



É T U D E

**BILAN QUALITATIF
DE LA MISE EN ŒUVRE
DU PROGRAMME LEADER +
DANS LE CADRE DES
PARCS**

Février 2005



BILAN QUALITATIF DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME LEADER + DANS LE CADRE DES PARCS

Etude réalisée par CONTRECHAMP
dans le cadre des travaux de la
Commission Aménagement du Territoire

Etude coordonnée par Catherine JENKINS, Directrice adjointe
et responsable du Pôle Territoires ; et par Nicolas SANAA,
Chargé de mission « Aménagement du territoire »
à la Fédération des Parcs naturels régionaux de France

Contacts : cjenkins@parcs-naturels-regionaux.tm.fr
 nsanaa@parcs-naturels-regionaux.tm.fr

Diffusion : Juin 2005

Table des matières

<i>Rappel des objectifs et du terrain de l'étude</i>	3
<i>1 - Autour du thème fédérateur</i>	4
<i>2 - Autour des actions et projets soutenus</i>	5
<i>3 - Autour des partenariats au sein du territoire</i>	6
<i>4 - Autour de la coopération inter territoriale</i>	7
<i>5 - Autour des liens avec la charte et le contrat de Parc</i>	8
<i>6 – Autour des objectifs des fonds structurels</i>	9
<i>7 – Autour du renouvellement de l'ingénierie des Parcs</i>	10
<i>8 – Autour du renouvellement des pratiques politiques des Parcs</i>	12
<i>9 - Leader +, facteur global d'innovation pour les Parcs</i>	13
<i>10 – Les points forts de Leader +</i>	13
<i>11 – Les points faibles de Leader +</i>	14
<i>12 – Les améliorations à promouvoir</i>	15
<i>13 – Quels sont les principaux intérêts et enjeux des Parcs à s'engager dans le cadre du programme Leader ?</i>	16
<i>14 – Quels sont les atouts dont disposent les Parcs pour s'engager dans le cadre du programme Leader ?</i>	18
<i>15 – Pistes de réflexion pour l'avenir et l'implication des Parcs dans le futur programme Leader</i>	18
<i>Annexes</i>	20

Rappel des objectifs et du terrain de l'étude

Cette étude, qui constitue une première investigation de terrain sur le Programme Leader + sur l'initiative de la FNPNR, a pour objet d'appréhender de quelle façon ce programme vient en **soutien de l'approche territoriale, développée par les Parcs**. L'exercice a pour but de s'attacher à décrire ce qui caractérise la démarche territoriale des Parcs naturels régionaux et dans quelle mesure Leader + est-il un outil adapté pour ce type de politique.

De façon plus précise, il s'agira notamment de faire porter l'investigation sur les objets suivants :

- Quels sont les thèmes et les conditions favorables à la mise en œuvre **d'opérations de coopération** trans-territorial ou transnational dans le cadre du volet 2.
- L'existence et le choix d'un **thème fédérateur** permet-il au projet de mieux identifier ses cibles et de progresser dans son action, notamment, en termes de renforcement de légitimité du Parc et d'avancées réelles sur les partenariats ? L'enquête doit également identifier quels thèmes fédérateurs ont permis de venir en renfort du projet de territoire. Par ailleurs, elle s'interroge sur la pertinence de nouveaux thèmes fédérateurs.
- L'étude s'attache à voir de quelle manière l'expérimentation a-t-elle été possible et a-t-elle permis une nouvelle dynamique de territoire, et de répondre aux nouveaux enjeux du territoire ?
- Ce travail montrera également dans quelle mesure il existe un intérêt pour le réseau à **situer l'ensemble des Parcs dans le cadre des prochains fonds structurels 2007-2013** dans le Leader intégré au futur FEADER. Certaines recommandations techniques concrètes sont formalisées afin que les Parcs se positionnent sur la prochaine génération de projets Leader.

L'étude a été réalisée sur la base de la consultation de l'ensemble des documents, mis à disposition par la Fédération des Parcs naturels régionaux et d'une vingtaine d'entretiens avec les responsables de la mise en œuvre de Leader + dans le cadre des 14 Parcs, portant un programme Leader + et des 5 Parcs, associés à la mise en œuvre d'un programme Leader +.

1 - Autour du thème fédérateur

Pour la plupart de nos interlocuteurs, l'existence d'un thème fédérateur présente différentes vertus, parmi lesquelles :

- **Il implique de faire des choix, qui peuvent s'appuyer sur un débat entre acteurs.** Ce débat constitue un premier pas de la mobilisation. Et il nous semble que la réalité et la qualité de ce débat constituent des conditions essentielles de la mise en oeuvre ultérieure du programme.
- **Le choix d'un thème fédérateur oblige à ce centrer sur une thématique et à l'explorer de manière approfondie.** Cette réflexion à la fois globale et précise permet d'adopter une vraie stratégie de développement qui favorise très largement la cohérence et la lisibilité.
- En outre, **sans priorités claires, ces interlocuteurs estiment que l'on fait au mieux du saupoudrage, mais que l'on n'entre pas dans une réelle logique de développement.** En effet, le choix d'un thème fédérateur constitue une démarche stratégique, renforçant à la fois la synergie et la cohérence entre les actions et conférant une légitimité et une lisibilité à la politique menée, jugée essentielle notamment quand celle-ci s'inscrit sur une thématique nouvelle pour le Parc et le territoire.
- **Il permet enfin d'éviter la dispersion naturelle, qui induit rapidement une logique de guichet,** telle que certains l'ont constaté dans le cadre de Leader 2. Ainsi comme l'affirme un de nos interlocuteurs : " la logique d'une collectivité comme un Parc voudrait que l'on se ménage le plus de marges de manœuvres possibles au sein d'un tel programme, pour s'adapter à la demande. Le thème fédérateur a l'avantage de nous obliger à fixer des priorités. Leader 2 a démontré les limites d'une approche trop ouverte."

Dans la pratique, le choix s'est fait de manière plus ou moins évidente, mais dans tous les cas, nos interlocuteurs affirment que c'est une analyse actualisée des enjeux du territoire, généralement exprimés dans la charte, qui a commandé le choix du thème. En cela, ils considèrent que **le projet de territoire, dont dispose les Parcs au travers de la charte, constitue un atout majeur, jouant le rôle de référence.** Dans ce cadre, nos interlocuteurs estiment bénéficier d'un atout majeur par rapport à d'autres territoires, ne disposant ni d'un diagnostic des enjeux du territoire, ni d'orientations aussi précises et négociées préalablement. Même si dans le cas de l'investissement du Parc sur une nouvelle thématique, un supplément de diagnostic sur les enjeux et les besoins aurait pu s'avérer nécessaire. Enfin, **l'éventail des thèmes existants a paru suffisant aux Parcs, pour effectuer un choix jugé adéquat** dans tous les cas.

Au niveau des thèmes choisis, il est possible de distinguer deux "écoles", avec :

- D'une part, **les Parcs ayant choisi un thème qui touche plus directement en lien avec le cœur de leur métier,** relatifs essentiellement à la valorisation du patrimoine naturel et culturel et à la valorisation des produits locaux. C'est le cas notamment de

Parcs plutôt récents et de Parcs associés à d'autres territoires de projet, dans le cadre de Leader + (Parc du Luberon dans le cadre de son lien avec le Pays de Haute Provence).

- D'autre part, **le choix de thèmes, qui permettent au Parc d'investir de nouvelles thématiques d'intervention, ayant trait notamment au développement des activités, des services à la population.** Ces Parcs tirent explicitement parti à la fois de la légitimité et des moyens offerts par Leader +. Dans ce cadre, Leader + apparaît comme un catalyseur. C'est essentiellement le cas de Parcs plus anciens, souhaitant élargir leur implication à d'autres problématiques du développement de leur territoire (Parc du Morvan sur le champ culturel, Parc des Volcans d'Auvergne sur le champ de l'économie, Parc de Brenne sur le public jeune...).

Ajoutons qu'il existe des différences importantes de lecture du thème fédérateur, avec :

- **D'un côté, des Parcs qui en ont fait une lecture assez stricte au départ,** notamment en terme de fiches actions, qui peut s'avérer parfois restrictive, voire handicapante dans le cadre de la mise en œuvre de Leader +. Ajoutons à cela que tous les thèmes n'offrent pas la même marge d'ouverture. Ainsi par exemple, le thème de la valorisation des produits locaux peut s'avérer restreint, notamment lorsqu'il apparaît difficile d'y inclure la notion de service (Parc des Volcans d'Auvergne).
- **De l'autre, quelques Parcs, plus expérimentés, qui ont choisi un thème plus ouvert,** comme par exemple la qualité de vie, ouvrant sur un programme d'actions plus variées, tant au niveau des partenaires que des bénéficiaires et leur laissant une plus grande marge de manœuvre (Parc du Livradois Forez).

Un Parc a enfin regretté que la définition des thèmes n'ait pas pu être effectuée à un échelon régional, pour mieux « coller » aux réalités des territoires. Un autre suggère que le choix d'un thème fédérateur reste obligatoire mais qu'il puisse être défini par les acteurs locaux en fonction de leur propre problématique.

2 - Autour des actions et projets soutenus

Sans entrer dans le détail des actions soutenues, **il apparaît clairement que les actions soutenues dans le cadre de Leader + sont de deux ordres,** avec :

- **Des projets individuels, portés essentiellement par des acteurs privés ou des communes.**
- **Des projets collectifs, portés par des regroupements d'acteurs privés et/ou de collectivités locales.**

Les projets collectifs sont en général jugés comme la priorité de Leader + et l'un de nos interlocuteurs souhaiterait que dans le cadre d'un futur programme Leader, l'appui aux projets individuels ne puissent pas relever à terme de ce type de programme structurant. Mais d'autres

estiment que l'appui aux projets privés est un passage obligé pour mobiliser certains acteurs, comme par exemple dans le domaine culturel, marqué par un certain individualisme des porteurs de projets, même s'ils sont conscients du risque d'accroître la logique de guichet du programme. Dans ce cadre, ils considèrent que c'est aux animateurs du programme et au comité de programmation de faire œuvre de pédagogie, en privilégiant effectivement les projets collectifs structurants ou en amenant les projets plus limités territorialement à prendre en compte systématiquement le contexte global du territoire, tant au niveau de leur définition que de leur mise en oeuvre, quitte à encourager des regroupements d'acteurs. **Dans ce cadre, le programme Leader + apparaît comme un facteur essentiel de mise en réseau, favorisé par l'existence de moyens d'animation spécifiques.**

Notons également que sur ce point, le programme dispose d'un garde-fou intégré, en n'offrant qu'un financement limité aux petits projets individuels et en réduisant ainsi l'attrait et la consommation. Ce que regrettent certains Parcs, qui ont privilégié dans leur programme l'appui à ce type de projets et qui critiquent la réduction des taux de financement, de 30 à 15 %, qui n'a été précisée qu'ultérieurement. Sur ces points, les situations les plus distinctes sont sans doute occupées par :

- le Parc de Millevaches en Limousin et dans une moindre mesure par le Parc des Grands Causses, qui rencontrent de nombreux problèmes dans la mise en oeuvre d'un programme, privilégiant jusqu'à maintenant le soutien à des projets individuels,
- et le Parc du Livradois Forez, qui a clairement choisi de s'appuyer sur des porteurs de projets collectifs et notamment sur les EPCI de son territoire.

Mais la plupart des Parcs ont également pour souci de privilégier les projets, concernant l'ensemble de leur territoire, notamment au niveau des actions, dont ils sont porteurs. De ce point de vue, Leader + apparaît souvent comme une réelle opportunité de faire vivre le territoire Parc, de lui donner une réalité tangible plus forte.

3 - Autour des partenariats au sein du territoire

Cette question des partenariats locaux est un des points forts majeurs de Leader +, mis en évidence par nos interlocuteurs, **même s'il est possible de distinguer :**

- **Les Parcs, impliqués depuis longtemps dans l'animation de leur territoire qui ne déclarent pas avoir forcément tissé des liens avec des nouveaux partenaires** (Luberon, Livradois-Forez,...), mais qui insistent sur le fait que Leader + leur permet de susciter de nouveaux partenariats entre différents acteurs du territoire.
- **Les Parcs, plus récents ou qui entrent sur de nouvelles thématiques d'intervention à l'occasion du programme**, et qui en profitent pour contacter et mobiliser de nouveaux partenaires.

- **Les Parcs dont le GAL est plus étendu que leur territoire et où Leader + est alors l'objet d'un renforcement du partenariat avec des structures de développement voisines (Chartreuse, Queyras, Verdon...)**

Mais la principale originalité (et force) de Leader + est, aux yeux de nos interlocuteurs, de permettre à tous les Parcs d'entrer dans un partenariat actif avec des acteurs privés, notamment des acteurs associatifs ou socioprofessionnels. Celle-ci est globalement appréciée, car elle renouvelle et enrichit clairement la vision et la pratique du développement. Ce partenariat n'est cependant pas toujours facile à conduire, à la fois du côté des élus, qui ont parfois l'impression de perdre certaines de leurs prérogatives et du côté des acteurs privés, qui doivent intégrer davantage la notion d'intérêt général. Cela exige un véritable travail d'éducation, permettant de faire évoluer de concert les représentations et les pratiques de chacune de ces parties. Dans ce cadre, le comité de programmation apparaît comme un lieu déterminant de co-formation. Le fait de disposer d'un thème fédérateur et d'un programme d'actions constitue également de ce point de vue un garde-fou, réduisant les risques de débats stériles ou de dérives. **Pour un bon nombre de nos interlocuteurs, l'intérêt majeur de ce type de partenariat et de rendre les actions plus pragmatiques et plus en adéquation avec les besoins du terrain mais aussi de faire prendre conscience aux acteurs privés de la difficulté des choix politiques.**

La nature du thème fédérateur détermine fortement le type de partenaires associés au programme. Ainsi, certains programmes associent essentiellement des acteurs associatifs, notamment du secteur culturel, des acteurs socioprofessionnels, pour les programmes à vocation économique ou encore les EPCI du territoire, sur la thématique des services à la population par exemple.

Pour les programmes associant un Parc et un autre territoire de projet, Leader + apparaît comme une opportunité de faire avancer la coopération entre ces territoires. Il importe dans ce cas que les deux structures de développement territorial soit toutes deux impliquées dans l'animation du programme, pour éviter de trop grands déséquilibres. Dans ce cadre, un des Parcs associé à un Pays regrette aujourd'hui explicitement de ne pas disposer de crédits d'animation à son niveau. Il semble également que si le Parc est beaucoup plus expérimenté que le territoire de projet associé, qu'il puisse y avoir des déséquilibres en terme de transferts d'expérience, qui donnent le sentiment de ne se faire majoritairement que dans un sens. Mais quelles que soient ces difficultés opérationnelles, ce type de coopération entre territoires proches, est considéré comme ouvrant des opportunités pour l'avenir, ne serait-ce que par les liens fondés à la fois entre équipes techniques et décideurs politiques. Notons que pour le Parc du Queyras, Leader + donne l'occasion en travaillant avec les EPCI voisins de traiter de thématiques (développement économique notamment), pour lesquelles son territoire est trop restreint.

Enfin, la plupart des Parcs, autonomes dans l'animation, reconnaissent que Leader + renforce à la fois la légitimité de leur structure et de leur territoire, en tant qu'outil et espace de développement, aux yeux des acteurs locaux et de leurs partenaires départementaux et régionaux (Parc du Morvan, Parc de Chartreuse).

4 - Autour de la coopération inter territoriale

La plupart des Parcs ne sont pas très avancés sur ce point, même si la quasi-totalité d'entre eux déclarent avoir un projet en la matière, notamment parce qu'ils ont consacré leur énergie jusqu'à maintenant à la mise en œuvre de leur programme local.

Mais il est vrai que **tous les Parcs ne partent pas du même point, notamment au niveau de la coopération transnationale**. Certains ont ainsi l'habitude de développer des coopérations transfrontalières avec des territoires voisins (Lorraine), d'autres ont déjà expérimenté ce type de pratiques dans le cadre de Leader 2 ou de relations entre Parcs encouragées notamment par le FPNR. Ceux-ci essaient notamment de mettre en lien ces initiatives antérieures avec le programme ; ce qui ne va pas forcément sans difficultés. D'autres enfin, plus récents ou moins ouverts, ne sont pas encore impliqués dans ce type de démarches.

Les jugements exprimés sur l'intérêt de la coopération sont extrêmement variables :

- **Certains de nos interlocuteurs qui y sont très favorables** et s'engagent sur un projet d'action ambitieux, impliquant des liens transnationaux entre territoires (Morvan, Landes de Gascogne,...). C'est pour eux une façon d'élargir la vision des acteurs du territoire et de cultiver l'image du programme. Dans ce cadre, ils soulignent cependant la difficulté à mobiliser ces acteurs sur ces actions, dont la mentalité n'est pas spontanément sensible à ce type de démarche.
- **D'autres privilégient une coopération plus étroite avec un ou plusieurs territoires proches** (Luberon, Parcs du Massif Central,...). L'enjeu est souvent de mettre en commun des moyens d'ingénierie, autour de questions communes. Cette reconnaissance de la coopération rapprochée par Leader +, qui n'existait pas dans Leader 2, est globalement appréciée, car elle apparaît comme la plus susceptible de donner lieu à des projets fructueux.
- **Certains doutent de l'intérêt de la coopération, telles qu'envisagée dans Leader +, c'est à dire devant déboucher sur des projets d'actions communes**. Cette approche est particulièrement sensible pour certains Parcs s'étant investis sur ce volet dans le cadre de Leader 2. L'un d'eux affirme que «la montagne accouche généralement d'une souris. » En revanche, ils estiment que la coopération est intéressante pour échanger des idées, des méthodes.

D'un point de vue pratique, la coopération est considérée comme consommatrice de temps et d'énergie. Le repérage de partenaires intéressants et fiables est jugé particulièrement complexe. Mais les moyens alloués spécifiquement à la coopération constitue sans doute un facteur déterminant de la motivation de certains Parcs. Ce qui amène certains de nos interlocuteurs à regretter cette importance accordée à la coopération. Notons qu'à l'inverse, le Parc du Queyras, qui pratique beaucoup par ailleurs la coopération, notamment dans le cadre de programmes InterReg, considère que les moyens alloués dans le cadre de Leader + à cette question sont insuffisants pour espérer des actions dignes d'intérêt.

5 - Autour des liens avec la charte et le contrat de Parc

Concernant les liens avec la charte, on se trouve face à deux grands cas de figures :

- **Soit la charte est relativement ancienne et Leader + offre souvent l'opportunité d'alimenter son renouvellement, d'y inclure de nouvelles problématiques, qui n'ont pas forcément été privilégiées à l'époque de sa conception.**
- **Soit la charte est récente et le programme est généralement conçu en étroite relation avec tout ou partie de celle-ci** et favorise clairement sa mise en oeuvre.

Mais dans tous les cas, **nos interlocuteurs estiment qu'il n'y a jamais de contradictions avec les principes et orientations de la charte.** Dans ce cadre, la force de Leader + réside dans le fait que c'est un programme ouvert, qui est déterminé en fonction des enjeux du territoire, enjeux qui sont énoncés dans la charte. Les Parcs ont à cet égard le sentiment d'avoir un avantage certain par rapport à d'autres territoires, car ils disposent d'un réel projet de territoire, porté par la charte. Ce qui n'empêche pas de nombreux Parcs d'exploiter Leader + comme un moyen de s'investir sur des thématiques d'intervention, jusque là secondaires ou ne disposant pas de moyens spécifiques (Volcans d'Auvergne).

Le contrat de Parc, quand il existe, est pour sa part exploité comme un moyen de co-financement de certaines des actions du programme. Il faut noter à cet égard que le contrat de Parc est aujourd'hui jugé par la plupart de nos interlocuteurs comme un outil faible, à l'exception notable du Parc du Queyras. En effet, de nombreux contrats sont marqués par la faiblesse ou l'absence de l'investissement de l'Etat ou dans un cas de la Région, l'absence de programmation ferme dans la durée ou encore de prise en compte des actions d'animation.

Cela n'empêche pas certains de nos interlocuteurs d'estimer qu'il pourrait y avoir à terme une réelle complémentarité entre ces outils de développement. A cet égard, l'expérience Leader + doit pouvoir inspirer une réflexion et des propositions relatives à l'amélioration de l'outil contrat de Parc, notamment en faveur du développement de « contrats territoire », associant différents maîtres d'ouvrage du territoire. Leader + permet en effet de démontrer :

- L'intérêt et la pertinence d'une telle approche.
- La capacité de structures Parcs à coordonner et gérer ce type de démarche à l'échelle de leur territoire.
- L'importance des crédits, accordés à l'ingénierie d'animation dans ce cadre.

6 – Autour des objectifs des fonds structurels

D'une manière générale, le lien aux objectifs des fonds structurels, privilégiés par Leader +, apparaît extrêmement liée à l'entrée thématique du projet local. Ainsi, le Parc de la Brenne qui a choisi l'entrée sur les jeunes n'a aucun mal à justifier du lien à l'un de ces objectifs. Mais la plupart de nos interlocuteurs considèrent que cette question est un peu artificielle et qu'il leur est toujours possible de trouver une action leur permettant de justifier de ces liens. Et plus globalement, d'autres rappellent que l'inscription des Parcs dans une logique de développement durable assure de la prise en compte de ces questions, si elles constituent des enjeux pour le territoire.

En ce qui concerne la protection de l'environnement, certains de nos interlocuteurs rappellent d'emblée qu'il s'agit d'une des missions de base des Parcs, et que de fait cet enjeu est pris en compte de manière quasi "naturelle" lors de la mise en œuvre de Leader +. Les Parcs ayant choisi l'entrée « Valorisation des ressources naturelles » ont naturellement plus de facilités à justifier de la contribution de leur projet à ces objectifs.

En ce qui concerne la situation des jeunes et des femmes, certains Parcs considèrent que ces objectifs, centrés sur des publics spécifiques ont pour intérêt d'amener les acteurs locaux à se poser la question de ces publics de façon explicite. Ce qui ne les empêche pas forcément d'avoir des difficultés à mettre en place des actions concernant spécifiquement ces publics. D'autres Parcs déclarent travailler pour l'ensemble de la population de leur territoire, notamment lorsqu'ils estiment que ces publics ne sont pas porteurs d'enjeux en tant que tels (Parc du Verdon pour les femmes). On note cependant dans un Parc l'organisation d'un comité de programmation, consacré aux services aux personnes, associant 50 % de femmes... au sein du collège des acteurs privés. Davantage de projets concernent plus directement les jeunes, qui semblent être aujourd'hui une priorité de bon nombre d'élus. Il peut s'agir d'actions d'éducation à l'environnement ou au territoire, de l'accueil de jeunes salariés sur le territoire ou encore de la mise en place de services à destination des jeunes. Sur ce point, certains Parcs regrettent que les actions sur le temps scolaire ne puissent être prises en compte, alors que d'autres apprécient de devoir prendre en compte le temps extrascolaire sur lequel ils étaient relativement peu investis.

7 – Autour du renouvellement de l'ingénierie des Parcs

D'un point de vue technique, les Parcs ont soit :

- **Créé une cellule spécifique Leader +, incluant le volet gestion et animation.** Il s'agit généralement d'une équipe de 3 à 4 personnes, recrutées au moins pour partie dans le cadre du programme. Ce scénario est particulièrement présent, lorsque Leader + est exploité comme un moyen de s'investir sur des thématiques nouvelles, pour lesquelles ces équipes ne disposaient pas de compétences en interne, ou lorsque le territoire du GAL est très différent de celui du Parc. Ces équipes travaillent en relations plus ou moins étroites avec le reste du personnel du Parc, mais veillent en général à le mobiliser à la fois pour repérer des projets ou recueillir des avis ou expertises spécifiques, jugées nécessaires. En créant ou en renforçant significativement ces équipes, certains Parcs affirment également leur volonté de voir pérenniser ces nouvelles compétences et missions au-delà de l'issue du programme (Parc du Morvan avec la création d'une Agence culturelle).
- **Limité la coordination du programme à 1 ou 2 personnes, généralement proches des postes de direction et s'appuyant sur l'équipe en place.** Il s'agit d'un cas présent au sein des Parcs, antérieurement impliqué dans le cadre de Leader ou ayant orienté leur programme sur une thématique, pour laquelle il dispose de compétences en interne.

La situation des Parcs, co-animant le programme avec une autre structure, est encore différente. Le partage des tâches entre structure n'est pas forcément équilibré et peut-être soit

territorial, soit thématique. Mais cette situation implique généralement la mise en place d'une cellule d'animation, commune aux deux structures et dédiée à Leader +, ne serait-ce que pour des difficultés à faire intervenir les agents du Parc sur l'ensemble du territoire Leader +.

8 – Autour du renouvellement des pratiques politiques des Parcs

D'un point de vue politique, la principale innovation concerne l'association des acteurs privés à la démarche et notamment à la programmation des actions. Ce changement essentiel ne pose apparemment pas de problèmes opérationnels majeurs, car la plupart des Parcs ont veillé à mettre au point des conventions claires sur la répartition des pouvoirs entre le comité de programmation du GAL, qui assure la décision de programmation des actions, et le bureau du syndicat mixte, qui entérine cette décision, engageant les moyens nécessaires aux actions. Même si le bureau du syndicat se réserve la possibilité de refuser une action, il semble que la régulation entre ces instances, liée notamment à l'implication d'élus du bureau Parc au sein du comité de programmation, évite de se retrouver, sauf exception, face à des refus d'entérinement des décisions.

