



HAL
open science

Mise en place d'une démarche d'évaluation à mi-parcours du programme LEADER du pays voironnais

Emmanuelle Conde

► **To cite this version:**

Emmanuelle Conde. Mise en place d'une démarche d'évaluation à mi-parcours du programme LEADER du pays voironnais. Géographie. 2018. dumas-01880548

HAL Id: dumas-01880548

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01880548>

Submitted on 25 Sep 2018

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

IDT²

Ingénierie du Développement Territorial et de la Transition



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

présenté par **Emmanuelle CONDE**

emmanuelle.conde@hotmail.fr

Le Mardi 11 Septembre 2018

Stage effectué à la Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais
40 Rue Mainssieux 38516 VOIRON

sous la direction de Camille MATZ
Chargée de mission LEADER au Pays Voironnais

04-76-27-94-41

camille.matz@paysvoironnais.com

Tuteur pédagogique : Grégoire FEYT
Enseignant chercheur à l'Institut d'Urbanisme et de Géographie Alpine

gregoire.feyt@univ-grenoble-alpes.fr

M2 IDT² –Ingénierie du Développement Territorial et de la Transition

ANNEE UNIVERSITAIRE : 2017/2018

<p>OBSERVATIONS DU JURY</p> <p>A : Très bon rapport de fin d'étude</p> <p>B : Bon rapport mais avec des faiblesses sur quelques aspects</p> <p>C : Rapport acceptable présentant un intérêt particulier sur certains aspects</p> <p>Précisions éventuelles sur les faiblesses et les forces du mémoire :</p> <p>Signatures</p>
--

AUTEUR	NOM		PRÉNOM	
	CONDE		Emmanuelle	
TITRE	« Mise en place d'une démarche d'évaluation in itinere du programme LEADER du Pays Voironnais »			
UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES & 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
	FEYT Grégoire	PAYS VOIRONNAIS		MATZ Camille
COLLATION	Nb. de pages	Nb. de volumes	Nb. d'annexes	Nb. de réf. biblio.
	40	4	11	9
MOTS-CLÉS	Evaluation à mi-parcours, Programme LEADER, Bien-vivre ensemble, indicateurs quantitatifs et qualitatifs			
TERRAIN D'ÉTUDE OU D'APPLICATION	Collectivité d'Agglomération du Pays Voironnais en Isère (38)			
RÉSUMÉ français :				
<p>Le Programme Leader (« Liaison Entre les Actions De l'Economie Rurale ») est un programme européen qui vise à soutenir le développement rural. Depuis 2007, il fait partie du 2ème pilier de la Politique Agricole Commune (PAC) européenne. La candidature du Pays Voironnais pour un programme LEADER sur la période 2014/2020 a été sélectionnée par la Région (anciennement Rhône-Alpes) en juillet 2015. En Juillet 2018, le programme a permis de subventionner 63 projets sur le territoire. Il convient donc à mi-parcours de la programmation, d'évaluer la performance et la stratégie du programme dont l'axe prioritaire est « Améliorer le bien-vivre ensemble sur notre Territoire en mouvement ».</p>				
RÉSUMÉ Anglais :				
<p>The Leader Program ("Liaison Entre les Actions de l'Economie Rurale" or Links between actions for the development of the rural economy) is an European program aiming at sustaining rural development. Since 2007 it belongs to the 2nd pillar of the European Common Agricultural Policy (CAP). The candidacy of the Voironnais county for a LEADER program has been approved by the Region (previously Rhone-Alpes) in July 2015. In July 2018, the program has enable the funding of 63 projects on the territory. It is therefore necessary, at mid-term of the candidacy, to evaluate the program's performance and the strategy whose priority axis is upon the "well-being together in a moving territory" .</p>				



Contrat de diffusion des rapports de fin d'étude d'IDT²

Entre

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

Adresse :

Intitulé du rapport de fin d'étude :

.....
.....

Et

L'université Grenoble Alpes pour le compte de l'Institut de Géographie Alpine (IGA) ; ci-après « l'Université ».

Article 1

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

Article 2

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

Article 3

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



Article 4

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

Article 5

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

Article 6

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

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

Fait à GRENOBLE, le

La direction

L'auteur

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble de l'équipe du service agriculture du Pays Voironnais pour leur accueil, leur confiance et leur énergie. Et plus précisément Camille Matz et Marie Rosa pour le temps qu'elles ont consacré à m'accompagner et me former afin de m'apporter les outils méthodologiques indispensables à la conduite de ce rapport de fin d'étude.

Je remercie également Denis Molliere le président du GAL du programme LEADER du Pays Voironnais, l'ensemble du comité de programmation, le groupe évaluation et communication pour m'avoir accompagnée et fait découvrir la richesse de leur territoire.

Je souhaite aussi exprimer ma gratitude à l'ensemble du corps enseignant du master Ingénierie du Développement Territorial et de la Transition dont l'enseignement de qualité durant ces deux années de master m'a permis de nourrir mes réflexions dans ce rapport.

Enfin je remercie plus particulièrement mon tuteur pédagogique Grégoire Feyt pour ses conseils et son soutien durant la période de stage.

Glossaire

ASP	Agence de Service et de Paiements
AURA	Région Auvergne/Rhône Alpes
CAPV	Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais
CIAS	Centre Intercommunal d'Action Sociale
CP	Comité de Programmation
CRPF	Centre Régional de la Propriété Forestière
EPCC	Établissement Public de Coopération Culturelle
ESS	Economie Sociale et Solidaire
FA	Fiche-Action
FEADER	Fond Européen Agricole de Développement Rural
GAL	Groupe d'Action Locale
IBEST	Indicateurs de Bien-Etre Soutenable Territorialisé
IGA	Institut de géographie alpine
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
LEADER	Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale
Osiris	logiciel gestion LEADER
PAC	Politique Agricole Commune
PNR	Parc Naturel Régional
PV	Pays Voironnais
SA	Sous-Action
UE	Union Européenne

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	4
INTRODUCTION.....	8
I) Mise en place d'une démarche d'évaluation à mi-parcours du programme LEADER du Pays Voironnais.....	11
1) La mission confiée :.....	11
2) Le Pays Voironnais : un territoire en dichotomie entre péri-urbain et rural :.....	13
3) La mise en place d'une méthodologie de l'évaluation «in itinere ».....	15
➤ Les enjeux et les outils de l'évaluation :.....	15
➤ Mise en place d'une méthodologie d'indicateur du bien-vivre.....	15
➤ Mise en place d'un suivi évaluatif du programme LEADER du Pays Voironnais.....	17
II) Résultats de l'évaluation à mi-parcours du programme LEADER du Pays Voironnais	18
1) La performance du programme LEADER du Pays Voironnais.....	18
➤ Le contexte régional : retard de paiement des subventions.....	18
➤ Le bilan budgétaire par Fiche-Action :.....	19
➤ Regards croisés avec le programme LEADER PNR Chartreuse.....	22
2) La stratégie du programme LEADER.....	25
➤ Un bilan des projets par FA :.....	26
➤ Les représentations des porteurs de projets :.....	27
3) Vers des préconisations de la stratégie du programme.....	30
III) Évaluer le bien-vivre ensemble dans le cadre d'un programme européen : quels indicateurs ?.....	33
1) Le projet « IBEST » : « compter ce qui compte et non compter ce que l'on sait compter » Rapport Final IBEST, Janvier 2016.....	34
2) La prise en compte des représentations du bien-vivre ensemble :.....	35
3) Quels indicateurs privilégier pour évaluer un programme LEADER au regard du bien-vivre ensemble ?.....	36
IV) Les apports et limites du stage.....	36
1) Une symbiose entre connaissances universitaires et expériences professionnelles.....	36
2) Les limites du stage	38
CONCLUSION.....	38
BIBLIOGRAPHIE.....	39

Introduction

En 1998, le décret du 18 novembre¹ stipulait qu'évaluer une politique publique consistait à « apprécier l'efficacité de cette politique en comparant ses résultats aux objectifs assignés et aux moyens mis en œuvre ». Vingt ans plus tard, l'outil d'évaluation n'est plus seulement une mesure d'efficacité, il permet également de mesurer l'efficience et la pertinence d'une politique en utilisant différentes méthodes de récolte de données. En effet, Il existe aujourd'hui plusieurs types d'évaluations utilisées : « ex ante » (avant), « in itinere ²» (pendant) ou « ex post » (après) selon l'étape dans laquelle se place une politique ou un programme.

Le programme LEADER³ est une démarche européenne élaborée sur une base territoriale et dans un cadre de partenariat public-privé constitué en GAL (Groupe d'Action Locale), Il est construit comme un programme d'appui à des stratégies multisectorielles et intégrées. L'approche LEADER est souvent présentée au travers de sept principes formalisés par l'Observatoire européen LEADER (1999) à la fin des années 1990 ⁴ :

« 1- une stratégie locale de développement au niveau d'un territoire (généralement de taille infra-départemental) ;
2- une démarche ascendante (ou « *bottom-up*») et participative ;
3- un partenariat local public-privé de décision, formalisé au sein d'un Groupe d'Action Locale (GAL) dans lequel les acteurs privés ont une place au moins égale à 50% ;
4- un soutien à l'innovation, entendue au sens large (nouveau produit, nouveau processus, nouvelle organisation, nouveau marché,...) et relative (le cas échéant, par transfert et adaptation d'innovations développées ailleurs) ;
5- une approche intégrée et multi sectorielle ;
6- une mise en réseau (échanges de bonnes pratiques, transferts, ...) ;
7- une démarche de coopération avec d'autres territoires ruraux, en particulier dans un autre État membre »

LEADER est un programme européen qui a donc pour ambition de développer les territoires ruraux en soutenant des projets pilotes. La candidature du Pays Voironnais en 2015 à ce programme lui a permis de bénéficier d'1 547 000 € de subvention de 2015 à 2021. Tous les territoires retenus par leur autorité de gestion⁵ ont démarré leur programme en 2016.

Comme le présente la carte 1⁶ (Rayonnement du programme LEADER sur le Pays Voironnais, en juillet 2018) à mi-parcours de la candidature, le programme LEADER du Pays Voironnais rayonne sur l'ensemble du territoire en ayant permis le subventionnement de 63 projets sur le Pays Voironnais avec des porteurs de projets de communes diversifiées.

1 Décret relatif à l'évaluation des politiques publiques

2 « Au fil de l'eau »

3 Liaison entre Actions de Développement de l'Économie Rurale

4 Sept principes énoncés sur le site internet : <http://leaderfrance.fr/historique-de-leader/>

5 « Une autorité de gestion est une « autorité publique ou un organisme public ou privé national, régional ou local désigné par l'État membre » pour gérer un programme de financement européen. L'Autorité de gestion est responsable de la rédaction du programme, c'est-à-dire, de décider dans un cadre partenarial quelles actions vont être financées par les fonds (dans le respect des obligations réglementaires et de 5 l'Accord de partenariat) et, une fois le programme en marche, elle sélectionne les porteurs de projets et gère l'octroi et le suivi des fonds accordés. » L'autorité de gestion de chaque GAL LEADER est la Région ainsi pour celui de la Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais l'autorité de Gestion est la Région Auvergne Rhône-Alpes.

6 La carte a été réalisée à partir du nombre de projets ayant lieux dans une commune, et le nombre de porteurs de projet issus d'une commune. A savoir que les projets portés par le CAPV et qui ont pour objectif de rayonner sur l'ensemble de la collectivité ont été comptés dans toutes les communes.

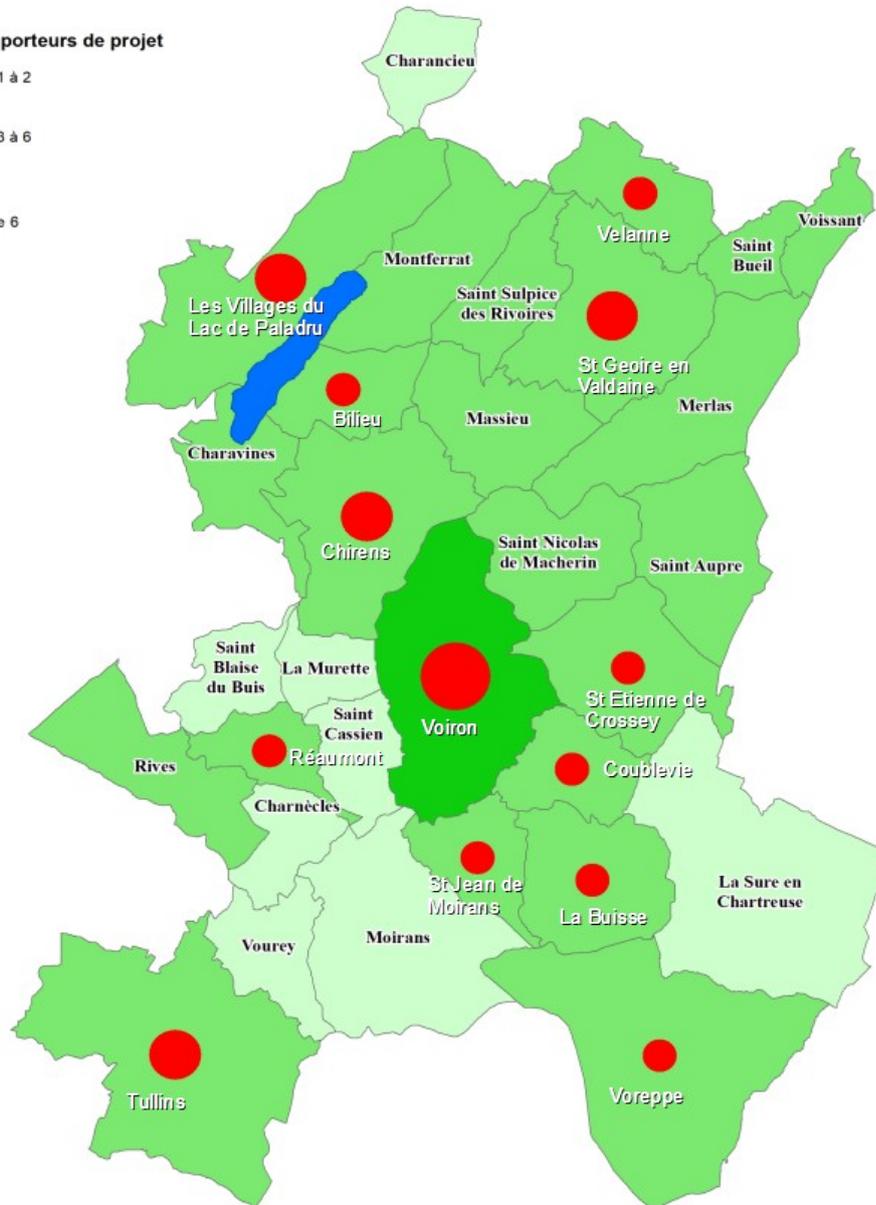
**Rayonnement du programme LEADER sur le Pays Voironnais
(répartition géographique des projets et des porteurs de projet par commune)**

