueil et le suivi de travaux d'étudiants dans sa coopération avec celui-ci. ainsi, les offres de stage publiées par l'Espace Belledonne se structurent autour d'une stratégie globale de partage d'expériences et d'échanges pour et avec les stagiaires accueillis. Espace Belledonne joue alors un rôle d'insertion professionnelle auprès de l'université de Grenoble et s'inscrit dans le dispositif Starter. Une rencontre entre les stagiaires de Belledonne aura ainsi lieu le 09/06/15 aux Adrets.

### **VI. 2. Lien avec les précédentes expériences professionnelles**

#### **IV.2.a. Expérience d'une coopération décentralisée**

Un stage réalisé dans un centre d'étude et de prospective urbaine de coopération décentralisée entre la région Rhône Alpes et Hô Chi Minh ville a contribué à cette mission sur l'analyse de la coopération transnationale Leader, notamment dans l'appropriation des leviers et des freins évoqués et discutés lors des entretiens et des échanges avec les instances politiques et techniques. Ce précédent stage a permis d'éclairer les enjeux que la coopération soulève en terme de partenariat "gagnant-gagnant" et d'apports réciproques. La coopération Leader relève de bien d'autres facteurs et de caractéristiques, notamment la place accordée à la démarche ascendante et le PPP, mais les enjeux restent parfois sensibles et se doivent d'être bien identifiés et intégrés entre les deux parties (notamment avec des territoires qui ne seraient pas GAL, mais dans la logique Leader) pour mener à bien le projet de partenariat et éviter une forme de développement Nord-Sud.

#### **IV.2.a. Expérience d'une démarche ascendante**

Un précédent stage a été réalisé dans un conseil local de développement au sein d'un PNR. Celui-ci a permis de saisir tout l'intérêt de la concertation et de la participation, de la mise en réseau des acteurs autour des besoins du territoire, des processus de décisions et de mise en œuvre de l'actions, de l'écoute et du consensus nécessaire et de la gestion de conflits. Cet apport a été remobilisé dans le cadre de cette mission

---

<sup>54</sup> Dossier de demande de dotation complémentaire, Programme européen Leader, 2007-2013, Belledonne, territoire de vie, Communauté de Commune du Grésivaudan, 2012, 105p.

<sup>55</sup> *Ibid*

<sup>56</sup> Laboratoire d'Excellence Innovation et Territoires de Montagne

### **VI. 3. Lien avec les enseignements suivis à l'Institut de Géographie Alpine**

Les enseignements théoriques et pratiques disposés à l'université dans le master IDT sont des leviers pour la professionnalisation des étudiants. Dans le cadre de ce stage, plusieurs cours ont ainsi été remobilisés ce qui a permis de saisir plus largement les champs dans lesquels les sujets traités s'inscrivent et de remobiliser des connaissances.

Ainsi, les cours de Politique Européenne Territoriales de licence 3 d'aménagement portant sur la construction européenne et le fonctionnement des fonds structurels européennes a permis de faire un bond en arrière et de repositionner les enjeux et principes liés à la distribution de ceux-ci à l'échelle européenne. (cours de P.A. Landel, 2012-2013, licence 3 aménagement du territoire)

Les cours de Politiques Publiques Territoriales ont permis d'apporter une réelle plus value en terme de compréhension et d'analyse des politiques publiques, notamment celle du projet de PNR qu'Espace Belledonne mène actuellement. (cours de R.Lajarge et P.Cuntigh, 2013-2014, master 1 IDT)

Le cours de Management du Projet de Territoire par la mobilisation de la boîte à outil à servi à la réalisation de comptes rendu, d'animation, de stratégie,... (cours de R.Lefur et P.Cuntigh, 2013-2014, master 1 IDT)

Le cours de Prospective Territoriale et d'Evaluation a été le pilier en terme d'apports pour l'aide à la mise en place de la démarche d'évaluation au fil de l'eau (théorie de l'évaluation, méthodologie, rédaction du mandat évaluatif, des questions évaluatives,...) (cours de E.Roux et P.Cuntigh, 2014-2015, master 2 IDT)

Les cours de Méthodes Appliquées à la Recherche ont permis d'apporter une méthode et une certaine aide à la construction des questions évaluatives ainsi que dans l'élaboration de ce rapport. (cours de E.Roux et P.Cuntigh, 2013-2014, master 1 IDT)

