



Evaluation du programme Leader 2007/2013 du Pays du Trégor Goëlo



Action cofinancée par l'Union Européenne.
L'Europe s'engage en Pays de la Loire avec LEADER .

SOMMAIRE

1 Le Cadre de l'évaluation

1. Contexte
2. Objectifs
3. Questions évaluatives
4. Méthodologie
5. Calendrier

Synthèse

2 Les résultats

1. La stratégie

- A) **Axe 1** : Dans quelle mesure les projets financés par Leader répondent-ils aux besoins identifiés du territoire en termes de recherche d'équilibre entre les usages et fonctions de l'espace?
- B) **Axe 2** : Dans quelle mesure les projets financés par Leader répondent-ils aux besoins identifiés du territoire en termes de développement de filières économiques locales (tourisme, circuits courts, énergie)?
- C) **Axe 3** : Dans quelle mesure les projets financés par Leader répondent-ils aux besoins identifiés du territoire en termes d'incitation aux comportements éco-responsables?

2. Gouvernance/coopération

- A) **La gouvernance du programme** : les instances de pilotage du GAL et l'accompagnement des porteurs de projets ont-ils été suffisamment efficaces pour contribuer à la réussite du programme ?
- B) La démarche Leader a-t-elle favorisé la mise en œuvre de projets de **coopération entre territoires** ?

Synthèse

3 Conclusion

1 Le Cadre de l'évaluation

1. Contexte

Le Pays du Trégor Goëlo anime et gère depuis 2007 un programme Leader axé sur la stratégie « (Dés)équilibres », fondé sur le constat de disparités croissantes sur le territoire et sur la prise de conscience de la nécessité d'agir pour limiter les risques de décrochage de certaines parties du territoire.

Il s'est donc vu attribué par l'Europe une enveloppe de 1 657 616 € dédiée au développement de cette stratégie sur 6 ans, le programme ayant démarré en 2009 et se clôturant en 2015.

Environ 70 projets ont été soutenus sur le territoire entre 2009 et 2014 pour apporter des réponses à cette problématique.

A la veille de la clôture administrative du programme, les acteurs du Groupe d'Action Locale (GAL), en charge de l'animation et de la gestion du programme sur le territoire, ont souhaité évaluer le chemin parcouru avant d'engager les travaux d'élaboration de la candidature au futur programme 2014 – 2020.

Pour cela, ils ont imaginé un processus original d'évaluation, fondé sur la rencontre entre deux territoires : le Pays de Trégor Goëlo et le Pays de Haute Mayenne, nourrissant tous deux la volonté de conduire une évaluation de leur programme Leader à la fois qualitative et tenant dans un cadre financier contraint.

En cohérence avec la volonté de l'Europe à travers le programme Leader de mettre en avant la coopération entre les territoires, le Pays de Trégor Goëlo et le Pays de Haute Mayenne ont imaginé un projet d'évaluation croisée.

Chaque territoire a donc mis à disposition son animatrice Leader pour conduire l'évaluation du programme Leader de son partenaire. De par la mutualisation de leur ingénierie et la rencontre entre les comités de programmation, chaque territoire a donc été amené à livrer son regard sur le programme Leader porté par son partenaire.

Le GAL du Pays Trégor Goëlo a donc constitué un groupe de travail qui a défini à travers un cahier des charges les conditions de réalisation de cette évaluation.

2. Objectifs

L'évaluation du programme LEADER visait 4 principaux objectifs :

- ▶ L'analyse de la pertinence des projets par rapport à la stratégie
- ▶ L'appréciation de la valeur ajoutée du programme Leader sur le territoire
- ▶ L'analyse de l'efficacité de la gouvernance, de la communication et des moyens humains et financiers
- ▶ L'identification des pistes potentielles d'évolution de la stratégie Leader et de la gouvernance en vue de la nouvelle contractualisation

3. Questions évaluatives

A travers cette évaluation, le GAL du Pays Trégor Goëlo visait à répondre à 2 grandes questions :