Légende

- 19 projets : communes touchées exclusivement par les projets rayonnant à l'échelle du Pays Voironnais
- Entre 20 et 24 projets : communes touchées par les projets rayonnant à l'échelle du Pays Voironnais et projets communaux et/ou intercommunaux
- Au dessus de 24 projets : commune la plus impactée par les projets

Nombre de porteurs de projet

- de 1 à 2
- de 3 à 6
- + de 6



SIG - Pays Voironnais 2018



1:140 000

carte 1: Rayonnement du programme LEADER sur le Pays Voironnais

L'enveloppe initiale réservait au total 1 241 000 € aux projets et 306 000 € pour l'animation et la gestion du programme. Aujourd'hui 786 821 € ont été attribués pour les 63 projets et 287 895 € pour le fonctionnement du programme. Sur les 63 projets 36 sont portés par des structures publiques, dont :

- 15 par des communes du Pays Voironnais
- 12 par la Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais (CAPV)
- 4 par l'Établissement Public de Coopération Culturelle du Grand Angle (l'EPCC Grand Angle)
- 3 par le Centre Intercommunal d'Action Sociale du Pays Voironnais (CIAS)
- Et 2 par le Centre Régional de la Propriété Forestière (CRPF)

Et 27 projets sont portés par des structures privées (associations ou entreprises).

En ayant attribué plus de la moitié de son enveloppe, il convient donc en 2018 de réaliser une évaluation à mi-parcours (« in itinere ») des projets réalisés afin de réorienter la stratégie du programme pour le reste de l'enveloppe disponible. L'axe prioritaire du programme étant le bien-vivre ensemble il appert d'évaluer l'ensemble des projets subventionnés par le programme au regard de cette thématique.

Au cours de ce rapport de fin d'étude nous nous demanderons comment mettre en place une démarche d'évaluation in itinere du programme LEADER du Pays Voironnais au regard de sa stratégie axée sur le Bien-vivre ensemble.

Le rapport se développe sous quatre parties : la première partie rappellera le contexte du programme (ses enjeux et ses objectifs) ainsi que la méthodologie proposée pour répondre à la mission confiée lors du stage. La deuxième partie nous amènera au cœur de la mission en présentant les résultats obtenus après six mois de stage. Afin de prendre de la hauteur sur le stage, la troisième partie s'attachera à s'interroger sur une problématique territoriale plus large liée à la construction des indicateurs du bien-vivre ensemble. Et pour terminer, la dernière partie permettra de souligner les apports réciproques que cette mission a apportés à la structure et au stagiaire.

I) Mise en place d'une démarche d'évaluation à mi-parcours du programme LEADER du Pays Voironnais

Le programme LEADER du Pays Voironnais est piloté par trois instances :

- **un comité de programmation** en lien direct avec les porteurs de projets permettant un réel accompagnement collectif au service de l'amélioration des projets. Il est composé :
 - D'élus représentatifs des différents secteurs géographiques du territoire et des champs de compétences mobilisés dans LEADER.
 - De représentants des différents secteurs associatifs et professionnels présents dans la stratégie du GAL ainsi que des représentants des principales organisations professionnelles (agriculture, forêt, commerce, artisanat et les représentants des instances de démocratie participative du territoire).
- **Un bureau LEADER** composé du Président du GAL et de 4 Vice-présidents élus et non élus, en lien direct avec l'animateur du programme pour le suivi de l'ensemble de l'activité du GAL.
- **Un GAL (Groupe d'acteurs locaux) ouvert à tous et permettant l'organisation de groupes de travail sur l'émergence de projets.**

Lors de sa candidature en 2014-2015 un plan d'action a été réalisé avec la participation du GAL. Ce plan d'action présente les grands enjeux du programme il est composé de trois Fiches-Action (FA) possédant chacune trois Sous-Actions (SA).

FA 1 : Protégeons et valorisons les ressources du Pays Voironnais	FA 2 : Optimisons et mutualisons l'accès aux services pour les habitants	FA 3 : Accompagnons l'emploi en innovant autour de nos richesses locales
SA 1 Organiser la préservation et la sensibilisation autour des patrimoines naturels et culturels remarquables	SA 1 Organiser les mobilités en réduisant notre empreinte carbone	SA 1 Développer les énergies renouvelables à partir des ressources territoriales
SA 2 Aménager l'accès pour valoriser les espaces ruraux, forestiers et naturels pour les activités touristiques et de loisirs	SA 2 Favoriser le lien social sur le territoire grâce à une offre culturelle diversifiée	SA 2 Favoriser la consommation locale et l'accueil de qualité sur le territoire
SA 3 Encourager et faciliter l'exploitation durable des ressources agricoles et forestières	SA 3 Faciliter l'accès à une diversité de services pour tous les habitants	SA 3 Accompagner la professionnalisation des acteurs et l'innovation dans les pratiques professionnelles et associatives

La priorité ciblée découlant de ce plan d'action est « **améliorer le bien-vivre ensemble sur notre Territoire en mouvement** »

1) La mission confiée :

L'évaluation est un temps primordial du programme LEADER puisqu'elle permet de faire un état des lieux à un instant donné du fonctionnement du programme et de l'avancement de la stratégie. Elle permet par la suite de se donner une ligne de conduite au cours de la réalisation du programme et de

réajuster des éléments de méthode, des outils et orientations afin que la stratégie reste cohérente avec le Projet de Territoire.

La priorité ciblée par le programme LEADER du pays voironnais est d'améliorer le bien-vivre ensemble sur le territoire du Pays Voironnais. Ainsi l'évaluation sera principalement orientée vers cette question de « bien-vivre ». Celle-ci devra être évaluée à travers des indicateurs quantitatifs mais également qualitatifs.

Un début de réflexion évaluative avait déjà été effectué puisque tout d'abord une stratégie d'évaluation avait été mise en place lors de la rédaction de la convention en 2016. Grâce au travail de la chargée de Mission évaluation, de la participation des membres du groupe évaluation⁷ et enfin de l'aide de Caprural⁸ un arbre des objectifs a été réalisé.

De plus, en Décembre 2017, un diagnostic budgétaire avait été réalisé, celui-ci a révélé des écarts budgétaires dans la répartition des enveloppes ; un avenant a donc été voté au début de l'année 2018 afin de faire des mouvements de maquettes pour combler le déséquilibre budgétaire.

Au début de la mission, en Mars 2018 le programme LEADER était à mi-parcours et une partie importante de l'enveloppe du programme avait déjà été attribuée puisque 43 projets avait été validés la nécessité de réaliser un mouvement de maquette révéla des problèmes à approfondir au sein de la stratégie. Il était donc important pour la structure d'évaluer « in itinere » la stratégie du programme afin de la ré-orienter pour les années restantes et de communiquer sur les axes qui semblaient être stratégiques pour la suite du programme c'est pour cela qu'une offre de stage a été proposée.

En outre, l'évaluation du programme LEADER à mi-parcours s'effectue également dans un cadre régional puisque chaque GAL est sous l'autorité de gestion⁹ de la région. Celle-ci demande à chaque GAL de réaliser une évaluation à mi-parcours de sa candidature.

Durant le premier mois de stage les différents types de livrables ont été définis en accord entre la structure et le stagiaire.

Voici un tableau récapitulatif des livrables, leur format et les objectifs par rapport à la demande du stage.

Livrables	Format	Objectifs	Public ciblé
Rapport d'évaluation	Dossiers 30 pages environ A4	Évaluation des 3 fiches-action du programme LEADER. Chaque sous-actions sera évaluées à travers plusieurs indicateurs, quantitatifs et qualitatifs : - Fiche bilan budget - nombre de projets - analyse d'entretiens ou d'atelier	Service agriculture pays voironnais
Maquette synthèse de l'évaluation	A4 recto/verso	Maquette synthétisant les points importants qui ressortent du rapport d'évaluation. Document communiquant	Élus, membre du comité de programmation, porteurs de projet ou habitants du pays voironnais.

⁷ Créé par la chargée de mission évaluation du programme LEADER en 2017, le groupe évaluation est composé de 4 membres du comité de programmation et d'un habitant du pays voironnais. Par la concertation il a pour objectif d'apporter une vision extérieure à celle de l'évaluateur de l'élaboration de l'évaluation.

⁸ CapRural est un centre de ressources sur les pratiques et les métiers du développement local sa vocation est de promouvoir le développement des territoires ruraux et périurbains d'Auvergne-Rhône-Alpes. Caprural propose de nombreuses formations notamment concernant la méthodologie d'évaluation d'un programme LEADER.

⁹ Autorité de gestion : « Une autorité de gestion est une « autorité publique ou un organisme public ou privé national, régional ou local désigné par l'État membre » pour gérer un programme de financement européen. L'Autorité de gestion est responsable de la rédaction du programme, c'est-à-dire, de décider dans un cadre partenarial quelles actions vont être financées par les fonds (dans le respect des obligations réglementaires et de 5 l'Accord de partenariat) et, une fois le programme en marche, elle sélectionne les porteurs de projets et gère l'octroi et le suivi des fonds accordés. » <http://www.europe-en-france.gouv.fr>

Fleur du bien-vivre LEADER	Fleur à 8 pétales	Fleur composée de 8 pétales sélectionnées avec le groupe évaluation qui permettent d'évaluer les différentes dimensions du bien-vivre dans le programme LEADER	Service agriculture du pays voironnais et GAL LEADER
Carte rayonnement des projets LEADER	Carte Arcgis	Carte présentant le rayonnement du programme sur les communes du pays voironnais	Bureau LEADER
Guide de bonnes pratiques « évaluation LEADER »	Dossier de 2 à 4 pages A4	Guide d'évaluation avec des indicateurs types.	Service agriculture pays voironnais
Clip-vidéo « présentation du programme LEADER »	Clip de 3/4 minutes	Clip vidéo présentant le programme LEADER à travers des prises de vue des différents projets suivant les orientations des FA. L'objectif est de pouvoir valoriser les premières avancées du programme à travers un support communiquant.	Tout type de public.

2) Le Pays Voironnais : un territoire en dichotomie entre péri-urbain et rural :

Le pays voironnais est une communauté d'agglomération créée en 2000, au carrefour entre Lyon, Grenoble, Chambéry et Valence. Elle est composée de 31 communes et 98 989 habitants sur 394 km². Elle est composée de trois principales entités géographiques :

- Le secteur de Tour du lac/Valdaine (orange) : un secteur rural où les activités agricoles, artisanales, et touristiques sont dominantes.
- L'agglomération de Voiron et les collines du voironnais (en vert) : Bassin historique du développement économique autour de Voiron aujourd'hui pôle de services et pôle commercial.

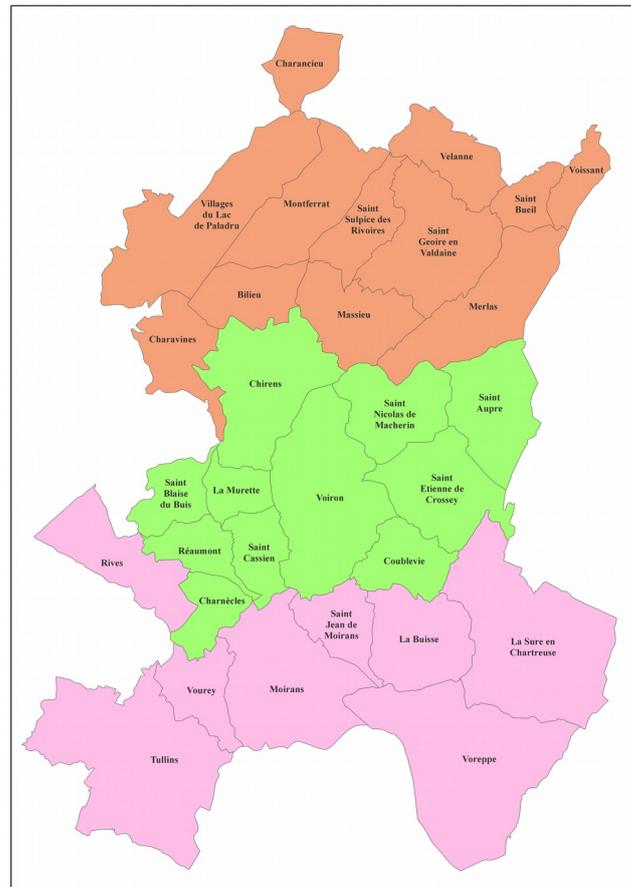
Comme nous pouvons observer sur la carte par l'importance de la couleur orange, le Pays Voironnais est une communauté d'agglomération à dominante rurale. En effet, elle possède 58 % d'espaces agricoles, 31 % de forêt et milieux semi-naturels et 2 % de zones humides. C'est un territoire possédant une politique agricole et forestière fleurissante lui permettant notamment de candidater à des programmes tels que LEADER depuis 2007.

