



LIAISON ENTRE ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉCONOMIE RURALE



« EVALUATION DU PROGRAMME LEADER 2007/2015 EN PAYS DU GRAND BRIANCONNAIS »

Rapport d'évaluation

I / Rappel contextuel	3
I-1- Un territoire singulier...	3
I-2- ...soutenu par un programme européen	5
II / Bien-fondé de l'évaluation du programme Leader en Pays du Grand Briançonnais	6
II-1- Les enjeux et les objectifs de l'évaluation	6
II-2- Le phasage de la démarche globale [2008-2015]	7
II-3- La méthodologie retenue pour l'évaluation	7
III / Analyse de la programmation en fin de parcours	8
III-1- Rappel des objectifs fixés et articulation du programme	8
III-2- Les porteurs de projets	10
III-3- Les projets programmés	12
III-3-1- Analyse des projets par nature	13
III-3-2- Analyse financière des projets	14
III-4- Recherche sur les résultats et les effets Zoom sur 8 projets LEADER	17
IV / Fonctionnement et mise en œuvre du programme	20
IV-1- Gouvernance décisionnelle	21
IV-2- Animation technique	22
IV-3- Processus de programmation	24
V / Conclusions	29
VI / Perspectives et préconisations	31
Annexes	35

I // Rappel contextuel

I-1- Un territoire singulier...

■ Le Pays du grand Briançonnais s'inscrit dans un contexte rural, riche d'un patrimoine naturel remarquable. Entre la ville urbanisée de Briançon, les chefs-lieux relais et les zones rurales de montagne isolées, les contrastes et les déséquilibres territoriaux sont présents. Porté par son histoire et une mobilisation commune de ses acteurs, le Pays du grand Briançonnais représente un espace cohérent de développement. Cette cohérence s'est construite au travers d'une histoire et de traditions communes, d'une identité partagée et d'un sentiment d'appartenance fortement exprimé par les habitants du Pays. L'ambition d'une reconversion rurale caractérise aujourd'hui ce Pays qui se vit comme un territoire de projets.



Portrait en données brutes

Superficie : 2 130 km²

Population 2012 : 35 377 habitants

Densité 2012 : 16 habitants/km² (154 en PACA)

Commune la plus peuplée : BRIANCON

Population de la commune la plus peuplée : 11 574 habitants

Situation géographique et administrative du territoire

Le Pays du grand Briançonnais se situe aux confins du département des Hautes Alpes en région Provence Alpes Côte-d'Azur (PACA). Il se caractérise comme le territoire de haute montagne de la région, sur la route des grands cols.

Administrativement, le Pays est une intercommunalité de type loi Voynet. C'est un cadre d'impulsion de projets, de coordination et de coopération pour des initiatives de développement entre communes et intercommunalités ; il ne se substitue pas aux collectivités locales du point de vue de leurs compétences.

Le Pays du grand Briançonnais regroupe 4 communautés de communes toutes situées dans le département des Hautes Alpes. Le Pays est donc composé de 38 communes sur lesquelles sont installés un peu moins de 35 400 habitants.

Communauté de communes de l'Escarton du Queyras : <http://www.escartondunqueyras.com/>

Communauté de communes du Pays des Ecrins : <http://www.cc-paysdesecrins.com/>

Communauté de communes du Briançonnais : <http://www.ccbrianconnais.fr/>

Communauté de communes du Guillestrois : <http://www.guillestrois.com/>



I-2- ...soutenu par un programme européen

■ En parallèle des aides directes aux producteurs et de la politique de soutien aux marchés, 1^{er} pilier de la Politique agricole commune (PAC), l'Union européenne met en œuvre une politique de développement rural, 2^e pilier de la PAC. Cette politique vise à **accompagner les mutations de l'espace rural** pour répondre aux enjeux évolutifs d'ordre économiques, sociaux et environnementaux.

Cette politique de développement rural communautaire est déclinée en France dans le Programme de Développement Rural Hexagonal (PDRH)ⁱⁱ, composé d'un socle national applicable en région et approuvé par la Commission européenne le 19 juillet 2007. Une part importante des mesures du PDRH est déclinée au niveau régional à travers des Documents Régionaux de Développement Rural (DRDR)ⁱⁱⁱ qui détaillent les mesures mises en œuvre régionalement.

LEADER est un acronyme pour « **Liaison Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale** », programme qui vise explicitement à concevoir ou renforcer des stratégies locales de développement en milieu rural, à sélectionner et soutenir les actions permettant de concrétiser ces stratégies.

Depuis 1991, LEADER a fait l'objet de 3 programmes d'initiative communautaire : LEADER I (1991-1994), LEADER II (1994-1999) et LEADER + (2000-2006) qui ont permis d'expérimenter cette approche en dehors des modes classiques du développement rural. Au cours de ces 2 dernières décennies, l'approche LEADER du développement local financée par les Fonds structurels européens s'est donc affirmée comme un outil prééminent pour la mise en œuvre de projets de développement sur les territoires ruraux des pays membres.

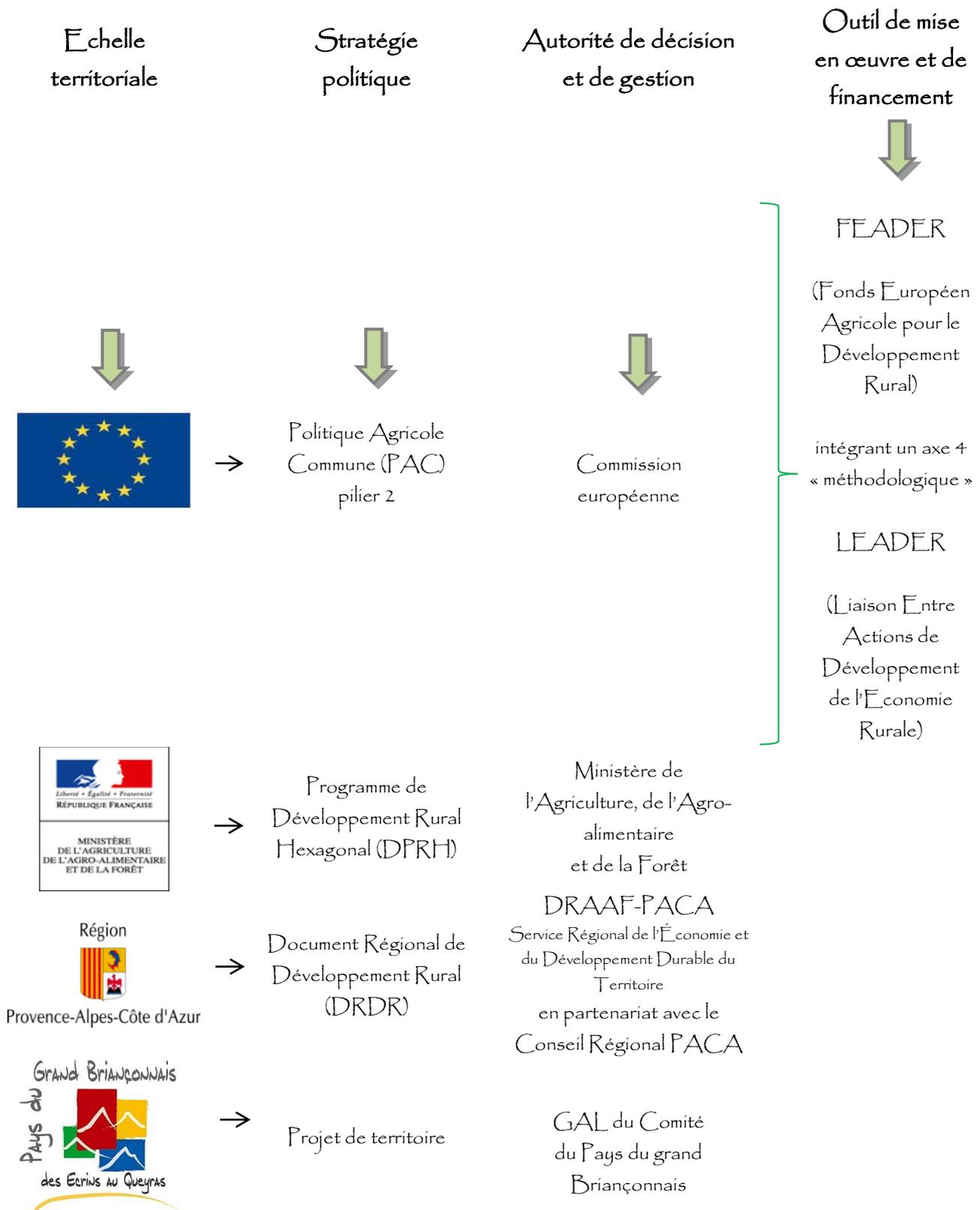
Depuis 2007 et d'un point de vue organisationnel, LEADER n'est plus un programme indépendant. La politique de développement rural est financée par un nouvel instrument financier, le FEADER « **Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural** », qui met l'accent sur la nécessité de stimuler la croissance et de créer des emplois, valoriser le potentiel humain, accroître l'attractivité du milieu rural et favoriser le développement durable. La méthode LEADER constitue l'axe 4 qui doit mettre en œuvre les dispositifs identifiés au sein des axes thématiques 1, 2 et 3 du PDRH.

Fort de la reconnaissance de ce que cette méthode peut apporter aux territoires ruraux et par son intégration au FEADER, LEADER s'est ouvert à de nouveaux champs d'intervention, en particulier agricoles, sylvicoles ou environnementales relativement peu abordés dans les programmes précédents. Ainsi, LEADER permet de mettre en œuvre les dispositifs identifiés au sein des axes thématiques du PDRH en les combinant dans une logique de projet intégré et en les adaptant aux besoins des territoires ruraux. Cet axe permet d'éprouver de nouvelles formes de gouvernance à l'échelle locale et vise une meilleure mobilisation des ressources d'un territoire en vue d'une plus grande efficacité des politiques rurales.

Les fondamentaux qui confèrent à LEADER sa spécificité

- Une stratégie locale définie à un niveau infra-départemental portée par un Groupe d'Action Locale (GAL)
- Un partenariat local fondé sur une participation d'acteurs publics et privés donnant à ces derniers une place au moins égale à 50% au niveau décisionnel. Ce partenariat définit la stratégie et programme les actions. **Il s'agit donc d'une approche ascendante**
- Une démarche globale consistant à associer plusieurs secteurs de l'économie rurale pour définir une stratégie intégrée
- Un ciblage de la stratégie sur une priorité pour garantir la lisibilité et la concentration des moyens
- Des approches novatrices apportant une réelle valeur ajoutée aux territoires par rapport aux autres opérations existantes (en termes de méthode et/ou de contenu)
- Une volonté de s'engager dans des processus d'échanges et de capitalisation de pratiques innovantes (mise en réseau)
- Une ambition de prolonger les pratiques mises en œuvre sur le territoire par le biais de projets de coopération avec d'autres territoires, français, européens ou extra-européens.

■ Présentation schématique du programme LEADER



II / Bien-fondé de l'évaluation du programme Leader en Pays du grand Briançonnais

« Favoriser, organiser et maintenir l'esprit d'entreprendre en Pays du Grand Briançonnais »

II-1- Les enjeux et les objectifs de l'évaluation

■ La démarche d'évaluation attachée au programme LEADER en Pays du Grand Briançonnais s'articule autour de 3 dimensions...

Connaître : *Que s'est-il passé ?*

Juger : *A-t-on bien fait ?*

Décider : *Comment mieux faire ?*

...qui s'inscrivent dans une double approche :

◆ Une évaluation de type classique pour **rendre compte de ce qui a été mis en œuvre**, la réalisation et les résultats du programme et ainsi pointer les éventuels écarts avec les objectifs de LEADER

◆ Une évaluation de la méthode LEADER appliquée localement afin de prendre en considération **les aspects spécifiques** de ce programme (les « règles du jeu ») et ainsi pointer les éventuels

dysfonctionnements sur **la manière dont LEADER a été mis en œuvre** en pays du Grand Briançonnais.