▶ Question évaluative n°1 concernant la stratégie Leader :

Dans quelle mesure les projets financés par Leader répondent-ils le mieux aux besoins identifiés du territoire en termes :

- 1 - de recherche d'équilibre entre les usages et fonctions de l'espace,
- 2 - de développement de filières économiques locales (tourisme, circuits courts, énergie),
- 3 - d'incitation aux comportements éco-responsables

▶ Question évaluative n°2 concernant la valeur ajoutée de la démarche Leader en termes de gouvernance et de coopération :

2a- La gouvernance du programme : Les instances de pilotage du GAL et l'accompagnement des porteurs de projets ont-ils été suffisamment efficaces pour contribuer à la réussite du programme ? Il s'agira dans cette dernière question de mesurer et d'analyser les modalités de fonctionnement du comité de programmation, de l'animation du programme, des outils

2b- La démarche Leader a-t-elle favorisé la mise en œuvre de projets de coopération entre territoires?

4. Méthodologie

L'évaluation s'est réalisée sur la base de différents outils de collecte au regard des questions posées, des hypothèses de départ et des parties prenantes identifiées :

- L'étude des données disponibles sur le programme (documents de programmation, études disponibles, système de suivi, outils de communication, enquête gouvernance 2012 etc.)
- Des entretiens individuels ou semi collectifs auprès de différents types d'acteurs, principalement :
 - 7 membres du comité de programmation (publics et privés),
 - 11 porteurs de projets (publics et privés),
 - 6 techniciens (Pays, Communautés de communes),
 - 3 partenaires (Région, Pays touristique, GAL du pays de Guéret)

Au total, l'évaluatrice a rencontré 27 personnes, au cours de deux sessions de deux jours passés sur le territoire.

- Une séance de restitution des travaux :

Elle visait à partager les résultats de l'évaluation avec les acteurs locaux en présence. De plus, des membres du comité de programmation du GAL du Pays de Haute Mayenne ont assisté à cette séance, et ont donc pu livrer leur regard sur le programme LEADER s'achevant en Trégor Goëlo, mettant en perspective ce qui leur était présenté avec la réalité vécue en Haute Mayenne.

5. Calendrier

L'évaluation s'est déroulée entre avril et septembre 2014 :

- Etape 0 : validation de la démarche le 20/03/14 en Comité de programmation Leader avec accord préalable de l'autorité de gestion (DRAAF).
- Etape 1 : lancement de l'évaluation (avril) : mise en place du comité d'évaluation, validation du cahier des charges, établissement d'un guide d'entretien
- Etape 2 : mise en œuvre de l'évaluation (juin-juillet) : entretiens sur 2*2 jours (12 et 13 juin/7 et 8 juillet 2014)
- Etape 3 : analyse des données recueillies et mise en perspective du programme (juillet-septembre)
- Etape 4 : restitution de l'évaluation : résultats, préconisations et pistes de développement pour le prochain programme (25 septembre 2014)

2 Les résultats

Les résultats de l'évaluation s'organisent en corrélation avec les questions évaluatives présentées ci-dessus :

- Un premier volet autour de la stratégie : axe par axe, il s'agit de présenter d'une part les résultats directement liés à la réalisation du programme 2007/2013 ; d'autre part il s'agit de présenter les questionnements et perspectives qui s'en dégagent, afin d'alimenter la réflexion sur la programmation 2014/2020 ;
- Un deuxième volet autour de la gouvernance et de la coopération, articulé autour de 6 grandes thématiques : l'accompagnement des porteurs de projets, le fonctionnement du comité de programmation, la communication, la valeur ajoutée de Leader, le lien avec l'Europe, la coopération

1. La stratégie

A) **Axe 1 : Dans quelle mesure les projets financés par Leader répondent-ils aux besoins identifiés du territoire en termes de recherche d'équilibre entre les usages et fonctions de l'espace?**

Résultats 2007/2013 :