Cependant, c'est également une communauté d'agglomération accolée à la métropole Grenobloise, et par sa situation géographique, certaines de ces communes mutent depuis plusieurs années vers une forme péri-urbaine.

Le programme LEADER a pour objectif de développer les territoires ruraux, néanmoins celui du pays voironnais par sa situation géographique, l'évolution de ses modes de vie, de ses compétences et de son contexte politique et législatif est en mouvement. Ainsi il est important de noter que la stratégie du programme LEADER du Pays Voironnais prend en compte les grands enjeux de son territoire c'est pour cela que la notion de bien-vivre ensemble dans un territoire en mouvement a été désignée comme axe prioritaire.

carte 2: Les trois entités géographiques du Pays
Voironnais

Source : SIG du CAPV



3) La mise en place d'une méthodologie de l'évaluation «in itinere »

➤ Les enjeux et les outils de l'évaluation :

L'évaluation a pour enjeu de ré-ajuster la stratégie du programme. Celle-ci est construite à l'aide de plusieurs outils :

- Le **premier outil**: l'**analyse budgétaire** des enveloppes de subvention, qui permet une étude quantitative de la situation du programme LEADER. L'enjeu du traitement des résultats de cet outil est de permettre une ré-orientation de la stratégie de distribution des subventions concernant les nouveaux projets 2019 au regard des différentes Fiches-Action.
- Le **deuxième outil** est l'organisation d'**un focus-groupe**¹⁰ avec les porteurs de projet. Sous forme « d'atelier retour d'expériences des porteurs de projet » cette réunion a permis d'affiner la vision de chaque porteurs de projet sur la notion de bien-vivre ensemble et leur représentation des apports de leur projet dans l'amélioration du bien-vivre de la communauté d'agglomération.
- Enfin **les deux derniers outils** permettent une analyse également qualitative de l'expérience des porteurs de projet. Tout d'abord **un questionnaire**¹¹ destiné aux porteurs de projet et **des entretiens**¹² avec 5 porteurs de projets ainsi que le président du GAL ont permis d'approfondir les enjeux de certains projets et les origines de la stratégie LEADER du Pays Voironnais.

➤ Mise en place d'une méthodologie d'indicateur du bien-vivre

L'axe prioritaire du programme est orienté sur le bien-vivre, et celui-ci est défini dans la convention du programme LEADER comme se référant à 3 éléments :

- « - vivre et évoluer dans un cadre de vie de qualité
- prendre en compte le développement durable dans les projets
- Et travailler en réseau avec d'autres acteurs/habitants du territoire. »

En se basant sur cette définition énoncée par la convention lors de la candidature du programme en 2014, le groupe évaluation composé de membres du comité de programmation et de membres du GAL a participé à la réalisation d'une fleur LEADER du bien-vivre ensemble s'inspirant d'une part de le projet IBEST¹³ mais également de la grille de sélection¹⁴ utilisée pour sélectionner un projet lors de chaque comité de programmation.

La fleur LEADER du bien-vivre ensemble est composée de 8 pétales permettant de mesurer la participation d'un projet au bien-vivre ensemble du territoire :

- Les impacts économiques
- Les impacts environnementaux
- Le rayonnement géographique
- L'accessibilité sociale et économique
- La vitalité de la communauté
- L'innovation
- La gouvernance du projet
- Et l'offre culturelle

10La méthodologie du focus-groupe est disponible en annexe

11 Le questionnaire était composé de 34 questions et a été envoyé à 41 porteurs de projet, 34 ont répondu et 16 porteurs de projet ont répondu à l'ensemble des 34 questions. Les résultats de 16 porteurs de projet ayant répondu à l'ensemble des questions sont disponibles en Annexe.

12 Les guides d'entretiens sont disponibles en annexe

13 Projet d'indicateurs de bien-être soutenable territorialisé de la Métropole Grenobloise des précisions sur ce projet seront données dans la suite du rapport.

14 La grille de sélection est disponible en annexe

La fleur Leader du bien-vivre ensemble



Impacts économiques

En quoi le programme apporte une aide dans le maintien de l'emploi et la création d'emploi ? LEADER est-il un levier permettant l'accompagnement professionnel et la création d'emploi sur le territoire ?

Indicateurs : Représentation porteurs de projet et nombre de création d'emplois dans le cadre d'un projet LEADER

Méthode : Entretiens (avec deux porteurs de projet)

FA et SA concernées : FA1.SA3 et FA3.SA2

Impacts environnementaux

Les forêts et espaces agricoles du PV sont-ils des lieux de bien-vivre à préserver pour les habitants ? Quels dispositifs ont été mis en place pour sensibiliser les habitants à la préservation de nos ressources ?

Indicateurs : Représentation des impacts environnementaux des projets par les porteurs de projet.

Méthode : Entretiens (avec deux porteurs de projet)

FA ou SA concernées : FA1

Offre culturelle

Le thème de la culture dans un programme de développement rural a-t-il sa place ? Les événements culturels ont-ils permis de consolider le lien social entre les habitants ?

Indicateurs : Taux de participant aux événements culturels + représentation des porteurs de projet.

Méthode : Questionnaires et entretiens (avec 2 PP)

FA et SA concernées : FA2.SA2

Rayonnement géographique

Les projets sont-ils répartis équitablement sur le territoire ?

Indicateurs : carte des porteurs de projets, lieux des projets et leur rayonnement.

Méthode : Questionnaires (tous porteurs de projet)

FA ou SA concernées : TOUTES

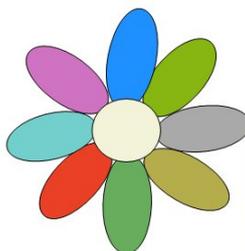
Gouvernance des projets

Le dispositif d'accompagnement des porteurs de projets peut-il être amélioré ? Si oui, comment ?

Indicateurs : % de réponses au questionnaire, scénarii d'amélioration

Méthode : Sondage membre coprog + questionnaires (tous porteurs de projet)

FA et SA concernées : TOUTES



Accessibilité économique et sociale

Les projets sont-ils accessibles économiquement et socialement ? Sont-ils adaptés aux personnes vulnérables ?

Indicateurs : % d'événements LEADER (gratuits ou non) + graphique de l'accessibilité des heures pour les épiceries ou autre + % de projets proposant une action sur les personnes vulnérables?

Méthode : questionnaire (tous porteurs de projet)

FA ou SA concernées : TOUTES

Innovation

Les projets sont-ils innovants ? Quels types de projets innovants seraient bénéfiques au bien-vivre des habitants du Pays Voironnais ?

Indicateurs : Représentation de l'innovation par les porteurs de projet + typologie de projets innovants

Méthode : Questions sur l'innovation dans le questionnaire PP

FA et SA concernées : FA3.SA3

Vitalité de la communauté et bien-vivre ensemble

Qu'est-ce que le bien-vivre pour un porteur de projet de LEADER ?

Indicateurs : Définition et perception du bien-vivre par les porteurs de projet + scénarii prospectifs de leur projet en 2040.

Méthode : Rencontre porteurs de projet (analyse des représentations et prospective).

FA ou SA concernées : TOUTES

II) Résultats de l'évaluation à mi-parcours du programme LEADER du Pays Voironnais

1) La performance du programme LEADER du Pays Voironnais

Enjeu évaluatif	Financier et gouvernance
Critère d'évaluation	Efficienc

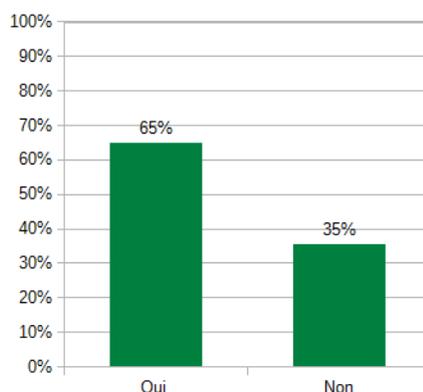
Le premier enjeu du bilan à mi-parcours est de pouvoir faire un point sur la situation financière et les aspects de la gouvernance du programme. Ainsi, il est important en utilisant tout d'abord une analyse quantitative de comparer les résultats obtenus par le programme avec les moyens humains et matériels mis en œuvre, c'est-à-dire de mesurer l'efficienc du programme. La question est donc dans un premier temps :

Est-ce que la réalisation du programme s'est faite dans le respect du cadre budgétaire prévisionnel ?

Et dans un second temps, est-ce que les moyens étaient adéquats pour le bon déroulement du programme ?

➤ Le contexte régional : retard de paiement des subventions

Avant de commencer l'évaluation budgétaire du programme, Il est important de souligner le contexte de retard de paiement des subventions. A mi-parcours du programme, les porteurs de projets ayant obtenus un accord pour le financement de leur projet par le comité de programmation n'ont toujours pas bénéficié de la subvention. En effet, un retard de paiement des subventions rend aujourd'hui difficile la réalisation des projets pour certains porteurs de projet. Sur 34, 65 % ont signalé que le retard de paiement avait un impact sur leur projet.



Graphique 1: Réponse à la question : le retard de paiement a-t-il eu un impact sur votre projet ?

SOURCE : Questionnaire Porteurs de Projet -
Juillet 2018

A l'origine, c'est l'Agence de Services et de Paiements (ASP) sous tutelle du Ministère de l'Agriculture qui est en charge du paiement et des contrôles sur le FEADER dont dépend le programme LEADER. Or l'outil « OSIRIS » permettant de réaliser les engagements juridiques (arrêtés attributifs de subvention) et les paiements des aides du FEADER nécessite un paramétrage spécifique à chaque GAL, en fonction des fiches actions du territoire. Depuis le début du programme le développement d'Osiris a pris beaucoup de retard, la région AURA a donc fait le choix en 2017 de développer son propre outil « share point », en accord avec l'ASP. Celui-ci avait donc pour objectif de permettre l'avancement des engagements juridiques et de préparer les paiements pour les GAL de la région. Néanmoins, fin 2017 l'outil Sharepoint n'avait été testé que sur 6 GAL sur les 43 de la région. Aujourd'hui celui-ci est opérationnel pour notre GAL et permet de saisir les demandes de subvention, sans toutefois délivrer les arrêtés attributifs de subvention ni engager de procédure de demande de paiement (qui nécessitent OSIRIS). Le retard de paiement des dossiers LEADER continue de s'amplifier, avec toutefois une attente optimiste sur un déblocage de la situation sur OSIRIS d'ici la fin de l'année.

- Le bilan budgétaire par Fiche-Action :

MÉTHODE :

L'ILLUSTRATION DU CONTEXTE BUDGÉTAIRE PAR GRAPHIQUE

Première étape dans l'évaluation à mi-parcours, la mesure de l'efficacité consiste à comparer les moyens financiers mis en œuvre au lancement du programme avec les enveloppes consommées.

Les graphiques ci-dessous décrivent un bilan budgétaire par Fiches-Action (FA) des enveloppes en Juillet 2018, à gauche nous avons les graphiques circulaires qui présentent le total d'enveloppe consommée, d'enveloppe restante, d'enveloppe fléchée pour les projets en opportunité/sélection et une partie de l'enveloppe fléchée pour des projets qui ont reçu un accord de principe de soutien pluriannuel par le comité de programmation comme par exemple le projet du CRPF : « Pour une gestion durable des ressources forestière ». A partir de l'enveloppe restante visible en vert clair sur chaque graphique circulaire des Fiches-action, des graphiques en bâtonnet ont été réalisés pour mettre en évidence les besoins de subvention des nouveaux projets en demande face à l'enveloppe restante pour chaque FA.

L'ensemble des graphiques permettent de rendre compte du budget de subvention restant pour 2019 si le comité de programmation fait passer tous les projets pour lesquels un dossier de demande de subvention a été déposé en Juillet 2018. C'est donc un outil de décision car si tous les projets sont subventionnés il faudra attendre l'enveloppe réservataire de 2019¹⁷ pour pouvoir financer les nouveaux dossiers qui arriveront à partir de septembre 2018.

OBSERVATIONS :

DES ENVELOPPES RESTANTES INÉGALES PAR FA :

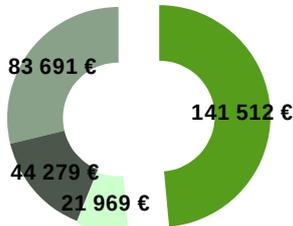
Les graphiques de la FA.1 (Valorisation des ressources du Pays Voironnais), soulignent une enveloppe disponible partiellement consommée, seul 83 691€ des 291 450€ de l'enveloppe ont été fléchés consommés¹⁸ pour des projets. En outre, la consommation de l'enveloppe de chaque sous-actions est hétérogène. En effet, la SA.3 a une enveloppe restante de 24 518€. Tandis que la SA.2 n'est pratiquement pas consommée avec une enveloppe restante de 85 000€.