Si d'un point de vue fonctionnel, le dispositif de prise de décision fonctionne, cette nouveauté implique un travail important sur les mentalités et représentations des acteurs privés et des élus. Les acteurs privés, qui apportent dynamisme et pragmatisme à la démarche, ont souvent à saisir la logique de l'action publique à l'échelle d'un territoire. Les élus ont pour leur part à accepter de coopérer avec ces acteurs, alors qu'ils ont souvent le sentiment de perdre une part de leurs poids et prérogatives. Ce phénomène est d'autant plus sensible que certains Parcs ont délibérément choisi d'associer plus de 50 % d'acteurs privés au GAL et/ou que les acteurs privés se montrent souvent plus assidus que les élus. De ce point de vue, la façon, dont est animé le GAL, apparaît comme essentielle et doit être fondée sur une écoute réelle. Le président et le coordinateur du GAL ont ici un rôle essentiel, qui peut dans le meilleur des cas déboucher sur de nouvelles formes de coopérations. Ajoutons que pour certains Parcs, ayant notamment l'habitude de faire fonctionner cette concertation élus/acteurs privés, dans le cadre de commissions thématiques, le changement réside dans le fait d'une prise de décision commune sur des projets précis, renforçant ainsi les enjeux de la concertation.

On notera également que pour certains Parcs, la mise en place de Leader +, a donné lieu à des évolutions structurelles de leurs instances. C'est le cas par exemple du Parc du Morvan, qui a fondu sa commission culture dans le comité de programmation, lui-même plus ouvert, et entend maintenir ce type d'instance, au-delà du programme. Le Parc du Livradois a veillé pour sa part à ce que les acteurs privés, présents au sein comité de programmation, soient à la fois issus du territoire et porteurs d'une approche à cette échelle. Dans ce cadre, Leader + favorise clairement l'organisation des acteurs au niveau du territoire Parcs, donnant au projet du Parc des interlocuteurs

A cet égard, la plupart de nos interlocuteurs se pose aujourd'hui clairement **la question de la façon dont ce type de fonctionnement pourra perdurer au-delà du programme.** Ainsi, le Parc de Chartreuse a même proposé à la Région de calquer le fonctionnement d'un comité de développement sur celui du comité de programmation. Ce qui est pour l'instant refusé...

9 - Leader +, facteur global d'innovation pour les Parcs

Le terme d'innovation fait clairement débat chez nos interlocuteurs. Néanmoins, pour ceux qui l'acceptent et la revendiquent dans toute sa relativité, **Leader + est considéré comme un véritable facteur d'innovation pour 2 raisons essentielles :**

1. **Il exige de s'intéresser à de nouveaux champs, de nouveaux thèmes ou encore à la façon de travailler sur des thèmes plus traditionnels pour le Parc**, en disposant de moyens qui permettent de dépasser le stade du discours et des incantations. C'est une ouverture jugée précieuse et nécessaire, qui joue généralement un rôle de catalyseur pour le Parc et son territoire.
2. **L'obligation de renouveler les modalités de gouvernance (association société civile et fonctionnement participatif) est également essentielle, tant à l'échelle de la programmation globale que de la conduite des projets collectifs structurants.** Pour de nombreux Parcs, Leader + fait figure d'école en la matière, pouvant l'amener à certaines remises en cause de leurs modalités de fonctionnement.

Certains de nos interlocuteurs précisent que l'innovation fait partie des missions des Parcs, mais ils estiment que Leader + leur donne les moyens et les poussent à être plus innovants et à prendre plus de risques qu'ils ne le feraient sans ce programme. Le Parc du Livradois Forez préfère pour sa part parler d'effet levier ou d'entraînement, plutôt que d'innovation.

10 – Les points forts de Leader +

Sans pouvoir nécessairement préciser l'ensemble des points forts, relevés par nos interlocuteurs, il est possible de voir se dégager quelques grandes tendances partagées :

- **Leader + est également considéré comme un réel outil de gestion territoriale** en raison d'une démarche partenariale innovante et exigeante, impliquant largement les acteurs du territoire mais aussi parce que le territoire dispose d'une entière liberté dans le cadre de la définition de son propre projet. Le fait que Leader + confie à un comité la responsabilité de la conduite d'un projet global, en lui attribuant une enveloppe financière pour le mener à bien, semble être un moyen efficace de faire du développement. Les Parcs estiment que la qualité de la définition de leur projet, dans le cadre de la charte, est un atout et s'interrogent sur les capacités de territoires ne disposant pas d'un diagnostic clair et partagé de leurs enjeux à tirer parti de Leader +, sur un temps somme toute limité. Sur ce point, l'existence d'un thème fédérateur n'est que très rarement vécue comme une imposition, qui viendrait réduire la marge de manoeuvre du territoire. Il y a semble-t-il une réelle synergie entre la logique charte et la logique thème fédérateur.
- **Leader + a pour autre atout d'apporter au territoire des moyens spécifiques, dédiés à son développement.** Dans une période où les ressources publiques, mobilisables par des territoires tels que les Parcs, tendent à se réduire, il s'agit d'un point non négligeable. Le fait de disposer d'une dotation authentifiée pour construire et mettre en oeuvre un

programme d'actions cohérent est également considéré comme un point fort, alors que la programmation des fonds publics, attendue notamment à travers l'émergence des contrats de parcs, n'a pas donné les résultats escomptés.

- **Même si les fonds communautaires ne représentent généralement qu'une part réduite du coût des projets, Leader + dispose d'un pouvoir déclencheur fort et d'un effet levier apprécié.** Le Parc du Morvan affirme à cet égard qu'un euro provenant des fonds européens a suscité la mobilisation de 7 euros sur les projets soutenus. Certains Parcs, à l'instar du Verdon et de la Chartreuse, ajoutent également que Leader + permet d'aider des projets "hors normes", qui ont du mal à trouver l'appui de financements classiques.
- **Leader + apparaît comme un moyen de sensibiliser les acteurs locaux à la dimension territoriale du développement.** Pour les Parcs, ce programme est en accord étroit avec la logique des Parcs et leur permet de renforcer la légitimité de cette approche sur leur territoire. L'accent mis sur l'innovation permet de justifier des évolutions d'approches et de pratiques, qui seraient parfois difficile à défendre sans l'existence du "tiers", que représente Leader +.

11 – Les points faibles de Leader +

- **Le système de gestion technico-administrative est unanimement critiqué** (à l'exception du Parc du Queyras qui s'en accommode et la trouve globalement justifiée). Il semble inadapté à la logique de développement du programme. L'inflation de règles et de critères, qui ne sont pas toujours transparents, et leur évolution "chemin faisant" donnent le sentiment de s'inscrire dans une logique de contrôle. De façon plus opérationnelle, ce système est consommateur de temps et d'énergie, concurrençant en cela l'investissement sur l'animation. Même les Parcs les plus expérimentés estiment que le système est trop lourd sans que cela ne soit justifié.
- **Sur le fond, Leader + impose également des critères d'évaluation, qui n'entrent pas toujours en synergie avec ceux que les Parcs se sont définis dans le cadre de leur projet de territoire.** Si pour des territoires émergents, cette exigence peut paraître structurante, elle est considérée comme une source de complication par les Parcs.
- **Le système du dégagement d'office est considéré comme contradictoire avec la nécessité de disposer du temps suffisant pour faire oeuvre de développement.** Nos interlocuteurs ne remettent pas intégralement ce système en cause mais ils estiment qu'il aurait été préférable qu'il entre en vigueur de manière plus progressive au fur et à mesure de l'avancement du programme.

12 – Les améliorations à promouvoir

- Pour nombre de nos interlocuteurs, **la première attente exprimée concerne la poursuite de ce type de programme** et pour les mieux informés, le projet FEADER leur semble de bon augure, confirmant la validité de ce type d'approche, qui correspond étroitement à la logique des Parcs.
- **Les critiques concernant le système de gestion appellent nécessairement des aménagements**, notamment pour moins peser sur les capacités d'animation. Pour certains, il serait souhaitable de disposer de plus de moyens en animation, tout en conservant la gestion directe qui est considéré comme un atout fondamental, hormis pour le Parc du Morvan qui vient de mettre en place un système original, reposant sur la création d'un compte de tiers à la Trésorerie générale.
- **Certains de nos interlocuteurs souhaiteraient disposer de temps plus long pour la mise en oeuvre des projets** ; le dégagement d'office rendant complexe l'appui à des projets prenant plus de 18 mois. Une réflexion plus globale sur le temps nécessaire à la mise en oeuvre d'une politique de développement devrait être menée, en se référant notamment à la façon dont les Parcs font vivre une charte sur une durée de 10 ans.
- **Un Parc estime que Leader doit explicitement donner la priorité au financement des projets collectifs structurants.**
- **Concernant le thème fédérateur, un Parc souhaiterait voir à l'avenir émerger un nouveau thème, concernant le paysage et l'aménagement du territoire.** Ce thème répond en effet aux enjeux de son territoire et paraît être une excellente entrée pour associer les acteurs du territoire dans leur diversité à la mise en oeuvre du programme. Plus globalement, un certain nombre de nos interlocuteurs souhaiterait que la définition des thèmes fédérateurs soit réalisée de manière plus interactive avec les territoires, afin d'être plus en prise avec la réalité des enjeux de leur territoire. Ainsi, certains proposent qu'elle soit réalisée à un échelon régional.
- **Le renouvellement des modalités de gouvernance vers davantage de démocratie locale implique des contraintes, qui doivent être prises en compte.** Dans ce cadre, il importe notamment de développer une ingénierie spécifique, dont tous les Parcs ne disposent pas.
- **Il ne paraît pas souhaitable de multiplier les niveaux de coopération, notamment au niveau des réseaux interrégionaux, nationaux ou communautaire,** qui sont tous consommateurs de temps et n'apportent pas forcément une plus-value marquée et différenciée.
- **L'investissement de la FNPNR doit être renforcé pour permettre aux Parcs de tirer le meilleur parti de Leader +, mais aussi pour développer l'implication des Parcs dans les programmes, qui verront le jour en 2007.** La conduite et les constats de cette étude soulèvent dans cette optique des attentes de la part de certains de nos interlocuteurs. Elles offrent également des arguments, pour plaider en faveur d'une implication plus forte

des Parcs à l'avenir. Au-delà et d'un point de vue plus opérationnel, l'échange d'expériences apparaît comme une piste à creuser.

13 – Quels sont les principaux intérêts et enjeux des Parcs à s'engager dans le cadre du programme Leader ?

Une première famille d'enjeux concerne en priorité chaque Parc individuellement et le renforcement de leurs capacités d'action :

- **Le premier argument venant à l'esprit pour amener un Parc à s'intéresser à Leader + est l'argument financier.** En effet, même si les fonds européens mobilisés par Leader + ne sont pas colossaux, ils sont loin d'être négligeables ; d'autant qu'ils sont souvent le moyen de faire jouer un **effet levier** important. Par exemple, les partenaires financiers des Parcs que sont les conseils régionaux et généraux s'avèrent généralement très favorables pour co-financer des projets bénéficiant de fonds européens (même au-delà des 50%). **Pour les Parcs ayant bénéficié de Leader +, ce programme s'est donc avéré être une source importante de financement pour mettre en œuvre la charte et contribuer au développement de leur territoire.**
- **Leader + est également un moyen pour les Parcs de mettre en œuvre leur charte.** Leader + est un programme de développement territorial qui, en toute logique, est fondé sur les enjeux et besoins du territoire. Or ce sont bien ces mêmes besoins qui sont identifiés dans les chartes. En fonction de leur maturité, les Parcs ayant bénéficié de Leader + ont choisi un thème fédérateur **proche de leur cœur de métier** (autour de la valorisation des ressources locales) ou un thème leur permettant **d'élargir leurs compétences** à d'autres besoins du territoire. **Mais, dans tous les cas, Leader + leur a donné l'occasion d'affirmer leur efficacité à œuvrer pour le développement du territoire.**
- **Leader + est un programme favorisant la mise en œuvre d'un projet de développement intégré.** A cet effet, il offre à la fois :
 - **un cadre fonctionnel** (un comité de programmation - composé pour moitié d'acteurs publics et pour moitié d'acteurs privés - chargé de définir une stratégie de développement et de la faire vivre) ;
 - **et un cadre opérationnel** (un budget et des règles de financement).Concrètement, le comité doit définir des orientations, faire des choix et évaluer les résultats obtenus. Le fait d'avoir à conduire un projet autour d'un thème fédérateur oblige à traiter une thématique de manière approfondie et cohérente. **Cela permet d'entrer dans une logique de projet cohérente, lisible et perceptible par les différents acteurs du territoire.**
- **Les Parcs ayant bénéficié de Leader + ont généralement connu un important renforcement de leur partenariat avec les différentes collectivités de leur territoire, mais aussi avec les territoires limitrophes pour les Parcs, ayant des GAL dépassant leurs "frontières".**

Mais c'est surtout le renforcement du partenariat avec des acteurs privés du territoire qui apparaît comme un des principaux acquis de Leader +. En effet, Leader + permet aux Parcs de tisser des partenariats étroits avec les chambres consulaires, les associations, les syndicats professionnels et autres acteurs privés agissant sur le territoire. Ces acteurs passent alors d'une position de relatif retrait vis-à-vis du Parc à une logique de co-construction. Ils apportent au Parc leur expertise du terrain et apprennent de lui ce que signifie la mise en œuvre d'un projet de territoire ; ils aident le Parc à avoir une pertinence forte dans ces actions et ils le crédibilisent. **C'est le gage d'un meilleur ancrage du Parc sur son territoire.**

- **Leader + est également un facteur de légitimation des structures Parcs et de leur action.** Pour les jeunes Parcs, cela permet de tisser des partenariats et donne plus de moyens pour mener des actions. Quant aux Parcs plus anciens, cela renforce leur légitimité à intervenir sur des thématiques sur lesquelles ils ne sont pas toujours attendus, même si elles font partie de leurs missions (accueil des populations, développement économique et culturel...). **Le fait d'agir dans le cadre de Leader +, d'avoir des moyens pour le faire et d'agir en partenariat fort avec des acteurs privés permet aux Parcs d'être légitimes aux yeux de tous les acteurs.** Dans cette perspective, le cadre offert par Leader + constitue une sorte de "tiers", légitimant l'innovation, tant en terme de thèmes que de pratiques de développement.

Une seconde famille d'enjeux concerne plus directement les Parcs dans leur ensemble et leur avenir :

- **Un point à souligner est lié à l'évolution des politiques européennes de soutien au développement rural.** Les informations actuelles sur la création d'un nouveau fonds, le FEADER, confirment en effet l'attachement de l'Europe à soutenir des projets de développement territorialisé en matière de développement rural. Dans ce cadre, il apparaît nécessaire que les Parcs se mobilisent sans doute davantage sur le programme et se montrent force de proposition dans la phase de définition actuelle.
- Par ailleurs, **même si nous avons constaté que le volet territorial des contrats de plan ne donne actuellement pas réelle satisfaction aux Parcs, au regard de leurs attentes, il semble que les acquis de Leader + puissent à terme permettre d'en accélérer le rodage et l'amélioration.** S'impliquer sur Leader, c'est sans doute pour les Parcs un moyen de disposer d'arguments forts, pour favoriser cette évolution souhaitée, en défendant notamment l'idée forte qu'il peut à terme exister une réelle complémentarité entre ces outils de développement opérationnel.
- Enfin, même si les Parcs rencontrés n'ont pas toujours conscience de cet effet du programme, notamment parce qu'ils sont actuellement concentrés sur sa mise en œuvre, nos entretiens nous permettent d'affirmer que **Leader + constitue effectivement une opportunité pour les Parcs d'expérimenter et de renouveler leurs approches et leurs pratiques, tant sur le fond (thématiques d'intervention) que sur la forme (concertation, démocratie participative, ingénierie territoriale).** Cette valeur ajoutée de Leader + nous semble essentielle et doit pouvoir sans doute être davantage mise en

évidence, notamment dans le cadre d'une capitalisation/valorisation à réaliser notamment dans le cadre du réseau. L'exemplarité des Parcs en matière de développement durable en dépend certainement pour partie.

14 – Quels sont les atouts dont disposent les Parcs pour s'engager dans le cadre du programme Leader ?

Bien que l'enquête réalisée n'ait pas permis d'étudier la situation de territoires de projet, autres que les Parcs, engagés dans Leader +, il est possible d'affirmer que les Parcs disposent d'un certain nombre d'atouts pour s'engager dans ce type de démarche :

- **Leur premier atout est naturellement de disposer d'un réel projet de territoire**, acté par l'existence de la charte. Cela signifie d'une manière pratique, qu'ils bénéficient à la fois d'un véritable diagnostic partagé des besoins et des enjeux de leur territoire et d'orientations stratégiques, susceptibles d'y répondre.
- **Le second point fort des Parcs est de disposer d'équipes, dotées d'une ingénierie du développement suffisante, pour pouvoir tirer le meilleur parti de Leader +**. Même si le cadre administratif paraît lourd à certains, il n'est en effet jamais apparu comme un obstacle à l'action.
- **Le troisième atout est constitué par les liens forts existant entre l'esprit Parc et l'esprit Leader**. Ainsi, lorsque Leader + parle d'innovation, les Parcs mettent en avant leur mission d'expérimentation. Il est possible de faire le même rapprochement entre les exigences de "meanstreaming" de Leader + et la missions de transfert des Parcs. Plus globalement, les deux approches ont en commun de s'être donné pour priorité le développement durable des territoires concernés. Ces points nous semblent d'autant plus important à être mis en avant que les Parcs ne disposent que d'une lisibilité limitée de leur démarche au niveau européen, dans le cadre de laquelle ils sont avant tout considérés sous un angle essentiellement environnemental.
- **Le quatrième point fort est l'existence d'un réseau national**, qui doit permettre aux Parcs de se situer à la fois en force de proposition à l'égard des promoteurs de ces politiques et d'accroître l'efficacité de l'investissement de chacun des Parcs dans ce cadre, ne serait-ce qu'en capitalisant et échangeant l'expérience acquise jusqu'à aujourd'hui.

15 – Pistes de réflexion pour l'avenir et l'implication des Parcs dans le futur programme Leader

Avec cette étude, le réseau des Parcs acte de manière explicite son intérêt à développer l'implication des Parcs dans le cadre de Leader. Notons à cet égard que le réseau des Parcs est aujourd'hui le seul réseau national de territoires à réaliser une telle étude à mi-parcours sur le programme Leader +. Au-delà de l'intérêt rétrospectif de ce bilan qualitatif intermédiaire, **cet investissement**, qui traduit l'attachement actuel de la Fédération à "creuser" la question européenne pour ce qui la concerne, **doit permettre de réfléchir à la façon, dont les Parcs**

peuvent aborder l'échéance de 2007, qui verra la mise en place de nouveaux programmes de développement territorialisé.

Aujourd'hui, les Parcs portent 14 GAL et sont associés dans la mise en oeuvre de 6 autres programmes Leader +. Même si cet effectif n'est pas négligeable, il nous semble, au regard des constats positifs réalisés dans le cadre de cette étude, que l'enjeu pourrait être de porter cet effectif à une trentaine de Parcs.

Pour y parvenir, les Parcs et leur réseau ont à mettre en place une démarche collective de contribution, qui pourrait conduite de la manière suivante :

1. **Faire connaître et valoir les résultats de cette étude**, à la fois au niveau du réseau des Parcs, mais aussi des partenaires européens, nationaux, régionaux et départementaux, impliqués dans la mise en oeuvre de ces politiques.
2. **Initier à la suite de cette étude, un travail de réflexion collective au sein du réseau, afin de préparer l'échéance de 2007.** De ce point de vue, il semble que la perspective des journées nationales d'octobre 2005, qui seront consacrées à l'Europe, offre une opportunité de créer un temps fort de travail sur cette question. Ce temps fort pourrait faire en amont l'objet d'une préparation, associant un certain nombre des personnes enquêtées dans le cadre de cette étude d'ici l'été 2005.
3. **Ces réflexions doivent notamment permettre d'argumenter plus avant l'intérêt pour un futur programme d'associer plus étroitement les Parcs et leur réseau.** Au-delà des points évoqués dans la partie précédente, qui tendent à démontrer que les Parcs sont à considérer comme des partenaires "naturels" de Leader, il paraît nécessaire d'envisager la façon, dont les Parcs en tant que "territoires aînés", disposant d'une réelle antériorité en matière de développement, peuvent effectivement contribuer à la dynamique nationale et européenne du programme, individuellement et dans le cadre du réseau. D'ores et déjà, une réflexion sur les thèmes fédérateurs pourrait être entamée. Les modalités de cette contribution devront être définies plus précisément, notamment pour ne pas créer d'oppositions avec des territoires de projet plus récents et notamment les Pays.
4. Suite aux journées nationales et en fonction des enjeux et priorités repérés, **le réseau devra sans doute poursuivre son investissement à la fois :**
 - **en effectuant un travail de valorisation de ces réflexions, au travers de contributions, auprès des promoteurs d'un futur programme ;**
 - **en soutenant les Parcs dans le montage de projets, en vue de l'échéance 2007.** De ce point de vue, des séminaires de réflexion opérationnelle devront sans doute être organisés et donner lieu à une capitalisation et formalisation méthodologique spécifique.

Annexes

Transparents présentation note de synthèse

Fiches Parc :

- PNR Brenne
- PNR Causses du Quercy
- PNR Chartreuse
- PNR Grands Causses
- PNR Guyane
- PNR Haut Jura
- PNR Landes de Gascogne
- PNR Livradois Forez
- PNR Lorraine
- PNR Luberon
- PNR Millevaches en Limousin
- PNR Morvan
- PNR Monts d'Ardèche
- PNR Pilat
- PNR Queyras
- PNR Verdon
- PNR Volcans d'Auvergne

Parc Naturel Régional de Brenne

Nom du GAL	Parc de Brenne
Nom et fonction personne enquêtée	Jean Baptiste Massé, chargé de mission Leader + jb.masse@parc-naturel-brenne.fr
Date de l'entretien	1 février 2005
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Gestionnaire et porteur. Territoires du GAL et du Parc confondus
Dates de renouvellement de la charte	2007 La révision va commencer cette année
Existence date signature et type Contrat	Contrat de parc qui finance uniquement les actions du Parc Contrat de pays signé récemment
Antériorité Leader et Leader 2	Leader et leader 2 sur le même territoire
Thème fédérateur choisi	Public cible les jeunes
Part de leader dans le budget du Parc	

1. Le thème fédérateur

Un bureau d'études a aidé à la préparation du dossier de candidature notamment en réalisant un diagnostic qui a permis de proposer trois thèmes fédérateurs. Comme il **apparaissait clairement qu'un enjeu important du territoire était le problème du départ des jeunes et du vieillissement de la population**, il a été assez logique et facile de choisir ce thème là.

Les acteurs locaux ont aussi choisi d'avoir un **thème nouveau** par rapport aux programmes Leader précédents et par rapport aux actions menées par le Parc jusque là.

L'intérêt d'un thème fédérateur est de permettre de définir des actions thématiques, de structurer le partenariat et d'écrire le plan de développement en amont.

Le fait d'avoir à poser des limites sur la définition des jeunes (le GAL l'a fixée à 35 ans) peut poser des difficultés sur certaines actions. Notamment pour des actions qui intéressent des jeunes mais pas uniquement (obligation de définir des clés de répartition...).

2. Les projets soutenus

Les projets sont structurés autour de 5 axes :

1. **Insertion et formation** (axe qui a du mal à décoller). Exemple : chantier-école sur la restauration de patrimoine bâti porté par une association départementale de formation et d'insertion.
2. **Service aux familles et petite enfance**. Exemple : création d'une maison de la petite enfance, mise en place d'un relais d'assistantes maternelles (action portée par le Parc)
3. **Culture loisirs** (c'est l'axe le plus consommateur). Exemple : développement d'une "saison culturelle" sur la ville du Blanc ; festival du livre environnement avec des animations spécifiques pour les jeunes.
4. **Associer les jeunes à la vie locale**. Exemple : mise en place avec la Fédération des Œuvre Laïque de l'Indre de relais d'animation rurale pour développer des actions avec les jeunes, (à l'image de ce qui peut se faire dans certains quartier urbains). Ces relais seront animés par trois animateurs ruraux recrutés pour l'occasion.
5. **Mobiliser les jeunes pour la prise en charge de projets**. Exemple : mise en place d'un concours à la création d'entreprise.

Leader + a permis au Parc de s'occuper de la petite enfance, ce qu'aucune structure ne faisait jusque là. Le programme a aussi permis de renforcer le travail de la commission culture du Parc en lui donnant des moyens.

Grâce à Leader +, un partenariat important s'est mis en place avec la Caisse d'Allocation Familiale. La CAF avait été associée à une réflexion sur la mise en place d'un contrat enfance et d'un contrat temps libre à l'échelle du parc. Ce contrat coordonné par le Parc, permet de financer des collectivités pour la mise en place de services destinés aux 0-18 ans, financés par la CAF.

Le fait d'avoir associé très tôt la FOL à la préparation du programme (dès 2001) a permis à l'idée des relais d'animation de naître et d'être menée à bien.

De manière plus générale, auparavant le parc ne travaillait avec les jeunes que durant les temps scolaires. Leader + permet de développer des actions en dehors de l'école ce qui permet d'élargir le public et les types d'actions.

3. Les partenariats locaux

Leader + a permis de monter un **partenariat important avec la C.A.F.** En effet, celle-ci s'est engagée sur des montants financiers conséquents à soutenir des projets sur le territoire du GAL.