- Sur la problématique agricole, peu de projets ont émergé à Leader; les projets collectifs (ceux qui étaient visés) ont émergé en fin de programme
- Un besoin d'appui aux porteurs de projets agricoles qui veulent s'installer sur le territoire mais ne trouvent pas de terres
- Sur la problématique de la gestion concertée du foncier, même constat; l'enjeu est pertinent, les conflits d'intérêt entre le littoral (forte pression foncière, fort taux de résidences secondaires, affluence touristique) et l'intérieur (économie basée sur l'activité agricole) sont très présents, mais peu de projets ont émergé sur Leader
- Pas assez de conscience de l'impact des pratiques de l'intérieur sur la mer
- Un besoin d'appui aux communes sur les documents d'urbanisme
- Sur la problématique des services : de nombreux projets ont été soutenus apportant des réponses tant en termes de présence des services sur le territoire (ludothèque, RSP, multi accueil enfance/jeunesse, maisons de santé...) que d'accès aux services (transport à la demande, délocalisations de certains services...)

- Néanmoins, des secteurs qui connaissent encore une certaine précarité, des services encore absents (ex: pas de présence de Pôle Emploi dans certaines CC)
- Des besoins toujours présents en termes d'accueil de la petite enfance, de santé, de prise en charge des personnes handicapées et vieillissantes
- Manque des lieux de proximité pour se rencontrer, créer du lien social en dehors du cercle des personnes déjà investies dans le milieu associatif
- La culture n'était pas très présente dans le programme Leader 2007/2013; des projets ont émergé par l'entrée « paysage » : Leader a donné lieu à une ouverture intéressante

Perspectives et questionnements pour 2014/2020 :

- Sur la problématique de la gestion concertée du foncier : il s'agit d'un enjeu très pertinent mais est-il bien placé dans Leader? D'autres outils seraient-ils plus pertinents ?
- Sur la question des différents usages de l'espace, la Gestion Intégrée des Zones Côtières (GIZC) doit être pensée pour l'ensemble du territoire
- Faut-il réfléchir à la mise en place d'un service mutualisé d'appui aux communes sur l'urbanisme, en lien avec les différents SCOT ?
- Sur le volet agricole, il faudra veiller à bien articuler Leader avec le Plan de Développement Régional, de manière à éviter les doublons
- Y a-t-il une action spécifique à imaginer pour les porteurs de projets agricoles? (pistes : réserves de foncier par les collectivités, parrainages, espaces test, partenariat local avec la foncière Terre de liens...)
- Sur le volet services à la population, les collectivités sont parfois tributaires d'autres institutions : y a-t-il des dynamiques partenariales à enclencher pour pallier aux besoins ?
- En termes de services, la problématique du vieillissement est de plus en plus présente et à prendre en compte spécifiquement (maisons d'accueil et services communs, habitat partagé/adapté, maintien à domicile...)
- Un enjeu est repéré autour de la création d'espaces de rencontre, de proximité
- Il faudra veiller à ce que le développement culturel garde une place dans le projet de territoire
- Il faudra mieux travailler sur la valorisation des espaces « quotidiens » pour en faire des éléments du paysage

B) Axe 2 : Dans quelle mesure les projets financés par Leader répondent-ils aux besoins identifiés du territoire en termes de développement de filières économiques locales (tourisme, circuits courts, énergie)?

Résultats 2007/2013 :

- Sur la mise en place de circuits courts, un travail important d'animation a été déployé, mais des attentes demeurent sur des applications plus opérationnelles
- La filière tourisme est très importante : le territoire en bénéficie tout autant qu'il est soumis à la pression touristique; le programme a aidé à ce que le territoire se dote d'une stratégie pour répondre aux différentes problématiques liées au tourisme : saisonnalité, durée du séjour, prise en compte de l'espace rétro littoral
- Aujourd'hui meilleure prise en compte de l'espace rural par les CC « littoral », une meilleure concertation
- La dynamique impulsée sur le Trégor rural en matière de développement touristique a permis de rassembler des acteurs ruraux jusqu'ici dispersés
- Sur les filières économiques liées aux énergies : un travail important a été conduit sur la structuration de la filière bois énergie