¹⁷L'enveloppe réservataire est une somme délivrée par le FEADER correspondant à 15 % de la subvention totale LEADER délivrée.

¹⁸La consommation d'une enveloppe correspond à la somme des subventions (délivrées aux porteurs de projet) votées par le comité de programmation.

Bilan budgétaire de la Fiche-Action 1 en Juillet 2018

Enveloppe initiale FA.1 : 291 450 €

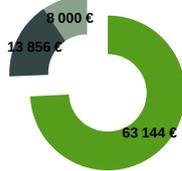


- Enveloppe Consommée
- Opportunité/sélection
- Projet en soutien pluriannuel
- Enveloppe restante

Total enveloppe SA. 1 : 116 450€



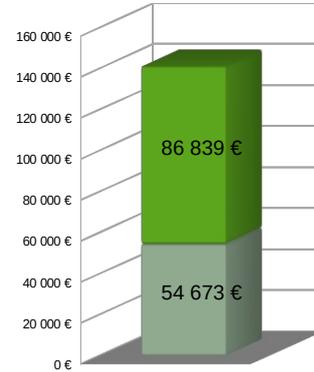
Total enveloppe SA. 2 : 85 000€



Total enveloppe SA.3 : 90 000 €



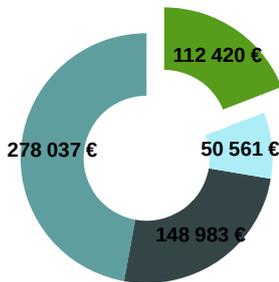
Prospective de l'enveloppe restante après les demandes de projets de Juillet 2018



- Enveloppe disponible
- Enveloppe consommée par les projets

Bilan budgétaire de la Fiche-Action 2 en Juillet 2018

Enveloppe initiale FA 2 : 590 000 €



- Enveloppe Consommée
- Opportunité/sélection
- Projet en soutien pluriannuel
- Enveloppe restante

Total enveloppe SA 1 : 85 000 €



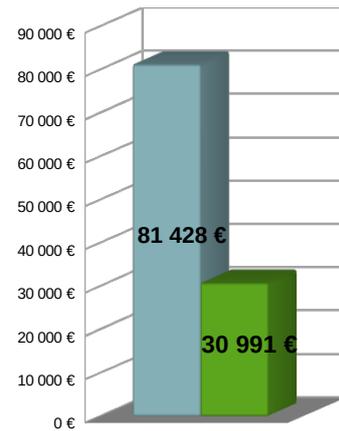
Total Enveloppe SA 2 : 305 000€



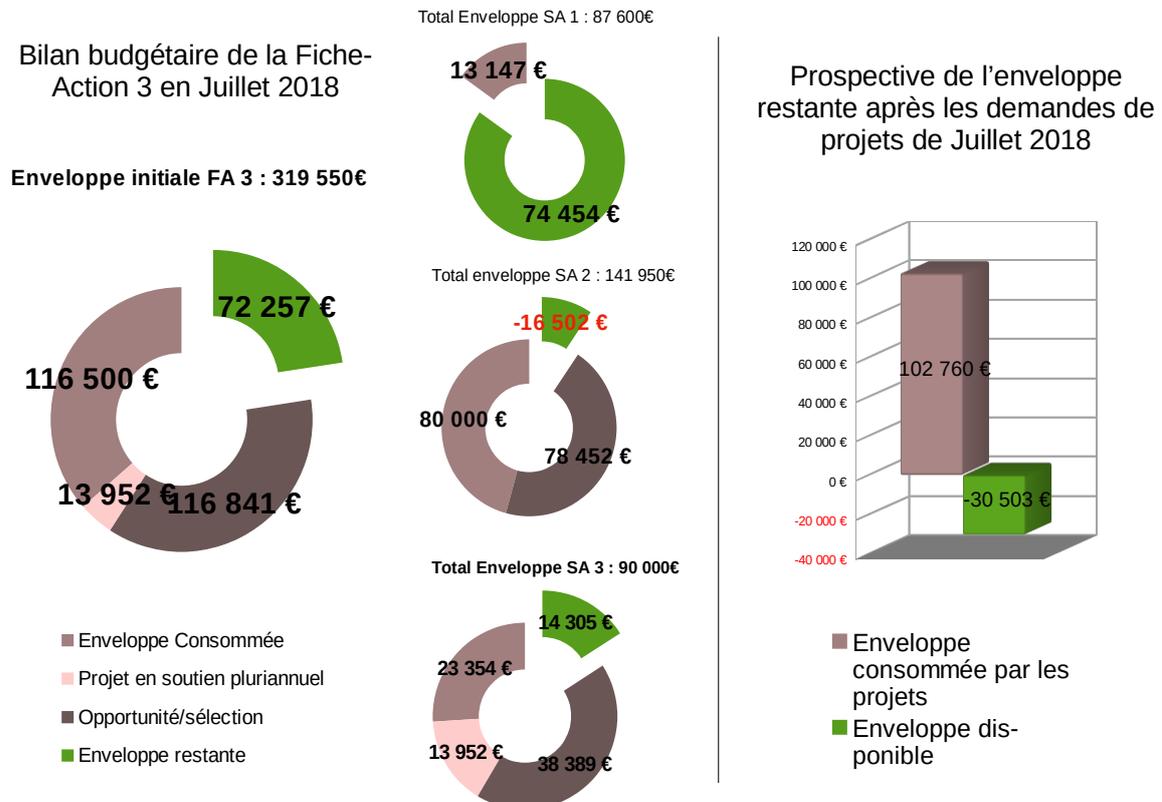
Total enveloppe SA 3 : 200 000€



Prospective de l'enveloppe restante après les demandes de projets de Juillet 2018



- Enveloppe consommée par les projets
- Enveloppe disponible



Graphique 2: Bilan budgétaire des trois fiches-action en Juillet 2018

***Projet de soutien pluriannuel : désigne l'enveloppe réservée aux projets qui ont reçu un accord de principe par le comité de programmation pour être soutenus sur plusieurs années.**

La Fiche-Action 2 (Optimiser les services pour les habitants) avec l'enveloppe initiale la plus conséquente (590 000€) a été considérablement sollicitée par les demandes de porteurs de projet (278 037€ d'enveloppe consommée).

Les graphiques de la FA.3 (Accompagner de l'emploi et les innovations locales) quant à eux, révèlent une enveloppe restante très faible (72 257€ sur 319 550€ d'enveloppe initiale) ce qui se traduit par un bilan négatif pour l'enveloppe de la SA 2 (valorisation de la consommation locale). Pour terminer, sur la partie gauche ; des graphes en bâtonnet illustrent le budget restant par FA si le comité de programmation valide les demandes de nouveaux projets (Juillet 2018). On peut voir que le budget restant serait suffisant pour la FA 1 et la FA 2. En revanche la FA 3 passerait en négatif si les demandes de projet sont validées par le prochain comité (Hypothèse FA 3 : -30 503 €).

ANALYSE :

LE BILAN BUDGÉTAIRE : QUESTIONNEMENTS STRATÉGIQUES POUR LES NOUVEAUX PROJETS

- l'état actuel de chaque FA pose plusieurs questions, tout d'abord quel est le degré de demande des porteurs de projet sur certaines thématiques comme par exemple la FA1 (protégeons et valorisons les ressources du Pays Voironnais pour les générations futures) où l'enveloppe restante est de 141 512€ ; aujourd'hui il faut donc se poser la question : pourquoi cette thématique est moins demandée par des porteurs de projet ? Est-elle en adéquation avec les besoins du territoire ? Serait-il judicieux de réduire la part de cette enveloppe afin de combler le manque de budget dans d'autres FA ?

- La partie prospective des enveloppes par FA permet de rendre compte que la répartition des enveloppes restantes est aujourd'hui inégale et que certains projets sont en attentes de demande de subvention. Aujourd'hui, cette partie révèle un choix important à faire par le comité puisque si on accepte tous les projets en cours de demande le budget restant ne sera pas suffisant pour les nouveaux projets qui arriveront à partir de septembre 2018 ?
- De manière volontaire, la part de deux gros projets (c'est-à-dire des projets qui demande une subvention supérieure à 60 000 euros) n'a pas été représentée sur les graphiques : le projet « plaine d'accueil de Charavines » demandant 162 000€ de subvention dans l'enveloppe de la FA2 et le projet « Muséographie du lac de Paladru » demandant 134 000€ de subvention dans l'enveloppe restante de la FA1. Ces deux projets font aussi l'objet de prise de décision par le comité car leur demande de subvention est pratiquement supérieure au budget restant dans les FA1 et FA2. Ainsi, quels types de projets faut-il prioriser pour les prochains comités de programmation ? En priorité deux gros projets et refuser de subventionner les autres ?

Question évaluative : Est-ce que la réalisation du programme s'est faite dans le respect du cadre budgétaire prévisionnel ?

Tout d'abord comme il est souligné en première partie la réalisation du programme a été perturbée par le contexte de retard de mise en paiement des porteurs de projet. En outre la deuxième partie indique que le budget prévisionnel n'a pas été totalement respecté puisque une FA et certaines SA non pas été sollicitées par le territoire et qu'aujourd'hui il est proposé de refaire des mouvements de maquette. (en effet, des mouvements de maquette ont déjà été faits en décembre 2017)

➤ Regards croisés entre l'animation et la gouvernance du programme LEADER Pays Voironnais avec le LEADER PNR Chartreuse

L'animation et la gouvernance d'un programme LEADER est l'un des indicateurs proposés dans la fleur du bien-vivre ensemble élaborée par le groupe évaluation du programme. Ces deux points sont très importants dans le bon déroulement du programme car ils ont des conséquences sur ses dynamiques de fonctionnement. Le programme LEADER du Pays Voironnais possède une animation et une gouvernance propre. Il est donc proposé d'effectuer un regard croisé entre le LEADER PNR Chartreuse et le LEADER Pays Voironnais afin d'évaluer la performance de ces deux points.

Chacun au début de sa programmation a opté pour une stratégie différente au vu du contexte de mise en route des logiciels de paiement. La Convention du Pays Voironnais a été signée en juillet 2016 tandis que celle du PNR Chartreuse l'a été en mai 2017. De ce fait comme nous allons pouvoir observer par les graphiques l'état de la programmation n'est pas le même dans les deux territoires.

Pour comparer l'animation entre les deux LEADERS, deux stagiaires (une du PNR Chartreuse et l'autre du Pays Voironnais) sont venus observer l'animation des comités de programmation en Juillet 2018. On peut observer plusieurs manières d'animer le groupe : d'une part l'animatrice du pays Voironnais est très active dans l'animation c'est elle qui présente les projets au comité et qui dirige le déroulement accompagnée par le président du GAL.

D'autre part, l'animatrice LEADER du PNR Chartreuse intervient moins dans la prise de parole du comité, elle ne présente pas les projets c'est donc le porteur de projet qui présente l'intégralité de son projet aux membres du comité. Ces deux manières de procéder engendrent une expérience différente du comité par le porteur de projet. En ce qui concerne le Pays Voironnais les porteurs de projet semblent apprécier le fonctionnement d'animation et de gouvernance actuel puisqu'au questionnaire ils ont souligné en majorité que la présentation de leur projet au comité était un moteur dans la réalisation de leur projet. En outre les 34 porteurs de projets ayant répondu au questionnaire considèrent l'accompagnement technique comme un moteur dans la réalisation de leur projet.¹⁹

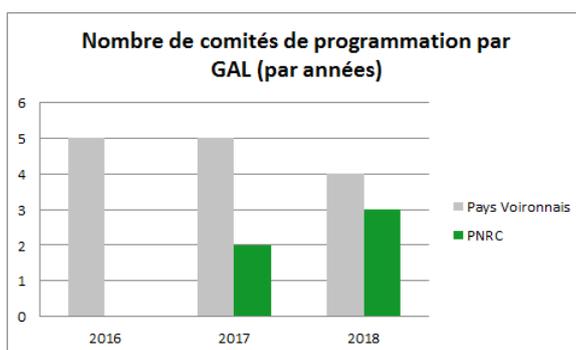
¹⁹Cf graphique 11

Ce regard croisé entre les deux LEADER se fera à travers le nombre de comité de programmation pour chaque GAL, le taux de participation²⁰ des membres du comité et le taux d'assiduité²¹ entre le collège public et le collège privé.