Les ateliers professionnels de master IDT ont permis d'éclairer les problématiques liées aux missions de stage. Ainsi, les restitutions et les productions réalisées par les étudiants sur l'évaluation commune du programme Leader d'Espace Belledonne et du Pays Voironnais en 2013-2014 ont permis de développer une culture de l'évaluation et de s'approprier les enjeux du territoire, de l'évaluation et de la coopération autour de partage d'outils méthodologiques communs en vue des missions confiées sur le programme Leader 2014-2020. La participation à deux ateliers du Labex Item en 2014 et en 2015 portant l'un sur les nouveaux habitants de montagne et l'autre sur les liens entre urbain et rural, ville et montagne, ont été de réels outils méthodologique, des grilles de lecture, pour se saisir des changements en cours sur le territoire de Belledonne et sur l'analyse des liens entre montagnes et vallées. De plus, le travail en équipe pluridisciplinaire droit-géographie expérimentée a été un réel apport dans l'approche du territoire. (atelier IDT Labex Item 2013-2014 et 2014-2015, Junior Entreprise "Idées Territoires")

## VI. 4. Apports et contributions à mi-parcours

Il n'était pas envisageable de faire un stage sur l'évaluation sans l'appliquer sur les savoirs, savoir-faire et savoirs être.

### VI. 4.A Avant les missions

Savoirs :	Savoir-faire	Savoir-être
Développement territorial	Management de Projet Territorial	Autonomie et prise d'initiative
Développement local	Cartographe	Capacité d'organisation
Observation	Communication	Curiosité
Evaluation	AFOM	Autonomie
Prospective	Diagramme des objectifs	Capacités rédactionnelles
Planification	Sociogramme	Esprit critique
Politique publique	Questions évaluatives	Travail en équipe
Animation	Diagramme d'impact	Prises d'initiatives
Géomatique		Capacités à l'oral
Pluridisciplinaire		Motivation
Contractualisation		Ponctualité
Financements		Sens du relationnel

### VI. 4.B. A mi-parcours des missions

Savoirs :	Savoir-faire	Savoir-être
Développement territorial	Management de Projet Territorial	Autonomie et prise d'initiative
Développement local	Cartographe	Capacité d'organisation
Observation	Communication	Curiosité
Evaluation	AFOM	Autonomie
Prospective	Diagramme des objectifs	Capacités rédactionnelles
Planification	Sociogramme	Esprit critique
Politique publique	Questions évaluatives	Travail en équipe
Animation	Diagramme d'impact	Prises d'initiatives
Géomatique		Capacités à l'oral
Pluridisciplinarité		Motivation
Contractualisation		Ponctualité
Financements publics		Sens du relationnel

J'ai pu ainsi développer un savoir en termes de connaissances des acteurs locaux, régionaux et européens. Cela m'a permis d'élargir mes connaissances sur le champ du développement territorial en investissant un domaine que je ne connaissais que peu jusqu'à présent. Les formations cap rural m'ont également beaucoup appris par le travail en équipe, enrichissement, rencontres, compréhension des enjeux plus larges, partage d'expérience, de trajectoire professionnelles...

J'ai également pu apprendre en parallèle à ce stage à réaliser des cartes. Exercice dans lequel je rencontrais des difficultés auparavant et dans lequel je ne prenais pas de plaisir, j'ai aujourd'hui développé ce savoir technique qui prend du sens en géographie et dans les métiers du territoire.

#### **VI.4.C. Vision sur le projet professionnel**

La réalisation de l'évaluation d'une politique publique est un exercice professionnel très enrichissant de par les enjeux qu'elle soulève, la logique qu'elle demande et les échanges avec le politique qu'elle nécessite. Elle requiert une certaine rigueur et une prise de hauteur sur ce que l'on souhaite observer. Il serait intéressant de suivre cette évaluation (à mi-parcours et finale) pour mieux comprendre comment fonctionnent et s'articulent projet de territoire et évaluation sur la période concernée.

La coopération est un exercice également très stimulant de par les plus-values qu'elle peut apporter au territoire à travers les échanges et rencontres qui nourrissent le projet.