Perspectives et questionnements pour 2014/2020 :

- Concernant la filière bois énergie : il reste tout à fait nécessaire de conforter les débouchés, la promotion de la filière étant aussi importante côté consommation que production ; des mutualisations à explorer, des expériences à valoriser...
- Des filières énergétiques à développer sur la prochaine programmation : la méthanisation, les énergies marines
- Veiller à faire le lien entre énergie et paysage, la qualité paysagère représentant un enjeu aussi important que la production énergétique (ex : la problématique de l'entretien du bocage doit être traitée en lien avec la production de bois énergie)
- Sur le tourisme : des dynamiques enclenchées avec Leader 2007/2013, mais qui restent à conforter : complémentarité rural/littoral ; des équipements structurants sur le territoire mais qu'il faut désormais développer plutôt que de créer de nouveaux sites (ex: site de Poulloguer, écocentre)
- Un travail d'animation à poursuivre sur la valorisation touristique du patrimoine
- Un point de vigilance à avoir pour que le tourisme ne prenne pas trop le pas sur le développement d'une qualité de vie des habitants du territoire à l'année (notamment en termes d'offre de loisirs, d'offre culturelle)
- Vigilance à avoir également sur le risque de figer la côte en zone de résidences secondaires
- La problématique « estuaires » doit être prise en compte : nécessité de renforcer les axes Nord/Sud et Est/Ouest

C) Axe 3 : Dans quelle mesure les projets financés par Leader répondent-ils aux besoins identifiés du territoire en termes d'incitation aux comportements éco-responsables?

Résultats 2007/2013 :

- Une charte de l'environnement sur le pays du Trégor Goëlo depuis 2006 : un cadre stratégique et une dynamique déjà enclenchée
- Leader a permis d'appuyer, d'accentuer l'effort sur ces thématiques
- Beaucoup d'actions soutenues

Perspectives et questionnements pour 2014/2020

- Parmi l'ensemble des problématiques contenues dans la Charte de l'environnement, faut-il se donner des priorités à inscrire dans Leader?
- L'éducation à l'environnement est souvent l'oubliée des dispositifs de financements : faut-il la repositionner comme une priorité?
- Sur la question de l'éducation à l'environnement, nécessaire de retravailler sur la gouvernance: qui coordonne ce programme, comment fonctionne-t-on?

SYNTHESE

Remarques, perspectives et questionnements transversales

- Leader a apporté une certaine souplesse dans la mesure où il a pu s'inscrire en complémentarité d'autres programmes de financement : des initiatives peu cofinancées ont pu se réaliser grâce à Leader
- Les axes stratégiques retenus dans le programme Leader 2007/2013 étaient pertinents et en phase avec de réelles problématiques du territoire; mais la stratégie aurait mérité d'être plus précise, plus ciblée; parfois le sentiment que tout projet aurait pu s'y raccrocher, manque de lisibilité et risque de dispersion
- Le programme Leader a irrigué l'ensemble du territoire, malgré des disparités de mobilisation des fonds entre les différentes communautés de communes
- Leader a un véritable effet levier pour les petites communautés de communes qui n'auraient pas les moyens autrement pour développer certaines initiatives
- Globalement, les axes stratégiques inscrits dans le programme Leader 2007/2013 restent pertinents pour la prochaine programmation : de nombreuses démarches sont enclenchées, mais les objectifs ne sont pas complètement atteints, il s'agit de démarches de longue haleine
- Être attentif au temps nécessaire de maturation des projets ; dès le début du programme veiller à accentuer le travail d'animation sur les dynamiques qui semblent les plus complexes à engager
- En conséquence, avoir une attention pour réserver les crédits nécessaires pour l'animation des réseaux locaux
- Veiller à bien communiquer sur le type de projets qui peuvent émerger au programme Leader: une adéquation à la stratégie bien sûr, mais aussi à la démarche Leader; c'est ce croisement qui donne la cohérence d'ensemble des projets soutenus
- Sur la période 2014/2020 : des marges de manœuvre financières plus contraintes ; prévoir en conséquence le soutien de « petits projets » (plus que de projets d'investissements de grande ampleur) qui ont l'avantage de bien correspondre à « l'esprit Leader »
- Une attention doit demeurer à rétablir les équilibres territoriaux et notamment à développer plus d'initiatives à une échelle territoriale large
- Doit-on veiller à inscrire dans la stratégie Leader 2014/2020 les pans de stratégie du territoire pour lesquelles on aura plus de difficultés à mobiliser d'autres financements, de manière à faire jouer au maximum la complémentarité des outils financiers (avec néanmoins la limite du cofinancement public indispensable)?
- Leader doit – il être conçu comme un outil financier qui permet d'appuyer sur des aspects très spécifiques du développement du territoire? Doit-on concevoir Leader comme l'outil permettant de développer des stratégies très pointues dans certains domaines?
- Leader a-t-il vocation à donner au territoire la dimension « territoire pilote » : Leader comme source de financement des projets les plus expérimentaux ?

