



## *Evaluation finale du programme LEADER +*



**GAL Pays de Châteaubriant**

---

**Septembre 2008**

*Version validée par le Comité de Programmation du 8 septembre 2008*

*Travail réalisé avec le concours de Céline MARTIN,  
Etudiante en Master 2 « Evaluation de projets » à l'Université de Rennes 1*

---

GAL Pays de Châteaubriant – Conseil de Développement  
14 rue des Vauzelles – BP 139 –  
44 144 CHATEAUBRIANT Cedex  
Tél : 02 40 28 36 64  
E-mail : [leader@paysdechateaubriant.com](mailto:leader@paysdechateaubriant.com)

## Sommaire

<b>A. <u>Approche quantitative</u> .....</b>	<b>2</b>
1. Répartition de la subvention par territoire et par type d'organisme	
2. Evolution annuelle de la programmation	
3. Les cofinancements publics extérieurs au Pays de Châteaubriant	
<b>B. <u>Synthèse de l'évaluation finale des Groupes d'Action Locale « Pays de Loire »</u>...</b>	<b>6</b>
<b>C. <u>L'impact du programme</u> .....</b>	<b>7</b>
1. La nature des actions financées et leur pérennisation	
2. Les emplois financés dans le programme	
3. Le volume horaire net de travail, financé par structure	
4. Les fonds LEADER+ attribués par structure	
5. Répartition du nombre de dossiers par thématique	
<b>D. <u>Approche qualitative</u>.....</b>	<b>13</b>
1. Synthèse des entretiens	
Fiche 1 : La procédure de sélection	
Fiche 2 : Les instances d'étude des projets	
Fiche 3 : Le partenariat public-privé - le Comité de Programmation	
Fiche 4 : L'accompagnement des acteurs	
Fiche 5 : Les plus-values du dispositif LEADER+	
Fiche 6 : La communication	
Fiche 7 : La coopération	
Fiche 8 : La perception / le retour des porteurs de projet	
Fiche 9 : L'évolution en cours de programme et les résultats	
2. LEADER+ vu par les acteurs du territoire	
3. Analyse par axe du programme	
4. Estimation du niveau de prise en compte des recommandations émises lors de l'évaluation à mi-parcours	
<b>E. <u>Synthèse de l'évaluation finale</u>.....</b>	<b>27</b>

## A. Approche quantitative



### Programme LEADER + du Pays de Châteaubriant 2000 - 2006

*Thématique : "Amélioration de la vie par l'accès aux services"*

Subvention LEADER+ (dotation complémentaire incluse) : **1 464 658 €**

Montant total du programme : **3 227 461 €**

Nombre de dossiers acceptés : **129** (dont 20 dossiers pour l'assistance technique)

#### 1. Répartition de la subvention LEADER+ par territoire et type d'organisme (hors Assistance Technique)

Type d'organisme	CCC		CCSD		CCRN		PAYS		TOTAL		montant en %
	montant en €	nombre	montant en €	nombre	montant en €	nombre	montant en €	nombre	montant en €	nombre	
Associations	99 223	13	60 893	9	89 539	14	413 384	27	663 039	63	<b>56%</b>
Communauté de Communes du Castelbriantais	117 225	13					85 528	3	202 753	16	<b>35%</b>
Communauté de Communes du Secteur de Derval			103 215	4					103 215	4	
Communauté de Communes de la Région de Nozay					110 278	6			110 278	6	
Communes	13 702	3	4 159	2	40 072	12			57 933	1	<b>9%</b>
Chambres consulaires	-		-		-		19 846	2	19 846	2	
Collectivités Locales	-		-		34 070	1			34 070	1	
<b>TOTAL</b>	<b>230 150</b>	<b>29</b>	<b>168 267</b>	<b>15</b>	<b>273 959</b>	<b>33</b>	<b>518 758</b>	<b>32</b>	<b>1 191 134</b>	<b>109</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL en %</b>	<b>19%</b>	<b>27%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>23%</b>	<b>30%</b>	<b>44%</b>	<b>29%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	

## 2. Evolution annuelle de la programmation

	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>Total ou moyenne</b>
Nombre de CP par an (estimation pour l'année 2008)	4	6	7	6	8	5	<b>36</b>
Nombre de dossiers acceptés par an	38	26	15	18	29	3	<b>129</b>
Montant programmé par an (en €)	383 445	245 652	183 131	198 513	536 650	46 708	1 594 100
Taille des dossiers programmés par an (en €)	10 091	9 448	12 209	11 029	18 505	15 569	12 357

NB : pour 2008, il s'agit de 3 dossiers Assistance Technique. La programmation a été clôturée au 31.12.2007.

### 3. Les cofinancements publics extérieurs au territoire du Pays de Châteaubriant

<b>Structure</b>	<b>Montant apporté (€)</b>	<b>soit en pourcentage</b>
Conseil Général 44	147 485	35%
CAF	142 584	34%
Etat	53 082	13%
DDASS	31 000	7%
CRAM	12 200	3%
DRAC	12 000	3%
Conseil Régional	11 339	3%
DDTEFP	9 679	2%
MSA	3 797	1%
<b>Total</b>	<b>423 166</b>	<b>100%</b>
Soit en % du total de l'opération (3 267 294 €)	13%	

## **B. Synthèse de l'évaluation finale des GAL des Pays de la Loire, programme LEADER+ 2000 - 2006**

	Population du GAL	Nombre de communes dans le GAL	Dotation FEOGA-O finale (= subvention LEADER+)	Nombre de projets par GAL	Montant FEOGA-O par habitant	Montant FEOGA-O moyen par projet	Principaux porteurs pour chaque GAL (en fonction des montants alloués)	Nombre de membres dans le Comité de Programmation	Volet coopération (montant reçu de LEADER+)
Pays de Haute Mayenne (FR-PL01)	90 821 hab.	<b>102</b>	1 938 500 €	192	21 €	10 096 €	Pays (29%) Communautés de communes et communes (29%),		54 700 €
Vallée de la Sarthe (FR-PL02)	68 028 hab.	67	<b>2 089 516 €</b>	104	<b>31 €</b>	<b>20 092 €</b>	Communautés de communes et communes (70%)	<b>36</b>	8 673 €
Layon Saumurois (FR-PL03)	79 881 hab.	86	1 532 128 €	144	19 €	10 640 €	Associations (30%) Pays (26%)	18	78 500 €
Pays de la Haute Sarthe (FR-PL04)	43 755 hab.	82	1 200 000 €	135	27 €	8 889 €	Communautés de communes et communes (40%)		31 750 €
Sud Mayenne (FR-PL05)	65 425 hab.	85	1 821 000 €	<b>231</b>	28 €	7 883 €	Communautés de communes et communes (56%)	18	32 000 €
<b>Pays de Châteaubriant (FR-PL06)</b>	50 407 hab.	33	1 464 658 €	129	29 €	11 354 €	Associations (47%)	18	2 598 €
Pays des Mauges (FR-PL07)	<b>99 798 hab.</b>	63	1 490 000 €	125	15 €	11 920 €	Communautés de communes et communes (49%)		<b>98 391 €</b>
<b>Réseau des Pays de la Loire</b>	498 115 hab.	518	11 535 802 €	1 060	23 €	10 883 €	Communautés de communes (19 %) et communes (23 %), soit 42 % au total Associations : 25 %	22	306 612 €

(sources : LEADER + en Pays de la Loire : capitalisation des évaluations finales, Culture et Promotion Pays de la Loire, juin 2008 et données GAL Pays de Châteaubriant)

## C. L'impact du programme LEADER+

### 1. La nature des actions financées et leur pérennisation

Nature	Nombre de dossiers	Montant LEADER+
Actions ponctuelles ou Investissements	73	613 898,33 €
Services	36	505 812,39 €

- La nature des actions ponctuelles

Nature	Nombre de dossiers	Investissements pérennes ou suites données aux projets
Manifestation/exposition/ animation	18	44 %
Informatisation/ Site Internet	15	93 %
Formation	10	100 %
Etude	10	100 %
Signalétique	7	100 %
Aménagements (mobilier/accessibilité)	7	86 %
Communication	6	100 %
Total	73	
Moyenne		89 %

- La nature des services et les emplois financés

#### Le financement de postes dans les 32 services financés (représentant 36 dossiers)

Typologie	Nombre de dossiers
Pas de financement de poste	6
Création de poste	25 (représentants 21 services)
Valorisation de temps de travail	5

Les services pour lesquels il n'y a pas eu de financement de temps de travail concernent : des services de navette, des services fonctionnant avec un prestataire ou du financement de poste non éligible (emploi aidé).