Les apports suite à cette première phase de stage, à la formation universitaire en master IDT et ceux lors des différents stages réalisés sont complémentaires, mais ils s'avèrent parfois contradictoires avec la conduite d'un plan de carrière stabilisé et figé. En effet, d'une part, des savoirs, savoir-faires et savoir-être acquis confèrent d'avantage de possibilités pour travailler dans le champs du développement local en milieu de montagne, notamment sur des politiques publiques, dans des PNR ou sur toute autre thématique abordée. L'aide à la décision politique, l'animation territoriale et le soutien à l'intérêt général m'interpellent, me stimulent et enrichissent mon idée de projet professionnel dans lequel de nombreuses compétences acquises seront remobilisées. Celui-ci tendrait à s'orienter vers de l'animation de par son aspect pratique et humain. Mais d'autre part, dans le contexte actuel de baisse des finances publics et d'un chômage chez les jeunes diplômés, je m'orienterai là où je pourrais trouver un travail portant plus généralement sur le développement local en milieu rural de montagne.

## Table des cartes

Carte 1 : Le massif de Belledonne dans l'Arc Alpin européen .....	14
Carte 2 : Classement des communes en zone de montagne (sources : Portail de l'Observatoire de territoires, CGET).....	15
Carte 3 : Périmètre de projet de PNR proposé par la Région Rhône Alpes et les 6 intercommunalités de Belledonne .....	18
Carte 5 : Evolution du GAL de Belledonne .....	45
Carte 4 : Périmètre Leader et périmètre du projet de préfiguration de PNR .....	45
Carte 7 : Carte de synthèse, le GAL Belledonne de 2000 à 2015, une structuration pour un projet de PNR? .....	46
Carte 6 : Evolution du périmètre du GAL aux secteurs géographique de Belledonne.....	46

## Tables des figures

Figure 1 D'une politique sectorielle de développement à une démarche de politique territoriale intégrée.....	12
Figure 2 : Chronologie du développement local.....	13
Figure 3 : Belledonne, des territoires, des instances et des interfaces .....	21
Figure 4 : Aides financière au développement rural (sources : séminaire Sitelle, Territorialiser les aides au développement) .....	25
Figure 5 : Composition du FEADER 2014-2020 pour la France, sources séminaire Sitelle, Territorialiser les aides au développement.....	25
Figure 6 : Les 7 piliers du programme Leader .....	28
Figure 7 : Grille d'analyse de la politique publique Leader.....	31
Figure 8 : Identification des critères de l'évaluation dans le cycle du projet de politique publique	33
Figure 9 : Les types d'évaluation .....	34
Figure 10 : L'évaluation Leader Belledonne déclinée en missions .....	34
Figure 11 : Sociogramme de l'évaluation du programme Leader Belledonne.....	36
Figure 12 : Les types de coopérations et territoires éligibles .....	40
Figure 13 : Méthodologie pour l'analyse des projets de coopération Leader 2014-2020 en Belledonne.....	48
Figure 14 : Analyse AFOM de la coopération LEADER .....	49

## Bibliographie

### Espace Belledonne :

Espace Belledonne, 2014, *Candidature à l'appel à manifestation d'intérêt du programme Leader 2014-2020, Belledonne, une montagne et des hommes, vers une organisation territoriale entre montagne et vallées*, 46p.

Espace Belledonne, 2010, *Préface de Jean Picchioni, Lettre d'Informations*.

Espace Belledonne, 2012, *Dossier de demande de dotation complémentaire, Programme européen Leader, 2007-2013, Belledonne, territoire de vie*, 105p.

### Politiques publiques :

Boussaguet (L.), Jacquot (S.), Ravinet (P.) (dir.), 2006, *Dictionnaire des politiques publiques*, éd. Les Presses de Sciences Po, pp. 328-335

Jobert (B.), 1994, *Le Tournant néo-libéral en Europe : idées et recettes dans les pratiques gouvernementales*, éd. L'Harmattan, Paris.

Manent (P.), 2006, *Tocqueville et la nature de la démocratie*, éd. Gallimard, 196p.

Monnier (E.), 1992, *Évaluation de l'action des pouvoirs publics*, éd. Economica

Rawls (J.), 1971, *Théorie de la Justice*.