2. Gouvernance/coopération

A) La gouvernance du programme : les instances de pilotage du GAL et l'accompagnement des porteurs de projets ont-ils été suffisamment efficaces pour contribuer à la réussite du programme ?

► Accompagnement des porteurs de projets

- Par rapport à la complexité administrative et à l'exigence du programme : les techniciennes Leader sont indispensables du point de vue des porteurs de projets : **« elles sont nos décodeurs locaux »**
- Il existe un véritable risque de décrochage pour certains porteurs : l'administratif est trop chronophage... **Sans accompagnement de la part de l'équipe Leader, pas de retour sur investissement entre le temps passé et la subvention mobilisée...**
- **Leader a permis aux porteurs de développer de nouvelles compétences** : rigueur administrative, organisation, classement, patience..., mais aussi des compétences techniques bien spécifiques qui serviront plus largement (ex: valorisation comptable du bénévolat), acquises grâce au soutien de l'équipe Leader
- **Les fiches projets sont de très bons outils pour amener les porteurs à réfléchir « autrement »**, à valoriser leurs projets sous différents angles, à les enrichir : *« Leader pose des questions qu'on ne s'est pas nécessairement posées, permet d'intégrer certains aspects non envisagés au départ »*, *« La fiche projet est un guide qui permet de faire mûrir le projet »*
- Pas le sentiment de la part des porteurs que leur projet est dénaturé en s'inscrivant dans Leader : **« on n'a pas tordu le projet »**; soit il correspond bien à la stratégie et l'esprit Leader dès le départ, soit il s'enrichit
- **Accompagnement qui pourrait être renforcé pour les porteurs les moins « aguerris »** à l'exercice
- **Jusqu'où doit aller l'accompagnement des porteurs?** Attention de ne pas déresponsabiliser les porteurs sur des choix qui leur appartiennent, internes à leurs structures...
- Un travail complémentaire à conduire pour **rechercher les projets en amont**, pour **toucher de nouvelles structures**
- Des besoins complémentaires d'accompagnement pour **déterminer les lignes de partage entre ces différents financements**
- **Un travail plus resserré entre les techniciens Pays et CC serait intéressant** : un 1^{er} niveau d'information en CC, un travail conjoint en amont sur l'expertise du projet, puis un relais au Pays sur le montage administratif