## La pérennisation de ces 32 services (représentant 36 dossiers)

### ○ Conséquences sur l'emploi

Typologie	Nombre de dossiers
Suppression du poste à la fin du financement	5
Poste pérennisé	23 (représentants 21 services dont 8 portés par des collectivités locales)
Dossier encore en cours	7 (représentants 6 services)

#### **Les financements de postes qui se sont arrêtés :**

- Communauté de Communes du Castelbriantais / création d'un service enfance (regroupement des services enfance et jeunesse et suppression du poste)
- Association Rencontres (création d'un poste et suppression)
- FJT Châteaubriant (création d'un poste et suppression)
- Les Pôtes des 7 lieux / Point Information Jeunesse Mobile (valorisation de temps de travail, expérimentation non poursuivie)
- Union Sportive du Canton de Derval (suppression du poste et réorganisation interne pour transférer la mission sur le deuxième poste existant)

#### **Les projets en cours fortement financés par LEADER+ et dont la pérennisation n'est pas assurée de manière évidente à ce jour :**

- Relais Accueil Proximité du Grand Auverné
- Association de Développement Touristique / poste de chargé de mission patrimoine fer et métallurgie
- ACPM / Look et bien être / poste de l'animatrice coordinatrice
- SOS Femmes

### ○ Conséquences sur la création de services

#### **Sur 32 services créés :**

- **23 sont pérennisés**
- **6 sont encore en cours (dont 4 citées ci-dessus portent interrogations)**
- **3 ont disparu**

## 2. Les emplois financés dans le programme

### Explication méthodologique

*Le volume horaire de travail net financé par LEADER*, est le volume horaire financé à 100% par les fonds LEADER.

Par exemple dans un dossier, il peut être valorisé 100h de temps de travail, mais le taux d'intervention LEADER étant de 30%, le volume horaire de travail net financé est alors réellement de 30h.

*Un équivalent temps plein sur une année*, soit le financement du poste d'une personne sur une année équivaut à 1812h, soit 151h mensuelles x 12 mois.

Détail :

- **25 dossiers avec de la création de postes**
  - Soit 51 217,92 h inscrites dans les dossiers (avec un taux moyen de 45%)
  - Soit l'équivalent de 4,71 Equivalent Temps Plein par an sur 6 ans inscrit dans les dossiers
  - Soit 23 301,15 h nettes financés par LEADER+
  - Soit l'équivalent de 2,14 Equivalent Temps Plein par an sur 6 ans financés intégralement
  
- **37 dossiers avec de la valorisation de temps de travail**
  - Soit 15 977,58 h inscrit dans les dossiers (avec un taux moyen de 51%)
  - Soit l'équivalent de 1,46 Equivalent Temps Plein par an sur 6 ans inscrit dans les dossiers
  - Soit 8 213,03 h financés intégralement par LEADER+
  - Soit l'équivalent de 0,7 (Equivalent Temps Plein par an sur 6 ans financés intégralement
  
- **47 dossiers ne contiennent aucun frais de personnel**, ce qui représente 43% des dossiers du programme (rappel : total = 109 dossiers)

### Tableau récapitulatif

	Total volume horaire inscrit dans les dossiers	Taux d'intervention LEADER moyen sur ces dossiers	Total volume horaire net financé	Total volume ETP annuel (sur 6 ans) inscrit dans les dossiers	Total volume ETP annuel net financé sur 6 ans
Création de postes	51 217,92 h (76%)	45%	23 301,15 h	4,71	2,14
Valorisation de temps de travail	15 977,58 h (24%)	51%	8 213,03 h	1,46	0,75
<b>Total</b>	<b>67 195,50 h (100%)</b>	<b>47 %</b>	<b>31 514,18 h</b>	<b>6,17</b>	<b>2,89</b>

### 3. Le volume horaire de travail net financé par structure, tous dossiers cumulés :

Porteur	Volume horaire net financé par LEADER+	Correspondance en ETP sur une année	Nb de dossiers correspondant
CCSD	4 077,00	2,25	2
CCC	4 064,74	2,24	7
CLIC	3 825,79	2,11	3
FJT Nozay (Odyssée + URFJT)	2 646,37	1,46	2
Union Sportive du Canton de Derval	1 993,20	1,10	1
CCRN	1 941,52	1,07	4
ADT	1 725,75	0,95	2
RAP Grand Auverné	1 721,40	0,95	1
ACPM	1 400,00	0,77	2
SOS Femmes	975,50	0,54	1
OTSI Derval	931,50	0,51	2
FJT Châteaubriant	906,00	0,50	1
Commune de Nozay	686,74	0,38	1
Eaux Vives - projet emploi	480,00	0,26	1
Anim'à Sion	461,64	0,25	1
Association Rencontres	453,00	0,25	1
SMCNA	434,88	0,24	1
Conseil de Développement	339,75	0,19	1
FD Familles rurales	333,55	0,18	2
GAB 44	332,96	0,18	1
Mission Locale Nord Atlantique	305,78	0,17	1
OTSI Nozay	299,25	0,17	1
CIDF	295,40	0,16	1
LaMano	258,18	0,14	6
Racont'art	255,50	0,14	1
Chambre des Métiers	234,00	0,13	1
LPO 44	203,85	0,11	1
CCI	198,00	0,11	1
Commune de Vay	142,00	0,08	1
OTSI Châteaubriant	98,62	0,05	3
Une famille un toit	92,00	0,05	1
Commune du Grand Auverné	49,44	0,03	1

**4. Les fonds LEADER+ attribués par structure du Pays de Châteaubriant, tous dossiers cumulés :**

Maître d'ouvrage	Total montant LEADER+ attribué	Nombre de dossiers
CCC	202 753,39	16
CCRN	110 277,71	6
CCSD	103 214,84	4
CLIC	78 073,52	3
Pays de Châteaubriant Initiatives	61 183,50	1
ADT	54 830,12	4
ACPM	44 887,65	2
Résidence l'Odyssée / URFJT	41 781,69	3
R.A.P.	36 624,90	2
SMCNA	34 070,00	1
ABBAC	25 492,00	1
SOS femmes	23 412,82	1
Civam Défis	21 460,00	2
ADIC	20 970,00	1
Union sportive du Canton de Derval	18 073,95	1
les Pôtes des 7 lieux	17 142,53	3
FJT - Châteaubriant	16 871,40	1
Commune de Nozay	16 008,38	2
Association Rencontres	15 920,18	1
Comité Foire de Béré	15 449,06	1
OTSI - Derval	15 099,27	2
LaMano	13 552,97	6
GAB 44	12 722,90	1
GECA	12 181,51	1
Association les eaux vives-service projet emploi	11 544,62	1
GILA - CCI	10 341,37	1
OTSI - Nozay	9 712,40	1
CHAMBRE DE METIERS LA	9 504,95	1
Racont'art	9 484,50	1
OTSI - Châteaubriant	9 306,32	4
CIDF	8 588,00	1
Mission Locale	8 489,29	1
Ville de Châteaubriant	7 784,02	1
Conseil de Développement	7 607,91	1
Commune de Saffré	7 148,80	4
Commune de Vay	6 974,08	2
F.D. FAMILLES RURALES	6 942,55	2
Anim'à Sion	6 896,19	1
LPO 44	6 448,35	1
Commune de la Grigonnais	5 801,68	2
Union sportive Soudanaise	4 480,00	1
De la Terre à l'assiette	4 197,78	1
UCAN	4 093,85	1
E.S. Rougé	3 537,80	1
Une Famille, un Toit	3 526,21	1
Commune de Rougé	3 351,67	1
Commune de Treffieux	2 797,27	1

Commune d'Abbaretz	2 713,38	1
Commune du Grand Auverné	2 566,87	1
Bibliothèque de Derval	2 255,91	1
Le Manège Enchanté	2 225,60	1
St Vincent de Paul	2 122,85	1
Commune de Marsac sur Don	1 665,00	1
ADMR	1 425,33	1
Commune de Puceul	1 122,60	1
Club de Maquette	606,06	1
URFJT	0*	1

- Dossier soldé à 0 pour être remonté par la résidence l'odyssée pour des raisons administratives

## 5. Répartition du nombre de dossiers financés par thématique

Thématique	Nombre de dossiers
Divers	1
Santé	1
Environnement	2
Agriculture	2
Loisirs	4
Formations d'acteurs	5
TIC	5
Economie	6
Signalétique	7
Tourisme	9
Enfance/Jeunesse	19
Culture	22
Social	26
TOTAL	109

## D. Approche qualitative

### 1. Synthèse des entretiens

#### *Précisions méthodologiques*

Cette synthèse se présente à travers 9 fiches thématiques identifiées comme des points clefs du programme.