OBSERVATIONS :

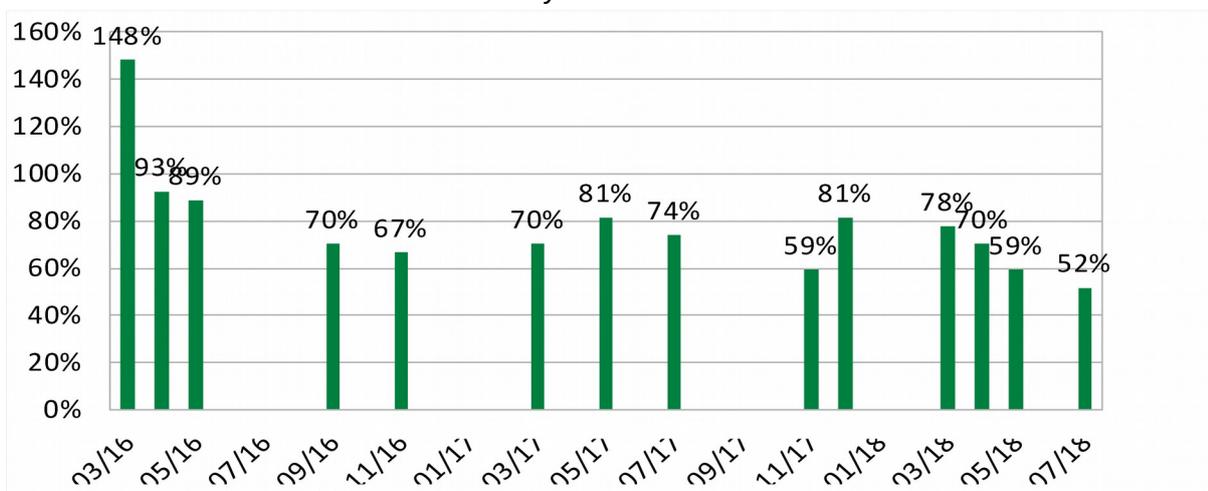
Sur le graphique 3 (comparaison du nombre de comité de programmation entre le GAL du Pays Voironnais et le GAL de Chartreuse) on peut voir que la fréquence de réunion du comité par année n'est pas la même entre les deux GAL (14 comités au total sur trois années pour le pays voironnais et seulement 5 pour le PNR Chartreuse). On peut souligner cet écart du nombre de comités de programmation par une différence de stratégie, à savoir que le Pays Voironnais est plus dynamique dans la programmation tandis que le PNR de Chartreuse a préféré être vigilant pour ne pas programmer trop rapidement des projets trop fragiles qui se seraient retrouvés en grandes difficultés à cause du retard de paiement de la subvention.

Concernant la participation aux comités de programmation, celle-ci semble être très dynamique pour les deux GAL. Voir même plus élevée en moyenne pour le PNR Chartreuse même-si cela joue avec le nombre de comités qui est plus faible.



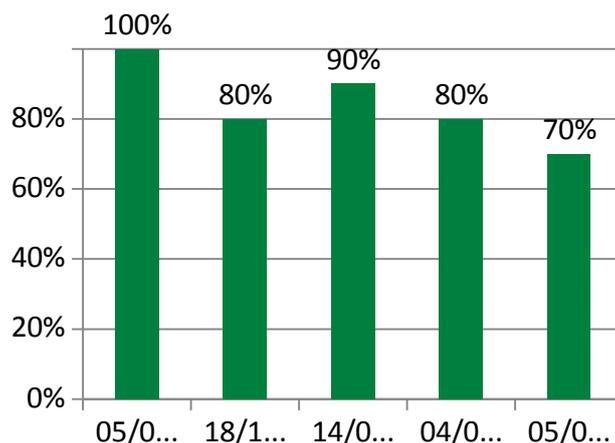
Graphique 3: Comparaison du nombre de comité de programmation entre le GAL du Pays Voironnais et le GAL de Chartreuse

Graphique 4: Taux de participation aux comités de programmation du LEADER Pays Voironnais



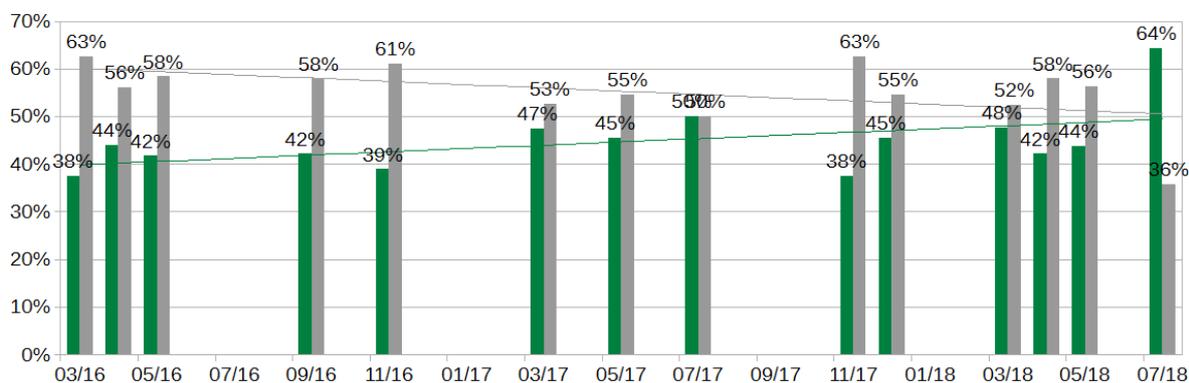
²⁰Le taux de participation correspond au pourcentage de participant à chaque comité par rapport au total de membre qui ont un vote délibérant

²¹Le taux d'assiduité par collège privé et public correspond au pourcentage de collège prive ou public participant à chaque comité par au total de collège privé ou public qui possède un vote délibérant.



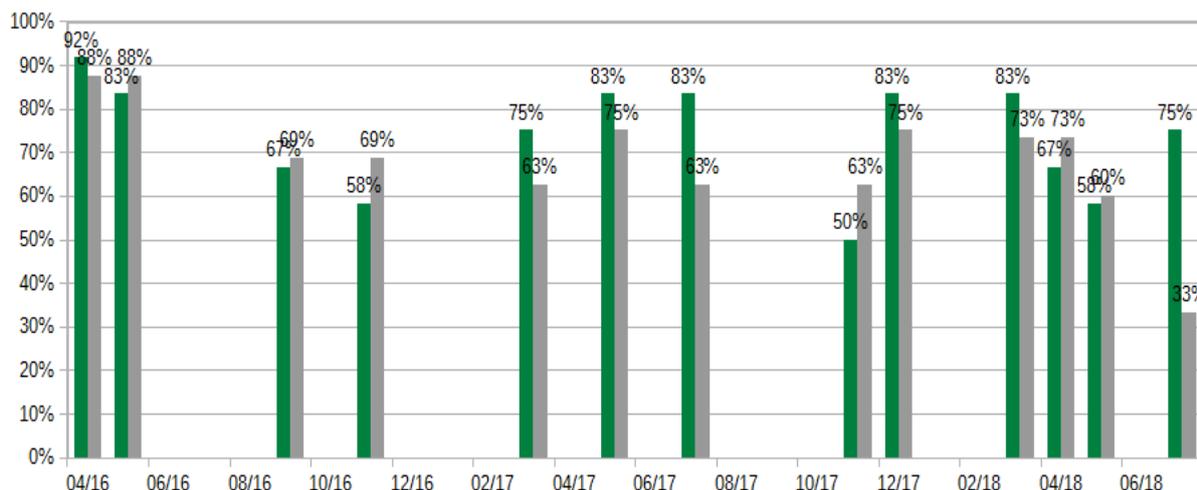
Graphique 5: Taux de participation aux comités de programmation du LEADER Chartreuse

La participation aux comités de programmation du Pays Voironnais est assez élevée avec une participation moyenne de 19,6 sur 27 membres au total dans le comité de programmation. Néanmoins la participation du type de membres présents est différente. En effet, sur les graphiques ci-dessous nous pouvons voir que la participation du collège privé est plus active que celle du collège public sur les deux années. Excepté au dernier comité de programmation où le part des collèges privés était très faible. Si on s'intéresse au taux d'assiduité des collèges privés et publics du Pays Voironnais on peut voir que de manière générale les deux collèges participent de manière assidue aux comités tout au long des trois années même si on peut remarque une diminution de l'assiduité du collège privé au cours des derniers comités (seulement 33 % de présents au dernier comité de Juillet 2018, cela peut s'expliquer par un comité différent des objectifs habituels puisqu'il ne présentait pas de porteurs de projet).

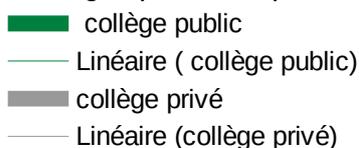


Graphique 6: Taux de participation des collèges privés et publics aux comités de programmation

- collège public
- Linéaire (collège public)
- collège privé
- Linéaire (collège privé)



Graphique 7: Taux d'assiduité des collèges publics et privés aux comités de programmation



Question évaluative : est-ce que les moyens étaient adéquats pour le bon déroulement du programme ?

La gouvernance et l'animation du GAL du PV semble être beaucoup plus dynamique que celle du GAL du PNR Chartreuse. Tout d'abord les comités sont plus nombreux et le taux de présence est aussi plus élevé. Ainsi on peut considérer que la gouvernance et l'animation ont été adéquates pour le bon fonctionnement du programme. En effet, le nombre élevé de comités de programmation permis de subventionner beaucoup de projet et d'encourager la mobilisation des membres du comité ce qui se traduit par une participation très dynamique qui révèle également que l'animation est adéquate aux besoins du GAL du PV

2) La stratégie du programme LEADER

Enjeu évaluatif	Politique
Critère d'évaluation	Efficacité (degré de réalisation des objectifs)

MÉTHODOLOGIE :

Au cours de cette partie, le plan d'action sera évalué sur son efficacité²², celui-ci est indispensable à la compréhension du contenu de l'analyse, vous pouvez donc le trouver en annexe.

Pour rappel, Le programme LEADER 2014-2020 a pour objectif « d'améliorer le bien vivre ensemble sur notre territoire en mouvement ».

Pour cela un plan d'actions a été établi autour de 3 grands axes:

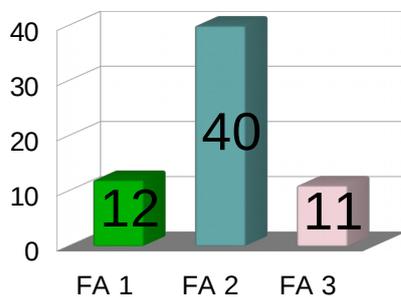
- Protégeons et valorisons les ressources du Pays Voironnais pour les générations futures
- Optimisons et mutualisons les services pour les habitants
- Accompagnons l'emploi en innovant autour de nos richesses locales

²²L'efficacité est la mesure de réussite entre les résultats obtenus et les objectifs visés.

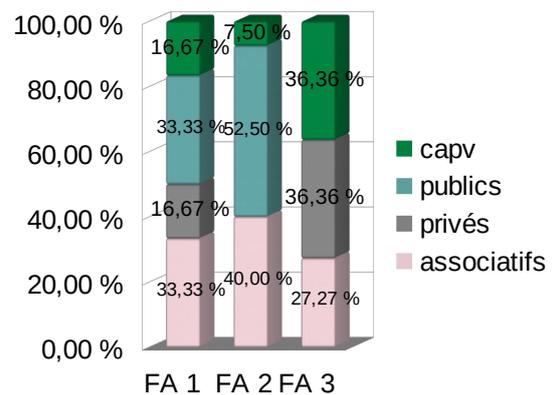
La mission demandée étant une évaluation à mi-parcours il ne s'agira pas de mesurer la participation des projets à l'amélioration du bien-vivre sur le territoire mais de comprendre comment ces projets ont participé au bien-vivre en s'accordant aux stratégies de la sous-action dans laquelle ils s'inscrivaient. En outre, il s'agira également de se demander si l'axe prioritaire du programme (amélioration du bien-vivre ensemble) s'accorde-t-il finalement au contenu de la stratégie présent dans le plan d'action ? Existerait-il un décalage entre axe prioritaire et plan d'action ?

Un bilan des projets par FA :

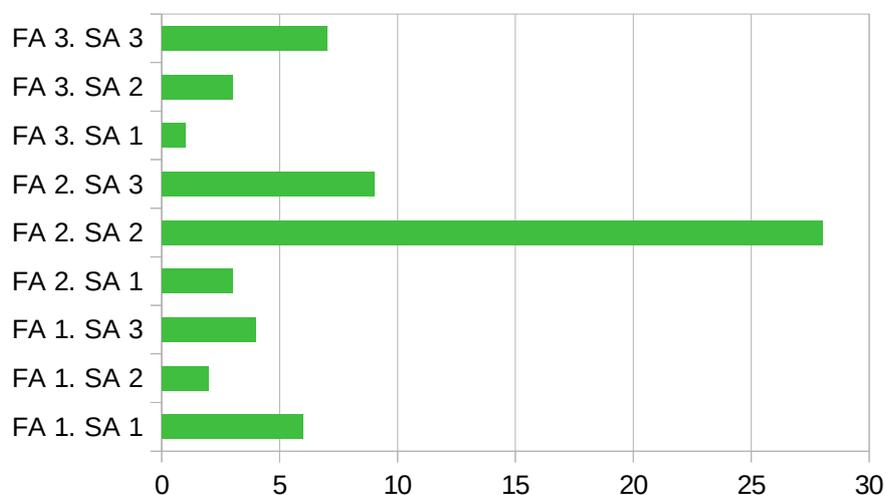
Avant de commencer cette réflexion, il est important de poser un bilan du nombre de projet réalisé par FA et SA afin de pouvoir observer dans un premier temps quel pan de la stratégie LEADER sont les plus sollicités par les demandes de subvention et pourquoi certains points de la stratégie sont moins sollicités dans les projets.