Rousseau (J.J.), *Du contrat social ou des principes du droit politique, Du Domaine du Réel, Livre I, chapitre IX*.

Thoenig (J.C.), 1985, *Traité de science politique*, PUF

Conseil Scientifique de l'Évaluation, 1996, *Petit guide de l'évaluation des politiques publiques*, éd. La Documentation française, 106p.

Muller (P.), Surel (Y.), 1998, *L'analyse des politiques publiques*, Paris Montchrestien, coll. clefs

### Territoire, territorialisation :

Brunet (R.), Ferras (R.), Théry (H.), 1998, *Les mots de la géographie. Dictionnaire critique*, éd. Reclus, La Documentation Française, Paris

Davezies (L.), 2012, *La crise qui vient, la nouvelle fracture territoriale*, éd. Seuil, 111p

Faure (A.), 2005, *Territoires/Territorialisation. Dictionnaire des Politiques Publiques, Presses de Sciences Po, Gouvernance, p. 430-436, 2005, halshs-00113296, consulté le 21.05.15)*

Raffestin (C.), 1986, *Ecogenèse territoriale et territorialité*, In: AURIAC F. BRUNET R. *Espaces, jeux et enjeux*. Paris : Fayard & Fondation Diderot, p. 175-185

### Développement local :

Allaire (G.), Boudou (A.), Neumann (J.P.), 1985, *Enjeux, médiations et développement local. Un point sur le mouvement des pays. Modernité et modernisation*. In: *Économie rurale*. N°166, 1985. pp. 33-37.

Alter (N.), 2000, *L'innovation ordinaire*, éd. Presses Universitaire de France, 278p.

Chevalier (P.), 2010, *L'approche LEADER et le développement local en France*. Maria Halamska, Marie-Claude Maurel in *Les acteurs locaux à l'épreuve du modèle européen LEADER : France, Hongrie, Pologne*, Centre français de recherche en sciences sociales (CEFRES), pp.53-70

Gontcharoff (G.), 2012, *Décentralisons autrement : Le livre blanc citoyen du développement local et de la décentralisation*, éd. Broché, Adels Unadel.

Houée (P.), 2009, *Repères pour un développement humain et solidaire*, Paris, éd. Atelier, 254p.

Isère Magazine, 2014, n°144, *Découvrez l'Isère en Marchant*, été 2014

Pecqueur (B.), *Le développement local, pour une économie des territoires*, 2000, Paris, Sycos

Rosanvallon (P.), 2006, *La Contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*, Seuil, 2006

Colloque construire les proximités dans un monde global, enjeux territoriaux, organisationnels et sociétaux, 8 journée internationales de la proximité, mai 2015, Tours, G Lacquement et P Chevalier,

### Parc Naturel Régional

-Sittelle – Séminaire « Territorialiser certaines aides au développement rural » - 20 janvier 2014

Région Rhône Alpes, 2013, *Etude de faisabilité et d'opportunité d'un Parc Naturel Régional en Belledonne*, Somival Sycomore, Stratis, 17p.

Fédération des Parcs naturels régionaux de France, 2012, *Questions réponses sur les Parc Naturels Régionaux Argumentaire*, 64p.

Duvillard (S.), Fauvel (C.), Lajarge(R.), Sgard (A.), 2008, "*La moyenne montagne n'est plus ce qu'elle était. Le P.N.R. de Chartreuse face à la pression urbaine*", (en ligne), in Halshs, version 1, 22p., document pdf (158,6 kb) : [ <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00333572> ]

### Union Européenne

Le Roy (A.), Vollet (D), 2013, "Focus sur les mesures de "développement rural intégré" : utilités et futilités de l'axe méthodologique Leader", in Trouvé A., Berriet-Sollic M., Lépicié D. *Le développement rural en Europe : quel avenir pour le deuxième pilier de la Politique agricole commune ?*, P.I.E. Peter Lang, pp.227-250

Union Européenne, 2015, *Fiches Techniques sur l'Union européenne, Second pilier de la PAC : La politique de développement rural*, [http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/fr/FTU\\_5.2.6.pdf](http://www.europarl.europa.eu/ftu/pdf/fr/FTU_5.2.6.pdf), (consulté le 12.04.15)