Fiche 1 : La procédure de sélection

Fiche 2 : Les instances d'étude des projets

Fiche 3 : Le partenariat public-privé (au sens large) - le Comité de Programmation

Fiche 4 : L'accompagnement des acteurs

Fiche 5 : Les plus-values du dispositif LEADER+

Fiche 6 : La communication

Fiche 7 : La coopération

Fiche 8 : La perception / le retour des porteurs de projet

Fiche 9 : L'évolution en cours de programme et les résultats

Chaque fiche se présente en 4 parties :

- **Les points forts et les points faibles**, synthèse des constats provenant des 28 entretiens.

Ces derniers étaient semi-directifs, avec 2 grilles distinctes, une pour les membres des différentes instances du programme et une autre pour le porteurs de projets. Les questions étaient ouvertes ce qui permet d'avoir des avis variés, restitués de la manière la plus fidèle qui soit. Les chiffres entre parenthèse indiquent les propos dont la fréquence dépasse 5 entretiens. Il n'a pas été possible d'indiquer un ratio vu le caractère ouvert des entretiens.

- **Les questions** : les différents avis des acteurs ainsi que leur confrontation avec les données de bilan chiffrées ont fait naître des interrogations. Nous les avons regroupées en vue, notamment, de favoriser la discussion entre les acteurs du programme.
- **Les préconisations proposent certaines réponses aux questions et** regroupent des pistes d'amélioration, elles sont bien sûr non exhaustives ...

#### Typologie des personnes rencontrées

	total	Personne à la fois membre d'une instance et porteur de projet	
membres du Comité de Programmation	8	4	50%
membres de commission	3	1	33%
membres du comité technique	4	3	75%
porteurs de projets	11	5	45%
Animatrice GAL + direction du Conseil de Développement	2		
Total :	28	13	46%

## Fiche 1 : La procédure de sélection

Points forts	Points faibles
<p>Une <b>pluralité</b> des points de vue grâce à une diversité d'acteurs (9) ;</p> <p>Un travail préalable du comité technique et de la commission favorisant <b>l'efficacité</b> du Comité de Programmation (9) ;</p> <p>Une <b>analyse</b> suffisamment approfondie des projets (5) ;</p> <p>Un processus qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ alimente la <b>réflexion</b> sur le développement du territoire, en associant la société civile et les élus, (7)</li> <li>○ favorise <b>l'équité</b> et la transparence ;</li> </ul> <p>Une reconnaissance de la <b>société civile</b> comme un acteur du développement local (5) ;</p> <p>Une marge de manœuvre importante pour le territoire dans la mise en œuvre de la procédure.</p>	<p>Une procédure <b>lourde</b> (7) ;</p> <p>Une procédure <b>complexe</b> (5) ;</p> <p>Un manque de <b>lisibilité</b> des attributions des <b>instances</b> ;</p> <p>Un manque de <b>lisibilité</b> du <b>rôle des acteurs</b> dans le comité technique et la commission (personne pouvant être juge et partie) ;</p> <p>Une <b>politique de développement</b> du Pays peu définie (5) ;</p> <p>Une absence de procédures <b>écrites</b> décrivant l'ensemble des règles de sélection (5) ;</p> <p>Un <b>langage</b> spécifique difficile à appréhender.</p>
<p><b>Questions :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Quelle efficacité<sup>1</sup> en particulier pour les porteurs de projets de type associatif ?</li> <li>○ Comment améliorer la lisibilité du processus ?</li> <li>○ Comment éviter le positionnement partisan dans les instances ?</li> <li>○ Comment favoriser l'assiduité afin d'augmenter l'impact des formations des personnes impliquées ?</li> </ul>	
<p><b>Préconisations :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ A partir des grands objectifs de développement du territoire, réaliser en commun une <b>hiérarchisation</b> des critères de sélection pour le programme.</li> <li>○ Définir des <b>règles écrites</b> (règlement intérieur et/ou cahier de procédure) : <ul style="list-style-type: none"> <li>○ de désignation et de participation des membres des instances (pour éviter les risques de position partisane),</li> <li>○ les attributions de chaque instance et les outils à leur disposition (voir fiche 4),</li> <li>○ les modalités concernant la présentation du projet par son porteur devant telle ou telle instance.</li> </ul> </li> <li>○ Disposer d'une marge de manœuvre destinée à <b>adapter</b> la procédure à la complexité des projets.</li> <li>○ Demander un avis d'opportunité au Comité de Programmation, par le biais d'une fiche de présentation du projet, avant d'engager le dossier dans la suite de la procédure.</li> </ul>	

<sup>1</sup> L'efficacité s'attache aux résultats obtenus, relativement aux moyens et ressources mobilisées. (Définition : Lettre du développement local, mai – juin 2008)

## Fiche 2 : Les instances d'étude des projets

Points forts	Points faibles
<b>Le comité technique :</b>	
<p>Une assurance que le <b>cadre</b> est respecté (6) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Eligibilité administrative,</li> <li>○ Correspondance avec les axes du programme ;</li> </ul> <p>Une vision <b>globale</b> des problématiques du territoire grâce à la diversité des compétences ;</p> <p>Une contribution à la recherche de solutions pour le montage et la pérennisation des projets ;</p> <p>Une instance formatrice pour ses membres par une information sur les différents projets en cours ou émergents.</p>	<p>Une nécessité d'acquérir une <b>maitrise</b> du programme pour le bon fonctionnement du comité technique ;</p> <p>Une difficulté à maintenir ce niveau de maitrise en cas de <b>changement</b> de personnes ;</p> <p>Un manque de <b>lisibilité</b> du <b>rôle des acteurs</b> au sein de cette instance pouvant entraîner un positionnement non adapté ;</p> <p>Un <b>manque de recul</b> limitant la logique globale du programme, les dossiers étant examinés un par un, sans prise en compte suffisante de l'approche territoire et des objectifs du programme.</p>
<b>Les commissions</b>	
<p>Une <b>analyse fine</b> des projets grâce au profil varié des participants (8) ;</p> <p><b>Des lieux d'échange</b>, ouverts à tous (5) ;</p> <p>Une continuité dans le temps et dans le Pays en particulier par rapport à la Charte ;</p> <p>Une rencontre avec les <b>porteurs</b> de projets ;</p> <p>Une source d'information sur les projets en cours ou à venir sur le <b>Pays</b> ;</p> <p>Un lieu de mise en <b>réseau</b> des acteurs.</p>	<p>Des critères de choix des <b>participants</b> pas clairement définis (6) ;</p> <p>Une étape consommatrice de <b>temps</b> (5) ;</p> <p>Une <b>systématisation</b> du passage des projets lourde limitant les débats ;</p> <p>Un manque d'<b>assiduité</b> ;</p> <p>Une difficulté à émettre des points de vue <b>critiques</b> sur les projets des collectivités ;</p> <p>Un passage parfois trop tardif limitant la possibilité d'influer sur le projet.</p>

### Questions :

- Comment assurer une continuité en cas de changement au sein du comité technique ?
- Comment assurer la pertinence des avis des commissions quand l'assiduité des membres est faible et la composition totalement ouverte ?
- Comment concilier efficacité administrative et démarche participative ?
- Est-ce le rôle des commissions d'un Conseil de Développement d'examiner les projets LEADER+ sachant que le Comité de Programmation est un lieu de démocratie participative ?

### Préconisations :

- Option 1 : Repenser le mode d'échange et de communication, en remplaçant les commissions d'étude des projets par des rencontres publiques (forums), annuelles, ouvertes à tous ;
- Option 2 : Reconduire la possibilité d'étude du projet en commission, mais de façon non systématique ;
- Renforcer le caractère participatif du Comité de Programmation car c'est sa vocation première (par la formation et en veillant à la participation de tous les acteurs) ;
- Ne pas faire venir les membres du comité technique et de la commission lors de l'examen des projets qu'ils portent ;
- Poursuivre la diffusion des comptes-rendus de Comité de Programmation aux membres du comité technique et, éventuellement, l'étendre aux membres des commissions.