Graphique 10: Nombre de projets par fiches-action. SOURCE : tableau de bord 2014-2020



Graphique 8: Nature des porteurs de projet par FA (SOURCE : Tableau de bord LEADER Pays Voironnais Juillet 2018)



Graphique 9: Nombre de projets par sous-action. SOURCE : Tableau de bord 2014-2020

OBSERVATIONS :

Le premier graphique révèle que la FA2 (Optimiser les services pour les habitants) a été la plus sollicitée par les porteurs de projet. Son enveloppe a permis de subventionner 40 projets sur 63. Si on compare avec le deuxième graphique qui présente le nombre de projets par SA on peut voir que c'est une SA en particulier qui est majoritairement demandée (la SA2 de la FA2) : Favoriser le lien social sur le territoire grâce à une offre culturelle diversifiée. Ainsi, les demandes de subventions pour des projets culturels est très élevée au sein du Pays Voironnais. A l'inverse de la culture, certaines sous-actions ont été très peu sollicitées, comme par exemple : la FA1. SA.2 (Aménager l'accès pour valoriser les espaces ruraux, forestiers et naturels pour les activités touristiques et de loisirs) avec seulement 2 projets et la FA.3 SA.1 (Développer les énergies renouvelables à partir des ressources territoriales) avec 1 projet subventionné. On peut observer une corrélation entre le nombre de projets et le type de porteurs de projet. En effet, la part de porteurs de projet de type association est égalitaire pour les trois FA, néanmoins dans la FA2 la part de porteurs de projet issu du public est plus élevée ce qui explique une facilité pour les établissements publics d'avoir un projet qui s'accorde à la stratégie du programme.

ANALYSE :

Les observations de ces deux graphiques semblent souligner que la culture est un thème très demandé sur le territoire du Pays Voironnais. Or il est seulement présenté comme SA dans le Plan d'Action, il devrait donc avoir une place plus importante dans la stratégie. Par ailleurs, le développement des énergies renouvelables et l'aménagement des espaces pour les activités touristiques semblent être deux thèmes moins sollicités. Cela peut révéler deux points : soit les projets n'ont pas encore eu le temps de se mettre en place sur le territoire, soit se sont des thèmes qui ne s'accordent pas avec la perception du bien-vivre ensemble sur le territoire ainsi il est compliqué pour les porteurs de projet de s'inscrire dans ces thèmes là au moment de la demande de subvention.

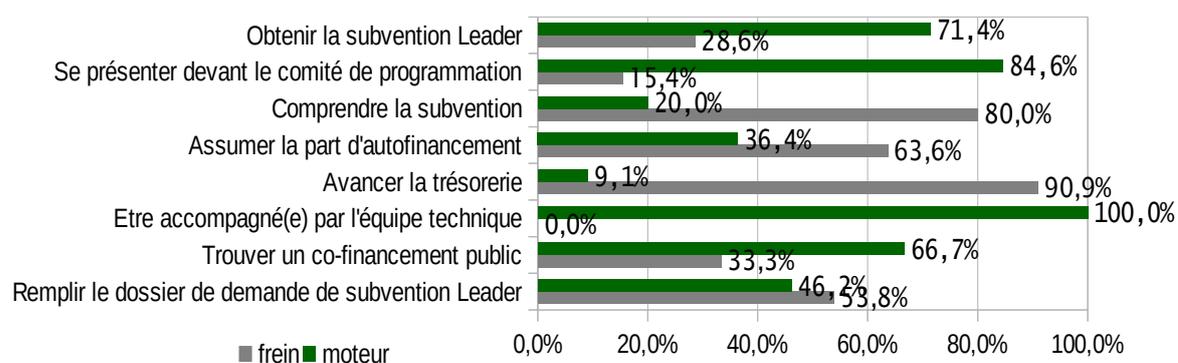
Le nombre de projets par SA et FA n'est pas suffisant pour évaluer l'efficacité d'une stratégie, en effet si certains thèmes n'ont pas de projet subventionné cela ne signifie pas qu'ils sont mauvais il est possible que certains projets correspondant au développement des énergies renouvelables ou développement touristiques soient subventionnés durant la deuxième partie du programme.

Les représentations des porteurs de projets :

NOM ET FONCTION	PROJET	QUESTIONS ÉVALUATIVES	ANALYSE
Romain Provost Technicien Forestier CRPF/ Porteur de projet	Pour une gestion durable des ressources forestières	Quels dispositifs ont été mis en place pour sensibiliser les habitants à la préservation de nos ressources	L'aide LEADER a permis de mettre plusieurs dispositifs : -le schéma de desserte forestière - des ateliers afin de sensibiliser les propriétaires aux atouts et aux enjeux des espaces forestiers du pays voironnais LEADER : subvention permettant de financer un poste de chargé de mission (indispensable dans la dynamique du projet)
Lilian Vargas Chargé de mission forêt au service agriculteur du Pays Voironnais	Pour une gestion durable des ressources forestières	Les forêts et les espaces agricoles du PV sont-ils des lieux de bien-vivre à préserver pour les habitants ?	Les espaces forestiers du PV ont deux aspects de bien-vivre : - espace de nature avec une biodiversité à préserver - espace de ressource permettant de produire de l'énergie locale LEADER : Une aide indispensable pour commencer le projet
Marie-Lys Courel/ Marion Bertrand - Directrice service	Voiron Jazz Festival Livres à vous Entretien spécifique au projet Lives à vous	Les événements culturels ont-ils permis de consolider le lien social entre les habitants ?	La réalisation des événements comme livres à vous permettent de réunir un public très diversifié avec des profils issus de tous les milieux au même endroit et au même dans un

culturel du Pays Voironnais/ Administratrice à l'EPCC Grand Angle			intérêt commun se sensibiliser à la culture littéraire. LEADER : Une aide essentielle aujourd'hui pour monter un projet culturel sur le territoire.
Famara Sane Président de l'association	Les jardins partagés de Saint Jean de Moirans	En quoi les jardins partagés sont-ils un vecteur de lien social/développement local pertinent à l'échelle des communes et pour le territoire ?	Permettre aux habitants d'une commune de se réunir autour d'un projet d'agriculture est un moyen pour eux de mettre en valeur leurs initiatives personnelles en s'engageant dans un projet commun. LEADER : Un levier dans la création des jardins partagés
Yvan Bouchez/Antoine Franco - Chargé de mission entrepreneur solidaire/ Membre du Comité programmation	Accompagnement et promotion du secteur de l'Economie Sociale et Solidaire	LEADER est-il un levier permettant l'accompagnement professionnel et la création d'emploi sur le territoire ?	Leader subventionne une structure « entrepreneurs solidaires du centre Isère » qui encourage les projets qui font vivre le territoire et qui sont entrepreneuriaux, en les accompagnants au moment de leur lancement (expertise thématique, étude de marché...) LEADER : inévitable pour monter un projet la subvention permet de financer une partie de la trésorerie de l'association

Tableau d'analyse²³ des entretiens avec les porteurs de projet



Graphique 11: Représentation des freins et moteurs du programme LEADER par les porteurs de projet (SOURCE : Questionnaire aux porteurs de projet du programme LEADER Juillet 2018)

Mis à part le contexte du retard de paiement, le programme LEADER semble apporter une subvention très utile et parfois même « indispensable » aux porteurs de projet. On peut parler ici d'un « effet levier » LEADER : lorsque certains projets n'auraient pas pu se réaliser sans l'aide de la subvention. Comme par exemple le projet « accompagnement et promotion du secteur de l'économie sociale et solidaire » comme on peut voir dans l'analyse des entretiens, le programme subventionne l'association « entrepreneurs solidaires du centre Isère » ce qui permet d'engager un chargé de mission qui participe à la réalisation du projet. L'effet levier LEADER peut aussi être apprécié dans d'autres cas de figures : lorsqu'un projet avait besoin d'aide le temps de débiter.

23 Les projets faisant l'objet d'un entretien ont été sélectionnés suivant les problématiques des pétales de la fleur du bien-vivre. Les guides d'entretiens sont disponibles en Annexe.

Le nuage de mot ci-dessus présente les mots qui définissent le bien-vivre ensemble selon les porteurs de projet. La couleur ne représente pas un fait particulier. En revanche la taille du mot relève du nombre de fois où les porteurs de projet ont mentionné ce mot pour définir le bien-vivre ensemble.

Observations :

Les mots « nature, partager, découverte » semblent être les trois qui soient le plus revenus dans la définition du bien-vivre ensemble par les porteurs de projet. Lorsqu'on a demandé aux porteurs de projet d'associer ces mots aux trois FA et neuf SA de la stratégie, les porteurs de projet ont parfois eu des difficultés à placer des mots qui pour eux représentaient le bien-vivre pour la SA « Encourager et faciliter l'exploitation durable des ressources agricoles et forestières et la SA « Organiser les mobilités en réduisant notre empreinte carbone ».

Analyse :

Nous verrons par la suite à l'aide de l'analyse de la deuxième partie de « l'atelier retour d'expérience », que les porteurs de projets ont plusieurs représentations de la participation de leur projet au bien-vivre ensemble. En ce qui concerne les difficultés à définir le bien-vivre ensemble au regard des thématiques de la FA1/SA3 et la FA2/SA1, on pourrait penser que l'intitulé de ces thématiques (exploitation durable des ressources agricoles et forestières ainsi que les mobilités) ne semblent pas avoir les même enjeux que l'axe prioritaire « l'amélioration du bien-vivre au sein du territoire du Pays Voironnais ». Il semble que la définition de cet axe soit en décalage avec le contenu de la stratégie ce qui a pour conséquence des thèmes qui sont peu sollicités par les demandes de subvention. Suite à un premier constat de déséquilibre des enveloppes budgétaires (l'enveloppe des sous-action mobilités et agriculture qui ne sont pas encore consommée) en décembre 2017 il avait été préconisé par le comité de communiquer auprès des acteurs de la mobilité et de l'agriculture du territoire, néanmoins cela n'a pas permis d'insuffler de nouveaux projets autour de ces deux thématiques.

L'évaluation à mi-parcours peut permettre de ré-ajuster ce déséquilibre en préconisant des modification de la stratégie du programme ; qui permettent de l'accorder le plus possible aux évolutions dans forme urbaine et rurale du territoire.

Une dernière partie propose donc des scenarii préconisant :

- Une modification de la stratégie du programme
- Une changement des fléchage des enveloppes (enveloppe complémentaire)
- Les thématiques à prioriser pour la fin du programme

3) Vers des préconisations de la stratégie du programme

Cette dernière partie s'accorde donc a présenter les préconisations proposées par l'évaluation à mi-parcours. La grille de sélection²⁵ des projets est composée de 9 critères (dont deux qui sont obligatoires pour les porteurs de projet puisqu'ils concernent l'ensemble des FA) :

- Le bien-vivre ensemble
- Le potentiel d'enrichissement et de création de réseau
- L'innovation/pratiques novatrices
- Le rayonnement géographique du projet
- Innovation rayonnement du projet
- Lien social/Accessibilité
- Impact économique du projet
- Ancrage territorial du projet
- Impact environnemental du projet

²⁵Disponible en annexe

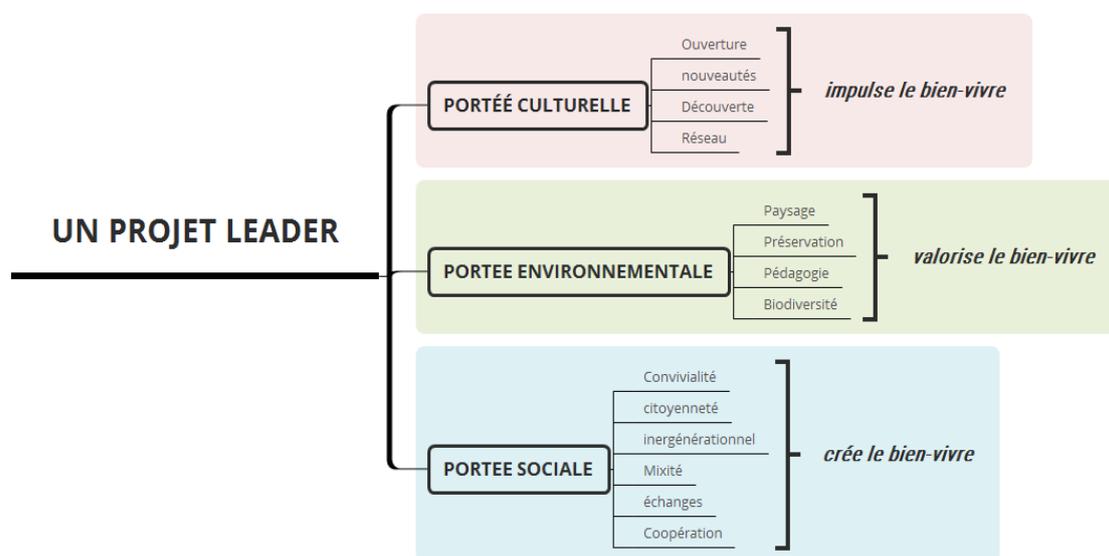
L'évaluation propose une nouvelle stratégie de sélection basée sur l'axe prioritaire du programme améliorer le bien-vivre ensemble elle est composée de trois objectifs :

- Impulser le bien-vivre : qui s'apparenterait aux projets culturels
- Valoriser le bien-vivre : qui s'apparenterait aux projets environnementaux
- Créer le bien-vivre : qui s'apparenterait aux projets de portée sociale

Ainsi les nouveaux projets faisant appels à une subvention LEADER devraient répondre à l'un de ces trois objectifs (il est possible également qu'ils répondent à plusieurs puisque les trois portées sont reliées par l'aspect local et le partage).

Il est important de souligner que cette stratégie est basée sur les représentations des porteurs de projet, elle peut donc être prise comme une aide à la décision par le comité de programmation mais elle ne remet pas en question entièrement la stratégie initiale (le plan d'action) et la grille de sélection. En outre, plusieurs thèmes sont absents dans cette nouvelle stratégie comme par exemple l'agriculture et l'économie, il est donc proposé de travailler avec le bureau et le comité de programmation afin de prendre en compte ces deux thèmes et d'éventuellement ajouter de critères concernant les projets liés à l'agriculture et à l'économie.