► Fonctionnement du comité de programmation

- **Contact humain lors de l'audition** en comité est apprécié par ses membres ; une interaction qui compte dans l'appréciation des projets
- **Problème de « l'inéquité »** de la présentation en séance : tous les porteurs de projets ne sont pas aussi à l'aise dans cet exercice;
“C'est difficile mais intéressant : défendre son projet permet de prendre confiance dans son projet”,
“C'est déstabilisant”, “l'impression d'un examen”,
“Permet de rôder son argumentaire”,
“C'est trop court”, “l'instant séduction”,
“Important de rencontrer les membres du comité”
- **Expression très libre des membres du comité de programmation** dans leur appréciation sur le projet; parfois un “consensus mou”, on ne va pas à contrecourant du groupe ... mais **globalement la prise de décision est le fruit d'un débat nourri**
- **La mixité public/privé nourrit le débat**, parfois des questions pointues, parfois des questions naïves mais qui ont tout leur intérêt; une gymnastique de points de vue, des regards décalés; des élus moins pressés qu'à l'habitude, qui prennent le temps de débattre
- Le positionnement du comité sur le projet intervient à une étape où **le projet peut encore évoluer**, c'est à dire suffisamment en amont de sa réalisation
- **La présence de la Région** permet un relais sur les politiques régionales et sur les expériences d'autres territoires
- Les membres du comité acquièrent une connaissance du territoire, de ses acteurs, des projets qui le font vivre; **participer au comité est un indicateur d'implication sur le territoire**
- Les **retours sur expérience sont très appréciés**, “besoin d'échanges moins formels que l'audition en comité”
- **Le comité est un lieu de rencontre, d'échanges, de partage d'idées, de transferts d'expériences**

► Communication

- Le programme est bien connu des **communautés de communes**, qui peuvent alors être des structures **relais d'information**
- Les **membres du comité de programmation doivent contribuer à faire connaître le programme**
- Bien veiller à **faire connaître le programme auprès de toutes les structures qui peuvent être relais**, en premier lieu le pôle Economie Sociale et Solidaire (ESS)

- Mieux vaut **communiquer sur les projets soutenus** que sur le programme; faut –il envisager une communication chaque année sur les projets soutenus?
- Bien **valoriser les démarches qui caractérisent Leader** de manière à ce que les porteurs de projets identifient le type de projet ciblé
- Communiquer sur **ce qui distingue Leader d'un autre financement** (notamment financement de l'expérimentation)
- Communiquer sur **l'intérêt pour un porteur de projet de s'inscrire dans Leader** : accompagnement dans le montage du projet, inscription dans une dynamique territoriale, transfert d'expériences, un « label » qui donne du crédit au projet...
- Communiquer sur **les expériences exemplaires** pour permettre de déclencher d'autres actions du même type
- Mieux communiquer sur **le lien entre les différentes initiatives soutenues** de manière à montrer la cohérence territoriale de l'ensemble : Leader soutient des actions qui convergent (ex : filière bois énergie et préservation du bocage)
- Nécessaire de **communiquer régulièrement et en proximité**
- Trop communiquer comporte peut être le **risque de susciter trop de demandes**, pas toujours pertinentes...
- Les porteurs de projets ne sont pas toujours outillés pour communiquer sur leur projet : **des formations à envisager?**

► **La valeur ajoutée Leader**

- Leader amène les porteurs à avoir **une meilleure connaissance et une vue d'ensemble sur le territoire** : cela donne de la **cohérence** au projet, permet de s'inscrire dans une **dynamique territoriale**
- Leader permet le **décloisonnement** : le projet est interrogé sous différents angles : social, économique, environnement; cela amène les porteurs de projets à faire des liens parfois encore inexplorés, à mêler différentes problématiques...
- Leader permet un **transfert d'expériences** grâce à la **mise en réseau** des porteurs de projets :
« Leader permet la rencontre entre des personnes investies sur le territoire; cela peut permettre des transferts d'expérience entre de jeunes associations et de plus expérimentées, des mutualisations entre des porteurs de projets de même type... »
- **L'essaimage des bonnes pratiques** a particulièrement porté ses fruits sur les plus petites structures : des initiatives pilotes lancées par des structures qui ont plus de moyens, qui suscitent l'émergence de projets dans les plus petites
- Leader a parfois un **effet levier** par rapport aux autres financeurs (cf. fonds départementaux réservés pour cofinancer des projets Leader)