### Fiche 3 : Le partenariat public-privé (au sens large) Le Comité de Programmation

Points forts	Points faibles
<p>Avec <b>18</b> membres, une taille favorable au débat (15) ;</p> <p>Un <b>partage des responsabilités</b> (partenariat public – privé) apprécié ; (10)</p> <p>Une proportion élus / non élus (50 / 50) globalement satisfaisante pour la prise de décision (6) ;</p> <p>Les 3 collèges du Conseil de Développement : une base constitutive reconnue et représentative de la société civile (5) ;</p> <p>Une ouverture plus importante, suite à l'intégration d'un tiers de femmes ;</p> <p>Une <b>absence</b> des porteurs au Comité de Programmation appréciée car les débats sont plus ouverts et impartiaux (6) ;</p> <p>Un lieu de <b>débat</b> participatif reconnu sur le Pays ;</p> <p>Une instance de décision <b>autonome</b> ;</p> <p>Une analyse critique prenant en compte les avis du comité technique et de la commission ;</p> <p>Une bonne <b>gestion</b> de l'enveloppe sur la durée (pas de rejet de projet faute de fonds)</p> <p>Une participation <b>active</b> des membres du Comité de Programmation et une bonne <b>assiduité</b> ;</p> <p>Un Comité de Programmation <b>représentatif</b> des forces vives du territoire ;</p> <p>Un <b>double quorum</b> favorisant l'implication des non-élus ;</p> <p>Un outil facilitateur de <b>partenariat</b> entre associations et élus.</p>	<p>Un manque de débat <b>critique</b> en cas de présence du <b>porteur - membre du Comité de Programmation</b>, y compris s'il n'a pas le droit à la parole (11) ;</p> <p>Une difficulté pour certains élus de <b>partager</b> la responsabilité de la décision avec des non-élus (6) ;</p> <p>Un mode de désignation des représentants de la <b>société civile</b> pas suffisamment lisible ;</p> <p>Des difficultés de prise de parole et de positionnement pour certaines personnes ;</p> <p>Une méthode d'<b>animation</b> ne favorisant pas une distribution égalitaire de la parole ;</p> <p>Des débats sur les projets parfois <b>limités</b> faute de temps ;</p> <p>Un cumul de la <b>présidence</b> du GAL et du Conseil de Développement pouvant induire une mauvaise compréhension du rôle du Comité de Programmation ;</p> <p>Un manque de <b>suivi</b> de la mise en œuvre des projets par le Comité de Programmation.</p>

#### Questions :

- Comment améliorer la représentativité de la société civile ? Faut-il mener une opération pour relancer la participation dans les différents collèges ? Faut-il revoir la règle de désignation dans les collèges ?
- Comment faire contribuer l'ensemble des participants et limiter les risques de monopolisation de la parole par quelques personnes ?
- Comment informer le Comité de Programmation de l'évolution des projets en cours de réalisation sans alourdir les réunions ?

#### Préconisations :

- Préciser le mode de **nomination des représentants** au Comité de Programmation dans le règlement intérieur ;
- Concernant la **présence du porteur** en Comité de Programmation, définir une **règle** en début de programme ;
- Systématiser le vote à **bulletin secret** pour être sûr que tous les points de vue sont exprimés ;
- Proposer une nouvelle méthode d'**animation**, afin d'améliorer la participation de l'ensemble des membres ;
- une règle limitant le temps de parole ?
- Différencier la **présidence** du Conseil de Développement et de celle du GAL afin d'avoir une distinction plus visible entre les 2 ;
- Informer le Comité de Programmation de la **réalisation** des projets.

## Fiche 4 : L'accompagnement des acteurs

Points forts	Points faibles
<b>La formation des participants aux instances</b>	
<p>Une volonté de faciliter l'intégration des nouveaux membres (formation des femmes arrivées au Comité de Programmation en 2005) (5) ;</p> <p>Des rappels réguliers sur le programme et la démarche.</p>	<p>Une formation sur le tas (8) ;</p> <p>Un manque d'exemples concrets durant les formations ;</p> <p>Une assiduité inégale (selon les instances) qui complexifie la formation des membres ;</p> <p>Une participation inégale aux 2 sessions de formation proposées.</p>
<b>Les outils : grille de sélection et indicateurs de suivi :</b>	
<p>Des fiches de présentations des projets de qualité (5) ;</p> <p>Une diffusion en amont du Comité de Programmation intéressante.</p>	<p>Un manque d'indicateurs sur l'impact des projets.</p>
<b>La cellule d'animation:</b>	
<p>Une connaissance pointue des procédures LEADER + (6);</p> <p>Un accompagnement plus global sur la démarche projet intéressant les porteurs.</p>	<p>Des limites parfois un peu floues sur le rôle de filtre de la cellule pour le dépôt d'un projet correspondant au programme.</p>

### Questions :

- Jusqu'où doit aller le rôle de la cellule d'animation dans le processus de sélection des projets ?
- Quels indicateurs pour un programme concernant des domaines aussi variés (ou plus précisément ayant des objectifs peu précis) ? qui doit fournir l'information ? comment s'assurer qu'ils soient bien relevés ?

### Préconisations :

- Demander un engagement des membres des différentes instances sur la durée du programme ;
- Mise en place des formations des membres du Comité de Programmation, des commissions et du comité technique, dès le démarrage du programme ;
- Impliquer les acteurs à la préparation des formations ;
- Veiller en permanence à l'intégration des nouveaux membres dans les instances (information sur le programme, ses objectifs, ses premières réalisations) ;
- Avoir une grille de pondération des différents critères permettant l'analyse du comité technique, qui serait validée par le Comité de Programmation et à disposition de tous ;
- Mettre en place un système de suivi (indicateurs liés aux objectifs fixés, organisation de la collecte des informations et de leur synthèse);
- Mettre un lexique à disposition de tous les acteurs du programme;
- Créer un outil pédagogique à destination des porteurs allant de l'instruction au suivi des dossiers ;
- Demander un avis d'opportunité au Comité de Programmation, par le biais d'une fiche de présentation du projet, avant d'engager le dossier dans la suite de la procédure.
- Valoriser l'expérience acquise par la cellule d'animation pour le prochain programme ;
- Réaliser une évaluation à mi-parcours permettant de faire évoluer le programme (outils, instances...).

## Fiche 5 : Les plus-values du dispositif LEADER +

Points forts	Points faibles
<p>Un développement des partenariats, notamment entre la <b>société civile et les élus</b> (13)</p> <p>Un processus de sélection impliquant des <b>acteurs locaux</b> qui permettait d'avoir des indications sur la correspondance du projet à des besoins avérés (5) ;</p> <p>Des <b>spécificités</b> suffisamment prises en compte, ajustées au contexte local ;</p> <p>Une <b>marge de manœuvre</b> importante dans la mise en œuvre de la procédure, pour les acteurs du territoire ;</p> <p>Un moyen de <b>tester</b> des actions nouvelles, en vue de les faire perdurer notamment par le biais de nouveaux partenariats financiers ;</p> <p>LEADER, en finançant l'innovation comble un vide, peu de financeurs prenant en compte ce critère.</p>	<p>Un bilan des <b>partenariats</b> public - privé et entre intercommunalités mitigé (7) ;</p> <p>Une <b>innovation</b> limitée à la nouveauté sur le territoire, faute d'une autre définition par le Comité de Programmation (6) ;</p> <p>Des partenariats seulement financiers dans certains cas ;</p> <p>Une prise en compte de la démarche ascendante<sup>2</sup> peu formalisée</p> <p>Une trop grande rigidité réglementaire pour les projets dépassant le territoire.</p>

### Questions :

- Quel niveau d'exigence sur l'**innovation**, une des spécificités de l'Union Européenne ?
- La dimension **Pays** doit elle être un critère exclusif ?
- Comment améliorer le caractère ascendant des projets ?
- Faut-il être plus exigeant sur la **pérennisation envisagée** ? (qui n'est pas une spécificité LEADER+)

### Préconisations :

- Préciser la déclinaison des critères, **les hiérarchiser** pour avoir une cohérence de sélection des projets.

<sup>2</sup> Démarche ascendante : LEADER + a vocation à répondre à une logique d'émergence de projets, répondant à des critères définis localement, en opposition à une conception descendante. Le programme valorise l'implication des acteurs locaux et leur participation active à la gestion locale du programme.