Leader + a aussi permis la structuration des associations culturelles, un réseau s'est développé afin d'accompagner la diffusion de spectacles pour le jeune public. Le même type de **structuration de réseau** est en cours avec les clubs sportifs, même si cela est plus difficile.

Leader + n'a pas apporté de changement significatif en ce qui concerne le partenariat avec les collectivités locales. Notre interlocuteur note par contre un renforcement du lien avec le CPIE.

4. Les partenariats extra-locaux

Pour l'instant rien n'est concrétisé en terme de coopération. Notre interlocuteur précise que le **thème « Public cible : les jeunes » est difficile à traiter en inter-territorial.**

Deux projets sont pourtant à l'état d'idée :

- l'un concernant l'élaboration d'une charte qualité pour les services à la petite enfance avec un autre GAL
- l'autre concernant la sensibilisation auprès des jeunes sur la migration des grues avec un réseau espagnol

5. Lien avec la charte et le contrat de parc

Le constat était fait dans la charte du vieillissement de la population. Il y a donc un lien entre la charte et Leader +. Toutefois notre interlocuteur ne connaît pas bien très bien la charte qui ne semble pas être un document de référence pour Leader +.

Par contre, le travail réalisé dans le cadre de Leader + devrait nourrir la future charte. Notamment parce que Leader + conduit le parc à prendre en charge des compétences que la charte ne lui attribuait pas spécifiquement mais qu'il a prises à défaut d'engagement d'autres structures (principalement les compétences touchant à la petite enfance. La nouvelle charte devrait permettre de légitimer un certain nombre d'actions que le Parc a été amené à porter dans le cadre de Leader +.

En ce qui concerne le contrat de parc, notre interlocuteur pense qu'il est plus axé sur les questions environnementales et qu'il ne sert pas à cofinancer des actions de Leader +.

Par contre, il est intéressant de noter que le renouvellement du **Contrat de Pays** a été fortement influencé par les réalisations dans le cadre de Leader +.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

Dans le domaine de la protection de l'environnement, le programme Leader + agit principalement sur deux axes:

- grâce à des actions de sensibilisation des jeunes aux questions environnementales
- par l'utilisation de critères environnementaux pour analyser les projets de création d'entreprise.

Concernant la situation des femmes, on peut considérer que la structuration des services à l'enfance constitue une amélioration.

Le programme étant centré sur les jeunes, il ne fait aucun doute qu'il contribue à améliorer leur situation.

7. Renouveau des méthodes de travail des Parcs

Dans le Parc de la Brenne, le programme Leader + est géré de manière assez indépendante des autres actions du Parc, même si certaines actions apportent de la transversalité.

Le portage par le Parc du programme Leader + a été l'occasion de la création d'un poste d'animateur travaillant à 100 % sur Leader +, d'une secrétaire à 50% et d'un comptable à 25%. Le chargé de mission éducation et culture du Parc travaille aussi à 25% sur Leader + car c'est un relais important du programme. Le directeur du Parc quant à lui est affecté pour 25% de son temps à la gestion et à l'évaluation du programme Leader +.

Il est important de noter que le Parc a porté les deux programmes Leader précédents. L'arrivée de Leader + n'a donc pas créé de bouleversement, il s'agit plutôt d'une continuité dans le mode de fonctionnement du Parc.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

Notre interlocuteur note que l'innovation est bien sûr un critère de sélection des actions subventionnées. Des efforts sont faits pour véritablement soutenir l'innovation, même s'il est toujours difficile de caractériser ce qui est vraiment "nouveau" pour le territoire. Afin de favoriser l'innovation, des critères de dégressivité ont été mis en place pour les projets présentés plusieurs années de suite.

En ce qui concerne la qualité de vie, le développement des services à la personne est certainement une forme d'innovation pour le territoire.

En ce qui concerne la viabilité socio-économique, un concours à la création ou à la reprise d'entreprises a été mis en place.

En terme de développement, le partenariat avec des partenaires privés représente le plus grand changement. Des groupes de travail thématiques ont été mis en place. Ils permettent la responsabilisation des acteurs privés puisque ceux-ci participent à la gestion de l'enveloppe budgétaire.

9. 3 points forts et 3 points faibles de Leader et 3 propositions d'amélioration

Points forts

- 1/ Leader + est transversal, généraliste, ce n'est pas un programme centré sur un domaine d'action.
- 2/ Le partenariat avec les privés.
- 3/ Leader + favorise l'innovation.

Points faibles

- 1/ La gestion administrative est trop lourde et elle entraîne des difficultés de trésorerie (pour le Parc et les petites associations) à cause de la gestion directe.
- 2/ Le fait que le programme soit imité dans le temps (pas de certitude quant à la pérennité des actions)

Améliorations possibles

- 1/ Le système des appels de fonds qui devrait être modifié.
- 2/ Il faudrait un financement plus important des postes liés au programme (financement à 100% des animateurs).
- 3/ Un allègement administratif est nécessaire (moins de justificatifs pour les porteurs de projets et temps de réaction plus court)

Parc naturel régional des Causses du Quercy

Nom du GAL	Bouriane-Causse du Quercy
Nom et fonction personne enquêtée	JF Hessel, responsable du pôle développement jfhessel@parc-causses-du-quercy.org
Date de l'entretien	21 janvier
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Gestionnaire et porteur du GAL Le GAL est sur le territoire du Parc plus celui d'un Pays
Dates de renouvellement de la charte	2009
Existence date signature et type Contrat de Parc	Oui signé en 2002 Etat - région - département sur un programme territorial qui permet la mise en œuvre opérationnelle de la charte, concerne tout le territoire du parc avec des financements pour toutes les structures sur le parc.
Antériorité Leader et Leader 2	non
Thème fédérateur choisi	Accueil de nouveaux acteurs et de nouvelles entreprises
Part de leader dans le budget du Parc	Budget autonome 2 M € sur deux ans

1. Le thème fédérateur

La charte du parc avait été réalisée sur les bases de données socio-économiques "périmées", les enjeux en terme d'évolution de la population n'avaient pas clairement été identifiés. Alors que, parmi les Leader +, le territoire connaît le solde migratoire le plus élevé de France, la charte n'avait pas intégré cet enjeu. La problématique est identique dans le pays voisin. Ces deux territoires ont donc saisi l'opportunité de Leader + et d'un thème fédérateur particulièrement adapté à une problématique importante du moment.

Notre interlocuteur considère que le choix d'un thème fédérateur oblige à ne pas avoir un programme trop dispersé, à se concentrer sur un sujet. Il est ainsi plus facile d'être lisible et efficace.

2. Les projets soutenus

Les projets aidés dans le cadre de Leader + sont de deux grands types :

- ⇒ Le premier type concerne des aides directes à la création d'entreprises artisanales. L'intervention du Parc en matière économique est déléguée à la chambre des métiers, c'est donc elle qui anime ce volet. Celui-ci fonctionne très bien, des créations très diverses sont soutenues.
- ⇒ Le deuxième concerne la création de nouveaux services à la population par exemple des services à la petite enfance tel que des crèches, haltes-garderies ou centres de loisirs sans hébergement.

Grâce à la gestion directe, la décision est maîtrisée au niveau local, ce qui permet plus de souplesse et de réactivité. Le choix des projets et l'attribution des aides peuvent être plus rapides et plus pertinents. Par ailleurs, les aides directes aux entreprises ne sont envisageables que dans le cadre de Leader +, seul programme à permettre ce type de financement.

3. Les partenariats locaux

Grâce à Leader + le partenariat avec le Pays s'est nettement renforcé. Des synergies sont créées autour de nombreuses actions car la mise en œuvre se fait sur l'ensemble du territoire du GAL.

Une cellule économique avec l'ensemble des chambres consulaires a été mise en place grâce à Leader +.

Par contre, il n'y a pas de partenariat avec des structures privées en dehors des comités de programmation.

4. Les partenariats extra-locaux

Deux projets sont en cours :

- ⇒ L'un avec les 7 parcs du massif central sur la création d'une offre touristique Massif Central hors saison ;
- ⇒ L'autre sur les "Bistros de Pays" dans le cadre d'une démarche de labellisation au niveau national.

L'intérêt de telles démarches de partenariat est encore difficile à évaluer car ces projets viennent juste d'être validés. Notre interlocuteur en attend un partage d'expérience, et la mise en œuvre d'actions en commun. Le Parc n'a pas beaucoup d'expérience en matière de coopération internationale, Leader + est un moyen d'apprendre. Pour le Parc, la coopération internationale serait une opportunité pour avoir des ouvertures sur des méthodes et des approches différentes des mêmes problèmes.

5. Lien avec la charte et le contrat de parc

L'animation économique est une vocation du Parc inscrite dans la charte. Leader + permet sa mise en œuvre.

Leader + permet d'aborder la thématique de l'accueil qui ne faisait pas explicitement parti de la Charte. Travailler sur cette question contribuera à voir la charte différemment. Leader + légitime le parc sur des démarches plus transversales. En effet, la charte est organisée de manière thématique, et il manquait des actions transversales pour permettre une mise en cohérence des différentes actions. Le thème fédérateur permet d'avoir une réflexion de fond, ce qui n'est pas toujours le cas lors de la rédaction d'une charte exclusivement thématique.

Le contrat de Parc permet la mise en œuvre opérationnelle de la charte.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

On ne note pas de plus-value spécifique de Leader + sur l'environnement. Sur ce territoire, la question spécifique des femmes, n'est pas abordée comme un problème à traiter en tant que tel.

La question des installations concerne particulièrement les jeunes. En effet, beaucoup de chefs d'entreprises sont proches de la retraite, il est donc important d'installer prioritairement des jeunes.

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

Leader + est animé de manière relativement transversale, au sein du Parc, mais aussi avec la chambre des métiers.

Cela permet au Parc d'avoir une compétence plus précise en matière économique.

Le fait d'avoir à associer les privés professionnels peut, à terme, faire évoluer les instances du Parc vers une meilleure prise en compte de leur avis dans les diverses démarches du Parc. Cela permettrait notamment d'être plus en phase avec les professionnels du territoire.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

D'après notre interlocuteur, la plus grande innovation est le comité de programmation avec une représentation privée dominante. Ce comité représente mieux le territoire que des instances plus classiques et permet de tenir compte de l'avis des professionnels. Grâce à ce comité de programmation les débats sont plus ouverts, ils associent des interlocuteurs différents.

Pour le Parc, l'innovation réside aussi dans le fait de travailler plus sur les "ressources humaines" que sur les ressources naturelles.

L'accompagnement des artisans est également une action innovante pour le territoire et c'est pertinent. Notre interlocuteur souhaiterait que ce type d'accompagnement puisse se poursuivre. L'accueil des nouveaux arrivants suppose d'améliorer les services de proximité à la population. Pour que les gens restent il faut qu'une certaine qualité de vie soit assurée. Cela oblige à avoir une réflexion globale sur l'ensemble des besoins des nouveaux arrivants.

Leader + permet aussi de travailler sur la place des jeunes, notamment avec l'organisation de week-ends pour des jeunes qui sont partis faire leurs études ailleurs. Cela marche bien, un transfert devient donc possible vers d'autres territoires. D'ailleurs cette démarche est menée en réseau avec d'autres territoires au niveau national.

9. 3 points forts et 3 points faibles de Leader et 3 propositions d'amélioration

Points forts

1/ Décision locale pour des aides concrètes aux porteurs de projet. C'est très important de maîtriser la décision au niveau local.

2/ Hybridation public-privé qui permet de donner une voix importante aux professionnels et de rapprocher élus et professionnels.

Points faibles

1/ La lourdeur administrative a surpris notre interlocuteur. S'appropriier la réglementation européenne est difficile. Du fait du très grand nombre de contraintes réglementaires, des difficultés ont été rencontrées dans pratiquement tous les types d'actions engagées (ex investissement dans le domaine de l'habitat). Ces règles étant découvertes tardivement, cela ajoute à la difficulté. De plus, il manque un accompagnement pour faciliter la mise en œuvre du programme dans le respect des règles.

Améliorations possibles

1/ Il faudrait expliquer bien mieux la réglementation et mettre en place un accompagnement particulier sur cette question. C'est essentiel, notamment pour que les élus s'approprient le fonctionnement de l'Europe. Il faut qu'ils soient informés des priorités européennes. En l'état actuel, Leader + ne sert pas suffisamment à faire avancer les priorités européennes car les acteurs locaux ne se les approprient pas. Il y a donc un gros travail à faire en matière d'information sur les programmes européens, notamment sur leurs finalités.

Parc Naturel Régional de Chartreuse

Nom du GAL	Avant pays savoyard et PNR de Chartreuse
Nom et fonction personne enquêtée	Arthur Fatella Chargé de mission développement
mail	developpement@parc-chartreuse.net
Date de l'entretien	24 janvier 05
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Le Parc et le Syndicat Mixte de l'Avant Pays Savoyard sont co-animateurs, le SM est le gestionnaire administratif.* Le territoire du GAL est celui des deux SM (Parc + Pays)
Dates de renouvellement de la charte	1995 renouvelée en 2005, révision en cours (nouvelle charte prévue pour 2007)
Existence date signature et type Contrat de parc	Contrat de Parc signé en janvier 2004, porte sur la mise en œuvre de la charte tout en prenant en compte quelques évolutions permettant une réactualisation de la charte
Antériorité Leader et Leader 2	Pas sur le territoire du Parc mais il y avait un Leader 2 sur l'Avant Pays Savoyard
Thème fédérateur choisi	Valorisation des ressources naturelles et culturelles
Part de leader dans le budget du Parc	-

*Candidature commune des deux structures car une partie de leur territoire est en commun (11 communes) et qu'il existait une circulaire qui obligeait les territoires qui avaient des communes en commun à candidater ensemble.

1. Le thème fédérateur

Le choix du thème fédérateur a été l'objet d'un débat. Sur le territoire des deux structures que sont le Parc et le Pays, la question de la valorisation des ressources culturelles n'avait pas été travaillée jusque là et ce thème n'avait été choisi a priori ni par l'une ni par l'autre des structures.

Pourtant, le territoire du GAL fait face à une très forte pression résidentielle qui entraîne des risques de banalisation des espaces. La richesse de ces territoires étant la spécificité de leurs espaces, il y avait donc là un enjeu fort. Après réflexion, la préservation du cadre de vie et le patrimoine, abordé sous l'angle des richesses du territoire, sont apparus comme un capital à mettre en avant. Les décideurs locaux sont tombés d'accord sur le fait qu'il valait mieux répondre aux attentes et besoins de la population croissante, notamment par plus de services culturels. Mais il fallait aussi mieux prendre en compte les acteurs associatifs qui avaient peu été valorisés jusque là. L'opportunité de ce thème fédérateur a donc été saisie, en faisant le pari que la mise en avant du cadre de vie et de l'attractivité du territoire combinée à la valorisation du travail des associations pouvait être un vrai bonus pour le territoire.

Le fait d'avoir un thème fédérateur contraint à concentrer l'énergie sur une thématique. Notre interlocuteur constate que c'est parfois frustrant pour certains acteurs. Il note pourtant que cela oblige les élus à avoir une réflexion stratégique et à se concentrer au lieu de se diluer. Cela n'a pas été un handicap ni un problème, principalement parce que le thème choisi est relativement ouvert.

Les actions possibles dans le cadre du thème fédérateur ne sont pas financées par les lignes classiques. Les deux Conseils Généraux ont donc ouvert des lignes spécifiques pour financer les actions dans le cadre de Leader +.

2. Les projets soutenus

Les actions sont regroupées autour de sept thèmes :

1. **Améliorer les connaissances patrimoniales.** Exemple : programme de recensement du patrimoine sur toutes les communes (deux recenseurs ont été recrutés pour toutes les communes du GAL).

2. **Diffuser les connaissances patrimoniales pour une appropriation collective.** Exemples : organisation d'un forum du patrimoine sur 3 jours pour faire découvrir le patrimoine à la population lors duquel toutes les associations concernées ont été mobilisées. Les écoles ont aussi été invitées à travailler sur cette thématique au cours de l'année pour préparer le forum. Ecoute patrimoniale consistant à écouter des "anciens" pour capitaliser la connaissance orale.
3. **Valoriser les savoir faire locaux.** Exemples : organisation d'une manifestation intitulée "forum des savoir faire locaux". Valorisation de filières agricoles (lait, viande).
4. **Créer un réseau de pôles patrimoniaux et culturel.** Exemple : Création de structures pérennes (réhabilitation de 2 cinémas à l'image de cinémas modernes, maison de la nature...)
5. **Développer les activités artistiques et les événements culturels structurants.** Exemple : création du "festival des nuits d'été" qui permet d'amener la musique classique sur le territoire (organisation de concerts dans les églises).
6. **Valorisation du petit patrimoine remarquable.** Exemple : financer les projets de valorisation en lien avec le petit patrimoine.
7. **Améliorer l'intégration paysagère** (cette thématique n'est pas mise en oeuvre par manque d'argent)

Leader + permet le financement d'actions qui serait trop innovantes et expérimentales pour être financées par des lignes classiques de financement.

La stratégie développée autour du thème fédérateur a permis d'attaquer la thématique de plein front. Leader + a donné l'occasion aux associations de construire un travail partenarial. Cela leur a aussi permis de faire aboutir leurs projets car elles avaient un lieu d'écoute et d'accompagnement ainsi que des possibilités de financement.

3. Les partenariats locaux

Leader + a été l'occasion d'un vrai renforcement des partenariats locaux. Le programme a permis :

- de faire émerger une collaboration active avec le pays co-porteur grâce à une meilleure connaissance mutuelle et un décloisonnement (rencontre des chargés de mission et des élus des deux structures).
- un décloisonnement entre les associations (qui se connaissaient peu jusqu'alors)
- une consolidation du partenariat avec les Conseils Généraux. Pour ces partenaires, le rôle du Parc en tant qu'acteur privilégié de ce territoire est conforté.

Enfin, grâce à l'accent mis sur l'animation des acteurs (notamment des porteurs de projets), ceux-ci savent à qui s'adresser et n'hésitent plus à solliciter le Parc ou le Pays où ils ont des interlocuteurs privilégiés.

4. Les partenariats extra-locaux

La Région Rhône-Alpes a mis en place un réseau régional de tous les GAL de la Région. Des rencontres sont organisées tous les 2 mois. Cela permet aux animateurs de se connaître et d'échanger leurs expériences. Notre interlocuteur considère que ce réseau fonctionne bien et que c'est une réelle plus value.

Une action de coopération est en place avec trois GAL de Rhône-Alpes. Elle a pour thème "le bois dans la construction". L'Autriche est également associée à l'action.

Un travail de coopération est en cours avec deux autres GAL français autour des chemins de St Jacques de Compostelle. Il va maintenant devenir international.

5. Lien avec la charte et le contrat de parc

Notre interlocuteur considère que Leader + permet à une partie de la charte d'être mieux concrétisée grâce à la mise en place d'actions qui aideront à avoir un vrai bilan.

La nouvelle charte pourra inclure tous les résultats de Leader + mais aussi tout ce qui reste à faire. Les enjeux mis à jour par Leader + seront inscrits dans la charte et des moyens seront donc mobilisés sur ces thématiques.

Le contrat de Parc est une source de cofinancements potentiels pour les actions Leader +.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

Le fait d'être Parc Naturel Régional fait qu'il existe une grille de lecture environnementale des projets dans tous les cas. Mais il est difficile d'évaluer si Leader + apporte une plus value en matière de protection de l'environnement. Les acteurs locaux n'ont pas su comment traduire la problématique de la situation des femmes dans le programme. Par contre, Leader + a permis de réunir les six associations locales s'occupant de la jeunesse alors qu'elles ne s'étaient jamais rencontrées, suite à quoi elles ont construit des actions en commun. Il existe en outre un programme de loisirs et de découverte du territoire spécifique pour les jeunes. Lors du forum du patrimoine, une action pédagogique avait également été mise en place.

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

Leader + est conduit de manière très transversale au sein du Parc. Le programme a permis de recruter un chargé de mission patrimoine et culture (avant, le chargé de mission développement avait cette mission en plus du reste). Tous les chargés de mission sont amenés à travailler pour Leader + à un moment ou à un autre. Ils font notamment émerger certaines de leurs actions au titre de Leader +.

Les trois instances politiques du parc avaient déjà l'habitude de travailler ensemble, elles se réunissent très régulièrement. En revanche, Leader + a permis d'avoir à partager les décisions de programmation avec des acteurs de la société civile. Cela oblige les élus et les acteurs à avoir une vision commune et partagée de la stratégie et des actions.

En terme de fonctionnement, certaines modalités de travail peuvent s'installer dans la durée dans les commissions, mais sans l'aspect décisionnel. Notre interlocuteur espère que ces modes de fonctionnement pourront avoir des incidences sur le fonctionnement du futur Contrat de Développement Rhône-Alpes. Une proposition a été faite pour que le comité de territoire du CDRA ressemble à un GAL, mais la Région a refusé.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

Notre interlocuteur précise qu'un Parc, de par le Code Rural, est un territoire expérimental avec une mission de transfert. Il souligne qu'il faudrait prendre plus de recul pour savoir si Leader + amène vraiment à enrichir cette mission. Il note tout de même que l'accès à un réseau plus large grâce à Leader + doit aider à mieux remplir cette mission.

La mixité de la décision dans le GAL est une vraie innovation en terme de développement.

La thématique est également un facteur d'innovation car c'est un champs qui n'était pas abordé jusque là.

En terme d'animation pour le développement local, Leader + apporte un coup de pouce supplémentaire qui permet notamment de mettre en réseau les acteurs.

Leader + a en outre amené les acteurs locaux à se poser la question des richesses à valoriser. L'accent a été mis sur la valorisation économique des projets. Par ailleurs, une attention particulière est portée au fait que tous les projets doivent apporter un plus en matière de services aux personnes.

En outre, Leader + a permis la mise en valeur de ressources stagnantes. Grâce à Leader +, les ressources humaines endogènes, notamment celles des associations, sont mieux valorisées.

9. 3 points forts et 3 points faibles de Leader et 3 propositions d'amélioration

Points forts

Globalement notre interlocuteur souligne l'intérêt du programme Leader + par le partenariat et la mise en réseau d'acteurs qu'il permet et par son caractère innovant et pilote.

- 1/ Le programme a rassemblé un grand nombre d'acteurs qui étaient isolés, il a mis en place une animation de terrain pour les mettre en réseau. Cela a fait surgir de la mixité dans les actions et de la collaboration entre les associations.
- 2/ Leader + a permis de travailler sur la création d'activités culturelles nouvelles. Des créations de spectacles, d'animations pour les jeunes etc ont eu lieu.
- 3/ Il a aussi permis de travailler sur la professionnalisation des acteurs (associatifs notamment), de penser de manière plus globale et plus ouverte, d'avoir plus de stratégie.
- 4/ Il a fait se réunir acteurs privés et élus pour décider ensemble.

Globalement, Leader + a dynamisé le Parc.

Points faibles

- 1/ Problème de la maquette financière qui est un peu légère (un quart du budget n'a pas été alloué). Cela entraîne des frustrations car les acteurs avaient fait un gros travail pour chiffrer les actions.
- 2/ Retard au démarrage, même en faisant partie de la première vague, le premier GAL n'a eu lieu qu'en octobre 2002, et le premier Comité de Programmation en janvier 2003. Il en résulte un manque de temps pour se pencher sur la coopération. Les élus ont demandé de mettre en place les actions locales de manière 100% prioritaire car l'épée de Damoclès du "dégagement d'office" pesait sur le programme.
- 3/ Complexité administrative et financière et instabilité des règles.

Propositions d'amélioration

Les propositions d'amélioration découlent des faiblesses.

Parc naturel régional des Grands Causses

Nom du GAL	Association pour la modernisation et l'innovation économique (AMIE)
Nom et fonction personne enquêtée	Isabelle Durand-Augé, Directrice adjointe parc.grands.causses@wanadoo.fr
Date de l'entretien	2 février 2005
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Membre du GAL (gestionnaire = CCI de Millau) Le GAL et le Parc sont sur le même territoire
Date de renouvellement de la charte	En révision, échéance officielle mai 2005
Existence date signature et type Contrat de Parc	Contrat particulier de développement territorial du Parc naturel régional des Grands Causses signé en 2002 dans le cadre du volet territorial du CPER. Il permet aux porteurs de projet d'accéder aux financements territorialisés des partenaires du Contrat. Deux programmations de projets par an. Procédure assez lourde.
Antériorité Leader et Leader 2	Leader et Leader 2 (même GAL pour Leader 2) territoires légèrement différents
Thème fédérateur choisi	Valorisation des produits locaux
Part de leader dans le budget du Parc	Pas directement concerné car non gestionnaire

1. Le thème fédérateur

Le choix du thème fédérateur a été relativement facile car le thème proposé "valorisation des produits locaux" s'est avéré très pertinent pour le territoire et a permis de fédérer les acteurs locaux. En effet, les Grands Causses constituent un territoire rural fortement marqué par des activités liées aux produits locaux (Roquefort et cuir principalement).

Le territoire étant aussi un lieu d'accueil touristique, le thème de l'accueil avait aussi été envisagé mais s'est avéré moins pertinent.

Les acteurs locaux voulaient avoir un thème suffisamment large pour pouvoir soutenir un maximum de projets. Il s'agissait aussi d'orienter les aides plutôt vers l'accompagnement des entreprises ; ce thème le permettait alors que d'autres portent plus naturellement vers un soutien aux acteurs publics.

L'intérêt du thème fédérateur devrait être d'éviter le saupoudrage (qui peut être le lot de certains autres programmes et notamment de Leader 2) et de donner une ligne de conduite.