Schéma 1: Nouvelle stratégie de sélection des projets LEADER. SOURCE : Emmanuelle CONDE



A partir de cette stratégie et des résultats de l'évaluation, 6 préconisations²⁶ concernant la répartition de l'enveloppe restante et de l'enveloppe complémentaire sont proposées :

1. Tout d'abord la portée environnementale prend une place importante dans cette nouvelle stratégie, il est donc proposé de favoriser le thème du développement des énergies renouvelables dans le fléchage de l'enveloppe complémentaire. D'autant plus, que le plan climat Air et énergie territorial est en cours de réalisation au sein du Pays Voironnais. Ainsi il est

²⁶ Les préconisations seront présentées et débattues au comité de programmation le 06 septembre, ainsi il est possible que certaines soient modifiées suite à la concertation avec le comité.

possible d'envisager une concertation entre les projets du PCAET et une subvention LEADER. Il serait intéressant de rendre le critère environnemental

2. Le thème de la culture étant très sollicité par le territoire et semblant être un aspect majeur de l'amélioration du bien-ensemble, il semble important d'accorder une part de l'enveloppe restante et de l'enveloppe complémentaire aux projets culturels à venir.
3. Les projets s'associant à l'agriculture semblent très peu représentés au sein de cette évaluation puisque très peu de projets ont été subventionnés par le programme. Il est préconisé de réaliser un diagnostic des aides complémentaires à LEADER concernant des projets d'agriculture et de développement d'énergie renouvelable et de créer une nouvelle concertation avec les agriculteurs du territoire.
4. Il est proposé également d'ajouter un nouveau critère dans la grille de sélection : L' « effet levier LEADER », en mettant en place dans la grille une mesure de cet effet levier. Celle-ci se mesurerait par la part de LEADER dans le budget total du projet(est-ce que la subvention est-elle nécessaire à l'élaboration de ce projet ? Est-elle seulement une aide complémentaire ?)
5. Il est aussi préconisé de revoir la définition de l'axe prioritaire avec le comité de programmation, qu'est-ce que pour eux la définition du bien-vivre ensemble ? s'accorde-t-elle avec le plan d'action ? Il serait intéressant de réaliser avec eux un atelier du même type que celui effectuait avec les porteurs de projet.
6. Enfin la sixième préconisation propose de reprendre la stratégie de sélection des projets effectuée à partir des représentations des porteurs de projet en fusionnant les trois portées.

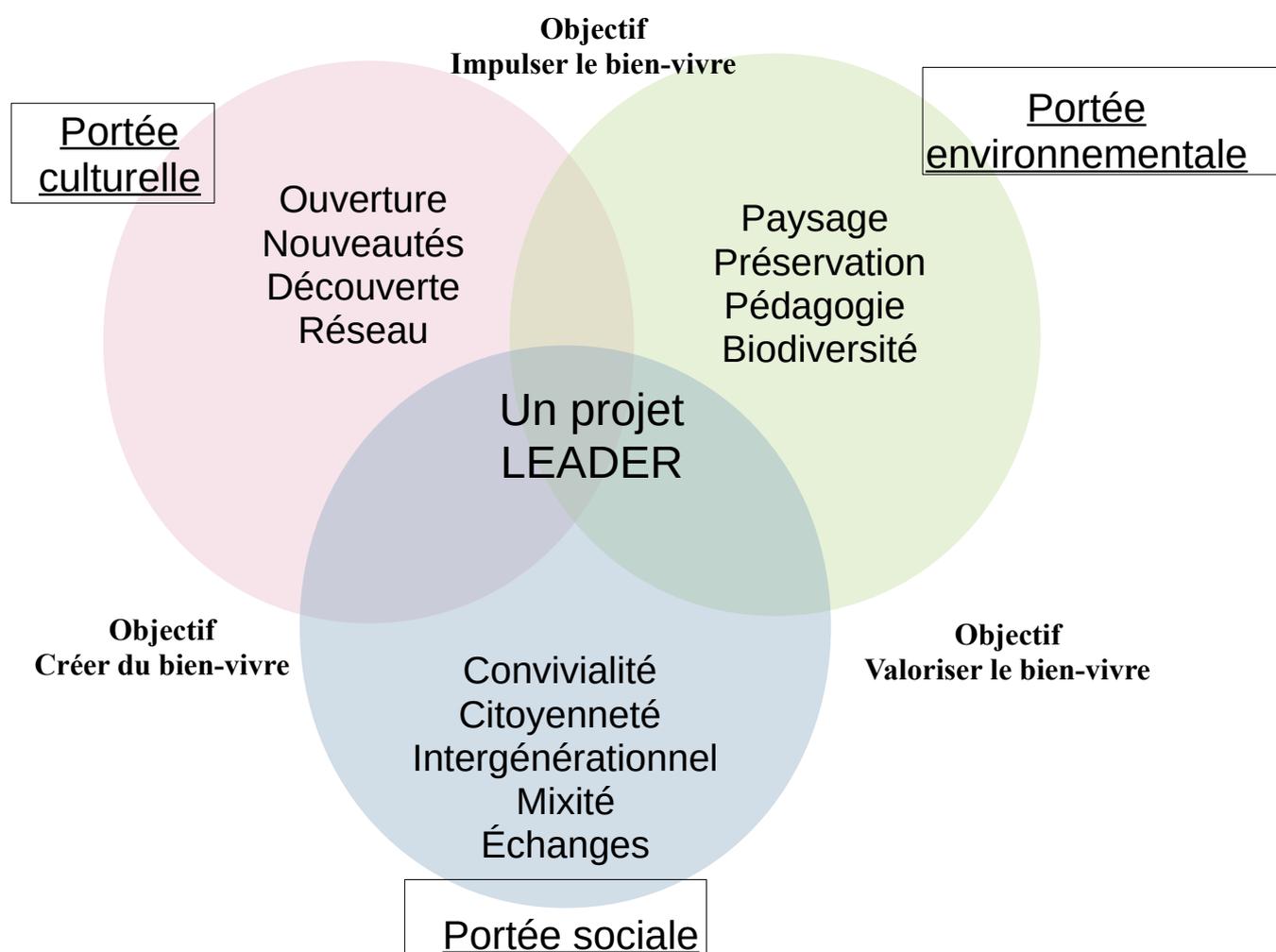


Schéma 2: Critère de sélection du bien-vivre ensemble

Il est proposé par ce schéma de revoir le contenu du critère bien-vivre ensemble dans la grille de sélection :

-1 : Pas d'amélioration du bien-vivre ensemble dans les objectifs du projet

1 : L'objectif du projet ne semble pas s'apparenter au bien-vivre ensemble néanmoins il possède une ou plusieurs des trois portées.

2 : Le projet possède l'un des trois objectifs (Impulser, créer ou valoriser)

3 : Le projet possède deux des trois objectifs (Impulser, créer ou valoriser)

4 : Le projet possède les trois objectifs (Impulser, créer et valoriser)

III) Évaluer le bien-vivre ensemble dans le cadre d'un programme européen : quels indicateurs ?



Illustration 1: Dessin Cled'12 (Colloque international pour le Bien-Vivre)

Ma mission consistait à évaluer un programme LEADER, cependant on m'a signalé deux conditions avant de commencer cette évaluation à mi-parcours : réaliser une évaluation qui utilise des indicateurs quantitatifs mais également qualitatifs et évaluer le programme au regard de son axe prioritaire « le bien-vivre ensemble ».

Ces deux prérogatives ont rendu la tâche assez complexe, néanmoins elles m'ont permis de me questionner sur des aspects territoriaux que je n'avais encore jamais abordés.

En effet, peut-on évaluer un programme LEADER au regard du bien-vivre ensemble ? Si oui, quels indicateurs faut-il privilégier ? Et comment intégrer des indicateurs quantitatifs qui font partis de la base de l'évaluation LEADER dans une évaluation du bien-vivre ensemble qui semble plus s'apparenter à des indicateurs qualitatifs ?

Pour répondre à ces questions il est d'abord important de revenir à l'origine de la démarche du projet IBEST²⁷ à laquelle je me suis beaucoup inspirée pour mettre en place ma démarche d'évaluation à mi-parcours. En deuxième partie, il est proposé d'approfondir la question des types d'indicateurs qui permettent d'évaluer un programme LEADER dans l'axe prioritaire qu'est le « bien-vivre ensemble ».

27 Projet de construction d'indicateurs de bien-être soutenable territorial

1) Le projet « IBEST » : « compter ce qui compte et non compter ce que l'on sait compter » Rapport Final IBEST, Janvier 2016²⁸

Au cours de ces six mois de mise en place d'une démarche évaluative axée sur le bien-vivre ensemble, je me suis beaucoup inspirée du « projet IBEST » il est donc important de rappeler dans ce rapport de fin d'études les origines de ce projet et de comprendre sa démarche.

En 2018, les indicateurs « classiques » (PIB par habitant par exemple) ne semblent plus être suffisant pour mesurer la richesse d'un territoire. Afin « de compter ce qui compte et non compter ce que l'on sait compter » un noyau de recherche composé d'universitaires et de professionnels de politiques publiques se réunit et monte un projet d'expérimentation locale d'indicateurs alternatifs qu'on nommera « le projet IBEST ».

La construction d'indicateurs de bien-être soutenable territorial (IBEST) a pour objectif de proposer aux acteurs de la métropole grenobloise de nouveaux indicateurs, alternatifs à ceux classiquement utilisés permettant de saisir différentes formes de bien-être.

Six positionnements constituent le cadre théorique et méthodologique de l'expérimentation :

- « 1. Prendre en compte l'articulation du bien-être qui se fait d'une part entre les biens marchands et non marchands et d'autre part entre matériels et biens immatériels
2. Le bien-être ce fait à travers un système (environnement, social et individu) de relations à travers lequel l'un et l'autre se constituent réciproquement.
3. Le bien-être procède d'un rapport entre des réalisations et des aspirations et les valeurs des personnes au regard des contraintes ou des opportunités institutionnelles relatives à leur environnement ce qu'on appelle « les capacités » d'une personnes.
4. Redonner la place aux dimensions subjectives des conditions de vie (valeurs, satisfactions et aspirations)
5. Prendre en compte la soutenabilité sociale et environnementale
6. Les indicateurs ne peuvent puiser entièrement leur légitimité dans le registre scientifique ; ce dernier doit être croisé au registre démocratique (Le Roy et Ottaviani 2013) » *Rapport Final IBEST Janvier 2016* p,10-11.

Ces six positionnements servent donc de socle à la méthodologie de projet IBEST.

Celle-ci se décompose en deux méthodes :

- L'une quantitative dédiée à repérer à partir d'une exploitation statistique ce qui influe sur le bien-être individuel ou le bonheur alors appréhendé via la satisfaction déclarée à l'égard de sa vie.
- L'autre méthode est participative, elle est destinée à prendre en considération les avis citoyens dans la perspective d'un bien-être soutenable.

De cette méthodologie sont ressorties 8 dimensions du bien-être : ²⁹

- Biens de subsistances
- Travail et emploi
- Affirmation de soi et engagement
- Démocratie et vivre ensemble
- Environnement naturel
- Santé

²⁸ Rapport final « Construction et représentation des Indicateurs d'un Bien-être Soutenable et Territorialisé dans l'agglomération Grenobloise » V.Fargeon, P. Le Quéau, A. Le Roy, C.Offredi, F. Ottaviani

²⁹Le projet IBEST n'est pas le seul aujourd'hui à être en quête de nouveaux indicateurs de richesses ; en effet, au Bhoutan the Center for Bhutan Studies a mené des travaux sur l'étude du bien-être social, culturel, économique et politique. Le centre a créé une enquête de mesure d'indicateur bhoutanais le Growth National Happiness (Bonheur Natonal Brut-BNB).

- Accès et recours aux services publics
- Temps et rythme de vie

Fortement intéressée par la réflexion autour d'indicateur du bien-être, j'ai également participé au colloque international du bien-vivre ensemble qui se déroulait à Grenoble en Juin 2018. Ce colloque rassemblait une diversité de nationalités ayant étudié le bien-vivre : comme par exemple le Bouthan, la Bolivie, l'Uruguay l'Équateur... et des intervenants comme la Métropole grenobloise. De premier abord on peut observer que la plupart des indicateurs ont des dimensions communes : comme les biens de subsistances, l'environnement naturel, la santé... Néanmoins, une chose m'a particulièrement étonnée c'est la représentation que chaque personne a de ce bien-vivre. En effet, le problème même de la mise en place d'un indicateur du bien-vivre est que chaque individu a sa propre représentation du bien-vivre ensemble. C'est pour cela qu'il m'a semblé intéressant de travailler sur cette idée de représentations du bien-vivre ensemble par les porteurs de projet au cours de mon évaluation à mi-parcours.

2) La prise en compte des représentations du bien-vivre ensemble :

Au final qu'est ce que le bien-vivre ensemble ? Et plus particulièrement dans une situation comme l'évaluation d'un programme LEADER : pour les porteurs de projet ? Lorsqu'ils font appel à une subvention LEADER ont-ils vraiment intégré la notion de bien-vivre ensemble ?

C'est ce questionnement qui me semblait important d'approfondir car c'est finalement les représentations des porteurs de projet qui ont permis de réaliser leur projet et par la suite le projet lui-même peut avoir un impact sur le bien-vivre ensemble du territoire.