La finalité étant de donner une visibilité au programme ainsi qu'aux projets financés pour connaître le degré de pertinence de l'intervention (le fait de répondre aux besoins identifiés) et mesurer sa bonne réalisation (le fait de conduire l'intervention de façon efficace, efficiente et dans le respect du cadre réglementaire de LEADER).

Par rapport à cet exercice évaluatif, l'intérêt que peuvent avoir les protagonistes locaux pour améliorer leur intervention est évident. La mise en lumière formalisée de l'expérience LEADER en Pays du Grand Briançonnais pourra nourrir les analyses opérées à l'échelle régionale et au-delà contribuer à l'élaboration de futures politiques en matière de développement rural.

II-2- Le phasage de la démarche globale

◆ **Etape 1 : Accompagnement au suivi du programme (2014)**

En début d'étape, l'outil de suivi des actions appelé « grille évaluative » sera conjointement (Equipe technique / AVec) revisité pour permettre à chaque porteur de projet, sur la période 2013-2014, de renseigner les indicateurs utiles à l'évaluation finale.

En complément d'une relation privilégiée avec la Chef de projet (entretiens téléphoniques, recueil de documents...), 4 temps de travail répartis sur la période seront consacrés au suivi : point d'étape sur l'avancée du programme, identification de dysfonctionnements éventuels relatifs à l'exercice d'évaluation, ajustements nécessaires en temps réel, participation à un Comité de programmation en tant

qu'observateur, animation d'un séminaire avec les membres du Comité de programmation et les porteurs de projets.

◆ Etape 2 : Evaluation finale

(Dernier trimestre 2014)

Pour cette étape, AVec conduira sa prestation :

En s'appuyant sur les documents disponibles : les éléments de suivi bâtis au début de l'étape 2, tableaux de programmation annuelle, fiches actions et bilans disponibles pour la période 2012-2014, données de contexte disponibles et actualisées, tout autre document disponible et jugé utile.

En administrant un questionnaire à l'ensemble des porteurs de projets LEADER : pour une mesure exhaustive de la réalisation des projets et des résultats obtenus.

En rencontrant sur site 6 opérateurs ayant porté les projets à enjeu : pour mesurer les effets produits, le

degré et la nature des changements observables (mesure qualitative des impacts).

En rencontrant les partenaires institutionnels, particulièrement l'Etat et le Conseil Régional, investis dans le programme LEADER pour évoquer la gouvernance et le fonctionnement technique du programme.

L'évaluation finale sera rendue en décembre 2014. Sur la base du rapport rédigé, un temps de présentation organisé localement est d'ores et déjà envisagé. Ce séminaire aura pour objet d'informer sur les résultats, les conclusions et les perspectives et de mettre en débat la valeur ajoutée et les limites du programme Leader.

II-3- La méthodologie retenue pour l'évaluation

Cette étape a été conduite en s'appuyant sur une analyse documentaire, en rencontrant l'équipe technique d'animation, les référents des institutions

gestionnaires et partenaires du programme LEADER, ainsi que 8 opérateurs (entretiens sur site) ayant porté des projets inscrits au programme.

■ Les limites de l'exercice évaluatif

Toute démarche d'évaluation qui n'est pas engagée au moment même du démarrage du projet (évaluation *ex ante*) doit nécessairement s'ajuster au contexte sur lequel elle est mise en œuvre. Ces ajustements

nécessitent de bien identifier la nature des obstacles à une « bonne évaluation » pour pouvoir les dépasser. Sur l'objet qui nous intéresse, 2 types de limites se posent :

⇒ Des limites non spécifiques au programme LEADER du Pays Grand Briançonnais

A l'instar d'autres travaux d'évaluation dans le champ des politiques publiques, l'évaluation du programme LEADER en Pays du Grand Briançonnais se heurte à plusieurs obstacles, notamment :

- Des outils de suivi et d'évaluation bâtis mais qui n'ont pas ou peu été renseignés,
- Des porteurs de projets qui ont bien du mal à rendre compte sur les actions qu'ils conduisent (rapports d'activité peu ou mal renseignés, par exemple).

III / Analyse de la programmation en fin de parcours

III-1- Rappel des objectifs fixés et articulation du programme

Sur la base d'une priorité affichée d'« **Entreprendre durablement en Pays** », la candidature déposée par le Pays du Grand Briançonnais a été particulièrement bien accueillie par le jury et acceptée en avril 2008 par le comité de sélection régional PACA. Cette validation est aussi le résultat d'un travail préparatoire dynamique : évaluation du précédent programme porté par la Parc Naturel Régional du Queyras (LEADER+), organisation de plusieurs ateliers mobilisant les acteurs locaux (quatre ateliers stratégiques en septembre 2014.

Le diagnostic actualisé du territoire et les leçons tirées de LEADER+ ont permis de décliner cette finalité ambitieuse *d'entreprendre durablement en Pays du grand Briançonnais* en objectifs stratégiques (appelés « objectifs ») correspondant à la fois aux enjeux locaux et aux axes de développement portés par LEADER ⇔ Cf. schéma de présentation page suivante.

Priorité : « Entreprendre en Pays du grand Briançonnais »

Favoriser, organiser et maintenir l'esprit d'entreprendre en Pays du Grand Briançonnais
diversifier l'économie ;
faciliter et simplifier les démarches dans le développement des activités ;
favoriser l'esprit d'entreprendre, développer la culture entrepreneuriale ;
aider au développement des entreprises ;
améliorer la consommation sur place ;
améliorer la compétitivité des entreprises et du Pays dans son ensemble ;
faire venir des entreprises, des créateurs et de nouveaux actifs ;

Obj. stratégique - 1/
Communication, Mise en
réseau et Partenariats

Améliorer la communication interne sur le territoire par la mise en réseau (développement de partenariats entre les structures touristiques, de services ...)

Contribuer à la construction du Pays par une promotion thématique commune (itinéraires touristiques, cluster industries montagne, valorisation des savoir-faires « montagne »)

Obj. stratégique - 2/
Compétitivité des outils et
des systèmes coopératifs

Améliorer le management (accompagnement à la transmission/reprise d'entreprise), mise en place de formations spécifiques et adaptées au territoire) à destination des chefs d'entreprise)
Outils et moyens de commercialisation (mutualisation des moyens pour les offices de tourisme, communautés de communes ...)
Outils et systèmes collectifs de production de biens et services (groupements d'employeurs, coopératives d'activités ...)

Obj. stratégique - 3/
Développement économique
(Accompagnement et aides
aux entreprises)

Services essentiels à la création et reprise d'activités (études)
Communication sur les outils d'aides aux entreprises
Diversifier et développer les produits, services et savoir-faires des entreprises existantes,
Accompagner de nouvelles activités
Aides aux entreprises
Favoriser la création de nouvelles entreprises et l'installation de nouveaux actifs

Obj. stratégique - 4/
Animer, gérer le programme,
communiquer et évaluer

Animer le programme et les porteurs de projets
Gérer le programme
Communiquer sur le programme
Evaluer à mi parcours du programme et en phase finale

Obj. stratégique - 5/
Coopérer

Coopérer (s'appuyer sur les expériences de coopération inter parcs pour générer de nouveaux projets ...)
En parallèle, coopération sur deux PIT !!!

Action 6/ Animer et gérer LEADER en Pays du Grand Briançonnais

Repérer et accompagner les porteurs de projets dans l'élaboration et la mise œuvre des actions qu'ils conduisent sous LEADER, animer les instances du GAL, gérer les aspects administratifs et financiers, informer et communiquer sur le programme, participer à la mise en réseau à l'échelle locale, régionale, nationale et européenne, évaluer LEADER.

III-2- Les porteurs de projets

L'analyse du programme LEADER permet d'identifier les porteurs de manière quantitative mais aussi d'un point de vue typologique. Sont ici croisées les données brutes disponibles sur l'ensemble du programme réalisé à ce jour, à savoir de 2009 (première programmation effective) à 2014 et portant sur les 5 objectifs stratégiques de développement.

■ **Nombre total de porteurs de projets différents : 81 au total**
(71 privés et 10 publics)

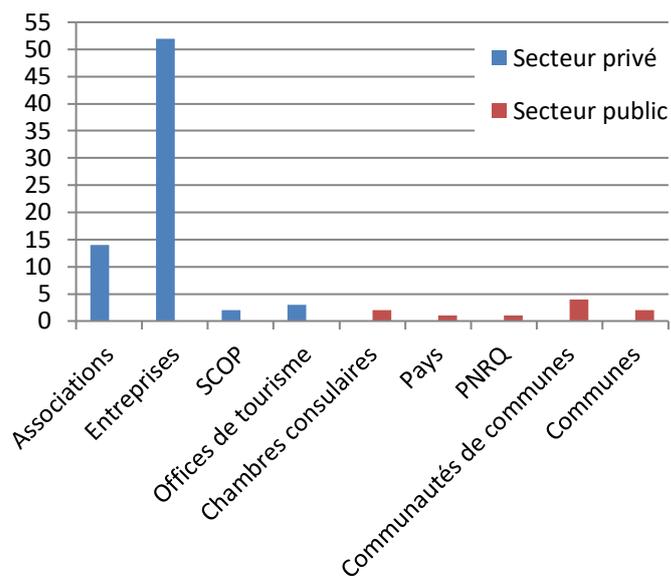
■ **Nombre total de projets différents : 94 au total**
(76 de porteurs privés, 17 de porteurs publics et 1 animation LEADER 2008-2015 mesure 431).

■ **Nombre de dossiers : 107 au total**
(78 de porteurs privés, 21 de porteurs publics et 8 pour l'animation LEADER mesure 431).

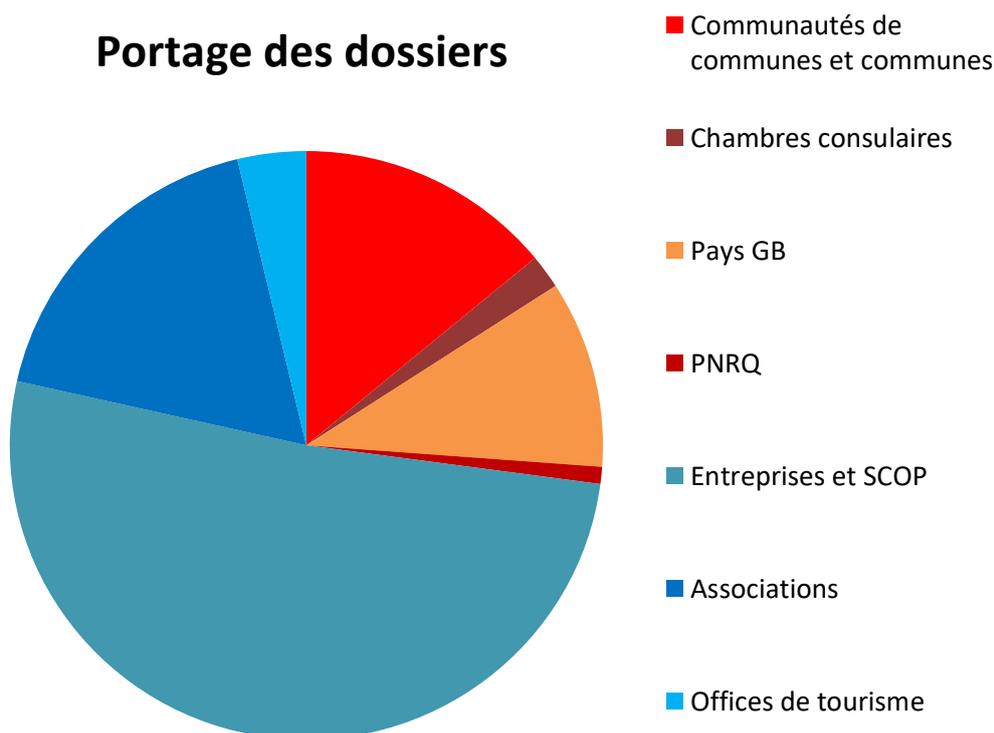
■ **Typologie des porteurs par statut**
Il y a **71 porteurs de projets qui relèvent du secteur privé** (14 associations, 52 privés, 3 Offices

de tourisme, 2 Scop) contre **10 du secteur public** (4 Communautés de communes, le PNRQ, le Pays, 2 communes, 2 chambres consulaires). L'analyse public/privé sur la base des montants des projets permet d'atténuer quelque peu cette répartition très marquée.