Malheureusement, la mise en œuvre du thème fédérateur s'avère difficile. Cela provient principalement des règles de financement qui sont difficiles à respecter (notamment à cause du plafonnement du taux de subventionnement à 15% pour les acteurs privés, ce qui limite l'effet levier, mais aussi à cause de l'impossibilité de financer des projets agricoles qui doivent prioritairement élargir à l'objectif 2).

2. Les projets soutenus

Les projets sont répartis autour de 4 axes :

1. **Sites et équipements à forte notoriété catalyseurs du développement** Exemple : financement de micro-projets autour de Noria l'espace de l'eau tel qu'un parcours de Pêche sur la rivière Dourbie.
2. **Espaces thématiques et produits touristiques : de la conception à la mise en réseau** Exemple : Muséographie de la Maison de la Truffe
3. **Valorisation des produits et des filières** (cuir et fromage principalement) Exemples : actions permettant de

soutenir la démarche AOC des producteurs de Perail ; valorisation de la filière Roquefort en lien avec la confédération du Roquefort (édition multilingue d'un livret de recette...)

4. **Pour une meilleure valorisation de l'image des Grands Causses** Exemple : mise en place d'un programme de découverte du patrimoine mégalithique

Les projets soutenus dans le cadre de Leader sont beaucoup plus larges que ce que permettent les moyens et les compétences du Parc. Ils peuvent être différents. La structure Parc soutient plutôt des projets qui sont à l'échelle du territoire du Parc et vers les collectivités. Le Parc n'ayant pas de fonds propres, il est limité dans les projets qu'il soutient.

La manière d'animer la mise en place des projets diffère aussi un peu de la manière de travailler du Parc. Pour Leader + (idem Leader 2) une **cellule d'animation technique** regroupant les trois chambres consulaires, le Parc, le Comité départemental du tourisme, Aveyron Expansion, PFIL, des structures intercommunales, le Conseil général de l'Aveyron... a été créée. Elle examine les projets, les réoriente et les appuie avant leur instruction et leur passage en comité de programmation.

3. Les partenariats locaux

Leader + n'a pas fait évoluer les partenariats locaux. Ceux-ci s'étaient déjà bien structurés lors des précédents programmes. Le fonctionnement est le même que pour Leader 2 avec un partenariat fort entre le Parc, les chambres consulaires, les intercommunalités, le Conseil Général, le Comité Départemental du Tourisme, et Aveyron expansion.

4. Les partenariats extra-locaux

Deux projets sont en cours.

Le premier concerne deux cantons du Parc et deux cantons d'un GAL voisin pour la création d'un "pole permanent d'endurance équestre".

Le deuxième est un programme inter-parcs Massif Central porté par l'association IPAMAC (donc les trois objets sont : l'offre touristique des parcs, l'eau et la forêt) sur la valorisation touristique du Massif Central. Ce programme vise la mise en œuvre de la "charte européenne du tourisme durable dans les espaces protégés" (élaborée dans le cadre d'un programme Life par la Fédération des Parcs). Cette charte comporte trois cibles : les espaces, les entreprises touristiques et les tour-opérateurs. L'objet du programme de coopération est la mise en marché d'une offre touristique dans les Parcs du Massif Central. Il s'articule autour de 3 phases et sera coordonné par l'animatrice de l'association IPAMAC :

1. Positionnement marketing de la production touristique des Parcs naturels du Massif central : étude image / identité / positionnement couple produit / marché.
2. Définition des modalités pratiques de l'organisation Inter-Parcs pour la production.
3. Commercialisation et promotion de l'offre des Parcs.

Le programme fait l'objet d'un volet commun d'actions et d'un volet d'actions territoriales menées sur chacun des Parcs.

Leader + permet un appui concret à la phase de mise en œuvre, notamment pour aider à réfléchir à la question suivante : "Qu'entend-t-on par mise en place d'une offre touristique Massif Central ?" Des moyens sont mis à disposition d'IPAMAC pour l'animation. Des volets d'actions locales sont également soutenus.

5. Lien avec la charte et le contrat de Parc

Notre interlocutrice note peu de liens entre Leader + et la charte car Leader est entièrement consacré à de l'opérationnel alors que la charte concerne davantage des orientations stratégiques. Dans le cadre de la révision de la charte il est probable que les actions de Leader + seront une source d'inspiration, mais pour l'instant, la rédaction du volet opérationnel n'est pas très avancée. Il est donc un peu tôt pour dire si la charte sera alimentée par Leader +.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

Le fait d'être Parc oblige à être cohérent, notamment sur la question de la protection de l'environnement. Dans le cadre de Leader + une fiche d'instruction permet d'évaluer l'impact environnemental des projets. Une attention particulière est donc portée à cette question.

Quelques actions en faveur des handicapés sont soutenues grâce à Leader +. Action en faveur des femmes ou des jeunes : cf bilan des projets soutenus.

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

L'implication du Parc dans le programme Leader + se fait par le biais de la direction. La CCI anime le programme Leader +, l'AMIE (association porteuse du GAL) n'ayant pas de salarié.

Leader + n'a pas changé le fonctionnement traditionnel du Parc. Il a par contre été l'occasion d'une affirmation du rôle du Parc dans les politiques territoriales.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

Notre interlocutrice souligne que la question de l'innovation n'est pas facile à aborder. Un certain nombre de projets ne verraient pas le jour sans Leader +. Il s'agit d'une possibilité offerte aux privés d'impulser des projets.

La plus grande innovation concerne peut-être l'acquisition d'une nouvelle façon de travailler. Sur le territoire, les mêmes structures sont amenées à travailler ensemble dans différentes instances. Elles connaissent donc bien les projets du territoire, ce qui leur fait gagner du temps d'instruction et leur permet d'être plus pertinentes.

9. 3 points forts/3 points faibles de Leader/3 propositions d'amélioration

Points forts

1. La territorialisation des aides qui permet de coller au plus près du territoire. Ce sont d'ailleurs les forces vives du territoire qui définissent le programme d'action. Cela permet de bien répondre aux problématiques locales.
2. La gestion des fonds au niveau local permet une réactivité qui n'existe pas sur d'autres fonds (comparaison avec l'objectif 2 qui est beaucoup plus lourd).

Points faibles

1. La question du thème fédérateur n'est pas facile à gérer. Il n'est pas facile de rester dans le thème, la tendance consiste donc à vouloir tout faire rentrer dans le thème.

Améliorations possibles

Plus d'informations et de précisions sur l'éligibilité des dépenses :

- sur les taux d'intervention
- sur les « règles du jeu » en général

Parc Naturel Régional de Guyane

Nom du GAL	Est Guyane
Nom et fonction personne enquêtée	Théonie Constable, chef de projet gestionnaire et coordinatrice Equipe Leader +, composée de 3 personnes
Date de l'entretien	03/02/05
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	PNR porteur et gestionnaire du programme. GAL comportant 60 % d'acteurs privés. Sur un territoire de 5 communes (30 000 km ² et moins de 6000 habitants), en recoupant le territoire du Parc que pour une commune.
Dates de renouvellement de la charte	Fin 2005
Existence date signature et type Contrat de Parc	Pas actuellement
Antériorité Leader et Leader 2	Pas d'antériorité pour le territoire et pour le Parc.
Thème fédérateur choisi	Valorisation des produits locaux
Part de leader dans le budget du Parc	Peu de lisibilité

1. Le thème fédérateur

Le projet a été conçu et rédigé par la Région Guyane et confié au Parc pour sa mise en oeuvre, car celui-ci paraissait une des seules structures susceptibles de porter ce type de projet. Au départ, le territoire Leader + comprenait 2 communes du Parc, puis seulement une aujourd'hui. A terme, il est possible que 2 autres communes rejoignent le Parc.

Le choix du thème a donc été effectué par un fonctionnaire de la Région, sur la base de remarques générales, sur la sous-valorisation de ses produits locaux par la Guyane, qui ne sont pas propres ni au territoire Leader +, ni au Parc. Il n'en demeure pas moins que la charte du Parc s'intéresse aussi à ces questions. En revanche, le territoire concerné n'ayant pas de projet propre, il n'en est pas de même à ce niveau, même si la concurrence des produits brésiliens et le développement de l'orpaillage posent clairement ces questions.

Mais pour notre interlocutrice, l'enjeu majeur de ce programme est la sensibilisation des acteurs du territoire à la culture de projets, en s'appuyant sur une animation de terrain et des projets réels.

2. Les projets soutenus

L'aide concerne essentiellement :

1. **L'appui à l'investissement sur des micro-projets** (écotourisme, artisanat, produits alimentaires, plantes médicinales, filière bois,...)
2. **L'appui à des projets collectifs, tels que par exemple :**
 - un projet sur une commune autour de la conservation de savoir faire au sein d'une communauté amérindienne (création d'un atelier collectif, formation),
 - un projet autour la culture sur brûlis avec des agriculteurs d'origine asiatiques,
 - le financement d'une étude, visant à définir un schéma de développement du tourisme et associant divers partenaires.

A ce titre, notre interlocutrice note qu'un des problèmes du territoire est qu'il existe des porteurs de projets, mais les élus et les structures n'ont ni l'habitude de fonctionner en intercommunalité ni la culture de projet. Leader + s'est donc donné pour but de favoriser cette prise de conscience, en montrant les potentialités existantes. En

outre, les 5 communes concernées ne sont pas aujourd'hui fédérées et une seule dispose d'un office de tourisme. Le Parc est très jeune et ne s'est que très peu investi pour l'instant sur le développement économique, privilégiant davantage l'entrée valorisation de la culture locale et l'éducation à l'environnement.

3. Les partenariats locaux

Le projet est fondé uniquement sur de nouveaux partenariats pour le Parc, **à la fois en direction :**

- des communes et élus concernée ;
- des collectivités et administrations à l'échelle de la Région
- des acteurs privés dans le cadre du Gal et au niveau des porteurs de projets

Mais le fait que l'équipe Leader + soit basée dans les locaux du Parc sur Cayenne ne facilite pas les relations avec les acteurs locaux, notamment parce qu'au niveau local les communes n'assurent pas nécessairement le relais. Les déplacements sur le terrain sont en effet difficiles et consommateurs de temps. Il semble que les choses évoluent sur ce point et que la connaissance et la fréquentation régulière de certains acteurs de terrain permettent à la fois de faire connaître les appuis dispensés au titre de Leader + et de repérer des porteurs de projet. A ce titre, les agents de développement local des collectivités locales (dont un agent du Parc) jouent un rôle important. En revanche, la proximité avec les collectivités et administrations est jugée comme un atout.

4. Les partenariats extra-locaux

Dans le cadre des Journées nationales des Parcs, qui se sont déroulées en Guyane en octobre 2004, un projet de coopération avec un GAL Corse a émergé. Il concerne les plantes médicinales et des démarches de valorisation des savoir-faire traditionnels.

Un autre projet avec le territoire de la Côte sous le vent en Guadeloupe, consacré à la valorisation de l'artisanat, est en cours.

En effet, un projet de coopération, associant le Parc national de Guadeloupe et une association de l'Ouest de la Guyane, sur l'utilisation du bois dans la construction, intéresse le programme Leader +, qui a décidé de s'associer aux rencontres en cours.

Des initiatives devraient également à terme concerner la coopération avec le Brésil et les régions frontalières. Ces projets sont aussi fondés sur des initiatives locales, comme celle concernant la création d'une ferme pilote d'élevage d'animaux sauvages.

Mais pour tous ces projets, notre interlocutrice estime que l'on se situe très en amont. Ces démarches lui paraissent souhaitables et utiles, tant en terme de transfert de méthodes que de mobilisation des acteurs de terrain et de pédagogie auprès des élus, mais réclament un temps et des moyens importants, difficiles à dégager lorsque la priorité est de faire fonctionner le programme localement. De ce point de vue, la prise en compte des distances et du temps que cela implique pour un GAL guyanais ne semble pas avoir été pris en compte par les promoteurs du programme au niveau communautaire.

5. Lien avec la charte et le contrat de Parc

La charte du parc traite aussi de ces questions de développement et de valorisation des ressources de son territoire. Mais le Parc est jeune et s'investit en priorité sur les missions plus traditionnelles d'un Parc. En outre, le fait que la majeure partie du territoire Leader + n'appartienne pas au Parc limite les effets de cet engagement que constitue la charte.

Le Parc n'est pas concerné par un contrat de Parc.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

C'est sans doute sur l'environnement que le programme a la moindre plus-value. Il existe en effet des structures qui se consacrent à ces questions. Ce qui n'empêche pas, lorsque l'occasion se présente, de sensibiliser les porteurs de projets et les partenaires à ces questions et d'en tenir compte lors de l'appui à la conception des projets.

En ce qui concerne les jeunes, une nouvelle fiche action a été produite récemment, pour prendre en compte les besoins d'animation et de promotion, au travers de l'appui à l'organisation d'évènements. En effet, une association du territoire s'intéresse notamment au dialogue entre générations. La place et le maintien des jeunes sur le territoire sont une réelle priorité pour un territoire, qui est de mieux en mieux relié à l'extérieur.

Les femmes sont concernées notamment par les actions, relatives à l'artisanat, secteur dans lequel elles sont très présentes. Il y a selon notre interlocutrice un vrai souci d'aller vers ce type de public dans le cadre du programme.

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

Il s'agit d'un jeune Parc, qui développe aujourd'hui des compétences traditionnelles en son sein (environnement, recherche, aménagement/paysage, communication). Le lien de la cellule Leader + avec le Parc est assuré par l'existence d'un agent du Parc qui suit le dossier en relation avec notre interlocutrice. Sinon, on note des échanges d'informations et de contacts, ainsi que des demandes d'avis avec les agents du Parc. Mais on ne peut pas considérer qu'il y ait aujourd'hui une réelle synergie entre équipes. Les liens avec les agents de développement local, dont un est agent du Parc, sont jugés importants. Notre interlocutrice estime que si le programme s'était appliqué au territoire du Parc, les agents de développement local du Parc auraient sans doute joué un rôle de relais essentiel, tant pour promouvoir le programme que pour mobiliser des acteurs et porteurs de projet locaux.

Au niveau politique, le président du PNR était au départ le président du GAL. Mais aujourd'hui, la mise en place d'une présidence tournante du GAL, entre élus et acteurs privés, a changé la donne. Notre interlocutrice estime que « tout cela est bien compliqué, d'autant plus que les territoires se recoupent peu. » Ajoutons enfin que pour le président du Parc, Leader + est un premier pas pour développer à terme des interventions à caractère économique.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

Leader + permet au Parc à la fois :

- de développer de nouvelles compétences sur le champ du développement économique ;
- de travailler avec des démarches de nouvelles, impliquant davantage de transversalité et de concertation ;
-

Le fait que le Parc soit en cours de révision de sa charte peut aussi laisser espérer que certains des enseignements et acquis de Leader + vont trouver un écho durable dans le projet du Parc.

9. 3 points forts/3 points faibles de Leader/3 propositions d'amélioration

Les points forts

- Les moyens financiers et humains alloués à une territoire, qui sont loin d'être négligeables.
- Le fait d'associer des acteurs publics et privés est une idée très forte, qui doit être reprise et amplifiée. C'est un facteur d'évolution des pratiques des uns et des autres et de cohérence de leurs actions respectives et communes.
- Une certaine souplesse par rapport à la mise en œuvre, due notamment à la mise en place d'une dotation globale pour la contrepartie nationale.

Les points faibles

- Déficit d'adaptation du programme par rapport aux besoins des acteurs d'une territoire, ne disposant pas d'antériorité en terme de projet de développement. Il a manqué clairement pour ce territoire un travail préalable de diagnostic des besoins et des enjeux du territoire. Au-delà de la définition de priorités, ce travail aurait pu être un moyen de mobilisation
- Prise en compte insuffisante du fait que la Guyane est concernée par l'Objectif 1 des fonds structurels. On dit que le programme est souple, mais il comporte en fait beaucoup de contraintes, en décalage avec la réalité géographique, sociale et économique du territoire (taux de chômage, poids du RMI, présence d'activités agricoles, distinction entre champ concurrentiel et non concurrentiel).
- Ce qui est idéal avec Leader +, c'est d'être un territoire organisé, ce qui n'est pas le cas ici. Ce qui pose des problèmes de réactivité et d'efficacité. Et même si il y a aujourd'hui une amélioration du fonctionnement avec plus de projets intéressants et structurants, il faut considérer que le programme a démarré effectivement en 2003. Un à deux ans, c'est le temps nécessaire pour démarrer. De ce point de vue, la durée du programme semble extrêmement courte.

Les améliorations possibles

- Former davantage les agents en charge de la gestion du programme sur les règlements européens. De ce point de vue, le guide de gestion du CNASEA n'est pas suffisant et les formations du RIA sont bienvenues mais tardives. Les réponses du CNASEA aux questions directes sont souvent vagues. Seul un échange à partir de cas réels peut réellement répondre à ces attentes.

Parc naturel régional du Haut Jura

Nom du GAL	Parc du Haut Jura
Nom et fonction personne enquêtée	Philippe Andlauer
Date de l'entretien	7 février 2005
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Gestionnaire et porteur Territoires GAL et Parc confondus
Dates de renouvellement de la charte	2008
Existence date signature et type Contrat de Parc	Oui en Rhône-Alpes mais pas en Franche Comté où le Contrat de Pays joue un peu ce rôle Les contrats permettent la mise en œuvre de la charte
Antériorité Leader et Leader 2	Leader et Leader 2 (les territoires Leader ont suivi les agrandissements successifs du Parc)
Thème fédérateur choisi	Valorisation des produits locaux
Part de Leader dans le budget du Parc	Environ 1/15ème (difficile à évaluer car des contreparties de Leaders sont trouvés dans le programme du Parc)

1. Le thème fédérateur

Le choix du thème fédérateur s'est imposé car le Parc voulait mettre en place des actions autour de la thématique des produits locaux (notamment sur valorisation des matériaux locaux) mais ne trouvait pas de financement pour le faire. L'occasion de Leader + a donc été saisie notamment pour permettre d'obtenir des financements grâce à la contrepartie apportée par les fonds européens.

L'intérêt d'un thème fédérateur est qu'il oblige à être cohérent et homogène à travers une thématique et à l'explorer sous différents angles. L'inconvénient est que cela n'associe que certains partenaires et en exclue d'autres (dans le cas présent les acteurs agricoles par exemple).

2. Les projets soutenus

Axe 1 : Valorisation de matériaux : financement des réfections de façades (enduits à la chaux, tavaillons, bardages tôles,...) chez les particuliers, développement des référentiels techniques et formations des artisans sur ces techniques, financement notamment des collectivités pour la rénovation de leur petit patrimoine rural.

Axe 2 : création d'un atelier des savoirs faire : centre de ressources et de formation pour les artisans afin de faciliter la transmission des savoirs faire entre pairs et vis-à-vis des jeunes ou des touristes (créer du lien entre économie, culture et tourisme).

Axe 3 : Découverte du territoire à partir des savoir-faire : mise en relation des artisans, des entreprises et des musées qui utilisent les mêmes savoir-faire pour monter des produits touristiques (le jouet en bois, la tournerie, l'émail, la neige...)

Axe 4 : Management environnemental des entreprises : aide aux entreprises (et lycées) pour la formation des salariés et l'investissement en matière de maîtrise des risques des pollutions et création d'un pôle de ressources documentaires au Parc.

Les actions mises en place dans le cadre de Leader + sont totalement en phase avec la charte. Cependant, du fait des attendus spécifiques du programme, les actions diffèrent légèrement de ce qu'elles auraient été sans Leader + (meilleure prise en compte des jeunes, caractère plus innovant...).

De plus, du fait du thème fédérateur, une réflexion globale sur l'ensemble de la thématique a été menée. Les actions sont réalisées dans le même temps, ce qui permet de créer des interactions entre elles alors que sans Leader + le Parc les aurait mises en place de manière successive sans que cette réflexion globale et ces interactions soient aussi simultanées.

3. Les partenariats locaux

La co-décision public-privé est le plus gros changement apporté par Leader +. Les membres du GAL sont des acteurs connus par le Parc mais il n'aurait jamais eu l'idée de partager la décision avec ces artisans, associations, syndicats... D'ailleurs lors du lancement du programme, le Parc était un peu réticent à partager la décision avec des acteurs privés, considérant que c'était le rôle des élus. A l'usage, il s'avère que le bilan est plutôt positif : ce partage n'a pas entraîné de difficulté et a plutôt eu une vertu pédagogique. En effet, les acteurs privés ont eu l'occasion de se rendre compte de la difficulté de rendre des arbitrages entre différentes actions, et ils comprennent mieux le fonctionnement du Parc. Toutefois, le Parc reste favorable à l'idée de laisser aux élus dont c'est leur rôle, la décision finale.

4. Les partenariats extra-locaux

Notre interlocuteur pense que la coopération doit être mise en œuvre si elle permet une traduction de la charte, ou plus largement du projet de territoire, en actions. C'est le cas lors de partenariats avec des pays européens avec lesquels la coopération est une façon de mettre en œuvre la charte en utilisant les connaissances d'un pays tiers. Par contre, les pays en voie de développement ont des problématiques trop éloignées.

Le Parc est habitué à mener des actions de coopération. Dans le cadre de Leader +, une action est menée avec les Dolomites en Italie sur la découverte de sites naturels par audio guides utilisant un système GPS.

5. Lien avec la charte et le contrat de Parc

Notre interlocuteur estime qu'il y a une interaction totale entre la charte et Leader + qui en est directement issu. La charte facilite la mise en place du programme car le diagnostic est déjà réalisé. Celle-ci est suffisamment vaste pour inclure les actions de Leader + sans risque d'être en contradiction avec elle.

Le contrat de parc peut servir de contrepartie financière à certaines actions Leader +. Ce qui en facilite la mise en œuvre.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

Leader + est un moyen supplémentaire pour prendre en compte l'environnement mais les habitudes du Parc ne changent pas sur ce point.

Par contre, il oblige à toucher les jeunes, problématique qui n'est pas très présente dans la charte, sauf pour le public scolaire dans le cadre de la politique d'éducation aux patrimoines. L'obligation de sortir du cadre scolaire a permis des actions avec des adolescents (groupes plus ou moins formels et jeunes en fin de formation).

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

Le directeur est chargé de la coordination de Leader + et certains chargés de mission ont une partie de leur temps consacré à Leader +. Deux recrutements ont été effectués dans le cadre du programme :

- un ethnologue qui travaille sur le contenu des savoirs faire, recruté pour 5 ans avec le concours de la DRAC, et qui permet au Parc d'acquérir une nouvelle compétence. Cela permet de renouveler le discours et le mode d'action du Parc, ce qui est très positif ;

- un gestionnaire.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

L'innovation principale se situe au niveau de la co-décision

Les Parcs sont chargés d'une mission d'expérimentation. Notre interlocuteur a donc toujours le souci de "faire un peu différemment" mais l'innovation n'est pas systématique. Leader + oblige à pousser plus loin la réflexion. L'approche ethnologique par exemple produit des résultats très différents d'une approche plus classique. Leader + permet d'aller plus loin dans l'innovation, de prendre plus de risques.

Notre interlocuteur met en garde contre l'innovation à tout prix, ce qui peut être un peu vain et produire de "l'innovation gadget".

9. 3 points forts/3 points faibles de Leader/3 propositions d'amélioration

Les points forts

- 1 : cohérence et complémentarité des actions autour d'une même thématique générale
- 2 : participation des privés en co-décision
- 3 : permet d'aller un peu plus loin en terme d'innovation

Les points faibles

- 1 : Lourdeur de la gestion, notamment de l'évaluation. Le « plus » Europe du programme se trouve amoindri dans l'esprit des gens, du fait de la « paperasserie » demandée.
- 2 : Dégagement d'office, heureusement l'application ne semble pas trop stricte. Lancer un programme prend du temps. Il faudrait donc une montée en puissance du dégagement d'office (qui entre en vigueur trop tôt).
- 3 : Faible confiance que fait Leader + aux territoires en termes de conduite de projet et surtout de gestion. Suspicion permanente qui se traduit par des "usines à gaz" et l'obligation de se justifier en permanence. De ce point de vue, Leader+ « n'innove » pas beaucoup !

Les améliorations possibles

- 1 : alléger la gestion (réduire le nombre de papiers, notamment les relevés de comptes des particuliers).
- 2 : Dégagement d'office : l'appliquer de manière progressive dans le temps et pas linéairement.
- 3 : Simplification de la mise en réseau. Le temps passé est trop important pour un intérêt relatif. Beaucoup de déplacements. La création d'une maille intermédiaire à l'échelle de deux régions permettrait de moins grands déplacements et un travail plus efficace (car avec un groupe moins nombreux).

Réflexions d'ordre plus général de notre interlocuteur :

Pour les Parcs, Leader c'est du "pain bénit". Cela va dans le sens de leurs missions tout en permettant d'aller un peu plus loin.

Les Parcs ont un avantage concurrentiel car ils peuvent se baser sur leur charte existante (cohérence du projet de territoire) pour élaborer le programme.

Leader + permet de se positionner sur la coopération, ce qui donne une avance. Or, demain ce sera une obligation pour émarger à des programmes européens.