L'atelier retour d'expérience des porteurs de projet avait pour objectif de capter ces représentations ainsi les porteurs de projet devaient répondre d'abord collectivement sur « qu'est-ce que le bien-vivre ensemble ? » puis individuellement sur « En quoi votre projet participe à ce bien-vivre ensemble ? »

En observant les porteurs de projet durant l'atelier et m'entretenant avec eux j'ai pu me rendre compte d'un fait important. Lorsqu'un porteur de projet candidate pour une subvention LEADER il a un objectif précis pour son projet, mais il lui manque les moyens de le concrétiser. Le programme peut lui apporter ces moyens mais il lui apporte dans les étapes du dossier un autre point à prendre en compte : la prise de conscience des valeurs de son projet qui pourront avoir un impact sur le territoire.

Cette prise de conscience est précédée de plusieurs facteurs :

- Tout d'abord la représentation du bien-être personnel du porteur projet : chaque personne à sa propre définition du bien-être qui inconsciemment est présente dans les valeurs d'un projet
- La représentation du bien-vivre ensemble collectif : Le porteur de projet transcrit sa représentation du bien-être individuel au bien-vivre ensemble collectif
- Et enfin l'adaptation au plan d'action du programme LEADER : ici le porteur de projet adapte sa représentation du bien-vivre en l'associant à un axe de la stratégie du programme.

Schéma 3: Le processus de prise de conscience des valeurs d'un projet



3) Quels indicateurs privilégier pour évaluer un programme LEADER au regard du bien-vivre ensemble ?

Pour finir, l'évaluation du bien-vivre ensemble dans le cadre d'un programme européen peut s'avérer complexe puisqu'un référentiel d'évaluation existe déjà pour évaluer le programme LEADER à mi-parcours. Celui-ci est essentiellement composé d'indicateurs quantitatifs concernant le nombre de projet, la répartition budgétaire... En outre la mesure de l'effet levier LEADER sur le bien-vivre ensemble d'un territoire n'est pas mesurable en chiffre. La problématique dans l'évaluation des politique intégrant la notion de bien-ensemble est tout d'abord de faire un choix sur quels types d'indicateurs il est préférable de privilégier.

En m'inspirant de la méthodologie du projet IBEST j'ai pris la décision d'utiliser les deux types d'indicateurs et les rendant complémentaires.

Par exemple : la mesure de l'efficacité du programme se traduit par trois types d'indicateurs :

- Le nombre de projet (quantitatif)
- La représentation des apports du bien-vivre ensemble par les porteurs de projet (qualitatif)
- La carte du nombre de projet par commune (géographique)

La complémentarité des trois indicateurs permet d'évaluer en quoi le programme LEADER a été efficace en subventionnant un nombre de projet sur un territoire précis et quel type bien-vivre le programme finance-t-il principalement.

Pour conclure, évaluer un programme LEADER au regard du bien-vivre ensemble semble être pertinent car le développement des territoires ruraux passent aussi par le développement de cette notion de bien-vivre ensemble. Les territoires ruraux similaires au Pays Voironnais ont une politique de développement concernant le profil de leurs habitants. Le bien-vivre ensemble peut toucher l'ensemble de ces profils : personnes âgées, enfant et actifs... Et comme nous avons pu voir celui-ci rassemble également beaucoup de thématiques comme la culture, l'environnement, le social, la santé ou encore l'emploi... Des thématiques qui sont aujourd'hui indispensables dans la politique de développement des territoires ruraux. Ainsi

IV) Les apports et limites du stage

1) Une symbiose entre connaissances universitaires et expériences professionnelles

Lors de ma première année de master j'ai réalisé un stage de trois mois à la Mairie de Seyssinet-Pariset dans lequel j'évaluais l'Agenda 21. Travaillant au côté d'un prestataire Michel Basset (Consultant au cabinet d'étude Argos et président de l'association française d'évaluation), j'ai été sensibilisée et formée à l'évaluation participative notamment autour de la question du bien-vivre ensemble. Durant le stage de fin d'étude au Pays Voironnais, je pense avoir apporté de nouvelles techniques d'évaluation permettant de capter les représentations du bien-vivre ensemble à travers des outils comme l'atelier retour d'expérience des porteurs de projets (cf annexe avec méthodologie de l'atelier). Cet atelier destiné au porteurs de projet proposait à travers 3 temps de travail de les faire réfléchir sur la notion du bien-vivre et également de leur faire partager leurs expériences afin qu'ils puissent créer du réseau entre eux.

Grâce à cet atelier j'ai pu apporter à l'évaluation du programme des données quantitatives comme par exemple la carte mentale ou les nuages de mots permettant de rendre compte des différentes représentations que l'un porteur de projet peut avoir du bien-vivre ensemble lorsqu'il dépose un dossier de demande de subvention LEADER.

En outre, de nature organisée et efficace je pense avoir apporté une constance dans la réalisation de l'évaluation. En effet, tous mes travaux ont été réalisés avec un objectif précis et un public ciblé. Enfin, je pense avoir apporté une fraîcheur et de la nouveauté dans les documents de présentation notamment en réalisant des fiches bilans budgets constituées de graphiques permettant de cibler le contexte budgétaire de manière visuelle essentiellement pour un public qui n'est pas sensibilisé aux budgets européens.

Pour finir, en tant que stagiaire je pense avoir contribué à une prise de risque dans la réalisation de projet comme par exemple : le film et l'atelier des porteurs de projet. Et procuré au comité de programmation et au personnel du programme LEADER une aide dans la prise de décision concernant la stratégie à adopter tout en ayant un regard extérieur au programme durant six mois.

Par ailleurs, la structure m'a aussi apporté beaucoup. En effet, travailler avec l'équipe LEADER m'a permis d'approfondir ma technique dans l'animation en m'interrogeant sur la meilleure méthode à utiliser suivant le public auquel je m'adresse. Par leurs expériences professionnelles, les deux chargées de mission LEADER m'ont guidée tout en me laissant en autonomie et le choix de prendre mes propres décisions ce qui m'a permis de développer mes compétences dans le domaine de la gestion de base de données ou encore de l'évaluation.

Pour terminer, le stage m'a beaucoup appris sur moi et mes compétences, j'ai pu me rendre compte durant ces six mois que j'avais la capacité de synthétiser rapidement mes idées et les présenter succinctement à un public. Ce qui a été un atout au cours de ma mission.



On peut comparer les apports réciproques entre la structure et moi à une symbiose, une association entre un stagiaire et une structure qui a été mutuellement bénéfique pour les deux.

A la fin de mon stage la mission me semble avoir été accomplie puisque l'ensemble des livrables sont rendus et que l'évaluation à mi-parcours permettra aux membres du comité de programmation de modifier sa stratégie à l'automne. Ainsi la prochaine mission sera de faire un choix parmi les préconisations du rapport d'évaluation.

2) Les limites du stage

La conduite de cette mission a aussi comporté quelques limites :

Tout d'abord, les freins dans la mise en place d'outils comme par exemple la méthode spirale qui pour moi semblait nécessaire à réaliser dans la mise en place d'un indicateur du bien-vivre. Cependant j'ai dû adapter la méthode d'évaluation au contexte. Or, la méthode spirale dans l'évaluation d'un programme LEADER ne semblait pas appropriée et réalisable compte tenu du temps accordé lors de la mission. Les limites dans les résultats de ma mission ont également été la faible représentativité des points de vue avec un nombre d'entretien très limité puisque je n'ai pas réussi à interroger plus d'acteurs. Néanmoins j'ai su rebondir en mettant en place d'autres outils pour capter les points de vue comme par exemple le questionnaire en ligne ou encore l'atelier « retour d'expérience » des porteurs de projet.

Enfin la plus grande limite pour moi a été d'associer l'évaluation d'un programme LEADER au regard d'un indicateur du bien-vivre. Mettre en place une méthodologie pour associer indicateur de réussite du programme et mesure d'impact du bien-vivre sur le territoire m'a pris beaucoup de temps de réflexion et je pense aujourd'hui encore me questionner sur la meilleure méthode à adopter.

CONCLUSION

Pour conclure six mois se sont écoulés depuis mon arrivée au Pays Voironnais, et j'arrive aujourd'hui à la fin de mon stage de fin d'étude, mais comme le soulignait W. Churchill « Ce n'est pas la fin. Ce n'est même pas le commencement de fin. Mais, c'est peut-être la fin du commencement ». En effet, ce stage était le commencement de la vie professionnelle, il m'a permis de m'autonomiser en tant que stagiaire chargée de mission programme LEADER, il a été le début de prises d'initiatives dans l'élaboration des réflexions d'évaluation d'un programme. Aujourd'hui, une opportunité de continuer au sein de l'équipe de LEADER s'offre à moi, et je pense après avoir réalisé ce stage pouvoir continuer dans le domaine de l'aménagement territorial et plus précisément en tant que chargée de mission programme LEADER. Si cette offre ne se concrétise pas, je pense me spécialiser dans le domaine de l'évaluation notamment sur le sujet de l'indicateur du bien-vivre dans lequel j'ai pu m'épanouir à travers de nombreuses recherches durant ces deux dernières années.

En outre, de nature plus intéressée par les problématiques urbaines, j'ai par ce stage, apprécié travailler sur des problématiques différentes reliées aux aspects ruraux du territoire. Dans tous les cas, ces six mois aux côtés de l'équipe agriculture du Pays Voironnais m'ont confortée dans mes aspirations professionnelles de travailler dans la fonction publique territoriale.

Enfin, cette citation de W. Churchill peut également s'appliquer pour le programme LEADER, ce n'est pas la fin pour lui puisqu'il est à mi-parcours, ce n'est pas non plus le commencement de la fin puisqu'il a encore des préconisations à faire et des projets à soutenir néanmoins c'est peut-être aujourd'hui la fin du commencement pour lui, puisque le système de mis en marche des subventions commence à se débloquer, ainsi les porteurs de projet seront certainement subventionnés d'ici la fin de l'année.

Bibliographie

Ouvrage :

Perret (B), 2008, *l'évaluation des politiques publiques*, éd. La découverte, coll. Repères, 128p.

Revue :

L'évaluation, outil de pilotage des politiques publiques : repères pour mettre en œuvre cette démarche, d'après l'atelier 7 des Entretiens du CERTU 2012, Lyon février 2012, sous la dir. De Géraldine Bonnet

Rapports :

Grenoble-Alpes Métropole, Janvier 2016, *Rapport final IBEST : Construction et représentation des Indicateurs d'un Bien-Etre Soutenable et Territorialisé dans l'agglomération grenobloise*, Vfargeon, P. Le Quéau, A. Le Roy, C. Offredi, F. Ottaviani, 169p.

Institut de Géographie Alpine, Septembre 2009, *L'évaluation du programme LEADER : Expérimenter une démarche partenariale entre deux groupes d'action locale isérois : l'Espace Belledonne et le Pays Voironnais*, C. Matz, 41p.

European Evaluation HelpDesk For Rural Development, August 2017, *Guidelines Evaluation of LEADER*, 75p.

Convention :

Communauté d'Agglomération du Pays Voironnais, *Convention du programme LEADER, entre la région AURA, le Groupe d'Action Local du Pays Voironnais et l'Agence de Services et de Paiement, Organisme Payeur du FEADER, Juillet 2017*, 48p.

Sitographie :

Définition et enjeux du programme LEADER

<http://leaderfrance.fr/historique-de-leader/> (consulté le 22/04/18)

Autorité de gestion d'un programme européen :

<http://www.europe-en-france.gouv.fr> (consulté le 31/08/18)

Forum :

Forum international pour le bien-vivre ensemble, à Grenoble du 6-8 juin 2018.

<https://bienvivre2018.org/> (consulté le 04/06/18)

Table des graphiques

Graphique 1: Réponse à la question : le retard de paiement a-t-il eu un impact sur votre projet ? SOURCE : Questionnaire Porteurs de Projet - Juillet 2018.....	22
Graphique 2: Bilan budgétaire des trois fiches-action en Juillet 2018.....	25
Graphique 3: Comparaison du nombre de comité de programmation entre le GAL du Pays Voironnais et le GAL de Chartreuse.....	27
Graphique 4: Taux de participation aux comités de programmation du LEADER Pays Voironnais.....	27
Graphique 5: Taux de participation aux comités de programmation du LEADER Chartreuse.....	28
Graphique 6: Taux de participation des collèges privés et publics aux comités de programmation.....	28
Graphique 7: Taux d'assiduité des collèges publics et privés aux comités de programmation.....	29
Graphique 8: Nature des porteurs de projet par FA (SOURCE :.....)	30
Graphique 9: Nombre de projets par fiches-action. SOURCE : tableau de bord 2014-2020.....	30
Graphique 10: Nombre de projets par sous-action. SOURCE : Tableau de bord 2014-2020.....	30
Graphique 11: Représentation des freins et moteurs du programme LEADER par les porteurs de projet (SOURCE : Questionnaire aux porteurs de projet du programme LEADER Juillet 2018).....	32

Table des cartes

Carte 1: Rayonnement du programme LEADER sur le Pays Voironnais.....	11
Carte 2: Les trois entités géographiques du Pays Voironnais.....	16

Table des schémas

Schéma 1: Nouvelle stratégie de sélection des projets LEADER. SOURCE : Emmanuelle CONDE.....	32
Schéma 2: Le processus de prise de conscience des valeurs d'un projet.....	35

Table des photographies

Photographie 1: Atelier "retour d'expériences" porteurs de projet du Programme LEADER.....	30
--	----