## Annexes

### Annexe 1 : Calendrier de travail de l'évaluation

	AVRIL				MAI				
	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23
<b>EVALUATION</b>		16 : RDV Elu référents					21 : Formation Cap Rural		03 : CA Belledonne
1 Bilan évaluation précédentes et préparation de la nouvelle programmation			<b>Rappel du contexte de la politique</b>	historique/objectifs/aménagements successifs/bilan physico-financier synthétique =			<b>Champs de l'évaluation</b>	période concernée/dispo sitifs concernés/monta nts financiers	
Appropriation				analyse + et - partenariat IGA / PV	Préparer question éval et doc de com. (c'est quoi l'évaluation?/bila n 2007-2014 ; 4 p ou pwp?)			Préparer question éval et doc de com. (c'est quoi l'évaluation?/bila n 2007-2014 ; 4 p ou pwp?)	
2. Propositions de structuration (construction du mandat d'évaluation)				<b>Elaboration des questions évaluatives</b>	déclinaison des dimensions de chacune des questions	déclinaison des composantes de ces dimensions	<b>Elaboration des sous-questions évaluatives</b>	Propositions de sous questions	déclinaisons des dimensions
3. Place de l'évaluation croisées avec les PNR et la recherche						<b>Identification des enjeux de l'évaluation croisée</b>	Attentes et enjeux E.B. dans partenariat (sur quoi évaluer ensemble? : gouvernance, stratégie,	Attentes et enjeux de la recherche (réunion et entretiens)	Modalités possible d'intervention de la recherche (réunion et entretiens)
4. Consolidation des pistes d'évaluation pour Espace Belledonne									

CALENDRIER DE TRAVAIL														
JUN			JUILLET				AOÛT				SEPTEMBRE			
S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38
10 : réunion GAL		23/24 : commissions	C.P. Belledonne		Résultats des candidatures						Réunion a fixer			
déclinaisons des composantes	<b>Outils</b>	Critères, objectifs, modalisation de réalisation, échéancier prévisionnel, coût prévisionnel, élus référents et services associés, indicateurs de réalisation					indicateurs de résultats		<b>Orientations méthodologiques attendues</b>	techniques d'investigations	pondération et approche territoriale	livrables		
<b>Propositions de mise en œuvre possible</b>	Analyse des modes d'évaluation des programmes Leader (PNR)	Attentes et enjeux et attentes des PNR dans le partenariat							Modalités d'interventions, attentes et modalités de mise en œuvre.			Mise en place d'un comité de pilotage de l'évaluation croisée		
					Construire indicateurs d'évaluation et outils mobilisables						Formalisation de l'évaluation dans le cadre du conventionnement			

## Annexe 2 : Calendrier de la coopération

	AVRIL				MAI				JUIN				JUIL	
	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28
<b>COOPERATION</b>			23/24 : Formation Cap Rural						Bureau Espace Belledonne	10 : réunion GAL		23/24 : comissions thématique		
1. Veille sur les précédentes programmations				<b>Bilan et rappel de contexte de la politique</b>	historique/objectifs/aménagements successifs/bilan (grille d'analyse et enquête par questionnaire/ place de l'EB dans projet de SO)	Appropriation de la démarche par les acteurs (outils de communication)								
2. Enjeux			<b>Identifier les enjeux de la coopération</b> Région Rhône Alpes	<b>Identifier les enjeux de coopération pour Belledonne</b>	Définir le cadre de la coopération définir les buts de la coopération identifier les thématiques		Typologie des types de partenaires potentiels Propositions de 4 projets de coopérations par fiche actions pour le CA du 03,06							
3. Veille sur les perspectives						Identifier les GAL pertinents pour la coopération avec GAL Belledonne	Définir des critères de préselections	Formuler des propositions de coopération			identifier les politiques publiques de coopération en R.A. (reconcter Anne Rioul avancer Scènes Obliques)			
4. Propositions									Appropriation pa	Affiner les propositions de projets de coopérations				

LET		AOUT				SEPTEMBRE				
S29	S30	S31	S32	S33	S34	S35	S36	S37	S38	
						CP + Bureau Leader				
Liste des projets potentiels										
			Creuser les pistes de projets identifiés/ rédaction fiche coopération convention			<b>Rédaction des fiches projet</b>	enjeux/ objectifs/ partenaires/descriptifs des actions.			