Parc Naturel Régional des Landes de Gascogne

Nom du GAL	Leader + Haute Lande
Nom et fonction personne enquêtée	Jean Louis Moura, directeur du PNR
Date de l'entretien	31 janvier 2005
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Le Parc est gestionnaire administratif. Le Pays des Landes de Gasocgne, dont le territoire recoupe en partie celui du Parc, est animateur du GAL. Ce partage des tâches remonte à Leader 2.
Dates de renouvellement de la charte	2010
Existence date signature et type Contrat de Parc	Contrat structure 2005/2006.
Antériorité Leader et Leader 2	Programme Leader 2 sur le même territoire.
Thème fédérateur choisi	Amélioration de la qualité de vie dans les zones rurales
Part de leader dans le budget du Parc	Budget très modeste (2 à 3 % du budget de fonctionnement du Parc)

1. Le thème fédérateur

Notre interlocuteur ne connaît pas exactement le thème fédérateur, qui n'est pas prioritaire dans son point de vue pour Leader. Il indique cependant qu'il a tendance à développer une approche souple de Leader +, cherchant le cas échéant à favoriser la cohérence affichée entre les fiches actions et les projets à prendre en compte. Cette lecture ouverte provient peut-être du fait qu'il est présent sur le Parc, depuis 2 à 3 ans et qu'il n'a pas directement participé à la définition du Programme et au choix de ce thème. Cette posture provoque parfois des débats avec le directeur du Pays, qui développe pour sa part une lecture plus stricte des fiches actions et du thème fédérateur.

2. Les projets soutenus

Les projets concernent essentiellement :

1. **La culture** avec le soutien à différents festivals et manifestations. Dans ce cadre, il existe un projet novateur, car transversal à l'ensemble du territoire, qui concerne l'animation culturelle, le développement d'échanges internationaux autour de la musique et de la sculpture.
2. **Le développement économique**, avec le soutien à la création d'activité et l'animation de réseau, comme le soutien à la marque Parc par exemple
3. **La restauration du patrimoine**, avec un projet phare, coordonné sur le territoire du GAL et au-delà, concernant la restauration des airiaux. Ce projet est soutenu par la Région et bénéficie d'un appui de Leader +, en ce qui concerne l'animation et la valorisation de l'action.

3. Les partenariats locaux

La relation avec le Pays est jugée plutôt satisfaisante, mais pour notre interlocuteur, ce n'est pas Leader qui a induit cette situation. Le Parc et le Pays ont chacun une antériorité de 30 ans. Il y a de tout temps eu diverses coopérations entre ces entités. Notons que le Parc, le Pays et le GAL sont présidés par une seule et même personne. L'évolution récente du Parc dans le cadre de sa nouvelle charte, passant d'une logique gestionnaire de ses propres équipements à une logique d'animation territoriale, ne provoque pas non plus de problèmes, car la répartition des compétences est claire (au Pays, le développement économique, les TIC et l'habitat, au Parc l'environnement, le patrimoine, l'éducation au territoire, l'urbanisme, le paysage et l'architecture).

4. Les partenariats extra-locaux

Notre interlocuteur a une approche très positive de la coopération. Actuellement, la Région de Fez au Maroc est associée au projet d'animation culturelle, conduit au titre de Leader + et cité plus haut. Il existe également un partenariat en voie de finalisation entre plusieurs GAL français et espagnol sur la protection de la Grue cendrée et de ses habitats. L'ambition est à terme de mettre en réseau différents territoires, concernés par la migration de cette espèce, du Sud de l'Espagne au Nord de l'Europe. Ce projet résulte d'une première coopération entre deux GAL, initiée dans le cadre de Leader 2. Cela témoigne du temps nécessaire à construire une coopération constructive.

Notre interlocuteur exprime le regret qu'il n'y ait pas plus de projets de coopération, expliquant cela en raison du manque d'ouverture des mentalités des acteurs locaux, qui n'en voient pas l'intérêt. Aussi l'enjeu de ce type de projet réside clairement dans l'évolution de ces mentalités.

5. Lien avec la charte et le contrat de Parc

La charte du Parc ne constitue pas un élément central, ne serait-ce que pour respecter l'alliance avec le Pays. On note tout de même un lien fort sur le thème de la valorisation du patrimoine architectural, qui est un élément de la charte. La complémentarité avec le contrat de Parc se joue essentiellement en terme de financements.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

Il n'y a pas de plus-value particulière concernant l'environnement, en raison des priorités du programme, davantage orienté sur la qualité de vie que sur la mise en valeur du patrimoine naturel. C'est pourtant un enjeu majeur actuel pour le Parc, ne serait-ce que pour des raisons de développement de l'urbanisation sur son territoire. Mais la prise de conscience concernant cet enjeu est sans doute trop récente pour avoir marqué significativement le projet local Leader + lors de sa définition. Aujourd'hui, il n'en serait sans doute pas de même et le Parc pousserait davantage cette problématique centrale. Notre interlocuteur en veut pour preuve que Leader + a pu être mobilisé dans le cadre de la publication d'un livre blanc sur cette question, réalisé avec le Pays des Landes de Gascogne.

En ce qui concerne la situation des femmes, Leader 2 a permis de développer certaines actions, concernant un diagnostic global et quelques actions (illettrisme). Mais ce n'est pas le cas pour Leader +.

En ce qui concerne la situation des jeunes, il ne s'agit pas d'un axe politique du projet local, mais un certain nombre d'actions témoigne d'une prise de conscience, qui en reste à des projets ponctuels. L'enjeu est de parvenir à une approche plus globale de cette question, sachant qu'il y a une réelle complémentarité entre l'approche Pays centrée sur les équipements en lien avec les EPCI et celle du Parc, davantage consacrée à l'animation et la mise en cohérence de ces initiatives à l'échelle du territoire. De ce point de vue, Leader + contribue à l'émergence de cette réflexion plus globale.

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

Leader + aide clairement le Parc dans le cadre de son implication récente sur l'animation territoriale. Il offre l'occasion de développer de nouvelles compétences au sein de la structure Parc. Mais ce sont les besoins du territoire et le choix politique de développer cette approche, acté par la charte, qui ont été déterminants. Leader + permet de traduire cette orientation dans les faits et les pratiques, notamment en privilégiant l'animation et la participation.

Le GAL fonctionne bien et prend notamment assise sur le conseil de développement du Pays. Il n'y a pas de concurrence avec le Conseil syndical du Parc.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

La principale plus value de Leader est liée à l'animation, mais c'est semble-t-il le Pays, qui en tire le plus parti dans le cadre de la mobilisation des EPCI du territoire. Cela permet d'intéresser les EPCI au partenariat. C'est un enjeu essentiel dans le cadre de la consolidation du Pays. Pour le Parc, l'intérêt essentiel de Leader + est de légitimer l'approche animation territoriale qui est aujourd'hui une priorité de l'action du Parc sur son territoire.

9. 3 points forts/3 points faibles de Leader/3 propositions d'amélioration

Points forts

1. Leader + apparaît comme un outil de gestion territoriale, conforté par l'existence du GAL et de sa composition ouverte.
2. Il est possible d'espérer que Leader + favorise une prise de conscience par les acteurs locaux de l'importance de la dimension territoriale du développement. Même si l'on est encore souvent dans une étape de financement de petits projets un peu épars, on commence à voir se développer des actions d'animation favorisant une approche transversale et globale à l'échelle de tout ou partie du territoire. Leader + a pour atout de nous permettre de légitimer ce type d'approche, que nous défendons.

Points faibles

1. Le système de gestion est inadapté et reste trop inscrit dans une optique de contrôle, fondé sur une imposition de règles nombreuses, peu transparentes et adaptées aux pratiques du développement. Si l'on se conforme strictement aux axes et aux fiches actions, énoncés dans le cadre du projet, on est rapidement bloqué.
2. Ce système de gestion technico-administrative est consommateur de temps et réduit l'investissement en terme d'animation, indispensable au développement, tel que conçu dans Leader +

Améliorations possibles

1. Il est nécessaire d'alléger le système de gestion.
2. Il serait intéressant que Leader + ne prévoit plus un soutien aux projets isolés, mais soit strictement axé sur des projets et démarches structurantes, autour de partenariats, de mises en réseaux d'acteurs et de projets. Dans ce cadre, Leader + serait un réel programme de cohésion territoriale. Cela n'empêche naturellement pas que le Programme soit cadré par un certain nombre de priorités. Un programme conçu dans cet optique relève clairement du métier du Parc, qui s'est donné pour objectif sur la période 2005-2010 de développer ses compétences et interventions en terme d'ingénierie de projet territorial global, à la différence des EPCI, qui développe une ingénierie de moyens; distincte et complémentaire.

Parc Naturel Régional du Livradois Forez

Nom du GAL	Parc Naturel Régional du Livradois Forez
Nom et fonction personne enquêtée	Eric Cournut, directeur adjoint en charge de la coordination du programme et des relations avec les partenaires du territoire (EPCI, agglomérations, communes)
Date de l'entretien	4 février 2005
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Parc porteur du GAL, animateur et gestionnaire sur le territoire labellisé PNR (excluant les communes associées)
Dates de renouvellement de la charte	2008
Existence date signature et type Contrat de Parc	Contrat territoire officiellement signé avec l'Etat seulement depuis février 2004, mais qui n'apporte aucun changement car sans engagement, ni financement programmé. La Région n'est pas signataire du contrat.
Antériorité Leader et Leader 2	Leader et Leader 2 sur globalement le même territoire
Thème fédérateur choisi	Amélioration de la qualité de vie dans les zones rurales
Part de leader dans le budget du Parc	Pour le Parc (animation) : environ 3 %
Taux de consommation des crédits Leader	

1. Le thème fédérateur

Le choix a donné lieu à un vrai débat, car les élus et acteurs concernés hésitaient entre l'accueil de nouveaux acteurs locaux et d'entreprises et l'amélioration de la qualité de la vie dans les zones rurales. Les autres thèmes ont été rapidement éliminés : sur le patrimoine et la valorisation des produits locaux, le Parc a une antériorité et une pratique avérées ; sur les nouvelles technologies, le Parc ne sentait pas prêt.

L'arbitrage a permis de retenir le thème de la qualité de la vie, qui a paru répondre aux besoins des communautés de communes. Celles-ci sont en effet directement confrontées à la question des services à la population, à leur renouvellement et à leur adaptation à l'évolution des populations.

Sur le principe, notre interlocuteur estime que le fait de se centrer sur un thème est une bonne chose, notamment car la tendance naturelle du Parc serait de garder le plus de marges de manoeuvres possibles pour satisfaire tout le monde. En se donnant une priorité, on permet notamment d'avoir un débat entre acteurs et de ne pas se disperser. Mais il reconnaît que le thème choisi laisse une certaine latitude au Parc et au GAL pour réorienter le cas échéant certaines actions.

Il indique également que les 6 premiers mois de mise en place du programme, après l'agrément, ont été consacrés à préciser la nature des projets à prendre en compte dans ce cadre. Ce travail, conduit au sein du GAL, permet d'être aujourd'hui très clair sur ce qui relève ou non du programme. Le Parc a veillé dans ce cadre à ce que les projets répondent aux priorités de développement durable de sa charte. L'autre solution qui aurait consisté à rester flou et à préciser par la suite n'a pas été retenue, pour faciliter une mise en oeuvre efficace du programme. De ce point de vue, l'expérience antérieure sur Leader a guidé ce choix.

2. Les projets soutenus

Les actions, qui rencontrent un réel succès sont :

- l'appui aux EPCI concernant la création de nouveaux services. Il s'agit généralement d'études préalables (besoin et faisabilité) et d'une aide au démarrage. Elles concernent aussi bien les services aux jeunes et aux personnes âgées, les services culturels ou encore... les NTIC. On note d'ailleurs que sur cette thématique des nouvelles technologie, pour laquelle le Parc ne se sentait pas prêt, une étude-animation importante a été réalisée pour doter le territoire d'un projet à 5 ans.
- la sensibilisation des jeunes en priorité et d'autres publics à la richesse du territoire, dans une optique d'éducation au patrimoine et au territoire, bien que cette action souffre de l'impossibilité de financer des actions ayant lieu pendant le temps scolaire.

Par ailleurs, diverses actions viennent compléter le dispositif, parmi lesquelles :

- un projet commun à 5 EPCI concernant l'installation d'agriculteurs et mobilisant un SIG ;
- le développement de services culturels à l'échelle du territoire Parc ;
- la mise en réseau de différentes initiatives concernant les services à la petite enfance et à la jeunesse ;
- le soutien à la prise en compte de l'environnement et des questions énergétiques par les entreprises, qui a été peu mobilisé jusqu'à présent en raison d'un déficit d'animation,
- Un appui aux communes et EPCI concernant la qualité de leurs aménagements (conseil architectural, charte paysagère, PLU,...)

Par rapport aux programmes précédents, les actions ne sont pas très différentes. L'accent a été mis sur les services à la population et sur le partenariat avec les EPCI du territoire, comme porteurs de projets. Sur 120 projets, 60, et non les moindres, sont portés par des EPCI.

3. Les partenariats locaux

Leader + ne donne pas lieu à de nouveaux partenariats, car les précédents programmes avaient déjà permis de les mobiliser. Notre interlocuteur affirme en outre que le partenariat est "une religion" pour le Parc et que de ce point de vue Leader + n'induit pas une nouvelle approche. Par contre, l'enjeu est d'améliorer la qualité de ces partenariats.

Les EPCI sont le partenaire naturel du programme. En ce qui concerne les acteurs privés, Leader 2 avait permis d'avancer avec les chambres consulaires. Leader + a permis d'intégrer des représentants du secteur culturel, de l'environnement, du tourisme et de l'économie dans le comité de programmation. Ce comité compte seulement 5 élus sur 23 membres.

4. Les partenariats extra-locaux

La coopération est aujourd'hui prise en compte avec :

- **un projet retenu, associant les 8 PNR du Massif Central**, sur la construction d'une offre touristique spécifique et globale à ces Parcs. L'idée est de décliner au niveau de chaque Parc des produits différenciés pouvant intéresser des opérateurs touristiques, autour de la qualité du patrimoine et de la nature. C'est une logique de vitrine, qui peut ensuite toucher différentes cibles touristiques. Au travers de ce projet, les Parcs veulent aussi réfléchir aux moyens de faire la différence avec les offres croissantes de territoires ruraux. Mais il semble que ce projet ne soit pas évident à conduire, car il y a des écarts de situation importants entre les 8 Parcs. Mais l'enjeu est sans doute plus méthodologique autour de la coordination des acteurs touristiques, à l'échelle d'un territoire.
- **un projet à monter à partir du site de La Chaise Dieu**, qui, au Moyen Age; fédérait un réseau de 2 à 300 sites sur le sud de l'Europe. Un travail a été entamé avec un GAL italien et un GAL espagnol dans le cadre de Leader 2. Il est à poursuivre, mais souffre d'un manque de disponibilité.

Notre interlocuteur n'est pas favorable à la coopération, notamment au travers de l'ambition de Leader qui est de parvenir à des actions communes. Son expérience de Leader 2 lui a permis de constater que dans cette optique, c'est beaucoup d'énergie à dépenser pour "accoucher d'une souris" dans le meilleur des cas. Pour lui, l'intérêt essentiel de la coopération, c'est l'échange d'idées, de méthodes, qui n'intéresse pas Leader +. Cela ne le gêne pas pour autant fondamentalement, car les liens du Parc permettent de développer de telles relations par le biais notamment de la Fédération des Parcs.

5. Lien avec la charte et le contrat de Parc

Le lien est évident, comme d'ailleurs avec les enjeux de développement du territoire. De ce point de vue, Leader + agit comme un amplificateur. C'est un outil considérable, du fait des moyens qu'il apporte, si on privilégie l'idée d'effet levier. C'est aussi un moyen de renforcer les partenariats sur le territoire.

L'inconsistance du contrat de Parc empêche toute synergie ou lien notable.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

Un certain nombre d'actions contribue aux objectifs environnementaux (prise en compte de l'environnement par les entreprises, conseil aux décisions d'aménagement des collectivités, éducation au patrimoine et au territoire). Les femmes sont elles sans doute plus concernées par les actions relatives aux services à la petite enfance et à l'enfance. Les jeunes constituent par contre une réelle priorité du programme et des EPCI, tant au travers de la mise en place de services, qui leur sont destinés, que par un volet majeur d'éducation au territoire.

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

Pour notre interlocuteur, Leader + ne révolutionne pas un Parc, engagé dans Leader depuis longtemps.

Au niveau technique, Eric Cournut gère et coordonne le programme, avec une assistante administrative. Ce sont les animateurs thématiques du Parc, qui anime les actions du programme.

Au niveau politique, il n'y pas de changement majeur. On note que le comité de programmation réunit 5 élus et 18 acteurs privés, tous ancrés sur le territoire et intervenant à l'échelle du Parc. Le comité de programmation décide, mais le Bureau du Parc conserve naturellement le pouvoir d'engager les dépenses. Pour l'instant, il n'y a pas eu de contradictions entre ces instances. Le fait d'avoir précisé le type de projets soutenus dès le départ favorise sans doute cette cohérence. En revanche, ce fort cadrage initial ne rend pas très vivant le fonctionnement du comité de programmation. Le coordinateur tente aujourd'hui de le réveiller, en provoquant des retours d'information des porteurs de projets. Notre interlocuteur estime aujourd'hui que les lieux de débat réel ne sont pas constitués par des instances trop larges et génériques (comité syndical voire GAL). Il attend davantage d'échanges de comité de pilotage d'actions précises ou de commissions thématiques.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

La gestion est jugée trop lourde pour prétendre à l'innovation. Mais cela ne gêne pas notre interlocuteur, qui n'aime pas ce terme et préfère celui d'effet levier. Dans ce cadre, il estime que Leader + joue bien ce rôle.

9. 3 points forts/3 points faibles de Leader/3 propositions d'amélioration

Les points forts

1. Les moyens financiers et l'effet levier mobilisateur qui en découle.
2. L'existence d'un thème fédérateur, qui oblige les partenaires à cibler et prioriser, et donc à faire du développement.
3. La possibilité de donner une place prépondérante au projet du Parc dans la définition et la mise en oeuvre du Programme. Il faut de ce point de vue veiller à ce que le thème fédérateur relaye clairement le projet du territoire et notre interlocuteur s'interroge si l'agrément des dossiers prend suffisamment en compte ce lien. Sinon, le risque est de réaliser un affichage sans fondement.

Les points faibles

1. Les règles administratives qui induisent une lourdeur de gestion, rédhitoire pour certains maîtres d'ouvrage privés notamment. Ces règles empêchent de financer les "moutons à 5 pattes" et amène à privilégier les maîtres d'ouvrage plus institutionnels.
2. L'impossibilité de financer des interventions sur le temps scolaire, tout en affirmant que les jeunes sont une priorité.

Les améliorations possibles

1. « Il faut que cela continue. »
2. Notre interlocuteur a une approche favorable en ce qui concerne la création du FEADER, qui lui semble aujourd'hui clairement privilégier l'approche Leader, notamment au travers de l'attachement à la territorialisation de l'action et des projets.

Parc naturel régional de Lorraine

Nom du GAL	Moselle Sud territoire d'eau
Nom et fonction personne enquêtée mail	Guy Georges responsable de la mission culture- patrimoine guy.georges@pnr-lorraine.com
Date de l'entretien	24 janv. 05
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Le GAL est porté par trois structures : le Parc, la Communauté de Commune de Saulnois, et le SIVU du Pays de Sarrebourg. GAL est sur deux arrondissements, le Parc étant à cheval sur les 2, il ne recouvre pas tout le territoire du GAL
Dates de renouvellement de la charte	2003 → 2013
Existence date signature et type Contrat de parc	Pas de contrat
Antériorité Leader et Leader 2	Deux Leader 2 étaient sur des territoires différents
Thème fédérateur choisi	Valorisation du patrimoine naturel et culturel
Part de leader dans le budget du Parc	En terme de fonctionnement, le budget du Parc est 10 fois plus important que celui de Leader +. En terme d'investissement c'est à peu près l'inverse.
Taux de consommation des crédits Leader	20% de l'enveloppe globale

1. Le thème fédérateur

Le choix du thème fédérateur a été relativement évident car l'eau est une caractéristique majeure du Parc et en particulier de la région concernée. Il apparaissait donc important de mettre en valeur cette ressource naturelle. C'est pourquoi le thème de la valorisation des ressources naturelles et culturelles s'est imposé. Les acteurs locaux ont souhaité le resserrer autour de la thématique de l'eau. Un enjeu important pour le Parc était la prise en compte des zones Natura 2000, très liées aux zones humides.

Notre interlocuteur pense que le fait d'avoir un thème fédérateur présente un intérêt car cela amène de la clarté et de la lisibilité. Un thème fédérateur oblige à se recentrer mais cela permet tout de même d'engager de nombreuses actions variées.

La limite réside dans le fait que les budgets Leader + sont modestes, notamment comparés à ceux de l'objectif 2.

2. Les projets soutenus

Le programme est organisé autour de 4 axes :

1. **L'eau ressource naturelle : Amélioration de la connaissance de la ressource naturelle « eau » et actions pilotes pour une gestion respectueuse de la ressource** (comprenant un volet connaissances et un volet actions). Exemple : programme de renaturation de cours d'eau.
2. **L'eau ressource culturelle : Améliorer la connaissance des patrimoines liés à l'eau et développer une culture et une identité du territoire liée à l'eau** (là aussi avec un volet connaissances et un volet actions). Exemple : organisation de fêtes avec des créations culturelles et artistiques
3. **L'eau ressource du territoire** Evaluer le potentiel économique de l'eau ; structurer une destination touristique et une filière de valorisation « eau » Exemples : financement de chauffage par géothermie ou de récupération des eaux de pluie, réalisation de programmes ou d'études de réaménagement des étangs dans le cadre d'un programme HQE
4. **Axe transversal** : Former, informer, favoriser les échanges, organiser et promouvoir.

La principale différence des actions menées dans le cadre de Leader + avec les actions du Parc réside dans le fait que Leader + permet de soutenir directement les entreprises et les particuliers.

La manière de conduire le programme diffère elle aussi. Dans Leader + l'obligation de travailler en partenariat est plus évidente, notamment pour ce qui concerne les relations public/privé. Notre interlocuteur note aussi que dans le cadre de Leader + les actions sont plus pragmatiques, plus en phase avec le réel, notamment grâce à la présence des acteurs privés.

3. Les partenariats locaux

La principale nouveauté réside dans le fait que le programme associe des acteurs privés en tant que personnes. Cela permet à des gens qui habituellement ne travaillent que dans leur secteur (banque, agriculture, journalisme...) de se rencontrer. C'est cette rencontre qui permet d'être très concret dans la programmation.

Leader + a aussi permis une intensification des liens entre le Parc et les intercommunalités.

4. Les partenariats extra-locaux

La position frontalière du parc de Lorraine fait qu'il a développé une habitude de travail avec des pays étrangers, notamment à travers d'autres programmes européens.

Dans le cadre de Leader +, un projet est en préparation avec des GAL limitrophes sur la réalisation d'un observatoire du paysage.

Notre interlocuteur pense que la coopération permet d'élargir le débat et qu'elle oblige à se poser des questions nouvelles. Les rencontres provoquées par la coopération permettent de rebondir sur de nouveaux projets. La coopération devient alors un mode de fonctionnement sur la durée. Il note que c'est aussi un plus en terme de communication que de pouvoir afficher le partenariat du Parc avec d'autres territoires communautaires.

5. Lien avec la charte et le contrat de parc

Le programme est en interaction totale avec la charte car celle-ci a été construite juste avant Leader +. L'élaboration de Leader + a donc été fortement nourrie par la charte.

Pas de contrat de Parc.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

La question de la protection de l'environnement est en lien direct avec le thème fédérateur. Leader + apporte donc une plus value évidente sur ce sujet.

Une attention particulière est portée à la situation des femmes lors de l'instruction des dossiers (notre interlocuteur note que c'est d'ailleurs une obligation de l'Europe). De plus, il a été fait attention à ce qu'autant de femmes que d'homme soit présents dans le comité de programmation (pour le collège des acteurs privés).

Le Parc développe d'importants programmes pédagogiques de sensibilisation à l'environnement, c'est la seule action hors la programmation culturelle spécifique en direction des jeunes.

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

Notre interlocuteur (responsable de la mission culture- patrimoine) est missionné à 50% sur Leader +. Il sollicite les naturalistes du Parc qui interviennent en tant qu'experts sur les projets. Leader + fonctionne avec un comité de programmation qui se réunit 3 à 4 fois par an et des comités technique (qui préparent les comités de programmation) dans lesquels sont expressément désignés et consultés les Chargés de Missions du Parc.

D'après notre interlocuteur, Leader + n'a pas vraiment fait changer la manière de travailler du Parc, ni ses instances.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

La principale innovation réside dans le partenariat mis en œuvre. Les croisements d'acteurs sont nouveaux. Les représentants des différents "mondes" sont présents aux réunions ce qui les oblige à avoir une approche transversale des projets. Les échanges permis par les rencontres inter-territoires sont aussi facteurs d'innovation.

Concernant la viabilité socio-économique et la qualité de vie, il s'agit de missions que se donne le parc. Elles sont donc aussi poursuivies à travers Leader +.

Un système d'auto évaluation oblige à se poser des questions par rapport aux capacités d'expérimentation, de capitalisation et de transfert qui sont développées dans Leader +. Cela oblige donc à anticiper par rapport à ces enjeux : avant qu'une opération soit programmée, des critères et des résultats attendus sont définis au regard de ceux-ci.

9. 3 points forts/3 points faibles de Leader/3 propositions d'amélioration

Les points forts

1/ L'évaluation

2/ Les partenariats, le but affiché de Leader + étant de faire travailler les gens ensemble.

3/ L'innovation

Il y a vraiment une rencontre très juste entre ce que doit être un Parc et le fait d'avoir un outil qui permette la mise en œuvre d'actions en cohérence avec la vocation du Parc. Leader + agit sur un territoire pour une période donnée. Il permet deux éclairages très importants : l'un au regard de la thématique qui est creusée, l'autre grâce aux regards nouveaux sur les enjeux que permet la coopération inter et intra territoriale.