Typologie des porteurs par statut



Portage des dossiers

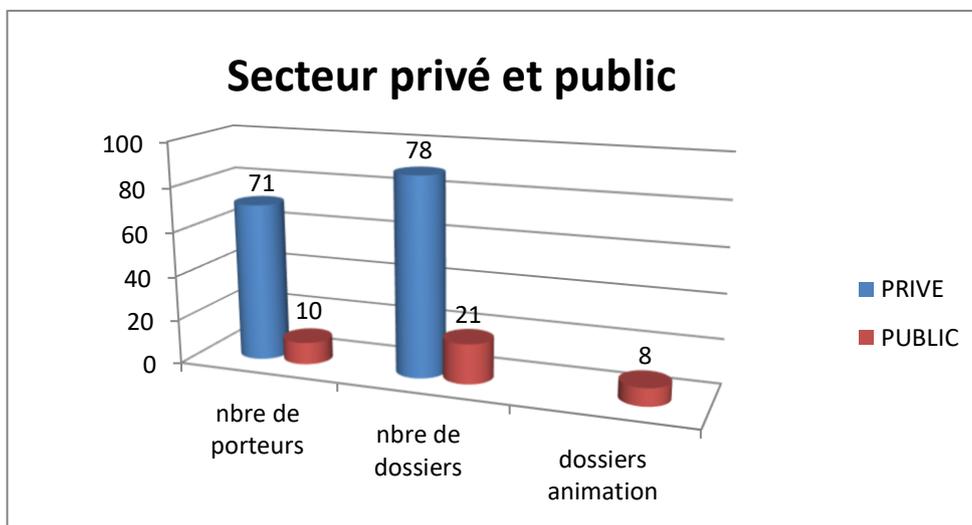


Les Communes et leurs groupements ne sont pas beaucoup présents dans ce programme européen (11 projets soutenus sur 94). Ils ont su se saisir du thème fédérateur et « entreprennent » des coopérations entre collectivités pour le compte de l'ensemble du territoire bien souvent.

Leur intervention s'inscrit toutefois davantage en communication et animation (qu'en investissement).

L'analyse des projets par nature qui suit met d'ailleurs très bien en lumière cette dichotomie.

La particularité de cette programmation porte sur le nombre très élevé de porteurs privés (près de 87 % relevant du monde de l'entreprise privée (pour 60% d'entre eux) ou des associations (40 % des projets privés)).

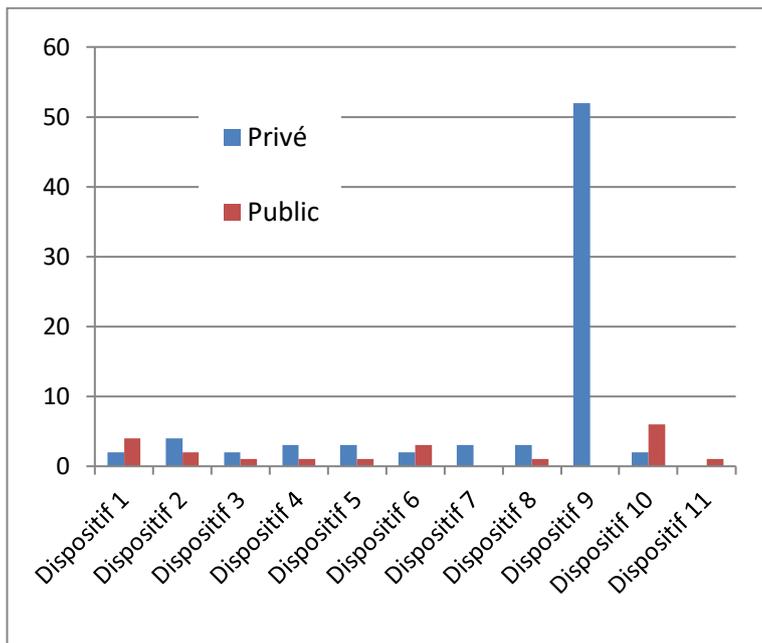


3 projets ont permis de faire travailler ensemble des acteurs privés avec des acteurs publics :

- **Projet de partenariat entre les structures locales d'accueil à l'échelle du grand Briançonnais (mesure 413 341B) : Associations ADECOHD et ACSSQ et Communauté de communes du Pays des Ecrins et du Guillestrois**
- **Route de Saveurs et Savoir Guillestrois Queyras (mesure 413 313) : Office de tourisme du Queyras et la Communauté de communes du Guillestrois.**
- **Valorisation et développement des initiatives circuits courts (mesure 421) : Associations Echanges Paysans 05 et La Pause Paysanne, Pays GB, Avant Pays Savoyard, PNR Chartreuse, Chambre Agriculture.**



■ Typologie des porteurs par Dispositif / objectif de développement



Dispositifs / axes de développement	Nombre de porteurs de projets	
	Secteur privé	Secteur public
Dispositif 1 : Améliorer la communication interne au Pays par la mise en réseau et créer des partenariats pour réussir	2	4
Dispositif 2 : Contribuer à la construction du Pays par une promotion (thématique) commune : communiquer, promouvoir, informer	4	2
Dispositif 3 : Améliorer le management	2	1
Dispositif 4 : Soutien aux outils et moyens de commercialisation	3	1
Dispositif 5 : Soutien aux outils et systèmes collectifs de production de biens et services	3	1
Dispositif 6 : Services essentiels à la création ou la reprise d'activités de nouvelles entreprises/nouveaux actifs	2	3
Dispositif 7 : Action d'information, communication, promotion valorisant le territoire pour attirer de nouvelles entreprises/nouveaux actifs	3	0
Dispositif 8 : Diversifier et développer les produits, les services et les savoir-faire des entreprises existantes, accompagner les nouvelles activités	3	1
Dispositif 9 : Aides aux micro-entreprises	52	0
Dispositif 10 : Coopération	2	6
Dispositif 11 : Animation	0	1

Le secteur public s'est davantage positionné sur les dispositifs de coopération, communication, mise en réseau, partenariats entre acteurs du territoire et prospective économique.

Les porteurs publics sont bien souvent à l'origine de partenariats avec des porteurs privés ou autres établissements publics.

Le secteur privé quant à lui est plus présent sur la mise en place d'outils et systèmes coopératifs et surtout sur l'aide à l'investissement pour les entreprises (dispositif 9 ouvert qu'aux entrepreneurs).

■ Nombre de projets par opérateur

On ne peut pas parler de porteur de projet « abonné » au programme Leader du Grand Briançonnais.

La CCPE a conduit 5 projets sur l'ensemble de la période de programmation et constitue le plus grand porteur en volume du programme.

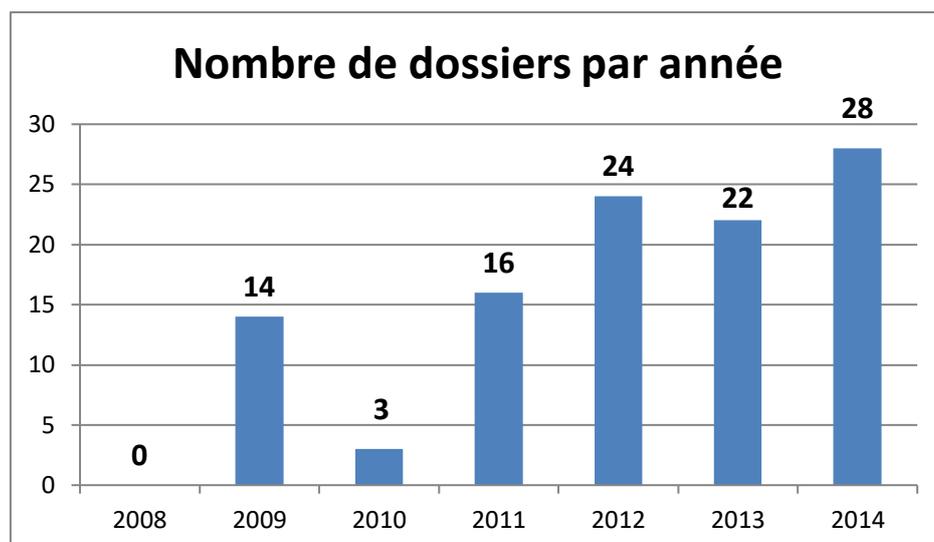
En revanche, la majorité des bénéficiaires n'a porté qu'un projet.

Ces résultats démontrent que le programme a servi l'intérêt du plus grand nombre sur le territoire au profit d'une stratégie « d'Entreprendre » localement.

Certains ont toutefois reproché au programme d'avoir « éparpillé » les fonds communautaires et d'avoir « saupoudré » les aides.

III-3- Les projets programmés

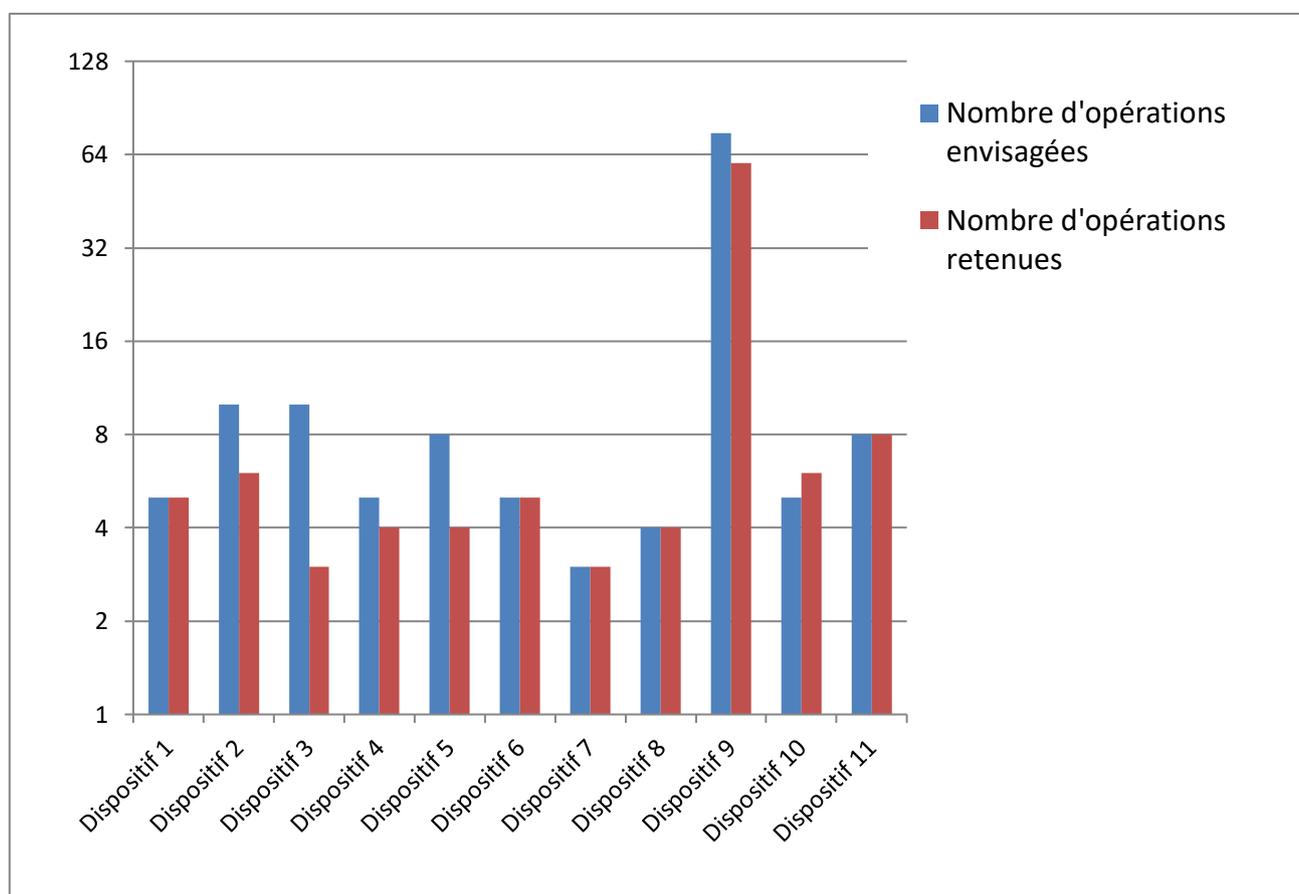
■ Nombre de dossiers par année de programmation