### Annexe 3

## Grille d'entretien exploratoire programme Leader 2014-2020

Bonjour,

Je suis étudiant/stagiaire à Espace Belledonne sur les volet évaluation et coopération du programme Leader. Je cherche à dresser un bilan du précédent programme afin d'établir un cadre et des pistes de travail pour la prochaine programmation. Vous avez participé au précédent programme, c'est pourquoi votre regard m'intéresse. Cet entretien ne durera qu'une petite heure maximum.

Diversité des acteurs	Comment avez-vous connu le programme Leader, que savez-vous de ce programme? Quel rôle a-t-il sur le territoire?
Mise en réseau	Pour vous, qu'est ce que signifie coopération? Selon vous, quels en sont les enjeux pour Belledonne? Comment s'est matérialiser la coopération, s'est-elle faite sous forme d'échanges de connaissances, de procédés, de moyens financiers ou techniques? Quels moyens ont été mobilisés? Quelle a été la place/le rôle d'Espace Belledonne dans la coopération?
Apports	Pourquoi avoir amorcé le processus de coopération? Quels ont été les apports, les plus dans la coopération pour le territoire? Qu'est ce qui a marché et pourquoi selon vous? Est-ce que la coopération vous a permis d'atteindre des objectifs que vous n'auriez pas pu atteindre sans?
faiblesses/forces	Quels en ont été les freins, les difficultés? Quelles ont été les contraintes? Comment ont-elles pu être dépassé?
Attentes	Quelles sont vos attentes vis-à-vis du prochain programme Leader? Quelles sont vos attentes en terme de coopération? Avez-vous déjà identifié des pistes de coopération? (thème, partenaires,..) Quels leviers pourraient être mobiliser pour mener ce(s) projets?

## Annexe 4

### Grille d'entretien exploratoire programme Leader 2014-2020

Bonjour,

Je suis étudiant/stagiaire à Espace Belledonne sur les volet évaluation et coopération du programme Leader. Je cherche à dresser un bilan du précédent programme afin d'établir un cadre et des pistes de travail pour la prochaine programmation. Vous avez participé au précédent programme, c'est pourquoi votre regard m'intéresse. Cet entretien ne durera qu'une petite heure maximum.

Diversité des acteurs	Quel rôle le programme Leader a-t-il sur le territoire? Quel place tient-il dans le projet de PNR?
Mise en réseau	Pour vous, qu'est ce que signifie coopération, quels en sont les enjeux pour Belledonne? Comment s'est matérialisé la coopération, s'est-elle faite sous forme d'échanges de connaissances, de procédés, de moyens financiers ou techniques? Quels moyens ont été mobilisés? Quelle a été la place/le rôle d'Espace Belledonne dans la coopération?
Apports	Pourquoi avoir amorcé le processus de coopération? Quels ont été les apports, les plus dans la coopération pour le territoire? Qu'est ce qui a marché et pourquoi selon vous? Est-ce que la coopération vous a permis d'atteindre des objectifs que vous n'auriez pas pu atteindre sans?
faiblesses/forces	Quels en ont été les freins, les difficultés? Quelles ont été les contraintes? Comment ont-elles pu être dépassé?
Attentes	Quelles sont vos attentes vis-à-vis du prochain programme Leader? Quelles sont vos attentes en en terme d'évaluation? terme de coopération? Avez-vous déjà identifié des pistes de coopération? (thème, partenaires,..) Quels leviers pourraient être mobiliser pour mener ce(s) projets?

### **Annexe 5 : Synthèse de l'entretien avec Scènes Obliques (11.05.15)**

-Scènes Obliques a connu Leader via réunions d'information d'Espace Belledonne dans la 1ère candidature. Leader venu en soutien à l'Arpenteur dans des fiches actions, puis SO a décidé de travailler en dehors de ce cadre.

-2008 : projet de résidence d'auteurs "Chemins d'écritures" avec territoire du Sud Grésivaudan et association "Textes en l'air". Bon démarrage mais fin de programmation pas de continuité du partenariat : Sud Grésivaudan grosse structure alors qu'EB plus petite en nombre de communes mais 1ère expérience de coopération.