Les points faibles

1/ Lourdeur de la gestion administrative qui est relativement contradictoire avec les objectifs : les projets les plus délicats ne peuvent pas être traités car la gestion est trop rigoureuse. Ne peuvent être financés que des partenaires avertis ; l'accès au programme est en effet difficile pour des nouveaux publics, notamment pour les particuliers et les petites associations ne disposant pas de moyens de gestion.

2/ Les animateurs se transforment en contrôleurs de légalité qui doivent connaître les législations nationale et communautaire. Parfois cela permet de se poser de bonnes questions mais c'est globalement très lourd au quotidien.

Les améliorations possibles

Les améliorations découlent des points faibles signalés.

Parc Naturel Régional du Luberon

Nom du GAL	Leader + Luberon Lure
Nom et fonction personne enquêtée	Jacques Decuignières, chargé de mission tourisme et coordinateur interne programmes dont Leader +.
Date de l'entretien	26 janvier 2005
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Parc Membre du GAL, dont le Pays de Haute Provence est gestionnaire. Auparavant les 2 structures étaient co-gestionnaire d'un programme Leader 2. Aujourd'hui, le Pays de Haute Provence dispose de 3 personnes en charge de la gestion et de l'animation du programme.
Dates de renouvellement de la charte	2007. Le bilan a commencé, notamment dans le cadre de réunions thématiques avec les acteurs concernés.
Existence date signature et type Contrat de Parc	Contrat territoire 2001-2004. Sur la période 2004-2007 problème de « l'évaporation » de l'Etat.
Antériorité Leader et Leader 2	Programme Leader 2 sur le même territoire.
Thème fédérateur choisi	Valorisation des ressources naturelles et culturelles
Part de leader dans le budget du Parc	Budget très modeste (1 à 3 % du budget de fonctionnement du Parc)
Taux de consommation des crédits Leader	

1. Le thème fédérateur

L'existence d'un thème fédérateur est appréciée : elle permet de focaliser les moyens et de ne pas se disperser.

La principale question concerne le fait qu'il ne s'agit pas forcément un thème très innovant pour le Parc, alors qu'il l'est plus pour le Pays de Haute Provence. Si le thème n'est pas innovant, il y a en effet risque de considérer Leader comme une ressource financière comme une autre. C'est pourquoi le parc a choisi d'associer fortement le thème « Valorisation des ressources naturelles et culturelles » à la mise en œuvre de Natura 2000, avec notamment pour ambition de faire connaître les sites, de valoriser cette politique et enfin de la démystifier aux yeux des acteurs locaux.

Le parc aurait préféré travailler sur les NTIC, qui lui paraissent être un enjeu pour le développement des activités du territoire (tourisme, culture, ...). Même si les NTIC ne sont qu'un moyen, il est intéressant de voir comment elles peuvent faire évoluer les pratiques et les projets. Il n'en demeure pas moins que le Parc dispose de suffisamment d'expérience pour adapter le cas échéant les fiches actions aux projets apparaissant sur le territoire, ce qui permet de ne pas se sentir trop enfermé dans le programme.

2. Les projets soutenus

Il existe actuellement un certain nombre de projets moteurs, qui s'appuient pour la plupart sur des partenariats nouveaux et permettent de développer des actions phares. Parmi ceux-ci, on retient :

- Un projet de sensibilisation et de valorisation consacrés à Natura 2000 (production et diffusion de courts-métrages) ;
- Un projet de mise en évidence et de valorisation du patrimoine local (exposition parfum et animations, inventaire arbres remarquables) ;
- Un projet s'inscrivant dans le classement du massif des Ogres, visant à lui donner du contenu, à envisager un plan d'aménagement, prélude à une opération Grand Site ;

- Un appui à l'animation et la communication dans le cadre de la Charte forestière de territoire.

Pour le Parc, les points communs à ces projets sont qu'ils sont destinés plus à faire vivre l'action qu'à sa mise en œuvre proprement dite. Ils concernent essentiellement :

- l'animation nécessaire au partenariat de projet ;
- et la communication et mise en valeur de l'action.

Ils sont généralement mis en œuvre dans le cadre de projets plus vastes, liés pour la plupart à d'autres programmes et procédures (Natura 2000, Charte forestière de territoire, classement de site,...), qui ne prévoient pas forcément de moyens pour cela. De ce point de vue, Leader + est conçu comme une ressource complémentaire précieuse, notamment parce que le Contrat de Parc ne prévoit que très rarement des moyens d'animation. Il y a donc, du point de vue de notre interlocuteur, une réelle méthode de valorisation des moyens alloués au titre de Leader +, avec pour ambitions fondamentales d'intervenir notamment sur l'amont des projets (études préalables, constitution de partenariats) et l'aval (valorisation et pérennisation, transfert du public vers les acteurs privés).

Deux autres exemples d'actions en cours de montage permettent de saisir cette logique :

- d'une part, face à l'enjeu majeur actuel de professionnalisation des acteurs du tourisme, Leader doit permettre d'envisager de réaliser de l'animation et de la formation ;
- d'autre part, Leader est sollicité pour permettre aux acteurs associés à l'itinéraire vélo, créé sur le massif,

3. Les partenariats locaux

Leader + permet de poursuivre le partenariat avec le Pays de haute Provence, entamé dans le cadre de Leader 2. Ce partenariat fonctionne, mais pas façon optimale, parce que, suite à Leader 2 et au manque de moyens d'animation constaté, le Parc a préféré laisser l'animation à une seule structure. Or, l'animation est beaucoup mieux dotée sur Leader + et le Parc regrette de ne pas disposer d'un animateur dans sa structure. Cette situation provoque des déséquilibres quant à la répartition des projets sur les deux territoires et quant à la nature des projets soutenus, qui traduisent davantage les priorités du Pays que du Parc. A cela s'ajoute, le sentiment que le Parc se doit de transférer son expérience vers le Pays, ce qui n'est pas le cas dans l'autre sens.

En dépit de ces questions, le rapprochement entre territoires permet d'enrichir la réflexion sur le périmètre du Parc, menée dans la perspective de la future charte et qui pourrait conduire à une extension de ce périmètre.

Par ailleurs, Leader + ne permet pas de constater la mobilisation significative de nouveaux partenaires locaux, car le Parc grâce à son antériorité et à sa pratique de l'animation connaît et travaille avec la plupart des acteurs du développement. En revanche, Leader + aide à susciter de nouveaux partenariats associant ces acteurs autour de nouveaux projets, notamment dans la perspective de transfert d'initiatives publiques vers des partenariats privés.

4. Les partenariats extra-locaux

La coopération est abordée avec circonspection, car elle peut rapidement tourner à « l'usine à gaz ». De ce point de vue, il paraît ambitieux de vouloir monter de nouveaux partenariats sur des thèmes innovants. C'est consommateur d'énormément de temps et d'énergie pour des résultats souvent décevants (ex : projet Truffe conduit dans le cadre de Leader 2). A contrario, le fait que la coopération soit richement dotée en terme de moyens pousse effectivement le parc à envisager de tels projets.

Actuellement, il existe un projet avec le PNR du Verdon, autour d'inventaires faune flore, et valorisant une complémentarité de compétences entre structures. Un autre projet, qui reste à écrire, associe des Géoparc, disposant d'un patrimoine géologique remarquable, rassemblant la Réserve géologique de Haute Provence et les Parcs du Luberon et du Périgord Limousin. Notre interlocuteur s'interroge également sur l'intérêt de trouver un sujet de coopération avec le GAL du Ventoux, notamment pour favoriser la collaboration entre territoires proches. Au niveau transnational, il existe un projet du GAL avec un parc espagnol, mais dans lequel le Parc est peu impliquée. Enfin, il serait intéressant de coupler la coopération menée par le Parc du Luberon autour d'un projet de parc au Maroc, mais qui manque encore d'une entité pour contractualiser.

Au-delà de ces projets, notre interlocuteur regrette que les projets de coopération remontent à Paris pour être validé et préférerait que cela se fasse à un échelon régional plus proche des réalités du terrain. Il estime également qu'il serait plus intéressant de repérer dès la candidature les partenariats existants, pour les renforcer plutôt que de partir à la pêche.

5. Lien avec la charte et le contrat de Parc

Si les liens avec la charte ne sont pas évidents, il ne semble pas non plus y avoir de contradictions sur ce point. En ce qui concerne le contrat de parc, la complémentarité est évidente, puisque Leader + accorde la part belle à l'animation et la communication, alors que ces points n'ont pas de place dans le contrat.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

L'accent porté sur Natura 2000 favorise le traitement de questions environnementales. Dans ce cadre, Leader + permet d'affiner l'approche de Natura 2000 et notamment de justifier et légitimer certaines priorités du Parc, face aux acteurs locaux et aux partenaires. L'affichage environnemental de Leader + est un argument pour faire évoluer leurs représentations et pratiques.

Au regard du thème, la question des femmes n'est pas traitée dans ce cadre. Pour notre interlocuteur, ces questions sont plutôt du ressort du FSE et des programmes Equal, qui privilégient clairement ces approches.

En ce qui concerne les jeunes, l'éducation à l'environnement est le seul objet permettant de faire un lien entre Leader + et cet objectif, mais les initiatives centrées sur cette question sont peu nombreuses.

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

Il ne semble pas que cela change beaucoup de choses, sachant que les techniciens du Parc n'ont clairement pas été invités « à raisonner guichet » dans ce cadre. Un travail d'information et de sensibilisation a en effet été réalisé en amont par notre interlocuteur, au titre de sa mission de coordination des programmes.

D'un point de vue technique et politique, le GAL permet un rapprochement entre le Parc et le Pays. Les présidents des deux structures, tous deux élus régionaux, se rencontrent régulièrement. Mais Leader + n'apporte pas pour autant un changement majeur sur ce point et ceci d'autant plus que la coopération remonte à Leader 2.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

Leader + n'est pas considéré comme un facteur de changement fondamental pour le Parc. Il est davantage conçu comme un soutien à l'animation. La plus grande innovation réside sans doute dans le fait que l'association de deux territoires permet sur certains points de changer d'échelle de réflexion stratégique (exemples : sur la forêt dans le cadre de l'inventaire des arbres remarquables, sur le tourisme pour « jouer » davantage de la complémentarité entre territoires). C'est peut-être sur cette question des échelles de réflexion et d'action que Leader + apparaît comme un facteur d'innovation pour le Parc.

9. 3 points forts/3 points faibles de Leader/3 propositions d'amélioration

Points forts

- 1/ Leader + a un pouvoir déclencheur fort au regard de sa dotation relativement limitée.
- 2/ Leader + est un accélérateur de partenariat, de projets.

Points faibles

- 1/ La FPNR est jusqu'à maintenant restée trop en retrait sur ce programme. Un investissement plus fort, fondé sur des échanges entre Parcs, aurait sans doute encouragé le Parc a davantage s'engager dans Leader + et notamment à s'impliquer sur le volet animation.

Parc Naturel Régional de Millevaches en Limousin

Nom du GAL	Millevaches
Nom et fonction personne enquêtée	Jean-Pierre Potvin, gestionnaire du Programme Le Programme n'a pas d'animateur depuis plus d'un an, en raison de problèmes de recrutement.
Date de l'entretien	26 janvier 2005
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Parc porteur du GAL et gestionnaire.
Dates de renouvellement de la charte	2014 Parc créé en mai 2004.
Existence date signature et type Contrat de Parc	
Antériorité Leader et Leader 2	Programme Leader 2 sur le même territoire.
Thème fédérateur choisi	Accueil de nouveaux acteurs locaux et d'entreprise
Part de leader dans le budget du Parc	

1. Le thème fédérateur

Le thème fédérateur correspond clairement aux enjeux d'un territoire en déprise, faisant face à de réels enjeux de repeuplement et les mesures sont d'ailleurs très proches de celles développées dans le cadre de Leader 2. Il n'y a donc pas eu d'hésitations sur le choix de ce thème, qui est également en étroite cohérence avec la charte du Parc.

Notre interlocuteur a cependant le sentiment que l'exigence d'un thème fédérateur est un frein. La définition préalable d'axes réduit la marge de manœuvre et l'adaptation en cours de programmes à la réalité des projets émergents. Le risque est également de réduire la prise en compte des effets indirects de certaines actions, qui peuvent pourtant contribuer aux priorités du territoire, sans forcément référer au thème. In fine, ce resserrage sur un thème précis est ressenti comme un facteur bloquant.

2. Les projets soutenus

Trois mesures fonctionnent actuellement de manière satisfaisante. Il s'agit de :

- L'aide à l'installation professionnelle, dans le cadre d'installations et de reprises. Une trentaine de dossiers sont actuellement traités, concernant des entreprises de une à dix personnes et dans différents secteurs. La baisse des montants d'aide par rapport à Leader 2 (de 30 à 15 %) rend ces aides moins attractives et obligent à rechercher d'autres aides complémentaires. Dans ce cadre, le Parc a le sentiment de devenir le « représentant » d'un éventail d'aides diverses.
- L'aide à la création d'emplois (hors chef d'entreprise) concerne une dizaine de dossiers. L'artisanat est le principal secteur concerné.
- L'accueil de jeunes salariés, notamment en apprentissage (aide au logement notamment).

Les actions plus transversales et s'appuyant sur de l'animation collective sont en cours de démarrage, notamment parce qu'elles sont plus directement liées à l'existence effective du Parc. Cela concerne la promotion du territoire, le développement de la marque Parc. Un projet de mise en réseau des acteurs socio-économiques ne fonctionne pas, notamment en raison d'un déficit d'analyse des besoins. La création d'un observatoire de l'habitat en lien avec une OPAH est en cours. Plus globalement, il est possible de considérer que la faiblesse de ces actions est directement liée au déficit d'animation, lui-même étroitement dépendant des difficultés de recrutement rencontrées. Il est en effet apparemment difficile d'attirer des agents de développement sur ce territoire. Une animatrice devrait cependant rejoindre le Parc prochainement.

3. Les partenariats locaux

Il ne semble pas que les partenariats soient plus développés que dans le cadre de leader 2.

Les EPCI restent difficiles à mobiliser et semblent considérer le programme davantage comme un guichet que comme un outil de développement. Sur ce point, il semble que le Parc ne dispose pas encore d'une antériorité suffisante, pour les convaincre du contraire. Les agents de développement jouent cependant le rôle de relais, auprès des porteurs de projet.

On note cependant que le programme permet de renforcer les relations du Parc avec les organismes consulaires, qui jouent le jeu de la complémentarité. Ils assurent la promotion de Leader + et le Parc relaie leurs aides auprès des porteurs de projets. C'est un point fort pour notre interlocuteur.

4. Les partenariats extra-locaux

Pour l'instant, il n'y a pas de projet de coopération. Le manque d'animateur est jugé préjudiciable sur ce point.

5. Lien avec la charte et le contrat de Parc

Le programme est en cohérence avec les priorités de développement économique du Parc. Notre interlocuteur ne peut rien affirmer concernant le contrat de Parc, notamment en raison du cloisonnement interne au Parc.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

La question environnementale n'est clairement pas une clef du programme et aucune mesure ne la concerne.

En ce qui concerne la situation des femmes, les trois mesures mises en place ne fonctionnent pas.

Pour les jeunes, les mesures concernant l'accueil des jeunes salariés répondent clairement à cet objectif. Mais la complexité du dispositif d'aide pour des particuliers la rend assez peu attractive et ne permet pas de la développer suffisamment.

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

Le Parc est constitué par une équipe technique de 9 personnes. Cette taille restreinte permet de solliciter les techniciens du Parc, pour donner au coup par coup un avis sur les projets. Et ceux-ci apportent des contacts avec des porteurs de projet.

Le GAL est constitué par 15 élus du bureau du Parc et par 15 acteurs socioprofessionnels, qui sont associés par ailleurs au comité syndical pour avis. Pour notre interlocuteur, le GAL ne se distingue pas suffisamment du comité syndical, dans son fonctionnement, et n'est pas vraiment valorisé pour réaliser un travail d'analyse et de propositions, qui enrichisse le Parc et Leader +.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

Leader + n'est pas jugé comme générant de l'innovation pour le Parc, à la fois parce que :

- Ce qui est créé au travers de Leader + existe déjà sur le Parc.
- Leader + reste appréhendé et géré essentiellement comme un guichet ouvert aux porteurs de projet.
- Sa part faible dans le financement des projets ne lui permet pas d'impulser cette innovation.
- Le déficit d'animation est préjudiciable au développement de projets transversaux, permettant effectivement de produire de nouvelles plus-values pour le territoire.

Parc Naturel Régional du Morvan

Nom du GAL	Parc du Morvan. Territoire identique à celui du Parc.
Nom et fonction personne enquêtée	Pascal Ribaud, directeur du Parc Philippe Guilbert, chargé de mission animation culturelle
Date de l'entretien	4 février 2005
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Parc porteur du GAL, gestionnaire et animateur du programme
Dates de renouvellement de la charte	2007
Existence date signature et type Contrat de Parc	Pas de Contrat de parc
Antériorité Leader et Leader 2	Pas d'antériorité
Thème fédérateur choisi	Valorisation des ressources naturelles et culturelles
Part de leader dans le budget du Parc	Sur ce point, il faut noter qu'à partir de 2005, le budget des actions Leader + ne sera pas intégré dans le budget de la structure Parc, hormis pour les actions le concernant directement (animation, projets propres), qui représentent environ 5 % du budget de fonctionnement de la structure. Les fonds destinés aux projets sont gérés dans le cadre d'un compte de tiers au Trésor Public. Cette configuration, acceptée par l'administration des finances, est liée au fait que le Parc n'est pas un organisme de gestion et qu'il ne dispose pas de ressources propres pour bonifier ces fonds. Il ne souhaite pas que son budget soit artificiellement gonflé et que sa mission centrale d'animation soit concurrencé par de la gestion. Enfin, c'est une façon d'impliquer davantage l'Etat dans la gestion de ces fonds.

1. Le thème fédérateur

Le choix part d'un constat central : le Morvan doit aujourd'hui faire face à des enjeux culturels forts, avec à la fois un patrimoine culturel fort et des besoins actuels marqués. Le massif accueille par exemple la plus grande Zone d'Education Prioritaire rurale de France. L'enjeu est donc de travailler sur ce lien entre patrimoine et modernité, notamment pour répondre aux besoins existentiels actuels, en donnant accès à la culture, en favorisant le développement des pratiques culturelles de manière durable.

Il s'agit clairement d'un thème fédérateur au niveau du territoire, dont le principe est accepté, ne serait-ce que la conduite d'une stratégie de développement repose sur des choix et des priorités et sur la concertation et la négociation, nécessaires pour y parvenir. Le thème fédérateur est donc un principe bien accepté.

2. Les projets soutenus

Nos interlocuteurs distinguent deux grands types de projets :

1. **Des projets privés de petite taille** et s'inscrivant essentiellement dans "une logique de guichet". Ils concernent essentiellement des associations culturelles. Pour nos interlocuteurs, l'existence de ces projets est inévitable, même si leur priorité concerne des projets plus structurants. Ils sont une façon de mobiliser des porteurs de projets, avant de les amener à travailler davantage ensemble. Ils envisagent ces projets comme une première étape de la mobilisation d'acteurs du territoire.
2. **Des projets collectifs, à vocation structurante** et prenant en compte le territoire. Il s'agit notamment :
 - de la mise en place d'un réseau de cafés ruraux, réalisant une programmation commune de spectacles,

- de la création d'un collectif de festivals, autour d'une promotion commune dans un premier temps,
- de la création d'un magazine culturelle, géré par le Parc,
- du regroupement de compagnies de théâtres indépendantes, pour négocier avec les communes du territoire des tournées viables et cohérentes.

Ces actions visent également à la création de collectifs d'acteurs privés, qui puissent à terme assurer la coordination pérenne de ces projets, le Parc ayant pour vocation de jouer le rôle d'initiateur et de catalyseur au départ.

On note également le soutien à une étude socio-technique concernant les équipements de diffusion de spectacles à l'échelle du territoire, permettant notamment d'auditer les moyens techniques existants et de proposer les adaptations nécessaires à la diffusion et de mobiliser les élus et communes concernés, avec l'ambition de disposer d'un réseau de salles adaptées et mobilisées pour accueillir des tournées.

3. Les partenariats locaux

Leader + constitue une véritable démarche participative que le Parc ne développait pas auparavant, notamment sur ce thème et même plus globalement.

Au niveau des partenaires publics et notamment des départements, cela génère une collégialité nouvelle et certains conseils généraux, jusqu'ici éloignés du Parc, se sont engagés à cette occasion dans le soutien à des actions sur le territoire du Parc. Le Parc étant présents sur 4 départements, cela permet naturellement de renforcer l'identité du Parc, qui développe une approche supra départementale, tout en incluant l'implication de ceux-ci.

En ce qui concerne les communes et leurs EPCI, cela permet de dépasser les relations ponctuelles et de les amener à penser leur insertion sur un territoire global et à privilégier les complémentarités et les synergies à développer. Il est également notable que certaines communes du Parc, partie initialement sur le projet d'un autre GAL qui n'a pas vu le jour, ont rejoint le GAL du Parc du Morvan après un an.

Au niveau des acteurs privés, la plus grande ville du territoire compte 3000 habitants et l'économie n'étant pas industrielle et essentiellement marquée par la production de matières premières (agriculture et forêt), il n'existe pas d'acteurs forts et la plupart sont disséminés sur l'ensemble du territoire. Dans ce contexte et grâce à Leader + et à ses exigences, le Parc joue un rôle de fédérateur.

4. Les partenariats extra-locaux

Sur ce point, le Parc démarre, après avoir participé à toutes les réunions du réseau sur le thème de la coopération. Il existe un projet avec le Pays de Tulle en Corrèze et un territoire italien de travailler sur la mémoire des territoires, au travers du lien entre archéologie et gastronomie. Le chant devrait également être pris en compte. Sur ce projet, sont associés localement notamment le site de Bibracte et un lycée agricole, qui devrait développer des échanges entre jeunes.

La coopération est jugée fondamentale, notamment parce qu'elle permet au travers des regards portés sur et par les autres de se voir autrement.

5. Lien avec la charte et le contrat de Parc

Le lien avec la charte est essentiel. Le comité scientifique du Parc a proposé au Parc de travailler en priorité sur la thématique "Echanges et migrations" d'un point de vue structurel. Le massif est en effet marqué historiquement par différents courants de migrations (émigration féminine notamment de nourrices et immigration d'enfants de l'assistance publique adoptés par des familles du Morvan). L'intitulé local du programme "Morvan, terre de culture et d'échange", reprend clairement cette approche et le programme offre l'opportunité de donner corps à ces réflexions et orientations, au travers d'un programme d'actions finalisé.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

La protection de l'environnement n'est clairement pas une entrée du thème fédérateur. Mais le développement d'une ingénierie patrimoniale sur le champ culturel, dans le cadre de Leader +, devrait avoir des effets indirects à terme sur le champ environnemental, ne serait-ce qu'au niveau de l'équipe du Parc. La place importante accordée à l'éducation à la culture, qui est une forme de l'éducation au territoire, aura également un impact sur l'approche de l'éducation à l'environnement, développée par le Parc.

Les femmes ne sont pas plus visées que les hommes. Le programme s'adresse en priorité au monde associatif, qui oeuvre en général pour l'ensemble de la population.

Les jeunes sont par contre clairement pris en compte, avec par exemple l'appui à des itinéraires d'accès à la culture d'internes des établissements scolaires, le développement d'un concours, destinés aux jeunes et la mise en place d'échanges dans le cadre de la coopération.

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

D'un point de vue politique, c'est la première fois que le Parc a organisé un partage de pouvoir entre les acteurs politiques et la société civile. On peut parler d'une certaine forme de démocratie participative, alors que le Parc était jugé traditionnel et en retrait sur ces modalités de gouvernance. Cette évolution ne provoque pas de blocages politiques, mais elle s'avère difficile à faire vivre d'un point de vue pratique dans la durée, en raison notamment de l'étendue du territoire (près de 2 heures pour aller du nord au sud) et de la disponibilité différente des acteurs.

On note également que le Parc a supprimé sa commission culture et la refondre au sein du GAL. Ainsi le président du GAL est l'ex-président de cette commission, membre du bureau du Parc. Dans les faits, le GAL est conçu comme un lieu d'échange, de réflexion et de décision, dont la suprématie est explicitement affirmée dans la convention entre le GAL et le Parc. Le Parc est en situation d'exécutif, qui entérine les décisions du GAL. Le GAL peut donc être considérée comme une assemblée ayant un pouvoir de décision fort.

D'un point de vue technique, la culture était auparavant gérée par deux agents (patrimoine et animation culturelle) au sein d'un service du Parc, supprimé aujourd'hui. La mise en place de Leader + a donné lieu à la création d'une Agence culturelle, qui emploie aujourd'hui les deux agents précédents, un coordinateur de l'Agence et du programme, un gestionnaire administratif, un attaché de conservation et un agent de communication. La création de l'Agence vise clairement à assurer une existence forte de cette politique au-delà du programme. Elle émane de l'idée plus ancienne de créer un centre culturel à l'échelle du territoire, susceptible de porter une politique culturelle. Mais davantage que d'en faire une structure productrice de services culturels, l'Agence a pour vocation essentielle de mettre en oeuvre des moyens de mobilisation, d'animation et de coordination. Et le fait que l'Agence soit aujourd'hui de plus en plus prise en compte par les partenaires financiers et les acteurs locaux est considéré comme étant de bon augure.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

Leader + est considéré comme un véritable facteur d'innovation pour 3 raisons :

3. Il exige de s'intéresser à de nouveaux champs, tels que le chant, l'art lyrique ou l'art contemporain. Il renouvelle également l'approche de la programmation culturelle, en invitant notamment le Parc et les acteurs à trouver les moyens de dépasser la programmation estivale habituelle. C'est une ouverture jugée précieuse et nécessaire.
4. L'obligation de renouveler les modalités de gouvernance (association société civile et fonctionnement participatif) est également essentielle. Pour le Parc, Leader + fait figure d'école en la matière pour le Parc. Il semble au directeur que quand les acteurs ont goûté à ce mode de fonctionnement, ils souhaitent poursuivre.