## Fiche 6 : La communication

Points forts	Points faibles
<p>Une bonne <b>circulation</b> de l'information entre les acteurs du programme (14) ;</p> <p>Deux outils à disposition de tous : la <b>lettre</b> et le <b>site</b> internet (7) ;</p> <p>Des <b>réunions</b> d'information de qualité (7) ;</p> <p>Un sentiment de bonne connaissance <b>globale</b> du programme et de ses enjeux ;</p> <p>Une communication vers les <b>élus</b> correcte ;</p> <p>Des échanges d'informations favorisés par la mise en réseau et les nombreuses <b>réunions</b> ;</p> <p>Une diffusion des décisions du Comité de Programmation en conseils communautaire et syndical, source d'émulation et de <b>dynamisation</b> du territoire.</p>	<p>Une communication vers le <b>privé</b> (associations et entreprises) un peu faible (9) ;</p> <p>Des <b>messages</b> trop axés sur les instances, pas assez sur des exemples concrets ;</p> <p>Un manque de présence dans les <b>médias</b> ;</p> <p>Un programme plus perçu dans une logique de <b>guichet</b> que dans une logique de projet.</p>

### Questions :

- Comment communiquer pour faire comprendre le type d'actions possibles, en étant concret mais sans impact négatif sur l'innovation (copie de ce qui existe ailleurs)?

### Préconisations :

- Communiquer régulièrement dans la presse (comptes-rendus de Comité de Programmation, projets acceptés...)
- Organiser des temps forts pour valoriser les projets, le programme et le Pays ;
- Utiliser langage simple ;
- Créer une lettre électronique, destinée aux membres des instances, aux porteurs potentiels et aux relais d'information (mairies, intercommunalités). Elle regrouperait les informations sur le Pays, le programme, des zooms sur un thème, un projet, un porteur...
- Organiser des rencontres entre les différentes instances, chez un porteur ou lors d'évènement ?
- Poursuivre les réunions d'informations délocalisées, sur le programme, les nouveautés, les conseils aux porteurs pour y avoir accès. Se faire accueillir par un porteur présentant son expérience.
- Etre attentif au niveau d'information dans les mairies (modifications liées au nouveau programme,...)
- Privilégier l'affectation des fonds à des outils pédagogiques plutôt qu'à des outils de communication.

## Fiche 7 : La coopération

Points forts	Points faibles
<p>Un intérêt à l'idée de développer la coopération, car certains projets méritent une envergure plus large que le territoire.</p> <p>Un volet « coopération » de LEADER commençant à être connu et identifié par les acteurs.</p> <p>Un projet mis en œuvre qui a contribué à ce que le Pays de Châteaubriant soit le territoire qui a le plus d'hébergements labellisés « tourisme et handicap » dans le département.</p>	<p>Pour les porteurs de projet, une absence d'informations exploitables permettant de <b>trouver un thème approprié</b>.</p> <p>Une difficulté de trouver un sujet suffisamment large permettant d'aboutir à des projets communs ;</p> <p>Un projet de coopération de petite taille, quasi anecdotique ;</p> <p><b>Un manque de volonté</b> au démarrage du programme, notamment due à l'expérience de LEADER II, très consommatrice de temps et peu concluante.</p> <p>Un souhait de se concentrer sur les actions locales.</p>

### Remarque :

Le projet de coopération interterritorial n'est **pas connu**. Il y a confusion suite au voyage d'échange avec un land allemand qui a été une première phase de contact mais qui n'a pas abouti en tant que tel à un projet de coopération.

### Question :

- Comment faire en sorte que la coopération soit considérée comme un enjeu pour le développement du territoire ? et qu'un intérêt certain puisse y être porté dès le départ ?

### Préconisations :

- Dès le début du programme, mettre en place une méthodologie spécifique à ce volet avec par exemple la création d'un groupe de travail réunissant des représentants des différentes instances, des porteurs potentiels...
- Communiquer sur l'intérêt et l'enjeu à coopérer, ne serait que d'un point de vue financier avec la possibilité d'obtenir des fonds qui viennent s'ajouter à l'enveloppe destinée aux actions locales.
- Mobiliser les porteurs de projets susceptibles d'être concernés (chambres consulaires, association touristique...) par des thématiques se prêtant à des projets de coopération ;
- Trouver un ou des partenaires avec lesquels, les barrières culturelles ne soient pas des freins trop importants à dépasser avant d'arriver à un projet commun en tant que tel.

## Fiche 8 : La perception / le retour des porteurs de projet

Points forts	Points faibles
<p>Des porteurs globalement <b>satisfaits</b> des résultats de leur(s) projet(s) et des effets sur le Pays(10).</p> <p>Un état d'esprit <b>constructif</b> tout au long du parcours du dossier (8) ;</p> <p>Une obligation de respecter certaines <b>règles</b> (6) a :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ permis de <b>tester</b> des actions,</li> <li>○ développé les <b>partenariats</b> entre élus et privé et ceux à l'échelle intercommunale ;</li> </ul> <p>Un <b>approfondissement</b> des projets par les remarques et la méthode utilisée (6) ;</p> <p>Une ouverture et une incitation à la création et au renforcement de <b>réseau</b> (6)</p> <p>Une durée du financement relativement courte qui incite à <b>anticiper</b> la fin de la subvention ;</p> <p>Une diffusion de l'expérience à un niveau national</p> <p>Une <b>stimulation</b> pour le porteur car obtenir une forte proportion de son budget l'incite à chercher d'autres financements ;</p> <p>Une meilleure <b>identification</b> des associations par les autres acteurs,</p> <p>Un <b>délai</b> de traitement des dossiers court.</p>	<p>Un système <b>rigide</b> (7) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ sur la <b>durée</b> des financements (trop restreinte)</li> <li>○ sur la nature des <b>justificatifs</b> (particulièrement pour les frais de fonctionnement),</li> </ul> <p>Une démarche de montage de dossier <b>complexe</b> (6) ;</p> <p>Un <b>investissement en temps</b> important (de la constitution du dossier à la fourniture des justificatifs) (6) ;</p> <p>Des difficultés de <b>trésorerie</b>, limitant parfois la réalisation des projets (7) ;</p> <p>Une difficulté pour trouver des financements pour pérenniser les créations de <b>postes</b> (5) ;</p> <p>Un pur effet d'<b>aubaine</b> pour certains porteurs (5).</p>

### Questions :

- Y-a-t-il intérêt de monter des dossiers relativement modestes ? faut-il donner sa chance à tout le monde ou être plus restrictif ?
- Comment favoriser la pérennisation des actions ?
- Faudrait-il avoir des durées d'accompagnement des projets variables, notamment en cas de création de poste ?

### Préconisations :

- Simplifier le langage au maximum et mettre à disposition un lexique ;
- Donner des conseils pour la gestion administrative (faire une formation ou un dépliant) et sur les changements liés à l'évolution de l'organisation du nouveau programme ;
- Créer un outil pédagogique à destination des porteurs allant de l'instruction au suivi des dossiers ;
- Demander un avis d'opportunité, par le biais d'une fiche de présentation du projet, avant d'engager le dossier dans la suite de la procédure.
- Faire un bilan à mi parcours, au moins pour les projets qui évoluent en cours de réalisation, afin de vérifier si les justificatifs conviennent ou non et ainsi limiter les délais de versement de la subvention ;
- Appliquer la dégressivité de la prise en charge des postes pour inciter le porteur à se poser la question de la pérennisation des emplois.

## Fiche 9 : L'évolution en cours de programme et les résultats

Points forts	Points faibles
<p>Un <b>recadrage</b> en 2005 qui a abouti à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Des avis du Comité de Programmation davantage motivés, facteur de re-mobilisation du comité technique (5)</li> <li>○ des arguments pour mieux faire respecter les objectifs du programme (par les élus) ;</li> <li>○ Une volonté de plus prendre en compte la pérennité et l'innovation</li> <li>○ Un encouragement à la consommation de certains axes peu sollicités</li> </ul> <p>Une <b>dynamique</b> s'est créée contribuant à la construction du projet de Pays, plus marquée depuis 2005 (12) ;</p> <p>Une <b>opportunité</b> pour des projets qui n'auraient sinon pas obtenu de financement locaux (9) ;</p> <p>Un effet <b>levier</b> pour certains projets, avec le CG et des collectivités (9) ;</p> <p>Une amélioration de l'accès aux services (8) ;</p> <p>Une thématique, les services, qui s'est <b>adaptée</b> à l'évolution démographique ;</p> <p>Une adaptation du programme aux <b>réalités locales</b> et au thème (besoin de proximité pour les services),</p> <p>Une <b>enveloppe</b> utilisée en totalité, sans avoir à rejeter des projets intéressants ;</p> <p>Un moyen de <b>tester</b> pour avoir des résultats à présenter à des partenaires financiers ;</p> <p>Des exigences en matière administrative favorables à une gestion plus rigoureuse de la part des associations.</p>	<p>Un <b>recadrage</b>, en cours du programme, <b>pas</b> assez <b>net</b> sur certains critères ;</p> <p>Un manque de dimension <b>Pays</b>, uniquement compensé par un équilibrage entre intercommunalités (11) ;</p> <p>Une <b>addition</b> de projets, à cause notamment, d'une politique de développement à l'échelle du Pays peu définie (8)</p> <p>Pas de réelle volonté de <b>solidarité</b>, entre territoires ainsi qu'entre collectivités et associations ;</p> <p>Une prise en compte insuffisante de la <b>pérennisation</b> des <b>postes</b> lors de la sélection des projets (7) ;</p> <p>Un effet <b>d'opportunité</b> (une source de financement comme une autre) (5) ;</p> <p>Une définition <b>trop large</b> du critère d'innovation, limité à l'inexistence d'un service sur le territoire</p> <p>Un manque d'<b>indicateurs</b> d'impact en termes d'emploi et de nombre de bénéficiaires ;</p> <p>Une lassitude parmi les représentants de la société civile, liée au manque de reconnaissance de leur rôle par certains élus, qui augmente le risque d'avoir des personnes moins représentatives.</p>