- Leader permet aux porteurs de projets de prendre le risque de l'**expérimentation** : ils apprécient de pouvoir sortir du cadre « habituel », d'initier des **projets « atypiques »** et que Leader les soutiennent dans ce sens
- Leader vise l'**innovation** mais des **points de vigilance** émis par les porteurs de projets :
 - « *Il n'est pas facile d'innover en permanence* »
 - « *On ne peut pas toujours innover sur le fond, mais intéressant de réfléchir à innover dans les méthodes* »
 - « *L'innovation émerge souvent quand on parvient à créer du lien, quand on met en contact des acteurs qui se côtoient peu/pas* »
 - « *La réponse aux besoins doit primer sur la quête d'innovation* »
 - « *Il faut confronter cette quête d'innovation aux contraintes administratives qui nous sont imposées* »
 - « *Attention à l'innovation de façade, à l'habillage du projet* »
 - « *Nous avons également besoin de soutien pour pérenniser les expérimentations* »
- Les expérimentations qui font leurs preuves parviennent parfois à **se faire une place dans des dispositifs financiers plus classiques** (ex : certaines actions de préservation du bocage soutenues par Leader sont maintenant reprises dans le dispositif Breizh Bocage et financées à ce titre)
- La place laissée à l'expérimentation grâce à Leader permet au territoire de **rayonner à l'extérieur**: des expériences pilotes reprises à l'échelle départementale, régionale (ex : Destination Brittany)
- La **plus value** de Leader en termes de méthodologie est **pleinement reconnue par le Conseil Régional** (intégration de la société civile, meilleure connaissance des projets et possibilité de les faire évoluer, transfert d'expériences...) : pour 2014/2020, le **contrat de partenariat** Territoire/Région se basera sur cette méthodologie

► **Leader comme interface entre l'Europe et le territoire**

- **Du territoire vers l'Europe**, de manière à ce que les fonds européens soient bien placés, en adéquation avec les besoins locaux :
 - Une enveloppe dédiée au territoire sur la base d'une stratégie définie localement, une gestion en local qui permet de sélectionner les projets qui font sens sur le territoire
 - Mais des contraintes administratives qui freinent parfois l'émulation locale : « *on ne veut plus solliciter Leader pour de petits projets* »
- **De l'Europe vers le territoire**, c'est à dire faire mieux connaître l'Europe :
 - L'apposition des logos ne suffit pas...
 - Se saisir de Leader pour parler de l'Europe, pour la faire connaître : créer la rencontre avec des représentants de l'Europe notamment

- L'Europe doit être vécue, construite : la fabriquer grâce à la coopération transnationale
- Qu'en est-il dans d'autres pays européens? Comment l'Europe est-elle vécue? De bonnes initiatives à transposer?

B) La démarche Leader a-t-elle favorisé la mise en œuvre de projets de coopération entre territoires ?

- La coopération : un pilier de Leader

- Leader « oblige » à la coopération, c'est ce qui fait son originalité
- Le GAL Trégor Goëlo a développé 4 projets de coopération, qui n'auraient pas vu le jour sans Leader :
 - avec Madagascar sur l'agriculture
 - avec le Pays de Guéret sur les circuits courts
 - avec la Finlande sur la culture
 - avec le Pays de Guingamp sur l'économie

- Prérequis qui ont permis le développement des projets de coopération:

- Une « rencontre » entre territoires, une histoire de relationnels entre des personnes qui rend possible ou pas la coopération
- Des points communs, des convergences stratégiques entre les territoires
- De « l'idée au projet » : dispositif qui permet de préciser le projet de coopération, d'en vérifier la pertinence
- Des moyens humains suffisants pour animer et développer le projet
- Une posture « humble », une modestie et un sens de l'échange
- Un sens de l'hospitalité, de l'accueil

- Les freins qui ont été constatés :

- La distance
- La barrière de la langue
- La lenteur du processus

- **La plus-value :**

- Partage et transfert d'expériences
- Un dynamisme issu du partenariat
- Une ouverture d'esprit/ un élargissement des idées : « *on partage la matière grise* », « *oblige à penser en dehors de son pré carré* »
- Humainement formateur : les personnes du territoire qui s'impliquent partagent un vécu qui les lient
- Mutualisation de dépenses