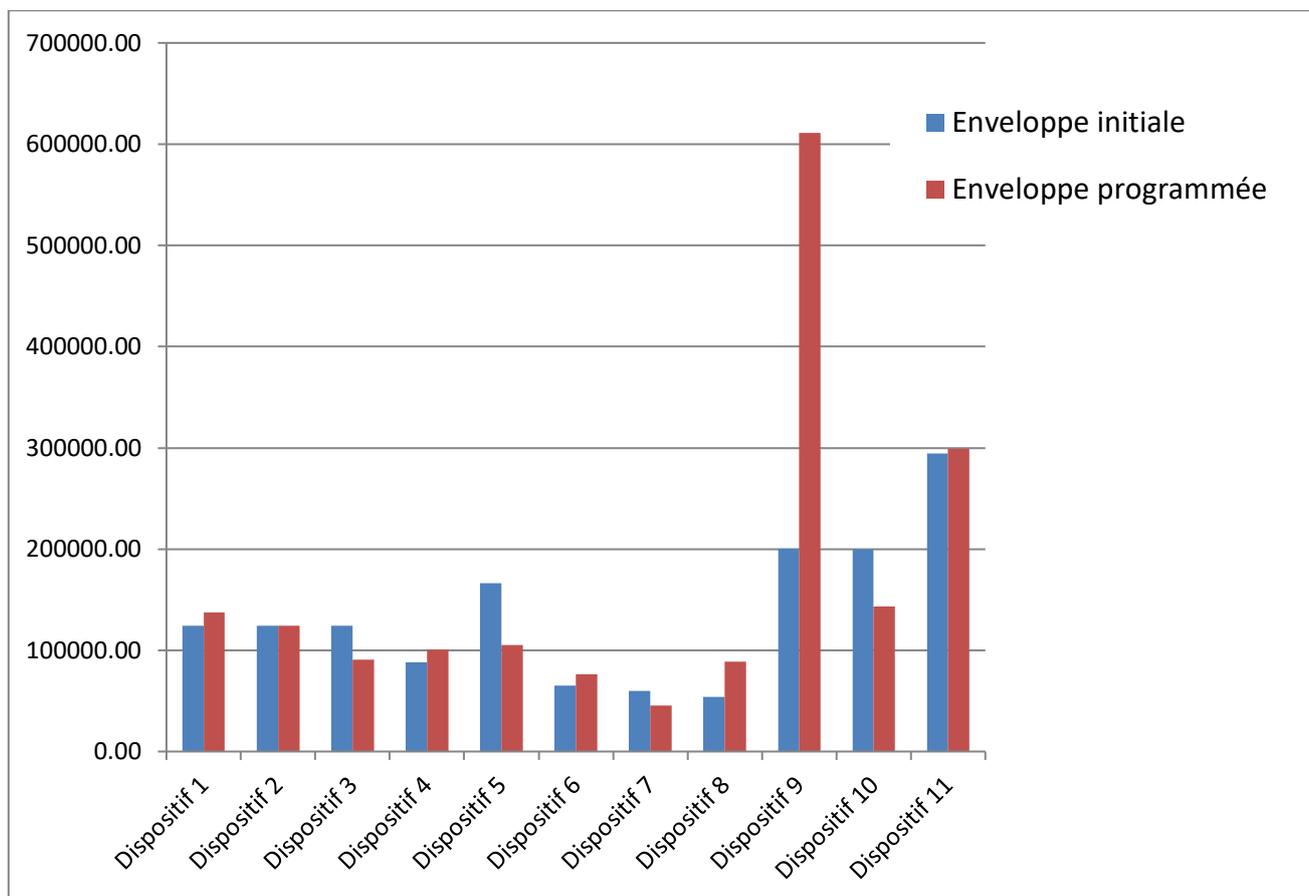
L'équipe LEADER ayant été renouvelée en 2010, ceci explique le nombre très faible de dossiers programmés cette année.

Le nombre total de dossiers administrés par le GAL du Grand Briançonnais se situe dans la moyenne nationale des Gals disposant d'une enveloppe similaire.

■ Nombre de projets par dispositif



■ Montant attribué par dispositif (analyse enveloppe initiale / enveloppe programmée)



Analyse des deux précédents tableaux :

Dispo 1 : Davantage de moyens ont été mobilisés

Dispo 2 : Moins d'opérations ont été misent en œuvre mais à des coûts un peu plus élevés qu'initialement prévu.

Dispo 3 : Il a été difficile de mobiliser les organismes de formation –soit parce qu'ils émargent à d'autres financements ou que la structure n'était pas en capacité de mettre en œuvre un projet LEADER ; soit le projet ne permettait pas de partenariat ou n'avait pas un caractère collectif.

Dispo 4 : Moins d'opérations ont été misent en œuvre mais à des coûts bien plus élevés qu'initialement prévu.

Dispo 5 : Il a été difficile de mobiliser des collectifs professionnels, il en existe peu sur le territoire et il n'y a pas assez d'accompagnement pour en créer.

Dispo 6 : Une opération a mobilisé plus de 30% de l'enveloppe financière (projet porté par AMACA)

Dispo 7 : Moins de moyens ont été mobilisés pour mettre en œuvre des actions de prospection et de marketing territorial.

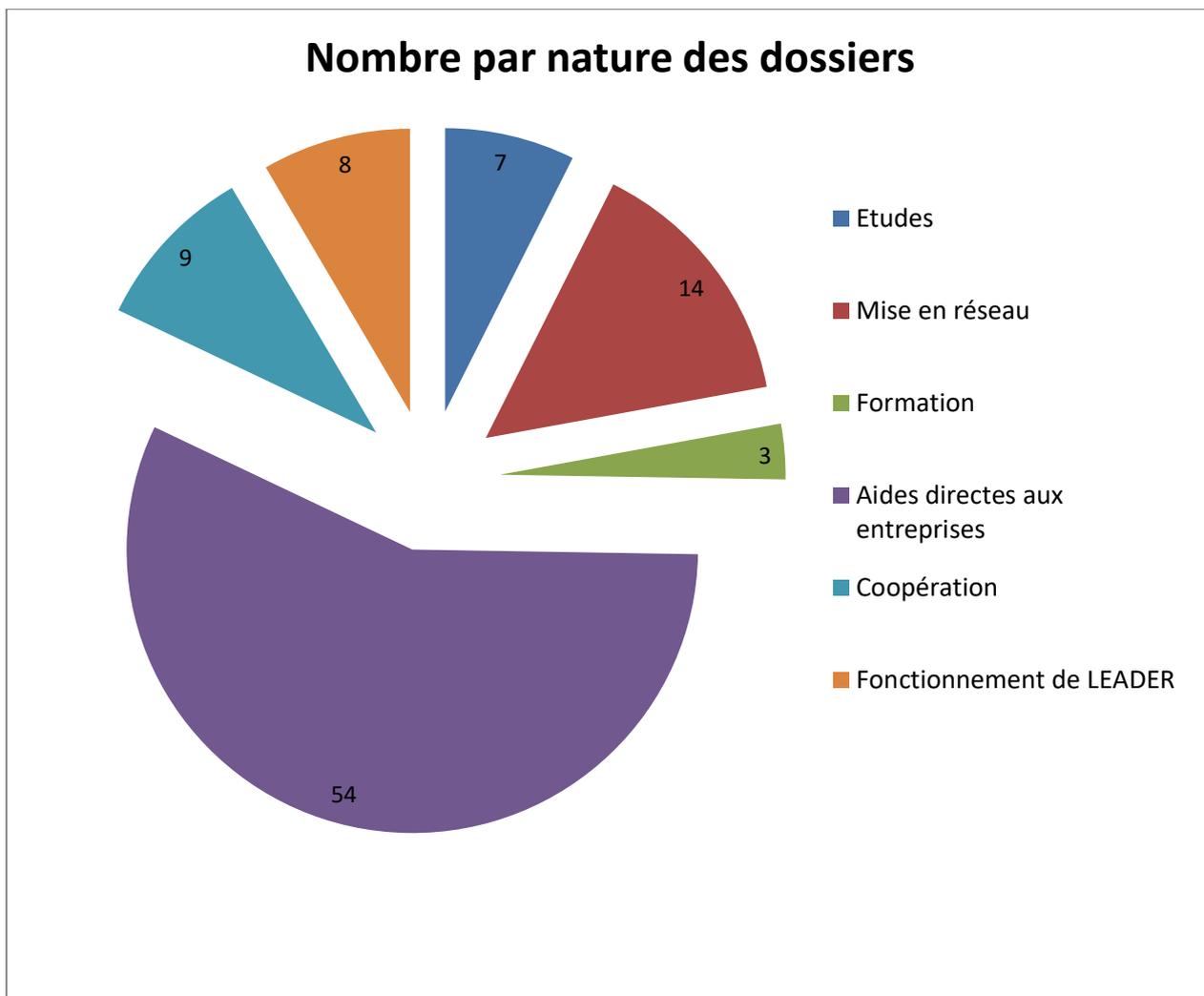
Dispo 8 : Un important soutien a été apporté à un projet (toutefois plafonné par souci d'équité) (projet porté par l'ADAPEI05).

Dispo 9 : Le Comité a souhaité au fur et à mesure de l'avancement du programme, renforcer l'enveloppe financière dédiée à l'aide aux entreprises. De plus, le coût moyen par projet est plus élevé.

Dispo 10 : Davantage d'opérations ont été soutenues, mais à moindre coût.

Dispo 11 : L'enveloppe sera bien consommée

III-3-1- Analyse des projets par nature



- Etudes : 7
- Communication / évènementiel : 12
- Mise en réseau : 14
- Formation : 3
- Aides directes aux entreprises : 54
- Coopération : 9
- Fonctionnement de LEADER : 8

Ce programme n'a pas donné la priorité aux études mais a permis de financer des actions concrètes sur le territoire : aides directes aux entreprises, actions économiques de mise en réseau ...

III-3-2- Analyse financière des projets

L'analyse financière du programme s'appuie sur un outil récapitulatif bâti par le cabinet Avec à partir des tableaux de suivi physico-financiers qui ont été élaborés localement. Les montants éligibles des projets ont été utilisés ci-avant notamment pour comparer les profils des porteurs et mesurer la répartition des projets par nature. Pour compléter ces analyses financières, seront regardés ci-après l'origine des financements par action (qui contribue et à hauteur de combien ?) ainsi que le taux de programmation (financements effectivement octroyés par rapport aux financements prévisionnels « maquette financière »).

L'enveloppe initiale de 1 500 000 € de FEADER (en 2005) a été abondée de 200 000 € (en 2012) portant ainsi l'enveloppe globale du programme dédié au territoire leader en Grand Briançonnais à :

2 980 291 €

pour **1 700 000 € de FEADER**

1 007 564 € de CR PACA

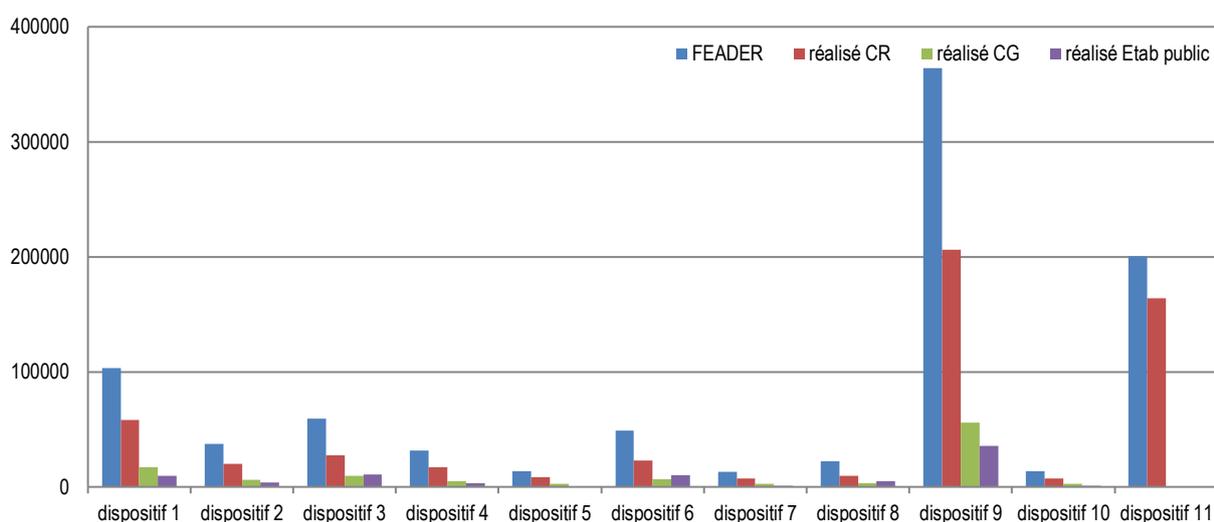
272 727 € de CG 05

les autres contributions (collectivités locales, autres fonds publics) s'élèvent à 5 %.