### Questions :

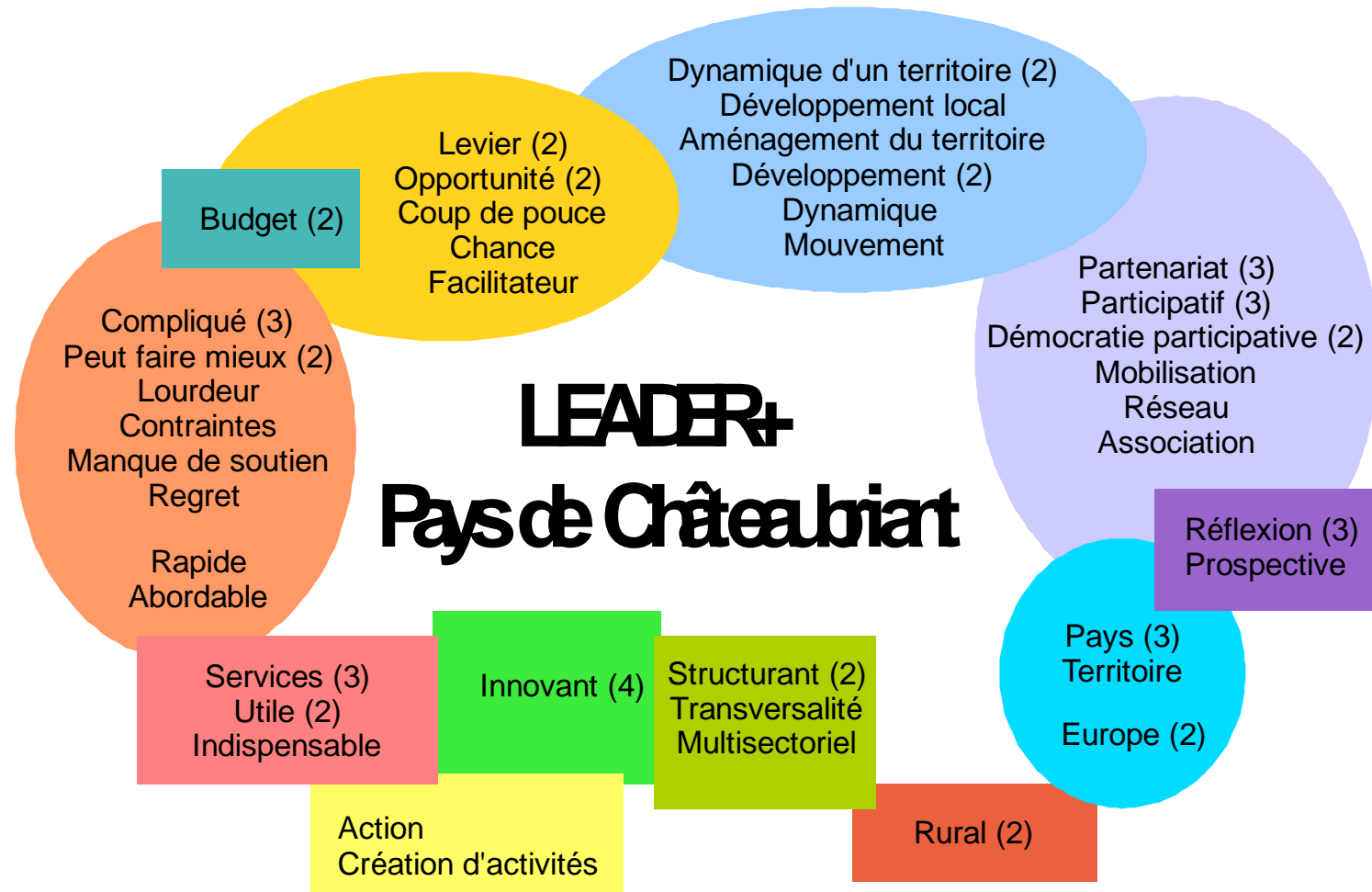
- Peut-on demander à un programme de tester des innovations et, en même temps, d'assurer la pérennisation de projets ?
- Quels indicateurs pour un programme concernant des domaines variés ? Qui doit fournir l'information ? Comment s'assurer que les indicateurs seront bien renseignés ?

### Préconisations :

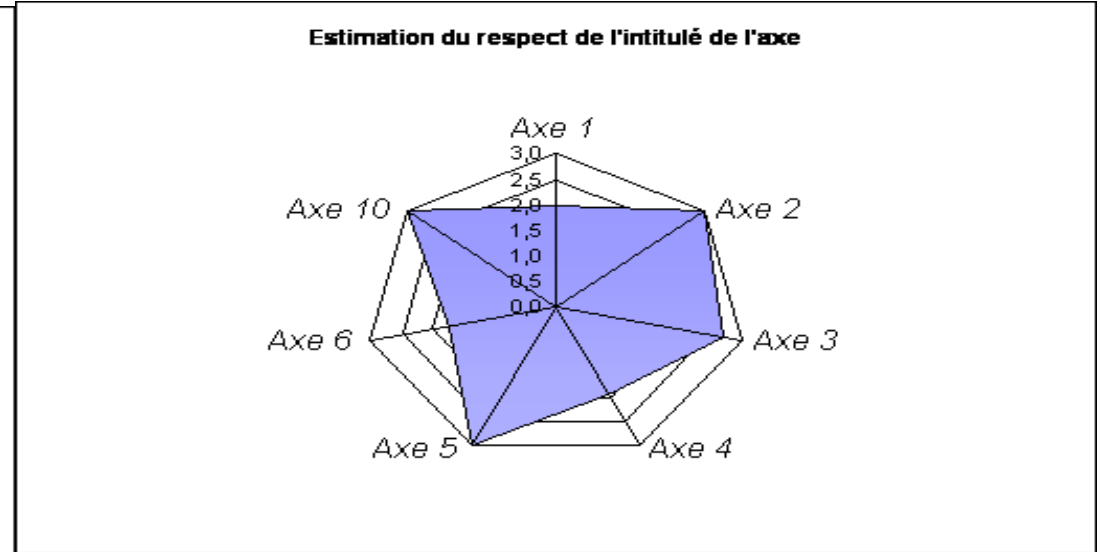
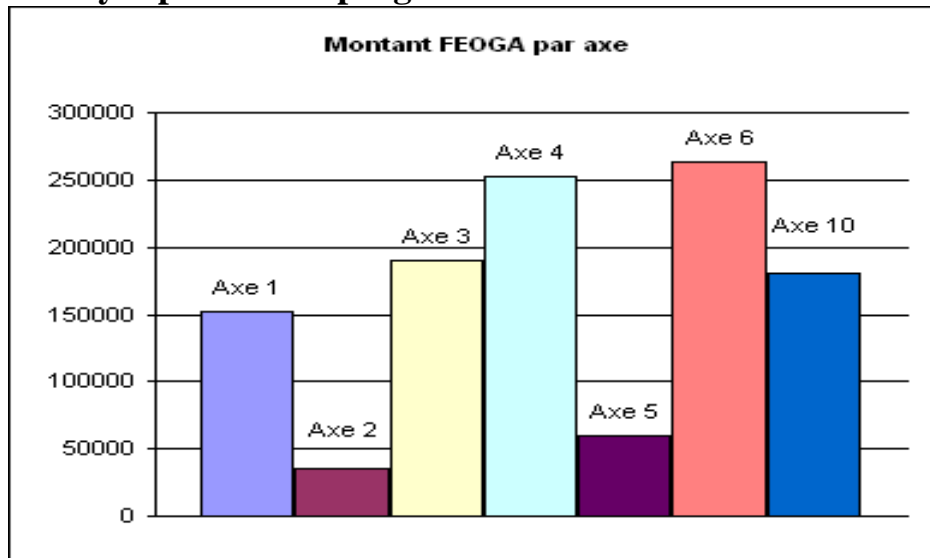
- Mieux positionner le programme au sein et au service de la politique du Pays, au regard des objectifs de développement définis et des autres leviers financiers disponibles;
- Mettre en place un **système de suivi** (indicateurs liés aux objectifs fixés, organisation de la collecte des informations et de leur synthèse).