- **Des pistes à creuser:**

- Avec l'Angleterre : la clientèle touristique représente le socle minimum sur lequel il est possible de s'appuyer, mais les échanges peuvent aller bien au-delà...
- La coopération avec les territoires proches peut se développer
- Idée : créer un produit touristique européen qui permette de valoriser des projets de développement local ; un « guide touristique des projets européens »

SYNTHESE

Quelques préconisations à retenir en matière de gouvernance et de coopération

- Renforcer l'accompagnement des porteurs les moins « aguerris », envisager des ateliers collectifs entre porteurs sur les questions administratives, sur la présentation du projet en comité, autour du « mémo du porteur de projet » (les différentes étapes du circuit administratif, les astuces qui facilitent...)
- Accentuer la prospection sur les projets, viser à toucher de nouveaux porteurs de projets, en allant chercher des relais avec des structures partenaires nouvelles
- Etre ressource pour les porteurs de projets concernant les financements mobilisables sur leur projet : quels financements disponibles et quelles lignes de partage entre ces différents financements ?
- Viser un travail plus resserré entre les techniciens du Pays et des Communautés de Communes pour l'animation du programme
- Viser l'innovation mais savoir l'ajuster aux réalités de terrain
- Appuyer les porteurs de projets pour que les expérimentations s'inscrivent dans les dispositifs « classiques » de financement après Leader
- Envisager une communication chaque année ou à mi-parcours sur les projets soutenus, en valorisant les démarches qui caractérisent Leader, en mettant l'accent sur ce qui distingue Leader d'un autre financement, sur l'intérêt pour un porteur de projet de s'inscrire dans Leader, sur les expériences exemplaires qui peuvent être transposées, sur le lien entre les différentes initiatives soutenues; une rencontre, un film, une publication?
- Inclure les porteurs dans cet effort de communication et de valorisation des projets : des formations à envisager? Des contributions sur la mise en forme?
- Se saisir de Leader pour parler de l'Europe, pour la faire connaître : créer la rencontre avec ses représentants, envisager un partenariat avec la Maison de l'Europe, prospecter sur des démarches innovantes de communication sur l'Europe
- Des pistes de coopération à creuser : avec les territoires de proximité et coopération transnationale pour « fabriquer » l'Europe

3 Conclusion

L'évaluation du programme LEADER 2007/2013 du Pays Trégor Goëlo a permis de montrer que la stratégie « (Dés)équilibres » avait toute sa pertinence et que le programme LEADER a effectivement permis de soutenir de nombreuses initiatives contribuant à répondre aux 3 grands enjeux fixés initialement. Néanmoins, les dynamiques enclenchées représentent souvent des démarches de longue haleine qui demandent donc à être confortées.

Il s'agit donc désormais de repositionner les différents outils financiers qui vont irriguer le territoire sur la période 2014/2020. L'évaluation du programme LEADER a en ce sens apporté des réponses sur les domaines stratégiques sur lesquels il semble pertinent de poursuivre l'effort, sur certaines nouvelles pistes à explorer. Ces éléments devront être reversés au débat, notamment dans le cadre de l'élaboration du contrat de partenariat entre le Pays du Trégor Goëlo et la Région Bretagne.

Concernant le mode de gouvernance du programme, l'expérience acquise par le Pays Trégor Goëlo sur les différents programmes LEADER porte ses fruits : de petits ajustements pourront être mis en place, mais globalement la gouvernance est efficace.

Enfin, pour revenir sur l'exercice particulier de l'évaluation croisée entre deux territoires, on convient de part et d'autre de l'intérêt de la formule. Indépendamment des stratégies portées par les GAL, ce type d'évaluation permet une mise en exergue des caractéristiques d'une démarche LEADER (expérimentation, mise en réseau des acteurs, transfert d'expériences, partenariat public/privé etc.) et donc une meilleure appropriation par les uns et les autres : les restitutions réalisées sur les deux territoires en réunions largement ouvertes aux acteurs locaux en ont été les points d'orgue.