Pour ce qui concerne les projets publics, les interventions suivantes : 55% de FEADER, 30% CR PACA, 10% CG 05, 5% d'autofinancement

Pour ce qui concerne les projets privés, les interventions ont varié en fonction des dispositifs mobilisés : un autofinancement de 20 ou 40 % était demandé au maître d'ouvrage, faisant ainsi baisser les taux d'intervention publics.

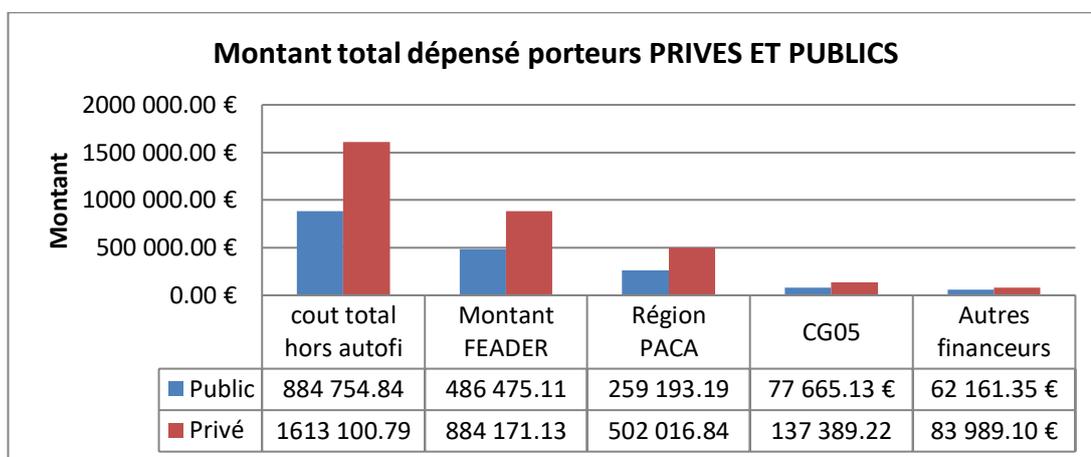
■ Origine des financements par dispositif



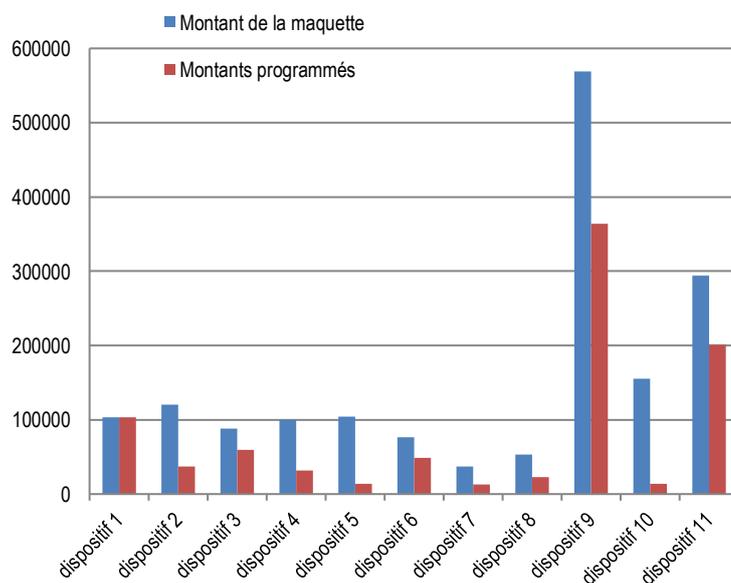
	FEADER	réalisé CR	réalisé CG	réalisé Etab public
dispositif 1	103215,64	57917,91	16933,84	9783,00
dispositif 2	37216,06	20299,70	6320,16	3841,00

dispositif 3	59139,13	27409,54	9912,54	11064,54
dispositif 4	31544,80	17176,06	5071,20	3532,14
dispositif 5	13397,10	8525,43	2435,84	0,00
dispositif 6	48782,25	22785,13	6758,83	10368,84
dispositif 7	13323,54	7458,59	2486,28	956,22
dispositif 8	22450,08	9846,93	3288,82	5232,52
dispositif 9	364149,64	206339,18	55677,58	35925,95
dispositif 10	13474,80	7349,81	2449,93	1224,96
dispositif 11	200556,16	164091,45		

■ Les montants mobilisés par projets et par secteur (public/privé)



■ Taux de programmation par dispositif



Sur une maquette FEADER de 1 700 000 €, près de 94% ont été programmés ce qui représente un taux tout à fait satisfaisant pour aller jusqu'à la clôture, en juin 2015. A savoir que les reliquats ont été réinjectés dans l'enveloppe financière.

■ Taux d'avancement du programme en fin d'année 2014 :

Sur une enveloppe de FEADER de 1 700 000 €, 1 542 455 € ont été engagés (soit 90,9 %). Les 157 545 € de FEADER vont pouvoir être programmés à partir du Comité de programmation du 23 septembre 2014.

Le comité de programmation du 17 décembre 2014 permettra d'engager les derniers dossiers en effectuant une redistribution des reliquats sur les derniers dossiers.

Le taux de paiement des dossiers est de 63%, à ce jour : ce qui constitue une bonne avancée du programme.

Une attention particulière sera apportée au paiement des 632 717 € de FEADER restant, avant le 30 juin 2015.

III-4- Recherche sur les résultats et les effets : Zoom sur 8 projets LEADER

La méthode a consisté à considérer de manière particulière 8 projets inscrits sous LEADER. Les entretiens conduits sur site auprès des 8 porteurs concernés ont permis de rassembler des éléments plus qualitatifs et de poser ainsi un jugement évaluatif plus élaboré.

L'analyse s'appuie sur les indicateurs renseignés, les réponses apportées aux différentes questions contenues dans la grille d'entretien construite et sur les perceptions recueillies au cours de la conversation engagée entre l'évaluateur et chaque porteur^{iv}.

Les projets étudiés

- « *Création d'une brasserie artisanale et biologique* » - SARL brasserie 3B /Mr Winzberger Eric
- « *Création d'un service de transport à vélo évènementiel* » - EURL Microclimat /Mme Estelle ARNAUD
- « *Entreprendre avec les pluriactifs* » Société Coopérative d'activités Coodyssée
- « *Cafés Création d'entreprise* » - Communauté de Communes du Briançonnais
- « *Route des savoirs et saveurs Guillestrois Queyras* » - Communautés de communes du Guillestrois et Office du tourisme du Queyras
- « *Conception, animation et utilisation d'un outil de mise en réseau et de partage à destination des acteurs et usagers du territoire /3615 Queyras* » ACCSQ
- « *au cœur de l'Année internationale des Coopératives pour asseoir sa pérennité* » Coopérative des artisans du Queyras

1 projet de coopération

« *Entre littoral et montagne, complémentarité et mutualisation autour de l'emploi saisonnier* » - Bassin d'Arcachon Val de l'Eyre

Cet échantillon représente environ 10 % du programme (8 projets sur 94). Le choix des projets s'est appuyé sur une représentativité croisée entre plusieurs critères :

- Les dispositifs dans lesquels les projets étaient inscrits

- Le secteur privé est représenté par 5 porteurs, le public par 3 porteurs

Il ressort de ce travail, une analyse de nature qualitative qui s'inscrit dans des champs utiles à l'examen des projets soutenus autant qu'à celui de la mise en œuvre de LEADER.

■ Les caractéristiques brutes des projets

Les projets se réalisent sur un an pour 4 d'entre eux et 2 ans pour 3 autres.

2 projets sont réalisés à l'échelle du Pays, 3 à Briançon, 2 sur d'autres communautés de communes du Pays. Leur rayonnement est le Pays du Grand Briançonnais pour 6 projets et respectivement départemental, national, européen (coopération) pour le dossier coopération.

Dans leur mise en œuvre, 5 projets ont intégré une démarche participative ou de concertation préalable.

■ Sur les résultats et les impacts

Le profil des bénéficiaires des projets est très hétéroclite, ce qui ne permet pas une analyse par catégorie. Il est en revanche intéressant de noter qu'ils sont, pour 6 projets sur 7, ceux prévus avant le démarrage du projet. Le chiffrage, même approximatif, de ces bénéficiaires est possible pour 6 projets.

Sur les impacts en termes d'emplois, 2 projets ont permis de créer des emplois, même si cette création reste modeste en nombre (3 emplois créés); 5 projets n'ont pas induit de création mais ont permis de maintenir des emplois, directement ou indirectement 5 porteurs déclarent que leur projet a eu des retombées économiques positives, principalement dans le secteur du tourisme.

■ L'accompagnement à la mise en œuvre du projet

Pour 5 projets, l'accompagnement par l'équipe d'animation s'est opéré dès la conception, l'idée, du projet. Pour 2 autres, c'est plus tard, au moment du montage technique, que l'équipe est intervenue

Les porteurs déclarent que l'équipe d'animation a su apporter un accompagnement très complet : conseils méthodologiques et aide concrète au montage administratif et financier du projet

La procédure LEADER paraît particulièrement contraignante pour 5 porteurs, les 2 autres la trouvent comparable aux autres dispositifs d'aide publique. En outre, 4 porteurs évoquent la plus-value de l'équipe d'animation pour une mise en relation partenariale. Les délais d'instruction sont perçus comme plutôt longs pour 4 porteurs. Les autres estiment qu'ils

Les 5 porteurs qui considèrent leur projet comme innovant s'appuient surtout sur l'idée que le projet ne préexistait pas localement et/ou que la méthode appliquée, la façon de faire était inhabituelle.

Une majorité de projets s'inscrit dans les exigences de LEADER notamment quant à leur aspect novateur, leur déploiement à l'échelle du Pays et leur élaboration sur un mode participatif.

Le jugement sur les résultats et les impacts ne repose pas sur un système suffisamment rigoureux (indicateurs préalablement définis et précisément renseignés) pour généraliser l'analyse. Malgré tout, la connaissance des bénéficiaires par les porteurs que ça soit en nombre ou en profil est bonne. **L'impact en termes de création d'emploi est assez marginal en nombre mais réel, la contribution au maintien de l'emploi par le biais des projets de développement est indéniable** même s'il ne peut être mesuré avec rigueur. Des retombées économiques ont pu être identifiées par les porteurs dans 5 cas sur 7.

équivalent aux délais de toute procédure liée à des financements publics

D'une manière générale, le processus de financement n'a pas impacté le calendrier de réalisation du projet et n'a pas induit de problèmes budgétaires ou de trésorerie (respectivement 6 et 7 projets sur 8).

Les porteurs entendus ont fait état d'un accompagnement de qualité de la part de l'équipe d'animation du GAL, qui se construit bien en amont du montage technique pour la plupart. Ce qui ferait obstacle à la fluidité du projet se retrouve dans d'autres contraintes (procédure, délais d'instruction assez longs) mais qui ne sont même pas évoquées de façon insistante.