## 2. LEADER + vu par les acteurs du territoire

Le schéma ci-contre résulte d'une question posée à la fin des entretiens : les personnes interrogées devaient qualifier ce programme en 3 mots ou groupes de mots. On observe une diversité de réponses, mais qui ont pu dans certains cas être regroupées. Le chiffre entre parenthèse indique le nombre de réponses identiques.

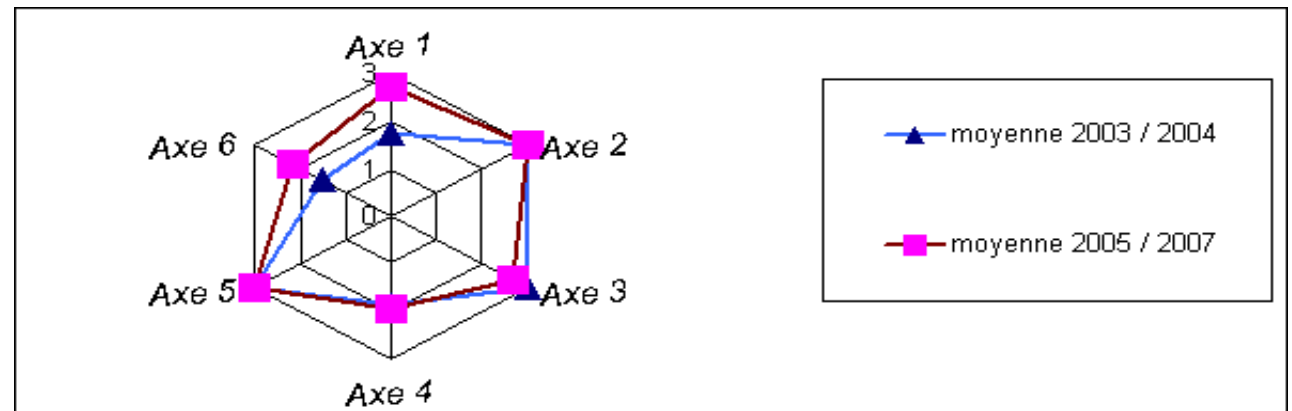


### 3. Analyse par axe du programme



Pour chaque axe, une note a été donnée à chaque projet pour estimer la proximité des actions engagées avec l'intitulé et l'objectif de l'axe. La note 3 est la meilleure, la note 0 la moins bonne.

Evolution de la note de respect de l'intitulé des axes suite aux remarques de la DATAR et à l'évaluation à mi-parcours :



#### 4. Estimation du niveau de prise en compte des recommandations émises lors de l'évaluation à mi-parcours

Questions évaluatives (2005)	Réponses issues des entretiens et de l'analyse statistique (2005)	Préconisations (2005)	Niveau de prise en compte des recommandations (2008)
<b>1- Les acteurs de la sélection sont-ils suffisamment formés et informés ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de formation pour les membres du Comité technique</li> <li>- Formation suffisante pour les autres mais avec des rappels réguliers nécessaires</li> <li>- Bonne information sur les projets présentés</li> </ul>	- Poursuivre le rappel régulier en réunions des axes et de la situation financière	☺
		- Rappeler régulièrement la procédure et les critères de sélection (projeter les fiches action en réunion, rappeler les spécificités LEADER+)	☺
		- Former davantage les nouveaux membres au fonctionnement de LEADER+, en particulier pour le Comité technique	☹ ☹
		- Poursuivre l'information préalable des acteurs de la sélection sur les projets posant problème en cours d'instruction	☺
<b>2- L'articulation entre les phases de la procédure de sélection est-elle correcte ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Intervention de 3 instances justifiée et gage de sérieux</li> <li>- Confusion entre le rôle chacune des instances, surtout entre commission et Comité technique</li> <li>- Composition du Comité technique et du Comité de programmation un peu trop fermée</li> <li>- Partenariat élus/partenaires privés très productif</li> <li>- Retour d'information entre les instances insuffisant</li> <li>- Présentation du porteur de projet en Commission très appréciée</li> <li>- Bon travail de la cellule d'animation pour l'instruction des projets, la préparation et l'animation des réunions</li> </ul>	- Repréciser et bien distinguer le rôle de chacune des instances de sélection	☹
		- Informer davantage les membres des Commissions et du Comité technique de la teneur des débats dans les autres instances	☺
		- Elargir le Comité de programmation	☺
		- Décentraliser les réunions	☹ <sup>3</sup>
		- Convier plus de spécialistes des sujets abordés en réunion de Commission et du Comité technique	?
<b>3- Quelles sont les priorités accordées au vu de la sélection effectuée?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de stratégie d'ensemble</li> <li>- Sélection plus affinée qu'en début de programmation</li> <li>- L'impact du projet sur le territoire est parfois jugé plus important que la réponse à la thématique, aux principes et objectifs du programme</li> <li>- Volonté de sélectionner plus de projets de Pays mais difficulté d'en susciter en pratique</li> <li>- Caractère innovant mis en valeur par la cellule d'animation et pris en compte dans la programmation mais sans être une priorité absolue</li> </ul>	- Réfléchir à la cohérence d'ensemble à donner aux projets sélectionnés d'ici 2007, du point de vue de l'échelle Pays et du point de vue de la thématique des services	☺ ☹
		- Motiver davantage les décisions prises en Comité de programmation en se référant aux spécificités LEADER+ (caractère innovant et partenariat surtout)	☺ ☹

<sup>3</sup> La décentralisation des réunions n'a été possible que pour les comités techniques. Pour le CP, les membres travaillant à Châteaubriant, la décentralisation n'a pas été souhaitée.

Questions Evaluatives (2005)	Réponses issues des entretiens et de l'analyse statistique (2005)	Préconisations (2005)	Niveau de prise en compte des recommandations (2008)
<b>4- Comment les projets sont-ils répartis sur le territoire ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu de projets de Pays mais nombreux projets intercommunaux</li> <li>- Dynamisme différent selon les 3 secteurs du Pays</li> <li>- Peu de projets communaux et poids des projets associatifs</li> </ul>		
<b>5- Comment les projets répondent-ils à la thématique et aux objectifs du programme ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Des services nouveaux ou améliorés relativement nombreux</li> <li>- Peu d'actions de formations financées</li> <li>- Une mise en réseau très limitée</li> </ul>	- Renforcer les rencontres entre porteurs de projet et susciter le partenariat	☺
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de projets sur le thème de la mobilité</li> <li>- Les jeunes, public privilégié des projets réalisés</li> <li>- Financement de dépenses de fonctionnement pour l'essentiel, avec une part importante pour les dépenses de personnel</li> </ul>	- Cibler davantage de projets sur les femmes, les personnes âgées et les personnes handicapées	☺ ☹
<b>6- Quelle est la valeur ajoutée du programme pour le milieu associatif?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Une aide financière importante</li> <li>- Pas d'effet de levier</li> </ul>	- Poursuivre la démarche d'accompagnement des associations dans la mise en valeur de leurs projets	☺
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lourdeur du montage de dossier mais démarche pédagogique pour les petites associations</li> <li>- Accompagnement de la cellule d'animation très apprécié</li> <li>- Manque de lisibilité de la procédure de sélection</li> <li>- Effet structurant extrêmement limité</li> </ul>	- Renforcer l'information donnée sur la procédure de sélection	☹
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Effet structurant extrêmement limité</li> <li>- Pérennité de l'action ou de la structure insuffisamment anticipée</li> </ul>	- Inciter les porteurs de projet à mieux anticiper l'après LEADER+	☺
<b>7- Quelle lisibilité sur le programme et les réalisations a-t-on ?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme encore inconnu pour beaucoup ou vu comme technique et réservé aux initiés</li> </ul>	- Communiquer simplement, en s'appuyant sur les projets déjà réalisés	☹
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme vu seulement comme une source de financement et non comme un véritable dispositif de développement local</li> </ul>	- Valoriser les projets réalisés à l'occasion de présentations thématiques par voie de presse ou lors de réunions publiques	☹
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aucune vue d'ensemble des projets réalisés dans le cadre de LEADER+</li> </ul>	- Diffuser une liste des projets programmés en conseil municipal, en conseil communautaire et auprès des associations (après chaque Comité de programmation)	☹
		- Renforcer le relais d'information assuré par les Communes et Communautés de Communes	☹

## **E. Synthèse de l'évaluation finale**

*Cette synthèse reprend les éléments principaux des 9 fiches thématiques qui constituent les angles d'analyse retenus pour l'évaluation.*

### **Fiche 1 : Procédure de sélection :**

La procédure de sélection permet une analyse approfondie des projets et de la politique de développement du territoire, grâce à la pluralité des acteurs impliqués : élus et société civile. Elle constitue un cadre favorisant la rencontre d'acteurs variés qui n'auraient pas forcément eu l'occasion de se rencontrer ailleurs.