-Projet coopération Leader avec Beni Snassen au Maroc avec l'Orientale. Festival itinérant

-Frein dans Leader : pas de structure porteuse organisée et structurée, pas de Leader au Maroc, pas de communauté de communes, lourdeur administrative.

-CAIRN projet international : partage d'expérience d'acteurs culturels étrangers. Avec Bivouac : liens avec les ressources du territoire valorisés à travers hébergement chez l'habitant,+ liens institutionnels...

-Rôle d'Espace Belledonne : soutien aux actions et aux acteurs, accompagnateur, à l'écoute

-Leader 2007-2013 : coopération avec L'Avesnois (spécificités et PNR) et la Finlande. 2 GAL. Coopération simple : accueil sur le territoire, dynamique locale, séminaires, dynamique de délégations venues dans les trois territoires, résidences croisées d'artistes. né d'une volonté de faire du réseau, un regard réflexif sur ce que SO fait

-Freins coopération : pas de culture de coopération, pas de prise de risque, territoire non structuré, problème de communication avec les élus et le bureau (projet clair et bien amené). Changement d'orientation des partenaires.

-Attentes Leader : coopération interterritoriale plus de travail sur le contenu avec acteurs français pour travailler ici pour ensuite aller réfléchir ailleurs, avec d'autre sur la médiation artistique, l'engagement bénévole, la structuration , la gouvernance.

-Objectif : préparer une candidature pour un programme européen. Echanges pour chercher des partenaires étrangers

-Pistes de projet : autour d'un acteur culturel exemplaire en terme de coopération, intérêt pour d'autres territoires (PNR ou autre). SO fait parti du groupe "On est un certain nombre" reconnu sur le plan national et qui cherche a faire partager sur les pratiques.

- Projet en Aveyron : festival susceptible projet de coopération Leader. pour structurer une échelle internationale en mettant en place une dynamique locale. 2 acteurs identifiés potentiels : La Chambre d'eau (Avesnois)/ Derrière le hublot (Aveyron)

## **Annexe 6 : Synthèse de l'entretien avec Sophie Gouin (11.05.15)**

-Dans Leader + coopération obligatoire car Rhône Alpes figure de pilote au niveau national. Dans le suivant, la région a axé sur la coopération transnationale. L'enveloppe financière était accordé uniquement si la coopération était transnationale.

-Pistes trouvée en 2009 mais difficultés financières à l'époque ce qui n'a pas permis de faire émerger des projets (pistes en Espagne, mais irréaliste financièrement)

-Frein coopération : pas de culture de la coopération en Belledonne, second plan, pas d'élus moteurs.

-Rôle d'EB : Accompagnement par EB de Scènes Obliques que si le projet présente la coopération. pas d'autres initiatives. SO a découvert le GAL de l'Avesnois et celui de la Finlande via une plateforme en ligne sur Leader. SO a pu bénéficié d'un financement "de l'idée au projet" a hauteur de 6000 euros puis du GAL Belledonne mais le maître d'ouvrage est bien SO et non EB qui l'a accompagné. Jusqu'ou accompagner? pas tranché (moteur ou simple accompagnateur/appui) l'on va et comment fait-on?

Scènes Obliques apporte une plus-value à Espace Belledonne par ses projets à dimension européenne et rôle de la culture qu'elle positionne au premier rang.

-impacts nuancé car retombés plus confidentielles (3 élus). pour le président : changé son regard sur la coopération

-Frein : Culture coopération non partagée sur le territoire si GAL non porteur et dynamique en terme de coopération, impact différents si restitution finale du projet en dehors d'EB, partie de la population qui ne voit pas le projet dans sa globalité, coopération pas intégré dans la façon de travailler, fiche action dédiée mais pas de transversalité dans les autres, pas la perception de la plus value.

-attentes : le rendu = comment garder une trace lisible, changer l'état d'esprit

-nécessité de s'appuyer sur des acteurs relai, lui donner un aspect plus économique, à travers l'appropriation sur un thème

Pistes : GAL des Pyrénées Catalane nous a contacté (similitudes avec notre territoire pour des échanges d'expériences). Filière agricole, pastorale ou forestière avec approche économique, ou outil pour travailler ensemble, ou gestion foncière.