■ Le partenariat

Les 7 projets étudiés ont été réalisés dans un cadre multi-partenarial qui est stricto financier pour 3 d'entre eux. Les 5 autres ont construit (et pour 4 d'entre eux dès la conception du projet) des partenariats publics/privés avec les acteurs concernés par le projet. Les porteurs estiment que l'implication des partenaires a été forte dans le cadre des 7 projets.

■ L'information et la communication

Les 8 porteurs connaissaient le programme LEADER préalablement à la mise en œuvre de leur projet. D'après eux, les meilleurs moyens pour faire connaître et informer sur LEADER sont, en nombre de fois cités : Les réunions publiques (5 fois), le contact et les échanges physiques ou aller à la rencontre des porteurs potentiels (2 fois), le site Internet (5 fois), la presse locale et la radio (1 fois).

Tous les porteurs ont régulièrement échangé sur LEADER, la plupart du temps en interne mais aussi,

■ Les effets de LEADER

Dans la mise en œuvre de 5 projets, la démarche LEADER a permis de changer les pratiques, les façons de faire. Sont cités : les liens professionnels renforcés, la création d'un fil conducteur entre plusieurs actions à relier, l'apprentissage du travail en commun, la possibilité de mieux communiquer et informer sur le projet.

Pour 3 projets, LEADER n'a pas impacté les pratiques dans le sens où il préexistait une habitude de travail collectif ; le projet de Coodyssée s'est opérée sur un mode d'intervention déjà approuvé.

5 projets n'auraient pas du tout été mis en œuvre sans le soutien de LEADER. Pour les 3 autres, les

■ Forces, faiblesses et plus-value de LEADER

En termes de plus-value de LEADER sur les projets qu'ils ont conduits, les porteurs citent, au-delà de l'apport financier substantiel éminemment et systématiquement reconnu, une plus-value en termes d'expertise locale, de coopération, partenariat public/privé et mutualisation des moyens que le programme induit. LEADER a, chaque fois, permis d'élargir l'ambition des projets et d'en améliorer les conditions de réalisation.

Les points de faiblesse évoqués tournent autour de la lourdeur administrative notamment sur les justifications de dépenses. La coopération que LEADER tente d'insuffler se heurte encore à des résistances locales. Les porteurs évoquent aussi des

Sous une forme ou une autre, le partenariat établi s'est poursuivi pour 4 projets.

Le partenariat, notamment dans un cadre public/privé, est reconnu comme une démarche largement insufflée par LEADER. Il s'est étendu au-delà de l'aspect financier pour une majorité de projets.

Le partenariat engagé s'est poursuivi à l'issue des projets dans la moitié des cas.

pour 4 d'entre eux, avec des acteurs externes à la structure.

Ils connaissent d'autres projets LEADER, seulement quelques-uns pour 5 porteurs, et tous pour 3 porteurs.

LEADER est bien connu des porteurs de projets locaux. Ils en parlent et peuvent citer d'autres projets financés dans le même cadre. Ils sont attachés à l'idée que la meilleure information sur le dispositif sera le contact physique et les réunions publiques avec les acteurs en présence.

porteurs pensent que les projets auraient probablement été réalisés mais ils n'auraient pas eu la même envergure. Ils ajoutent que LEADER a aussi permis de faire autrement et mieux.

Les porteurs font ressortir de façon enthousiaste les effets positifs de LEADER, notamment sous l'angle des liens que les projets soutenus ont induit, donc davantage sur les moyens et les méthodes de mise en œuvre des projets que sur les effets. Pour une majorité de projets, LEADER a représenté une condition *sine qua non* de faisabilité.

crainces liées à la pérennité des projets hors LEADER, des incertitudes sur son maintien sur le territoire, c'est pourquoi il leur semblerait judicieux de valoriser le programme et les projets qu'il soutient.

2 projets n'ont pas su tout à fait exploiter les spécificités et les atouts de LEADER (c'est le cas pour les dossiers d'aides directes aux entreprises) mais pour les autres, l'effet levier est réel. Il se traduit essentiellement par l'envergure des projets, les nouvelles synergies créées entre acteurs et le rapprochement par ailleurs si complexe du public/privé. LEADER constitue un gage de crédibilité pour les projets qu'il finance.

IV / Fonctionnement et mise en œuvre du programme

Au-delà des résultats et des effets induits par les projets financés par le programme, il est attendu de LEADER qu'il apporte une plus-value quant aux liaisons élaborées entre ces projets et surtout sur la manière dont ils ont été mis en œuvre. Car c'est bien

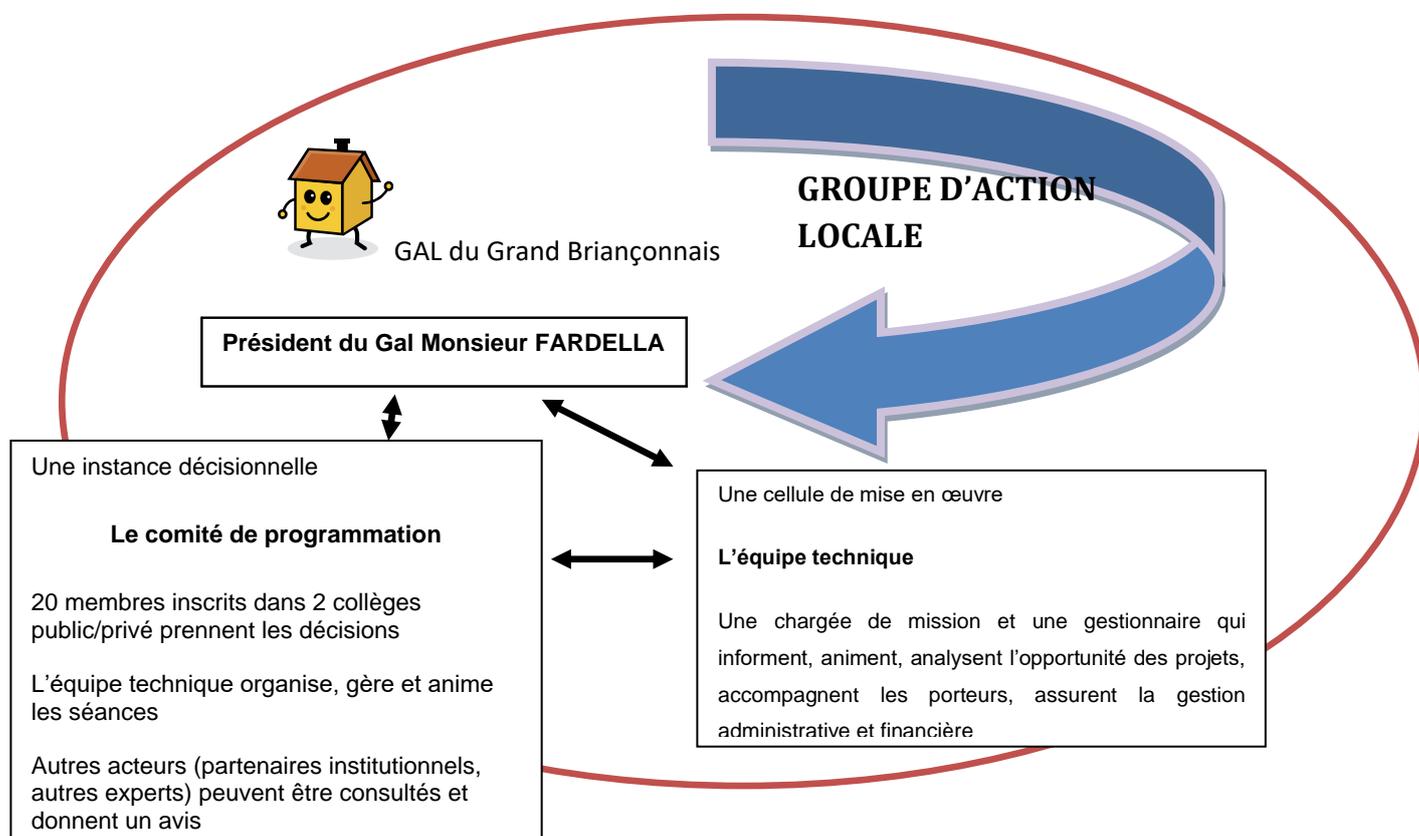
sur cette dernière dimension que LEADER doit se distinguer de l'ensemble des politiques publiques existantes sur le Pays du Grand Briançonnais, tout comme ailleurs.

IV-1- Gouvernance décisionnelle

Dans le cadre de LEADER en Pays grand Briançonnais, un Groupe d'Action Locale (GAL) a été créé en septembre 2008. Ce GAL est constitué d'un ensemble associé d'acteurs publics et privés qui ont défini une stratégie commune pour le développement harmonieux et durable de la zone rurale de montagne « Pays Grand Briançonnais ». Ils ont défini des objectifs et permis la mise en œuvre de projets concrets et innovants pour atteindre ces objectifs.

Ce mode de gouvernance est empreint de modernité dans le sens où il contribue à renforcer la décentralisation territoriale aux niveaux sous régional et départemental. Il augmente ainsi le degré de subsidiarité de la prise de décision par les forces vives du territoire elles-mêmes. La représentation des différents groupes d'intérêt locaux est assurée au sein du GAL du Pays GB, les membres sont investis dans les différents secteurs de la vie économique, sociale et environnementale du territoire. L'instance de décision du GAL est appelée **Comité de programmation**.

Structuration du GAL du Grand Briançonnais



■ Présentation du Comité de programmation du Pays du grand Briançonnais

Le Comité de programmation LEADER en Pays GB rassemble 17 membres titulaires répartis en 2 collèges privé et public (10 membres publics et 7 membres privés). Le collège public est composé d'élus locaux, le collège privé est une émanation du Conseil de développement et de représentants désignés par les Communautés de communes. Il peut paraître utile de noter que dans ses équilibres de représentativité, ce Comité n'a toutefois pas intégré la parité de genre puisqu'on compte 4 femmes pour hommes et que sur ces 8 femmes, aucune n'est titulaire...

Le Comité de programmation constitue l'instance décisionnelle du GAL Entreprendre. Il se compose de 40 membres (20 titulaires et 20 suppléants) qui se répartissent en deux collèges : un collège public et un collège privé. De par cette parité public/privé, le GAL Entreprendre se veut représentatif des différents acteurs locaux concernés par la stratégie LEADER de son territoire.

Les représentants publics présents sont les suivants :

Seize membres désignés par les 4 Communautés de Communes composant le Pays, soit les Présidents des Communautés de Communes et trois représentants de leur Conseil Communautaire

Deux représentants du Parc Régional du Queyras

Deux représentants du Parc National des Ecrins

Les représentants privés, les socioprofessionnels présents sont les suivants :

Six membres du Conseil de Développement du Pays

Huit membres du secteur privé par Communauté de Communes

Deux membres de la Chambre de Commerce et d'Industrie

Deux membres de la Chambre des Métiers et de l'Artisanat

Deux membres de la Chambre d'Agriculture

Le Comité de programmation est chargé de piloter la mise en œuvre de la stratégie LEADER au sein du GAL Entreprendre. Dans cette optique, le Comité de programmation émet un avis d'opportunité sur les dossiers présentés, délibère sur les demandes d'aide et leurs montants et programme la mise en œuvre des projets.

Le Comité de Programmation se caractérise par une composition mixte : élus et socioprofessionnels. Cette parité d'acteurs du territoire permet de dépolitiser le Comité de Programmation et ainsi de mettre en œuvre une meilleure gestion du territoire et contribuer

ainsi à de meilleurs résultats. En effet, dans la plupart des instances décisionnaires, seuls les élus participent à l'élaboration et à l'adoption des politiques locales. La présence des socioprofessionnels apporte une réelle plus-value au déroulement des réunions et à l'adoption des projets. Les compétences socioprofessionnelles sont nettement appréciées. Les échanges hétérogènes et constructifs entre les membres du Comité de programmation permettent d'avoir un regard complémentaire sur le projet (enrichissement de la qualité du projet, expertise) et d'en cerner de façon plus concrète la dimension.