Cela implique pour le Parc d'avoir un chef d'orchestre, développant des capacités d'écoute et une tolérance face aux points de vue des acteurs. C'est le cas de l'actuel président du GAL

5. La mise en place d'une convention pluriannuelle de la Région pour l'Agence culturelle marque la volonté des élus locaux, face à l'Etat et la Région, de soutenir cette initiative dans la durée. L'innovation devrait donc avoir des suites.

Plus globalement, le programme offre l'opportunité de dépasser le stade de l'affichage sur la thématique culturelle. Le manque de moyens empêchait un passage à l'action significatif et donc de mobiliser les acteurs du territoire. Mais au-delà d'une première mobilisation d'acteurs isolés, l'ambition du Parc est bien de favoriser la création de collectifs, susceptibles de coordonner l'action, de manière autonome.

9. 3 points forts/3 points faibles de Leader/3 propositions d'amélioration

Points forts

1. Les moyens financiers, alloués au territoire au titre du programme, qui ont l'effet d'un véritable booster.
2. L'organisation du GAL, donnant une place majoritaire aux acteurs privés et notamment au monde associatif. C'est une véritable révolution positive pour le Parc.

Points faibles

1. Le réflexe ancré des élus locaux pour intervenir en soutien aux projets concernant leur territoire, qui doit évoluer pour les amener à une lecture plus globale des enjeux et des priorités
2. Un secteur associatif, développant une approche assez opportuniste des fonds publics.
3. Sur ces deux points, le GAL a réaffirmé récemment sa volonté de recadrer ces approches, qui ne correspondent pas à la philosophie du développement qu'il porte.

Améliorations possibles

1. Aller vers plus de collectif. C'est l'ambition centrale du GAL pour les années à venir.
2. Une participation plus forte des élus, qui restent en retrait par rapport aux acteurs privés. Le fonctionnement du programme ne leur correspond pas et bon nombre d'entre eux ont le sentiment d'une perte de prérogatives.

Parc Naturel Régional des Monts d'Ardèche

Nom du GAL	Monts et Montagnes d'Ardèche.
Nom et fonction personne enquêtée	Elisa Jaffrennou Chargée de mission programmes européens
mail	leader+anim@parc-monts-ardeche.fr
Date de l'entretien	21 janv. 05
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Parc : Gestionnaire de Leader +, portage juridique du GAL et structure membre du GAL avec le Syndicat Mixte de la Montagne Ardéchoise Territoire de Leader plus étendu que le parc
Dates de renouvellement de la charte	2011
Existence date signature et type Contrat de parc	Contrat de Parc sur 5 ans 2004-2008 Etat région département pour financer les actions de la charte
Antériorité Leader et Leader 2	Leader 2 sur le territoire de préfiguration du Parc, plutôt sur des thématiques de valorisation des patrimoines et paysages (châtaigne et terrasse) et Leader
Thème fédérateur choisi	Accueil de nouveaux habitants et nouvelles activités
Part de leader dans le budget du Parc	

1. Le thème fédérateur

Le choix du thème fédérateur a été l'objet de débats puisque, dans la suite logique du Leader 2, il aurait été possible de continuer à travailler sur la question du patrimoine. **Le choix s'est fait, au niveau politique, en fonction des enjeux du territoire**, notamment en terme de vieillissement de population et en terme de maintien et d'accueil des activités et des actifs. De plus le thème poursuit le travail engagé avec Leader 2. Enfin le PNR a été initié par des professionnels qui ne veulent pas se laisser enfermer dans une logique exclusivement patrimoniale.

L'accueil d'actifs est un thème très fort qui permet de toucher à beaucoup de domaines. Le travail sur ce thème doit être considéré en soi comme une stratégie de développement. Le choix de ce thème fédérateur permet de conforter la légitimité du parc pour intervenir sur cette thématique de l'accueil.

L'intérêt d'un thème fédérateur réside dans le fait d'avoir une vraie stratégie de développement sans s'éparpiller. La seule question de la création d'activité était insuffisante ; avec l'accueil en plus la stratégie devenait cohérente. Sans thème fédérateur, il y a un risque fort de tomber dans une logique de guichet. Le thème permet d'avoir une toile de fond, de faire entrer une thématique dans les habitudes des uns et des autres. Cela permet aussi une prise de conscience globale de l'importance des enjeux autour de l'accueil.

2. Les projets soutenus

- **Création d'activités** (avec différentes entrées possibles, en lien avec les enjeux du Parc).

Intervention principalement dans la phase amont, pour des tests et pour l'aide au démarrage de l'activité.

Exemples : tests d'activité sur l'émaillage de lave locale. Lancement d'une nouvelle activité dans le Parc du chien nordique. Acquisition d'outils itinérants (scie ou raboteuse mobile).

- **Professionnalisation des acteurs et mise en réseau** (pour travailler aussi avec les professionnels déjà en place).

Exemples : mise en place d'une formation-action sur l'émergence d'une offre touristique autour de la châtaigne ; mise en réseau d'acteurs touristiques sur cette thématique. Etude des potentialités d'emploi pour les accompagnateurs en moyenne montagne.

- **Offre de logement et attractivité des villages.** Exemples : financement d'états des lieux sur l'offre locative. Accompagnement de particuliers et de communes pour la valorisation de bâtiments destinés à l'accueil d'activités ou pour la création de logements locatifs à l'année. Etude architecturale et paysagère pour améliorer l'attractivité d'un village. Etude de faisabilité pour transformer des bâtiments en espaces de service ou d'activité touristique. L'existence d'une "charte de village d'accueil" permet de financer des travaux pour des communes qui s'engagent en faveur de l'accueil.

- **Services à la population** (culture, petite enfance). Exemple : aide à l'association "les lutins" qui met en place des outils itinérants pour la petite enfance.

- **Promotion du territoire à l'extérieur** (en mobilisant les habitants)

- **Mise en place d'outils d'accompagnement de la politique d'accueil**, permettant la structuration du territoire dans le sens d'une politique d'accueil englobant les différents acteurs de l'accueil. Exemples : les "Sites de Proximité" (structures regroupant des services aux personnes) mettent en place des journées de préparation à l'installation. L'observatoire de l'accueil est un carrefour d'échange pour les partenaires qui interviennent dans les différents champs de l'accueil afin de structurer des partenariats.

L'originalité de ces actions par rapport à ce que peut faire le Parc réside est l'attribution de subvention. Les seuls projets qui auraient pu être mis en œuvre sans Leader + sont ceux dans le domaine de la maîtrise d'ouvrage Parc (20 sur 106).

Le parc n'a pas vocation à accompagner tous les porteurs de projets (mais seulement les projets qui ont une plus-value directe pour le Parc). Avec Leader +, les projets pouvant bénéficier d'un financement peuvent être accompagnés.

Le parc ne serait pas intervenu sur ces thématiques (notamment sur l'emploi et la formation) de cette manière parce qu'il n'a pas pour mission d'intervenir sur les champs qui n'ont pas été inscrits dans sa charte. Le Parc n'intervient sur ces thématiques qu'en lien avec les objectifs qu'il s'est fixé et avec ses modalités d'intervention.

3. Les partenariats locaux

Leader + a notamment permis d'apprendre à travailler avec le Syndicat Mixte de la Montagne Ardéchoise. La mise en place de la politique d'accueil se fait en trois phases de structuration du partenariat : identifier des partenaires, les mobiliser et les organiser (Chambres Consulaires, associations...).

4. Les partenariats extra-locaux

Trois projets de coopération sont en cours :

1. Avec le GAL voisin Fleuves et Volcans, un projet consiste à travailler sur la même thématique. Ce travail en commun permet d'intervenir de manière cohérente sur un massif qui est à cheval sur les deux GAL.
2. Un projet commun de développement touristique avec les autres Parcs du Massif Central (porté par l'IPAMAC).
3. Un projet concernant la résidence d'artistes autour de la thématique du paysage avec les Parcs du Pilat et du Vercors.

Notre interlocutrice note que **les dossiers sont récents et qu'il est donc difficile d'évaluer la plus-value apportée par ce type de partenariat**. Elle fait tout de même remarquer que ces partenariats extra-locaux permettent de **conforter des projets qui étaient à l'état de réflexion en inter-Parcs**. Cela leur donne une dimension plus concrète et permet de mobiliser des financements. **L'habitude de travail entre les Parcs a permis de mettre plus facilement en place ces coopérations**. Le montage de projets en inter-territoires est en effet quelque chose de difficile.

5. Lien avec la charte et le contrat de parc

Le Parc a été créé en 2001 et le projet Leader + monté en 2002. La charte n'intègre donc pas la stratégie Leader + en tant que telle. Par contre Leader + a été fortement alimenté par la charte et la réflexion qui l'avait fondée. Les liens entre la charte et Leader + sont donc évidents.

L'avancement de Leader + permet de réinterroger la charte (dans le cadre de l'évaluation de la charte, et ce malgré sa jeunesse), notamment sur la question des services au public. En effet, le programme a permis de creuser des thématiques peu prises en compte dans la charte.

Le contrat de parc permet de positionner les actions en cours pour les financer jusqu'à son terme. Les actions Leader + font partie du contrat de parc (celles qui sont en maîtrise d'ouvrage parc seulement).

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

L'environnement fait partie des points de vigilance. Une analyse environnementale est intégrée à la grille d'analyse des projets. Mais cela reste une question qui est à la marge du programme Leader +.

Aucune action spécifique n'est mise en place concernant la situation des femmes mais cela reste un point de vigilance, notamment lors du soutien aux activités.

Il existe des actions en faveur des jeunes, notamment en faveur des jeunes diplômés (dispositif "place aux jeunes").

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

Le Parc est organisé autour de chargés de missions thématiques. Leader + est l'occasion de développer des compétences nouvelles autour de la thématique d'accueil et de conforter celles qui existaient. L'animatrice Leader + au sein du Parc travaille avec deux autres animatrices présentes sur la Montagne ardéchoise (la répartition de l'animation se faisant par zones géographiques).

Des liens se créent entre Comité Syndical et Comité de Programmation, notamment autour de la mobilisation des élus sur la question de l'accueil. Il y a un transfert de Leader + vers le Parc. Les actions portées par Leader + permettent de mettre en évidence des actions concrètes auprès des élus. Un film sur l'accueil sera par exemple présenté au prochain Comité Syndical. Cela devrait l'aider dans ses choix politiques.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

En terme de méthode de développement, l'intérêt de Leader + est d'avoir un thème fédérateur, ce qui permet d'avoir une stratégie à défendre, à mettre en œuvre. Notre interlocutrice considère que ce n'est pas toujours facile à valoriser, un décalage pouvant apparaître entre la thématique de l'accueil et certains dossiers soutenus. La mise en œuvre d'une stratégie de développement est un travail sur le long terme qui nécessite beaucoup d'animation, mais qui n'est pas forcément consommateur de subventions Leader.

Tout ce qui est lié à la création d'activités se fait sur la base des ressources locales et du patrimoine endogène.

Le fait de traiter du maintien des services est une innovation pour le territoire en terme de qualité de vie.

Leader + permet de valoriser une méthode de travail différente d'une logique de guichet. Celle-ci **permet de tirer vers le haut les démarches de développement et donne envie d'aller vers un développement mieux réfléchi.**

Une vraie logique d'expérimentation est mise en place à travers le travail sur les outils permettant d'organiser de territoire pour l'accueil.

9. 3 points forts et 3 points faibles de Leader et 3 propositions d'amélioration

Points forts :

- 1/ Thème fédérateur qui permet d'avoir une stratégie de développement.
- 2/ Question du partenariat dans toute la chaîne de mise en œuvre du programme, notamment le partenariat avec les acteurs privés.
- 3/ Le fait d'avoir une approche innovante de ce qui peut être fait permet de tirer le développement vers le haut du panier.
- 4/ La gestion locale directe permet une bonne réactivité.

Points faibles :

- 1/ La mise en œuvre au niveau gestion est très lourde avec de fortes exigences.
- 2/ La dotation complémentaire comporte beaucoup d'exigences et manque de rigueur dans les critères de sélection.
- 3/ Retard pris au niveau national. Les structures d'accompagnement se mettent en place trop tard (notamment les réseaux d'échange qui, de plus, sont à de trop nombreux niveaux).

Améliorations possibles :

- 1/ Mettre en place un **accompagnement** de proximité des GAL, réactif, compétent... C'est un peu ce qui existe en Rhône-Alpes avec le Réseau Régional Leader +.
- 2 / Etre accompagné sur les aspects de gestion et de contrôle.
- 3 / Etre accompagné sur la question de l'animation de la thématique surtout pour les GAL portés par des associations (les parcs sont mieux placés sur cette question.) Les critères nationaux sont des critères de consommation, or tout ne passe pas par là. Le **volet animation n'est pas assez valorisé**. Il faudrait augmenter le taux de financement de l'animation dans Leader.

Parc Naturel Régional du Pilat

Nom du GAL	GAL Parc du Pilat
Nom et fonction personne enquêtée	Gisèle Lamotte chef de la mission développement des territoires glamotte@parc-naturel-pilat.fr
Date de l'entretien	19 janvier 05
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Gestionnaire et seul porteur Territoires du GAL et du Parc sont confondus
Dates de renouvellement de la charte	Charte approuvée en janvier 2001 (jusqu'en 2010)
Existence date signature et type Contrat de parc	Dossier de contrat de Parc à la Région. Permet de soutenir des actions de la charte et d'autres actions conformes à la charte mais portées par d'autres maîtres d'ouvrage. Convention d'application signée. Programme de 5 ans (2004-2008)
Antériorité Leader et Leader 2	Leader 2 sur le même territoire
Thème fédérateur choisi	Valorisation du patrimoine naturel et culturel
Part de leader dans le budget du Parc	Le budget global de Leader correspond à environ 1/5 ^{ème} du budget du Parc

1. Le thème fédérateur

Le projet de territoire est clairement traduit dans la charte, il comporte notamment un volet important sur la valorisation du bois et de l'eau. Il était donc **cohérent et facile** de choisir pour thème fédérateur la valorisation du patrimoine naturel et culturel.

Notre interlocutrice remarque qu'un thème fédérateur permet de cadrer le projet et d'éviter de partir tous azimuts. Cela oblige à une réelle démarche de projet et évite le saupoudrage.

La limite réside dans le fait que les thèmes auraient pu être régionalisés.

2. Les projets soutenus

Les actions sont structurées autour des deux ressources naturelles prises en considération.

L'eau (réservoirs, tourbières, force hydraulique...). Exemples d'actions :

- Recensement du patrimoine hydraulique existant, élaboration d'un document, utilisation d'anciens biefs, production d'énergie...
- Mise en réseau des utilisateurs de l'eau
- Mise en place d'actions pédagogiques
- Actions sur les tourbières

Le bois (bois communaux et privés, ainsi que les friches). Exemples d'actions :

- Etude sur le bois énergie, chantier test pour accéder à cette matière première et la transformer en plaquettes, mise en place de chaufferies privées, structuration de la filière bois énergie...

S'appuyer sur ces ressources naturelles permet d'initier de nouvelles démarches de développement. Pour mettre en place de telles actions, le parc seul aurait mis plus de temps car il dispose de moins de moyens. Le poste d'animateur créé par Leader + permet de faire émerger des actions qui ne verraient pas le jour sans cela.

L'existence d'un Comité de Programmation qui réunit notamment des acteurs privés de la filière bois donne l'occasion à tous les partenaires de partager l'avancement des projets.

Pour les partenaires, la différence entre les actions du Parc et celles de Leader est peu lisible.

3. Les partenariats locaux

Les Comités de Programmation sont l'occasion de réunir les principaux acteurs : les intercommunalités et les acteurs privés (associations, groupement des sylviculteurs, hébergements collectifs...). Les acteurs privés ont voix décisionnelle au sein du comité, ils sont majoritaires. C'est la principale différence avec d'autres instances de développement où ils peuvent être consultés, sans pour autant décider. Pour faciliter l'implication de tous, les Comités ont lieu à chaque fois dans une commune différente.

4. Les partenariats extra-locaux

Notre interlocutrice remarque que la coopération est un point fort de Leader +. C'est la spécificité de ce programme par rapport aux autres démarches de développement.

La Région Rhône-Alpes apporte une aide très importante pour faciliter la mise en place de projets de coopération.

Dans le cadre de Leader +, deux projets de coopération inter-territoriale sont en cours :

- L'un concerne l'accueil d'artistes en résidence pour porter des regards croisés sur les paysages. Ce projet est mené en coopération avec les Parcs des Monts d'Ardèche et du Vercors.
- L'autre est conduite par une association des parcs du Massif Central et porte sur le tourisme.

La coopération est un moyen de confronter des démarches, de collaborer et d'échanger, en un mot de s'ouvrir. C'est un moyen d'aborder le même problème de manières différentes.

Par contre pour faire de la coopération transnationale, il faudrait aborder cet enjeu plus en amont et avoir des moyens d'accompagnement de proximité (pas seulement au niveau national). *Heureusement qu'il y a la Région*, nous dit notre interlocutrice.

5. Lien avec la charte et le contrat de parc

Le projet de territoire est traduit dans la charte avec deux éléments forts : le bois et l'eau. Leader est le moyen de mise en œuvre de cette charte. Le contrat de parc amène des compléments de financement.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

En terme de protection de l'environnement, on peut noter :

- des actions sur des tourbières,
- des actions de pédagogie et d'information, notamment en faveur des **jeunes**
- des actions d'amélioration des sites Natura 2000
- des actions permettant de produire des énergies renouvelables en utilisant le patrimoine existant
- des actions permettant la structuration des filières bois énergie et bois construction
- des formations pour l'utilisation des ressources locales
- des actions en faveur de l'assainissement non collectif

7. Renouveau des méthodes de travail des Parcs

L'animation de Leader au sein du Parc du Pilat se fait de manière très transversale. L'ensemble des animateurs thématiques participe à Leader + à hauteur de 20 à 30 % de leur temps de travail. Cela s'explique du fait que le Parc et Leader + poursuivent les mêmes objectifs.

Sur ce territoire, l'imbrication entre Leader + et le Parc est très forte.

Au niveau politique, des représentants du Parc sont présents au Comité de Programmation qui décide des actions. Ces actions sont validées par les délibérations du bureau du Parc.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

Pour le Parc, travailler avec des privés est assez novateur. Leader + a aussi été l'occasion d'explorer des domaines qui l'étaient peu jusque là (avant le Parc travaillait davantage les questions agricoles).

Leader + a également permis la confortation des acteurs autour de la filière bois, ce qui est important pour le territoire et ne se serait probablement pas fait sans le programme.

9. 3 points forts et 3 points faibles de Leader et 3 propositions d'amélioration

Points forts

1. Le fait d'associer des privés aux décisions (même si c'est lourd)
2. La coopération
3. La gestion directe

Points faibles

1. Lourdeur administrative (même pour une structure solide telle qu'un Parc). Note qu'en terme d'organisation de la gestion, ce ne sont pas forcément les bons choix qui ont été effectués.
2. Manque de lisibilité de Leader + par rapport au Parc (confusion du programme Leader + et de la structure Parc)
3. Le dégageant d'office peut pousser à mettre en place des actions qui ne sont pas vraiment innovantes ni vraiment dans le programme car il faut consommer rapidement. Cela pousse à sur-valoriser l'investissement, plus consommateur que l'animation. Ce n'est pas très cohérent avec les objectifs affichés du programme.
4. Eloignement du niveau national sur la coopération, l'échelle régionale paraissant plus pertinente

Propositions d'amélioration

1. Est-il pertinent de séparer le volet coopération du volet 1 ? Il faudrait des moyens plus en amont.
2. Continuer la gestion en direct.

Parc Naturel Régional du Queyras

Nom du GAL	Pays du Grand Briançonnais des Ecrins au Queyras
Nom et fonction personne enquêtée	Guillaume Plagnol, chef du service "programmation européenne et coopération internationale" g.plagnol@pnr-queyras .fr
Date de l'entretien	08/02/05
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Gestionnaire et chef de file du GAL (coordonne 5 animateurs de différentes structures intercommunales)
Dates de renouvellement de la charte	2007 en cours de renouvellement
Existence date signature et type Contrat de Parc	Contrat de Parc, comprenant 4 volets, signé en 2001 Il s'agit d'un vrai contrat territorial qui fonctionne très bien.
Antériorité Leader et Leader 2	Leader 2 sur un territoire plus petit
Thème fédérateur choisi	Nouvelles technologies et nouveaux savoirs faire
Part de leader dans le budget du Parc	Un an de programmation Leader + équivaut environ à un an de fonctionnement du Parc. (note de ce fait une forme de déséquilibre)

1. Le thème fédérateur

Le thème fédérateur a été **choisi en fonction des préoccupations régionales, départementales et locales**. En effet, la Région affichait la volonté de désenclaver les territoires par le numérique. Le département souhaitait créer les infrastructures permettant des échanges de données à haut débit. De plus, une analyse des forces et faiblesses du Pays faisait apparaître les nouvelles technologies et les nouveaux services comme étant un élément potentiel de revalorisation du territoire.

Les différentes intercommunalités concernées se sont donc prononcées en faveur de ce thème. Il a ensuite été proposé à l'ensemble des acteurs du territoire via une **procédure de consultation**. Un appel à contribution est paru dans les journaux pour **vérifier que la thématique mobilisait**. Les nombreuses réponses prouvèrent que ce thème était en mesure de susciter l'intérêt de nombreux acteurs. Le plan de développement fut donc structuré grâce à l'organisation d'une dizaine de réunions publiques.

Le **choix du territoire fut plus difficile** à déterminer pour les décideurs. L'intérêt pour le Parc à travailler à l'échelle Pays pour aider à son émergence ne faisait en effet pas l'unanimité (le Parc compte 11 communes sur les 23 du GAL actuel). Certains n'approuvant pas l'idée de mettre les forces du Parc au service du Pays.

Le choix de faire un GAL à l'échelle du Pays a finalement été retenu (notons que le territoire du Parc seul était trop petit pour prétendre seul à Leader +) mais au final 12 communes se sont désistées pour adhérer à un GAL voisin. Le GAL est donc plus petit que le Pays.

Notre interlocuteur note que le choix d'un thème fédérateur permet de se concentrer sur quelques thématiques, ce qui évite le saupoudrage. **Dans le cadre d'une enveloppe budgétaire limitée, c'est probablement la meilleure manière de procéder.**

Par contre, ce choix implique d'exclure tous les acteurs qui ne sont pas concernés par la thématique choisie.

L'idée d'un thème fédérateur est à retenir, mais **pourquoi imposer les thèmes** alors qu'ils pourraient être laissés au choix des territoires ?

2. Les projets soutenus

Les actions sont regroupées autour de cinq axes (outre les 3 axes "obligatoires")

- **Systèmes d'information**. Exemple : mise en œuvre de Systèmes d'Information Géographique pour les inventaires notamment.

- **Promotion des initiatives** : promotion de toutes les innovations (sac tissu au lieu de plastique, fabrication de couteaux artisanaux, soutien d'une association qui crée une ligne vestimentaire moderne avec des techniques traditionnelles...)
- Mise en place d'une **université rurale** grâce à l'utilisation des formations ouvertes et à distance.
- Soutien de la **diversification agricole**
- Requalification de **l'offre touristique** avec une éco-qualification

Toutes les actions sont régies par une logique de transfert, les bénéficiaires s'engagent à transmettre à qui le demandera les techniques acquises grâce à Leader + (par exemple l'architecture d'un site Internet). La logique du don et contre don est fortement mise en avant.

Notre interlocuteur est convaincu que le programme est une réelle plus value pour le territoire. Leader + permet pour la première fois d'apporter un soutien financier direct aux porteurs de projets. Le programme permet aussi d'obtenir plus facilement des financements de la Région et du Département.

Par ailleurs, et c'est capital, Leader + a permis la **constitution d'une équipe pour accompagner les bénéficiaires finaux dans le montage de leur dossier**. Trois personnes sont disponibles pour les accompagner tant sur le fond que sur la forme. L'idée de cet accompagnement est aussi de rendre les acteurs autonomes, la dimension pédagogique est donc importante.

3. Les partenariats locaux

Si l'échelle du Parc est suffisante pour traiter des questions de protection de l'environnement, son territoire est trop petit pour traiter de développement économique ou de services à la population. Un enjeu important pour le Parc avec Leader + était donc de tisser des partenariats entre le cœur du Parc et sa périphérie.

Leader + a effectivement permis de répondre à cet enjeu dans la mesure où le programme a légitimé le Parc à "sortir de son territoire" sur des thématiques particulières. **Ce changement d'échelle permet au Parc et au Pays d'être en forte interaction.**

4. Les partenariats extra-locaux

Les tentatives de coopération dans le cadre de Leader + se sont avérées relativement infructueuses. Un projet avec l'Italie avait notamment été envisagé, les financements n'étaient pas très attractifs et la réglementation s'est avérée rédhibitoire.

Notre interlocuteur considère que Leader + est peu adapté à la coopération, en comparaison avec le programme InterReg notamment.