Mais cette procédure est lourde, complexe, de plus, le rôle des instances et des acteurs (dans ces instances) manque de lisibilité. Ceci, dans un contexte où certaines lignes directrices de la politique de développement du Pays sont définies de façon un peu vague (ce qui ajoute à la complexité).

D'où, l'interrogation : Comment améliorer la lisibilité du processus ?

Il serait souhaitable :

- De hiérarchiser les critères de sélections pour le programme, à partir des grands objectifs de développement du territoire ;
- Des définir des règles écrites, sur la désignation et participation des membres des instances, les attributions de ces dernières et les modalités de présentation du projet par son porteur ;
- De demander un avis d'opportunité au comité de programmation (sur la base d'une fiche synthétique de présentation du projet, à remplir par le porteur). Cette étape permettrait d'une part de demander ou non un examen en commission et d'autre part de sécuriser le porteur sur ses chances et lui donnant des indications sur des points de vigilance, avant qu'il ne s'investisse complètement dans le montage de son dossier.

### **Fiche 2 : Instances d'étude des projets :**

#### Le comité technique :

Il est perçu comme un garant du respect du cadre du programme.

Pour assurer vraiment son rôle au sein de l'instance, il est nécessaire que le membre ait une bonne maîtrise du programme et ne soit pas juge et partie.

#### Les commissions : une spécificité du GAL du Pays de Châteaubriant

Les commissions sont appréciées pour le profil varié des participants qui les constituent et leur ouverture à toute personne intéressée.

Par contre, leur caractère très ouvert, non formalisé, entraîne un manque d'assiduité, ce qui limite l'efficacité de ces réunions : les acteurs ne maîtrisent pas tous le programme à un même niveau, il est difficile de les former et l'analyse critique est parfois limitée ou se limite à quelques personnes.

Ces constats amènent à une interrogation sur l'opportunité de continuer à impliquer les commissions dans l'analyse des projets LEADER+.

En effet, ne serait-il pas préférable de mettre l'accent sur caractère participatif du Comité de Programmation en améliorant le niveau de maîtrise de l'ensemble de ses membres ?

### **Fiche 3 : Comité de Programmation :**

#### Composition :

Il est représentatif du territoire, avec quelques clarifications à apporter du côté des représentants de la société civile.

#### Rôle :

Le partage des responsabilités entre élus et société civile est globalement apprécié, même si quelques élus semblent ne pas en percevoir l'intérêt. Le Comité de Programmation est considéré comme un lieu de débat reconnu à l'échelle du Pays.

L'analyse critique des projets est intéressante de part le processus impliquant des acteurs variés, mais parfois limitée à cause de la crainte d'un « retour de bâton » et de difficultés de prise de parole par certains participants.

Pour renforcer le caractère participatif de cette instance (qui a la légitimité du partenariat public-privé), une marge de manœuvre existe : limitation de temps de parole, vote à bulletin secret, élargissement du nombre de membres, formation des acteurs ...

L'absence du porteur de projet est globalement appréciée car elle permet des débats plus ouverts et impartiaux.

Une règle, à instituer en début de programme, serait tout de même utile sur ce point, notamment pour les membres du comité appartenant à une structure présentant un projet.

### **Fiche 4 : L'accompagnement des acteurs :**

La formation des acteurs du programme s'est améliorée en cours de programme, avec les 2 sessions organisées lors de l'élargissement du comité de programmation. Les rappels réguliers émis lors des réunions ont aussi contribué à l'amélioration du niveau de connaissance des acteurs.

La formation reste cependant perfectible, elle pourrait être systématisée en début de programme. De plus, il pourrait être intéressant d'impliquer les acteurs dans la préparation des sessions.

Le travail réalisé par la cellule d'animation est jugé efficace.

Enfin, les outils comme par exemple les fiches de présentation des projets sont appréciés. Par contre des lacunes ont été identifiées quant aux outils de suivi.

Cependant, pour choisir des indicateurs permettant de recueillir des données de suivi et de bilan du programme, les objectifs (transversaux) du programme devront être davantage clarifiés et ce dès le début de la programmation des projets.

### **Fiche 5 : Les plus-values du dispositif LEADER + :**

Rappel des spécificités du programme LEADER + :

- Approche territoriale
- Mise en réseau des acteurs
- Partenariat public/privé
- Démarche ascendante
- Caractère pilote
- Coopération interterritoriale et transnationale

La spécificité concernant la mise en place de **partenariat** est celle qui a été la plus perçue, notamment entre les élus et la société civile lors de la mise en place de projet. Cependant le bilan est plus mitigé au niveau des instances du programme et à l'échelle des intercommunalités.

Le niveau de prise en compte de **l'innovation**, qui s'est amélioré à partir de 2005, est le critère le plus controversé : une définition trop large et une prise en compte insuffisante pour certains.

### **Fiche 6 : La communication :**

Les acteurs rencontrés sont satisfaits de la communication entre eux. Par contre, celle vers le privé (associations et entreprises) a été un peu faible, avec un risque d'avoir, de ce fait, exclu des porteurs potentiels.

Pour le prochain programme, il serait intéressant de communiquer plus régulièrement avec la presse. En complément, une lettre d'information électronique pourrait perfectionner le dispositif actuel (lettre et site). Des temps forts pourraient également être organisés permettant d'augmenter la visibilité du programme.

### **Fiche 7 : La coopération :**

L'existence d'un volet coopération commence à être connue. Quelques acteurs estiment que c'est une opportunité intéressante mais sa mise en œuvre pose problème car il est difficile de trouver un thème approprié.

Pour développer des actions de coopération, qui donne accès à des financements supplémentaires, la création d'un groupe de travail spécifique, ouvert, semble un préalable indispensable. En outre une opération de communication spécifique, en début de programme pourrait constituer une rampe de lancement intéressante.

### **Fiche 8 : La perception des porteurs de projets :**

Tous les porteurs rencontrés sont satisfaits des résultats de leur projet. L'état d'esprit constructif tout au long du parcours du dossier a aussi été apprécié, même si la complexité et une certaine rigidité des procédures sont soulignées.

Cependant, dans certains cas, l'intérêt même de monter le dossier est remis en question compte tenu de l'investissement en temps nécessaire. De plus, des difficultés de trésorerie ont limité le degré de réalisation du projet.

Pour limiter ces difficultés, un guide à destination des porteurs pourrait être réalisé afin de les conseiller, du montage du projet à la fourniture des justificatifs.

### **Fiche 9 : L'évolution en cours de programme et les résultats obtenus**

L'évaluation à mi-parcours et les remarques émises par la DATAR ont :

- poussé le comité de programmation à davantage motiver ses avis, avec un effet positif sur la remobilisation du comité technique.
- Donné des arguments pour la sélection des projets. Ainsi la pérennité et l'innovation ont été mieux prises en compte. Néanmoins la critique persiste sur la pérennisation des postes créés<sup>4</sup>.

Globalement, le programme LEADER + a contribué à une dynamique de construction du projet de Pays.

Il a également permis de mettre en place des projets qui n'auraient pas vu le jour sinon, ou plus tardivement. Il a donc contribué à améliorer l'accès aux services sur l'ensemble du territoire (équilibre), conformément à l'objectif fixé.

---

<sup>4</sup> A relativiser, car l'analyse des données sur l'emploi financé dans le cadre du programme montre que les emplois non pérennisés sont peu nombreux.