De manière globale, les membres du comité de programmation caractérisent ce partenariat « d'excellente procédure » qui favorise l'échange d'expériences et permet l'enrichissement des

Enfin, ce partenariat revêt d'autant plus son importance pour un LEADER axé sur l'entrepreneuriat. Les membres du Comité de programmation qui ont répondu au questionnaire estiment que ce partenariat public/privé apporte :

Un regard complémentaire sur les projets

Une meilleure connaissance des besoins du territoire

Une attribution plus démocratique (concertation, transparence, équité)

Une réduction de la dimension politique des décisions

Un échange d'expériences permettant l'enrichissement (compétences, culture générale, ...) des membres du Comité de Programmation.

Des représentants du Conseil Général des Hautes-Alpes et de la Région Provence-Alpes-Côte d'Azur sont également invités lors des Comités de programmation.

Le Comité de programmation du GAL Entreprendre se réunit en moyenne 4 à 5 fois/an selon le nombre de projets présentés et les actions en cours.

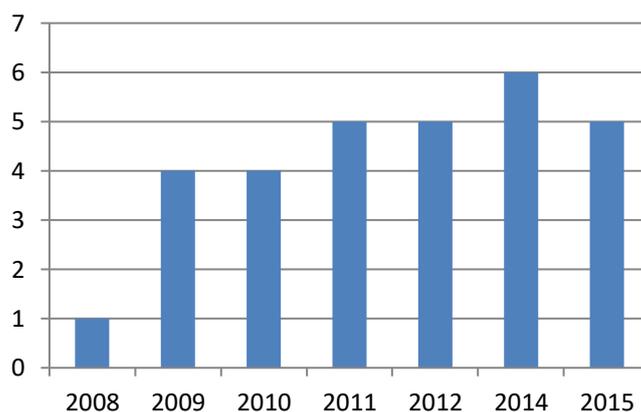
Cette fréquence est jugée convenable par la majorité des membres du Comité de programmation (cf. Figure 14). Seuls 4/16 trouvent les délibérés trop longs et par conséquent souhaiteraient « des réunions plus courtes mais plus fréquentes ». Il s'avère en réalité très difficile d'augmenter la fréquence de ces réunions puisqu'il faut prendre en compte les Comités techniques et les délais de procédure.

La majorité des membres du Comité de programmation sont satisfaits des débats effectués lors des réunions. De plus, ils notent une hétérogénéité, un dynamisme et une richesse de l'échange grâce à la présence des membres du collège privé. Selon certains, la participation et la est l'occasion pour les porteurs de projet de répondre aux interrogations qui subsistent chez les membres du Comité de programmation.

Comités. Néanmoins, la présence d'un professionnel de la même filière que le projet présenté, qui apporterait un avis plus technique, serait profitable pour la compréhension du dossier.

qualité des débats se sont même enrichis au fil des Comités. Les membres sont impliqués de manière optimale : ils connaissent bien les projets et participent régulièrement aux débats. Néanmoins, La prise de parole est variable selon les membres du Comité de programmation.

Nombre de séances du Comité de programmation Pays Grand Briançonnais

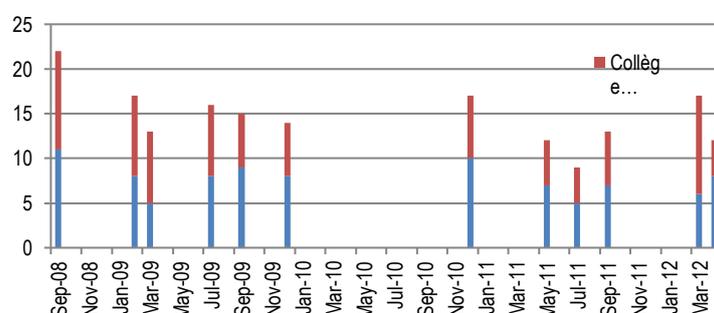


Participation des membres publics et privés aux comités de programmation de 2009 à 2012



Le porteur de projet en Comité de programmation : une présence primordiale

La présence du porteur de projet, non requise par le GAL Entreprendre au début de sa programmation LEADER, est désormais devenue obligatoire. Le maître d'ouvrage s'engage, en qualité de bénéficiaire de subventions communautaires, à assister au Comité de programmation lors de la présentation de son projet. La présence du porteur de projet est l'occasion pour ce dernier de défendre son projet devant l'assemblée. Caractérisée de « primordiale » et « d'indispensable » par les membres du GAL, cette présentation physique du projet permet en effet aux membres du comité de programmation de cibler davantage la plus value de projets qui s'avèrent de plus en plus complexes. De même, une dizaine de minutes d'échanges entre les personnes présentes,



La présence du porteur de projet, non requise par le GAL Entreprendre au début de sa programmation LEADER, est désormais devenue obligatoire. Le maître d'ouvrage s'engage, en qualité de bénéficiaire de subventions communautaires, à assister au Comité de programmation lors de la présentation de son projet. La présence du porteur de projet est l'occasion pour ce dernier de défendre son projet devant l'assemblée. Caractérisée de « primordiale » et « d'indispensable » par les membres du GAL, cette présentation physique du projet permet en effet aux membres du comité de programmation de cibler davantage la plus value de projets qui s'avèrent de plus en plus complexes. De même, une dizaine de minutes d'échanges entre les personnes présentes, est l'occasion pour les porteurs de projet de répondre aux interrogations qui subsistent chez les membres du Comité de programmation.

Les porteurs de projet eux-mêmes revendiquent le caractère fondamental et formateur de cette présentation. Cette « démarche intéressante » leur permet d'argumenter sur leur projet et de présenter ses réelles motivations et ainsi de s'investir totalement dans la mise en œuvre de leur projet.

Malgré tout, certains membres du comité de programmation suggèrent une visite sur le lieu d'activité des porteurs de projet afin de s'imprégner de façon plus concrète de leurs actions.

De plus, le caractère obligatoire de la présence du porteur de projet en Comité de programmation devrait être allégé. Les porteurs de projet sont soumis à leurs obligations professionnelles, accentuées par la saisonnalité de leur activité, qui ne sont pas toujours compatibles avec les horaires imposées du Comité de programmation. Ainsi, une absence devrait être tolérée et ne pas être synonyme de retard de programmation.

En accord avec les élus du Pays il a été décidé de décentraliser le lieu des Comités de programmation afin de prendre en compte tout le territoire. En respectant ce choix de décentralisation les salles

proposées pour réaliser les Comités de programmation sont certaines fois inadaptées. En effet, les salles de réunions peuvent être trop petite et ne pas disposer d'une salle annexe permettant un bon accueil des porteurs de projets. Une salle annexe est primordiale, notamment l'hiver, afin que les porteurs de projets puissent patienter en attendant leur passage.

Il a été soulevé par quelques membres du GAL que le cadre « trop protocolaire » des réunions peut mettre mal à l'aise les porteurs de projet. Il serait également intéressant de réutiliser les plaquettes de présentation, utilisées au début de la programmation, qui permettent d'identifier les personnes présentes en évitant un tour de table qui prend du temps.

■ Prérogatives et rôle du Comité de programmation

Ce qui est attendu	Ce qui a été observé dans le cadre de LEADER du Pays du grand Briançonnais
Le Comité de programmation est le seul organe habilité à programmer des projets au titre de LEADER	⇒ Au Pays du Grand Briançonnais , le Comité a bien été la seule instance de programmation des projets sous LEADER
Il est à l'initiative des propositions de programmation des projets LEADER	⇒ Oui, les projets sont mis à l'examen du Comité sur proposition du Président, les projets à soumettre sont préparés et pré-examinés par l'équipe d'animation
Il examine et approuve les critères de sélection des projets financés au titre de chacune des actions, eu égard aux priorités retenues et aux objectifs fixés	⇒ Les projets sont soumis aux critères et objectifs de LEADER
Il reçoit les avis techniques formulés par la cellule d'animation sur les projets à financer au titre de LEADER et statue sur chacun des projets	⇒ L'équipe d'animation étudie préalablement la faisabilité à la fois du projet et de son financement. Elle traite cette étape de travail avec les services de l'Etat (réfèrent instructeur et autorité de gestion) et le chargé de mission LEADER de la Région PACA. Sur ce point, on relève également 2 postures contradictoires : certains acteurs interrogés évoquent des avis d'opportunité peu mis en débat alors que d'autres font état de discussions et d'échanges pour aboutir à une position commune avant de statuer sur un projet.
Il établit et contrôle le suivi financier, acte les propositions de modifications de la maquette financière	⇒ Les comptes rendus de séances font effectivement état de suivis et de décisions comptables prises par le Comité de programmation
Il vérifie la bonne mise en œuvre des projets, examine les résultats, fait évaluer LEADER (il	⇒ Les comptes rendus de séances ne mentionnent pas ce type de vérification. Les résultats des projets programmés, s'ils sont évoqués, ne sont pas

assure un suivi attentif de la réalisation des opérations afin de procéder aux relances nécessaires et éventuellement déprogrammer les projets dormants en application de la convention attributive d'aide)

consignés dans les comptes rendus. Les membres du Comité de programmation connaissent parfaitement la plupart des projets et des porteurs. La taille « humaine » du territoire permettant cela. Ils sont de plus et souvent, directement ou indirectement, liés à ces porteurs. Leur connaissance sur l'avancée des projets est empirique mais réelle, il semblerait qu'elle soit peu échangée en Comité.

En matière de coopération, le Comité est responsable de la programmation qui intervient après approbation du dispositif définitif retenu par le GAL et par les copilotes du programme.



Le Comité de programmation du Pays s'inscrit dans cette manière d'aborder les projets de coopération.

Il convient de retenir que globalement le Comité de programmation du Pays du Grand Briançonnais opère conformément aux règles édictées par LEADER.

L'examen des projets se conforme aux critères de sélection aux objectifs de chacun des dispositifs, et les débats sont instaurés en Comité et ne fonctionnent pas comme une « chambre d'enregistrement ».

Enfin, le non partage d'éléments de résultats sur les projets en Comité est dommageable. Une connaissance méthodologiquement construite sur le degré de réalisation des projets doit être proposée aux membres du Comité et aux partenaires externes de LEADER pour, a minima et de manière systématique, rendre compte de l'avancée des projets.

IV-2- Animation technique

L'équipe technique chargée d'animer et de gérer LEADER en Pays du Grand Briançonnais est actuellement composée d'une animatrice (Caroline MACLE) et d'une assistante chargée de l'administration et de la gestion (Daphné KHALIFA). Ces 2 personnes sont salariées de l'association Comité du Pays du Grand Briançonnais, juridiquement porteuse du dispositif LEADER.

Pour mesurer la qualité de l'animation technique, il est proposé de reproduire la méthode d'analyse appliquée ci-dessus pour le Comité de programmation, à savoir en colonne de gauche ce qui est attendu et à droite ce qui a pu être observé pour LEADER en Pays GB.