5. Lien avec la charte et le contrat de Parc

Leader + est calqué sur la charte du Pays (configuration loi Pasqua). Leader + permet donc la mise en œuvre du pays. En ce qui concerne la charte du Parc, Leader permet en partie sa réalisation, les actions à maîtrise d'ouvrage Parc financées par Leader + sont bien sûr dans le droit fil de la Charte.

Leader + permet également d'alimenter la réflexion autour de la future Charte. Notre interlocuteur espère que cela va la faire évoluer vers une meilleure mise en valeur des fonctions productives du Parc, considérant aujourd'hui la charte comme trop axée sur la protection et pas assez sur la production (mise en valeur économique des ressources naturelles).

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

Notre interlocuteur trouve dérisoire ce qui se fait dans le cadre de Leader + dans la mesure où l'Etat français s'est complètement désengagé de ces questions là.

7. Renouveau des méthodes de travail des Parcs

Pour gérer et animer le programme Leader + (et les autres programmes européens), le Parc a créé une cellule Europe et international. Au sein de cette cellule de 5 personnes, 2,6 équivalent temps plein (ETP) travaillent sur Leader +. En outre, trois Communautés de Communes partagent 0,6 ETP d'animation.

Le choix de l'organisation a donc été celui de la spécialisation plutôt que de la transversalité. Ce choix est notamment motivé par le fait que le Parc ne couvre qu'une partie du GAL, tous les chargés de mission du Parc n'avaient donc pas vocation à travailler pour Leader +. Cette organisation a poussé la cellule à avoir des co-animateurs qui sont des animateurs territoriaux plutôt que thématiques.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

Notre interlocuteur considère que l'innovation de Leader + est d'avoir un **Comité de Programmation avec une dotation globale**. En ce sens, les programmes Leader précédents n'étaient pas innovants. La dotation globale permet de sortir de la logique de guichet et de la pression des différents lobbies. Les partenaires ont en charge un projet intégré à mettre en œuvre. Les élus peuvent discuter de l'utilisation d'un financement qui n'est pas "le leur".

La nouveauté en terme de logique de développement, c'est que la cellule Europe du Parc dispose d'une vraie force, **d'une part pour accompagner les projets et d'autre part pour intégrer et influencer les politiques régionales et départementales**.

Une vraie innovation consiste aussi en l'introduction de la **logique de don et contre don** sur le territoire (voir plus haut). L'obligation de transfert se fait en cours de programme et non pas seulement à la fin.

9. 3 points forts/3 points faibles de Leader/3 propositions d'amélioration

Points forts

1. L'approche territoriale
2. La gestion partagée des objectifs impliquant élus et privés
3. L'intégration aux démarches territoriale (Pays, Département, Région)

Points faibles

Notons, fait marquant, que notre interlocuteur trouve **normales et adaptées les procédures de gestion administrative** imposées par Leader +. Elle permet notamment d'éviter les surjustifications. En étant "professionnel" dans sa gestion il est tout à fait possible d'y faire face.

Par contre, il trouve délicat d'avoir à gérer au sein de la même structure l'animation et le contrôle de gestion ; cela place dans une posture inconfortable face aux porteurs de projets. Il faudrait pourvoir externaliser la gestion, mais les moyens ne le permettent pas.

Améliorations possibles

1. Associer les bénéficiaires ultimes à l'animation régionale voir nationale (leur permettre de participer aux regroupements).
2. Externaliser de la gestion

Attentes vis-à-vis de l'étude

Mieux évaluer la valeur ajoutée de Leader + pour le cœur de métier des porteurs du programme (notamment pour ceux qui ont choisi des thèmes fédérateurs très proches de leur cœur de métier).

Parc Naturel Régional du Verdon

Nom du GAL	Leader + autour du Verdon
Nom et fonction personne enquêtée	Jean Philippe GALLET, "chargé de mission fonds européens" ou "chargé de mission Leader +"
Date de l'entretien	19 janvier 05
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Le syndicat Mixte est gestionnaire et co-porteur avec deux autres structures : le Pays Verdon Vaire et Var, et le Syndicat Mixte des Pays du Verdon. Environ 180 membres dans le GAL
Dates de renouvellement de la charte	3 mars 1997, pour une durée de 7 ans et prolongement. En cours de renouvellement, nouvelle charte prévue pour 2005 ou 2006
Existence date signature et type Contrat de Parc	Contrat territoire 2001-2004. Procédure actuellement en attente d'un positionnement de la Région PACA.
Antériorité Leader et Leader 2	Leader 2 sur territoire un peu différent (mais tout le territoire du Parc intégré aux deux programmes)
Thème fédérateur choisi	Valorisation des ressources naturelles et culturelles
Part de leader dans le budget du Parc	2,5 personnes sur 21 8% du budget de fonctionnement

1. Le thème fédérateur

Le choix du thème fédérateur "Valorisation des ressources naturelles et culturelles" a été effectué de manière assez "naturelle". Il répond en effet à un enjeu territorial dominant du territoire : le Parc connaissant une "mono industrie touristique" autour des gorges en été et des stations de ski en hiver, l'enjeu important mis en avant au travers de Leader + a donc été d'étaler dans le temps (sur l'ensemble de l'année) et dans l'espace (sur toutes les communes du GAL) les pratiques touristiques ainsi que toutes les activités économiques au sens large. En terme de ressources à valoriser, le Verdon est connu pour ses paysages, il compte beaucoup de petit patrimoine rural non valorisé et il y existe de nombreux acteurs culturels de petite taille ayant du mal à pérenniser et coordonner leurs actions.

Le fait que le Parc ait déjà des actions sur ce thème et qu'aucun autre acteur ou collectivité ne lui conteste la légitimité à intervenir a également facilité le choix du thème. Ajoutons que la plupart des autres thèmes ne paraissaient pas en adéquation avec les problématiques du territoire concerné.

Le fait d'avoir un thème fédérateur présente l'atout essentiel d'obliger à avoir un projet cohérent et lisible tant pour les partenaires que pour les bénéficiaires potentiels. Cette démarche amène beaucoup moins d'opportunisme que dans Leader 2 où l'on pouvait avoir l'impression d'être face à un catalogue plus qu'à un projet territorial.

2. Les projets soutenus

Il y a actuellement 45 opérations engagées, sur un objectif d'une centaine au départ et qui s'inscrivent dans 6 grands types :

- **Aménagement de site** (étude faisabilité, mise en place de découverte accompagnée, réalisation de petits aménagements, ...). *Exemple : mise en place d'une étude de protection et de valorisation d'un site inscrit afin de réduire les conséquences d'une grosse fréquentation et d'anticiper sur une dégradation qui commence à être perceptible.*

- **Projet d'animation sur la durée.** Exemple : soutien d'une association qui aide au montage de projets d'animation culturelle (commande de spectacles et diffusion gratuite auprès des communes).
- **Programme d'animation et de sensibilisation**, destiné à faire découvrir aux jeunes des questions d'éducation relative à l'environnement. Exemple : mise en place d'animations sur la faune et la flore dans les centres de vacances (période estivale) et les centres de loisirs sans hébergement (sur l'année)
- **Opération d'aménagement et d'études pour les structures d'accueil**, destinée à les aider à diminuer leurs charges. L'objectif est de les aider à mettre en place un accueil à l'année (projets bois énergie, aide à la réhabilitation HQE de centres de vacances...)
- **Mise en réseau de partenaires touristiques.** Exemple : Réalisation d'un itinéraire de tourisme équestre alliant découverte du patrimoine et accueil.
- **Regroupement et diffusion de l'information concernant le territoire.** Exemple : création d'un pass pour les musées comprenant une brochure de présentation de la dizaine de musées du territoire et des tarifs spéciaux.

La différence principale entre ces projets et des projets que pourrait mener le Parc sans Leader + réside dans le fait qu'ils sont le **fruit d'un travail avec les autres structures intercommunales du territoire et le Pays**. Ce qui ne se faisait pas du tout jusque là. Cela permet un regroupement des forces qui fonctionne bien.

Le partenariat initié par Leader+ a permis de lancer des projets que le Parc n'aurait pas fait seul ; parce qu'il n'en n'avait soit ni l'idée, soit ni vraiment les compétences. Les actions autour des énergies renouvelables sont par exemple issues d'un travail avec un Syndicat Mixte, qui a des compétences sur cette question, dans le cadre d'un plan local de l'énergie. Leader + offre également l'occasion de transformer la politique touristique du Parc à la lumière des acquis des différents projets. En revanche, il n'existe pas vraiment de différences sur le moment d'intervention, tout projet est pris très en amont tant par le Parc que dans le cadre de Leader +.

3. Les partenariats locaux

Leader + a été l'occasion d'une transformation totale de la relation avec un certain nombre de partenaires locaux et plus particulièrement le Pays. Avant Leader, les différentes structures, au mieux s'ignoraient, et au pire, étaient en concurrence, Leader a été l'occasion de créer un partenariat constructif qui a vraiment permis de fédérer les énergies, les idées et les compétences au service du territoire.

En ce qui concerne les acteurs privés, au niveau des entreprises, il est compliqué de gérer les questions de représentation, les acteurs oeuvrant de manière individuelle sans organisation collective et donc sans représentant. En revanche, les associations du territoire sont très présentes et ont été obligées de s'organiser et de se regrouper afin de répondre de manière plus cohérente aux besoins du territoire

4. Les partenariats extra-locaux

La coopération se limite actuellement à la mise en place d'une action avec le Parc du Luberon. Il s'agit de la création d'une base de donnée faune flore pour une mise en commun des inventaires réalisés sur les deux Parcs. Cette base de données permettra notamment la réalisation d'un atlas, accessible sur Internet par le public. Dans ce cas, l'intérêt est de bénéficier de l'avance du Luberon, en terme de méthode et de maîtrise des outils, ainsi que d'avoir des moyens financiers qui n'existeraient pas s'il n'y avait pas coopération (Une approche critique de la coopération figure en fin de document).

5. Lien avec la charte et le contrat de Parc

Peu de liens paraissent à établir avec la charte qui arrive actuellement à sa fin, en dehors des thématiques "éducation à l'environnement" et "tourisme". Par contre, la démarche Leader + nourrit de manière importante la réflexion sur la préparation de la nouvelle charte, il y aura une concordance entre les actions de Leader + et la nouvelle charte, par

exemple, l'ensemble de la réflexion sur l'étalement dans le temps et l'espace de la fréquentation touristique sera intégrée à la prochaine charte, elle l'est d'ores et déjà dans le "schéma du tourisme durable".

Le contrat de Parc amène des cofinancements pour les actions Leader +, de même que l'a fait l'ex contrat montagne et que le fera le futur Contrat de Pays. Les appels à projet du contrat de Parc et de Leader + se sont nourri mutuellement.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

La plus value au niveau environnemental se situe dans la réalisation et l'exploitation des inventaires naturalistes, dans les opérations d'intégration paysagère des équipements et des exploitations agricoles, ainsi que dans l'accompagnement de deux démarches Haute Qualité Environnementale et dans la mise en place d'une filière bois – énergie.

Dans une zone classée "rural profond" comme le territoire du GAL, il n'y pas de problème d'intégration des femmes. Au contraire, les emplois touristiques sont souvent féminins, ce thème a pu donc faire sourire certains acteurs locaux. En ce qui concerne les jeunes, c'est un thème qui est peu repris par les structures porteuses, sauf en ce qui concerne l'éducation relative à l'environnement, mais peu de projets se mettent actuellement en place sur cette question, en dehors de ceux du Parc

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

Il existe 2,5 équivalents temps plein travaillant sur leader, ces personnes fonctionnent beaucoup en relation directe avec les agents de développement du Pays et des intercommunalités. Elles sont par ailleurs entièrement intégrées à l'équipe du Parc et travaillent en lien étroit avec les chargés de mission thématiques (faune, flore, tourisme, habitat, ...).

Le fait de donner un pouvoir décisionnel à des acteurs privés est quelque chose de très important. Cela a montré aux élus que ces acteurs pouvaient s'investir. Cela a aussi beaucoup dynamisé les acteurs en question particulièrement en ce qui concerne les associations.

Le Parc étant peu représenté dans le GAL, il n'y a pas d'impact direct sur le fonctionnement des instances traditionnelles du Parc, hormis la relance de la commission culture du Parc, due à Leader et qui devrait permettre d'accélérer certains projets.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

Leader + est globalement porteur d'innovations significatives, même si elles ne sont pas exactement des "révolutions". A ce titre, on peut distinguer :

- Pour le Verdon ce qui est expérimental et central, ce sont les opérations "hors saisons hors circuits". Ce sont des projets qu'en dehors de l'Europe personne ne soutiendrait car les financeurs n'ont pas de lignes budgétaires pour soutenir des projets trop "hors normes". S'y ajoute la mobilisation des nouvelles technologies (atlas sur les oiseaux par exemple), le transfert et la capitalisation des informations récoltées sur 20 ans et sur plusieurs structures (inventaires faune flore). On peut aussi noter la mise en place d'une banque de données "randonnée" mise à dispo gratuitement aux offices de tourisme. Cette base de données comporte des photos, des cartes ainsi que des maquettes de fiches de randonnée et des informations sur le patrimoine.
- Des innovations sur les modes d'agir, avec notamment pour le Parc l'apprentissage du travail en commun avec les Pays, la manière de valoriser des ressources locales. Leader + est aussi un moyen pour "forcer" des partenaires à faire des actions qu'ils ne feraient pas autrement (maintien d'activités culturelles, approche qualité de vie, intégration paysagère,...)

- En terme de transfert d'un territoire à l'autre, cela se passe dans les deux sens : des projets initiés sur un territoire du Parc et qui sont transférés à l'échelle du GAL et des projets qui sont réalisés à l'échelle du Pays puis transférés sur l'ensemble du GAL.

9. 3 points forts/3 points faibles de Leader/3 propositions d'amélioration

Points forts

1. Leader + permet de soutenir des expérimentations et des projets qui sont trop hors normes pour être soutenus par des financements plus "classiques".
2. Le partenariat public privé et entre structures intercommunales s'avère aussi très intéressant pour le territoire.
3. C'est une vraie opportunité financière pour conduire des projets.

Points faibles

1. Le Dégagement d'office (découpage en tranche annuelle), auquel s'ajoutent des difficultés de démarrage du programme en France. Pour faire de l'expérimentation dans le cadre du développement de territoire ruraux, il faut se donner du temps, surtout lorsque le territoire est composite. La gestion de Leader + oblige à privilégier des projets ponctuels ou sur du court terme (18 mois). C'est peut être plus simple sur un territoire homogène par exemple lorsque le périmètre Leader + se confond avec celui d'un Parc ou d'un Pays.
2. La gestion administrative reste très lourde.
3. L'Etat délègue la mise en place du programme, (ce qui peut être un atout); mais la gestion est complexe et le cadre juridique non stabilisé, ce qui rend la gestion difficile.

Améliorations possibles

1. Il faudrait des délais de 3 ou 4 ans minimum pour la consommation des crédits, sinon c'est irréaliste pour gérer du développement en milieu rural
2. Il faudrait prévoir plus de moyens pour l'animation et la gestion.
3. Il ne paraît pas opportun de multiplier les démarches de coopération et notamment de mise en réseau, qui peuvent être intéressantes mais qui sont très consommatrices de temps et d'énergie sans beaucoup de résultats. Il y a notamment un problème avec la multiplication des niveaux de mise en réseau des GAL (communautaire, nationale, interrégionale,...) et les moyens alloués à ce type d'actions sont disproportionnés. Dans un premier temps, il faut déjà savoir travailler avec son voisin, Il ne faut pas que la coopération devienne le seul mode d'intervention communautaire car c'est difficile et lourd.

Parc Naturel Régional des Volcans d'Auvergne

Nom du GAL	Parc Naturel Régional des Volcans d'Auvergne
Nom et fonction personne enquêtée	Sylvain Monnier, coordinateur de la cellule Leader + au sein du Parc (3 personnes) et assurant une partie de la gestion et une partie de l'animation.
Date de l'entretien	31 janvier 2005
Gestionnaires du programme/porteur du GAL/membre du GAL	Parc porteur du GAL et gestionnaire sur un territoire incluant une quinzaine de communes hors Parc et excluant une quinzaine de communes du Parc proche de Clermont Ferrand, pour un total d'environ 150 communes.
Dates de renouvellement de la charte	2010
Existence date signature et type Contrat de Parc	Contrat territoire officiellement signé, mais fonctionnant dans les faits sur une sollicitation au projet.
Antériorité Leader et Leader 2	Pas d'antériorité sur le même territoire et pour le Parc, mais certaines parties concernées par Leader 2. Leader + s'inscrit clairement à une échelle plus vaste.
Thème fédérateur choisi	Valorisation des produits
Part de leader dans le budget du Parc	Moins de 10 % en terme de fonctionnement de la structure Parc. 3 personnes

1. Le thème fédérateur

Ce choix a été réalisé à la fois par rapport :

- aux ressources et aux besoins du territoire (existence de produits forts et de produits et projets à développer) ;
- à l'évolution du Parc, qui a choisi d'élargir son champ d'intervention de l'environnement au développement et notamment à l'économique.

En dépit de cette forte cohérence, le thème fédérateur apparaît comme un frein, notamment parce qu'il n'envisage pas explicitement la question du lien entre produits et services, en terme de développement. Aujourd'hui, ce lien paraît déterminant localement, mais le programme ne prend pas en compte cette prise de conscience.

2. Les projets soutenus

On constate aujourd'hui :

- l'existence d'une majorité de projets touristiques (47 % des projets), concernant notamment des études, des actions de mise en réseau et de promotion (ex : financement d'une étude à un groupe de communes autour de la réorientation de leur politique de développement touristique)
- une présence marquée de projets (38 % des projets) en lien avec l'agriculture au sens large, même si l'on veille à ne pas employer ce mot-là, au regard de l'exclusion de ce secteur dans le cadre de Leader +. Cette situation est révélatrice de la forte présence de l'agriculture au niveau du territoire. Il s'agit notamment du soutien à des projets collectifs.
- le dernier volet concerne le commerce et l'artisanat, avec par exemple l'appui à la création de locaux d'accueil pour des artisans, le soutien à des projets agro-alimentaires.

Dans ce cadre, notre interlocuteur distingue :

- des projets individuels de porteurs privés. A ce titre pour le Parc, c'est une nouveauté de soutenir en direct des initiatives privées. Les exigences que l'on impose aux bénéficiaires permettent d'éviter de créer un effet « guichet ».
- des actions collectives de plus ou moins grande envergure, comme le développement de la marque Parc ou la création d'un pôle d'économie du patrimoine, centré plus précisément sur des filières tombées en désuétude (pierre, chaume et lauze). Ce deuxième volet rappelle que Leader n'est pas seulement un guichet, mais bien un outil de développement.

Mais ce qui est finalement sans doute le plus nouveau, c'est ce « mix » entre soutien à des projets privés et animation et accompagnement de dynamiques collectives à l'échelle du territoire.

3. Les partenariats locaux

Leader + permet de développer de nouveaux partenariats avec :

- **des acteurs privés**, notamment dans le cadre du GAL. Dans ce cadre, une réflexion commence à émerger sur la façon de pérenniser ce partenariat au-delà du programme ;
- **les chambres consulaires**, relations relayant le nouvel axe d'intervention du Parc.

Avec les EPCI du territoire, les liens sont plus anciens, mais Leader + impose de les renouveler, notamment pour que ceux-ci relaient les priorités du Programme au niveau de leur territoire et veillent à aider le Parc à repérer les projets susceptibles d'être soutenus. Cette évolution ne se fait pas naturellement. Aussi, le Parc appuie le développement d'opérations globales, associant plusieurs EPCI, comme sur la promotion de la race Salers (initiative d'une communauté de communes, non viable à cette échelle et partagée ensuite avec des EPCI voisins). De ce point de vue, Leader + a pour intérêt de prévoir des moyens spécifiques pour travailler ensemble.

4. Les partenariats extra-locaux

Sur ce point, les choses commencent à bouger avec :

- **un projet retenu, associant les 8 PNR du Massif Central**, sur la construction d'une offre touristique spécifique et globale à ces Parcs. Ce projet est porté par une association, regroupant ces parcs et dont le Parc des Volcans d'Auvergne ne s'est rapproché que récemment ;

Il n'y a pas d'autres projets, mais le projet qui démarre répond à de réelles attentes et n'est pas lié à un impératif de coopération. Notre interlocuteur en attend des effets tangibles.

5. Lien avec la charte et le contrat de Parc

La décision d'évolution de la politique du Parc, en terme de champ d'intervention (intégration de l'économie), est postérieure à la Charte de 2000, même si celle-ci évoque cette question en termes très globaux. De ce point de vue, Leader + a permis de préciser les enjeux et la dimension stratégique de cette nouvelle politique. Par ailleurs, même dans le champ économique, l'enjeu est de rester fidèle à l'approche développement durable, affichée dans la Charte. Cela renvoie ici davantage à des façons de faire, à des grilles de lecture et de choix.

Le lien avec le contrat de parc est assez étroit d'un point de vue très fonctionnel, qui se traduit par des jeux de co-financement. Par contre, d'un point de vue politique et stratégique, le contrat est un instrument trop pauvre et trop peu engagé en terme de programmation, pour interagir avec la logique et la dynamique Leader +.

6. Plus-value par rapport aux objectifs des fonds structurels

La protection de l'environnement n'est clairement pas une entrée du thème fédérateur. Il n'y a donc pas à proprement parler de projets environnementaux. En revanche, la culture du Parc et la priorité qu'il accorde au développement durable permet d'intégrer une lecture environnementale des projets.

Concernant les femmes et les jeunes, il n'existe pas non plus d'actions spécifiques, mais il existe nécessairement des effets induits, liés à la mise en œuvre de certains projets, mais ceux-ci n'ont pas fait l'objet d'une approche dédiée. Mais pour notre interlocuteur, sur un territoire comme celui du Parc, il n'est pas possible de se donner le luxe de ne pas s'adresser à toutes les tranches de la population.

7. Renouvellement des méthodes de travail des Parcs

Leader + a donné lieu à la création d'une cellule spéciale au sein du Parc, comprenant 3 personnes à temps plein, recrutées à cet effet (1 secrétariat technique et financier, 1 animation, 1 coordination assurant moitié gestion et moitié animation). Cette création n'a donc pas bouleversé l'organisation du Parc. La cellule a été intégrée à la mission économie du Parc, comprenant également l'agriculture, le tourisme,...

Pour l'instant, notre interlocuteur estime qu'il n'y a pas réellement de méthode de travail établie (ce qui n'empêche pas pour autant les échanges), notamment pour répondre à l'enjeu de travailler en cohérence économie et environnement.

Au niveau politique, le GAL intervient essentiellement sur les orientations. « Il explore et ouvre des portes », alors que les instances du Parc décident. La diversité des approches et des cultures au sein du GAL est favorable à cette ouverture. Il y a un enjeu fort à ce que la distinction et le lien entre ces deux fonctions soient mieux établies, pour en tirer un meilleur parti. La question de l'existence du GAL ou d'une instance de ce type à l'issue de Leader + est clairement posée au Parc

Entre de décision, le comité de programmation décide et le bureau du Parc confirme. Les ajournements de sa part sont extrêmement rares.

Il y a également un renouvellement significatif des méthodes de travail du Parc en terme de concertation.

8. Leader +, facteur global d'innovation pour le Parc ?

Leader + favorise et matérialise l'entrée du Parc sur un nouveau champ d'intervention. Il renouvelle certaines des pratiques de développement. C'est effectivement un facteur d'innovation, à condition que cette innovation soit valorisée au-delà du Parc lui-même. De ce point de vue, la Fédération des Parcs a sans doute à jouer un rôle en terme de capitalisation et de transfert.

9. 3 points forts/3 points faibles de Leader/3 propositions d'amélioration

Points forts

1. Les moyens financiers, alloués au territoire au titre du programme.
2. La souplesse, en terme de prise en main locale. « Nous faisons effectivement ce que l'on décide localement, sur la base de nos propres priorités et critères ».
3. L'ouverture au privé, avec un droit de décision sur des subventions publiques gérées par le Parc. On a une double plus-value. Cela permet de sensibiliser les acteurs privés à ces questions. Cela apporte aux des idées neuves au Parc et lui permet de se repositionner par rapport aux besoins du territoire, dans une optique d'un plus grand réalisme et pragmatisme.

Points faibles

1. La lourdeur administrative, qui vient réduire la souplesse, évoquée plus haut, avec le sentiment que de ce point de vue, il faut se conformer à des règles abstraites, qui s'opposent au réalisme et pragmatisme de la démarche, développé par ailleurs.
2. La lourdeur des cadres et des critères imposés sur le fond, alors que nous avons déjà nos propres critères

Améliorations possibles

1. « Il faut que cela continue. »
2. Il est souhaitable que les règles soient claires dès le départ, pour connaître la latitude dont on disposera par la suite. Cela peut déterminer la façon dont on conçoit et surtout rédige le projet initial. Par exemple, si on avait su que l'on ne pouvait pas intervenir sur l'agricole, on n'aurait sans doute pas mis en avant ce thème.

Il faut réfléchir plus avant sur la question de la prise en compte démocratie locale, des ouvertures que cela crée mais aussi des contraintes que cela implique, notamment en terme d'animation.

Avec le soutien de :



www.parcs-naturels-regionaux.fr



FEDERATION DES PARCS NATURELS REGIONAUX DE FRANCE

9, rue Christiani 75018 Paris

Tél. : 01 44 90 86 20 / Fax : 01 45 22 70 78

E-mail : info@parcs-naturels-regionaux.fr