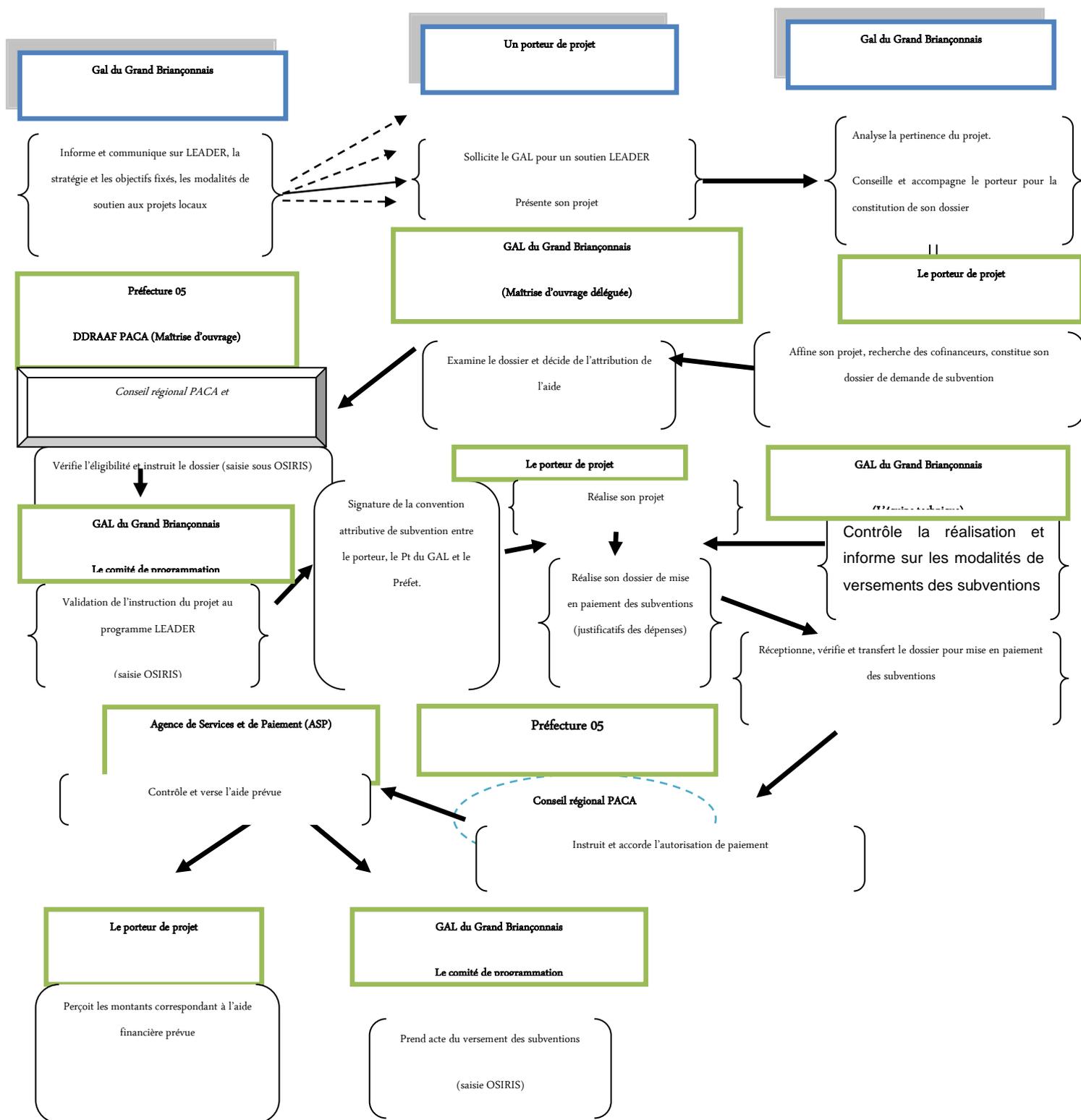
Ce qui est attendu		Ce qui a été observé dans le cadre de LEADER du Pays du grand Briançonnais	
LEADER	Apporter une assistance technique et accompagner les porteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre de leurs projets	⇒	L'équipe est reconnue comme étant particulièrement disponible et compétente pour accompagner les porteurs dans le montage et la mise en œuvre de leurs projets. Les porteurs rencontrés en entretien sont unanimes et très satisfaits de cet accompagnement
	Assurer la préparation et animer les instances du GAL, notamment le Comité de programmation	⇒	L'animation technique assiste les membres du Comité de programmation en préparant les séances, participant à la présentation des questions à l'ordre du jour, en rédigeant systématiquement un compte rendu pour chaque Comité
	Participer à la mise en réseau LEADER à l'échelle locale, régionale, nationale et européenne	⇒	L'équipe ainsi constituée a laissé passer quelques occasions de participer à la mise en réseau, notamment à la fin du programme.
	Concevoir et mettre en œuvre des actions d'information et de communication sur le programme	⇒	Le programme LEADER peut tout à fait paraître d'une opacité et d'une complexité remarquables pour beaucoup de citoyens lambda. Pour autant, les efforts de communication sur le dispositif permettent de comprendre et de s'approprier assez facilement le sens et les finalités du programme. Le site Internet du Pays du grand Briançonnais est, à ce titre, tout à fait significatif.
LEADER	Gérer le secrétariat administratif du GAL, notamment du Comité de programmation	⇒	L'ensemble de la gestion administrative du programme est géré par l'équipe Leader (pour 0,6 ETP) . Il n'a, sur ce point, absolument pas été fait mention d'insuffisance.
	Préparer et remettre tous les documents administratifs nécessaires aux porteurs de projets	⇒	Cette attente se situe à l'articulation entre la précédente et celle qui concerne l'accompagnement des porteurs. L'équipe semble particulièrement attentive à ce que les porteurs de projets s'inscrivent dans ce dispositif dans de bonnes conditions
	Contrôler la régularité et la pertinence du plan de financement des projets présentés	⇒	L'expérience et les compétences de l'équipe lui permettent, d'un point de vue budgétaire, d'assurer les contrôles nécessaires et de vérifier la pertinence des financements soumis à programmation
	Tenir à jour le logiciel OSIRIS	⇒	Le logiciel de gestion permettant le suivi et le paiement des actions inscrites au programme est exploité et régulièrement mis à jour par l'équipe..
	Préparer et suivre les arrêtés (ou conventions) attributifs de subventions	⇒	Cette activité s'inscrit dans la gestion administrative du GAL qui est tout à fait bien assurée
	Assurer les relations administratives avec l'autorité de gestion, les services d'appui de proximité et l'organisme payeur	⇒	Aucun désordre n'est évoqué au niveau de cette fonction. Les relations sont fréquentes, l'équipe technique sait solliciter les compétences des services d'appui et de l'autorité de gestion pour gérer LEADER au mieux
	Assurer un contrôle sur la réalisation des projets financés	⇒	La dimension somme toute restreinte du territoire, la très bonne connaissance du système d'acteurs locaux et les relations de grande proximité entre l'équipe technique et les porteurs (avant et pendant la réalisation de leur projet) font que « rien ne peut lui échapper ». Le contrôle n'est certes pas formalisé, mais il existe.
LEADER	Recouvrer les pièces justificatives de réalisations des opérations pour le contrôle effectif	⇒	Les justificatifs des dépenses sont collectés, parfois difficilement. Les porteurs considèrent cette étape comme particulièrement contraignante (obligation de justifier autant de fois qu'il y a de financeurs). Une vigilance particulière doit être apportée en fin de programme, pour la clôture, au regard des 632 717 € restant à payer.
	Rendre compte aux financeurs du programme sur son degré de réalisation et son état d'avancement	⇒	Cette fonction est extrêmement bien assurée d'un point de vue comptable mais en dehors de cette dimension financière, peu d'éléments sont restitués aux financeurs sur le « réalisé » du projet
	Assurer une évaluation annuelle du programme	⇒	Il existe des rapports d'exécution annuels qui, comme son nom l'indique, font état de l'exécution du programme. Même si ce document requiert un intérêt certain, il ne s'agit en aucun cas d'une évaluation
	Mesurer les écarts entre les objectifs fixés et les résultats obtenus et évaluer la portée de la mise en œuvre du programme	⇒	Cette mission s'inscrit totalement dans le travail d'évaluation commandé. L'évaluation finale permettra cette mesure des écarts objectifs/résultats et de la portée de LEADER même si elle n'est pas opérée de manière exhaustive
	Communiquer sur l'évaluation de LEADER du Pays du Grand Briançonnais auprès des partenaires locaux, régionaux, nationaux et européens	⇒	Cette analyse intermédiaire mais surtout l'analyse évaluative finale pourront être présentées et diffusées aux différentes échelles d'intérêt pour une mise en débat mais aussi pour soumettre LEADER en Pays du Grand Briançonnais à une analyse comparative avec d'autres programmes, régionaux notamment, pour savoir comment se situe le programme par rapport à ceux existants dans des environnements similaires
	Informers la population sur la réalisation de LEADER et mettre en débat les résultats et les impacts	⇒	Sur les projets mis en œuvre, les articles publiés assez régulièrement dans la presse locale jouent cette carte de l'information « grand public ». Le déploiement de ce programme européen sur le territoire n'est, pour autant et fort probablement, pas tellement intégré par les habitants du Pays .

Au regard des éléments qui précèdent, on peut affirmer que le programme du Grand Briançonnais est techniquement plutôt bien géré et animé. L'accompagnement des opérateurs est très performant, la gestion administrative et financière sans incident. En revanche, et sans doute à l'instar d'autres territoires, les fonctions de suivi, bilan, évaluation du programme constituent « le parent pauvre » du processus global. Cette phase corollaire

de la démarche projet n'est localement que très peu animée. Les outils existents (grille évaluative, indicateurs propres à certains projets) mais ne sont pas exploités, suivis, renseignés. L'animation du programme s'inscrit dans la culture de « l'agir » et de « l'aller de l'avant », qui n'incite que peu à se retourner pour « tirer les leçons » de ce qui a été mis en œuvre.

IV-3- Processus de programmation

Diagramme du processus de programmation et des liens entre les acteurs de LEADER



En matière de circuit de programmation, les niveaux régional et national de l'Etat constituent des points de passage obligé pour la gestion des fonds européens LEADER, auquel s'ajoute naturellement le Conseil Régional PACA qui concourt substantiellement au financement du programme.

C'est pour cette raison qu'il ne serait pas très loyal de porter un jugement plus approfondi sur la bonne application du processus de programmation et des modalités d'instruction à partir de la stricte observation des pratiques locales, cette bonne application dépendant aussi de protagonistes régionaux, nationaux et européens.

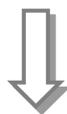
Les volets « mise en réseau » et « coopération transnationale » sont d'autant plus difficiles à mesurer sur les processus de programmation car ils reposent encore plus spécifiquement sur des réseaux nationaux et régionaux qui sont organisés et financés par ces échelons administratifs.

Il est ainsi possible d'affirmer, sur la base du schéma de la page précédente, que le processus de programmation est mis en œuvre tel que prévu règlementairement et que les relations entre les différents protagonistes sont reconnues comme étant de bonne qualité.

V - Conclusions

A partir des éléments de connaissance construits, il s'agit ici de rassembler des informations sous forme de jugement évaluatif synthétisé pour parvenir à dégager un certain nombre d'enseignements sur les valeurs spécifiques du programme LEADER mis en œuvre au Pays du Grand Briançonnais.

Fort de son expérience en tant que porteur de 2 précédents programmes, le GAL du Pays du Grand Briançonnais semble s'être très bien approprié le dispositif LEADER et aucune difficulté majeure n'est à pointer même si cette analyse a tout de même permis de souligner quelques faiblesses ou fragilités.



Complexité de l'arbre des objectifs dès la candidature du programme : les objectifs de communication, de compétitivité des outils, d'accompagnement et d'aides aux entreprises ont été déclinés en 9 dispositifs d'action ... il est encore difficile de se retrouver dans ce « dédale » d'objectifs opérationnels. L'équipe technique a dû jongler bien des fois pour choisir le dispositif ad hoc des projets qui lui étaient présentés.

■ Ce qu'il conviendrait de retenir sur les porteurs de projets

Le pilotage du programme s'est vu rapidement mobilisé sur les demandes nombreuses d'aides directes aux entreprises du territoire. Le dispositif 9 a vite pris le pas sur les autres (53 dossiers sur 107).

Les porteurs de projets privés ont été majoritaires sur ce programme d'actions ce qui constitue plutôt une force, au regard d'autres procédures publiques mises en place sur le territoire.

On peut noter également une large variété d'acteurs autour des projets de ce territoire de montagne.

■ Ce qu'il conviendrait de retenir sur les projets eux-mêmes

Au vu de la thématique spécifique, voire très ciblée, les projets ont été peu décloisonnés, en associant plusieurs types d'acteurs.

■ Ce qu'il conviendrait de retenir sur le fonctionnement

Le fonctionnement du Comité de programmation et l'implication de ses membres sont globalement satisfaisants sauf à confirmer que le débat n'y est guère installé.

Les lourdeurs administratives sur le montage du dossier et les règles de financement complexes pour les structures porteuses s'avèrent finalement assez bien compensées par un accompagnement simplificateur de la part de l'équipe du GAL.

Le travail de l'équipe technique est largement approuvé par les porteurs de projets et les partenaires

institutionnels. Cette équipe incarne véritablement LEADER sur le territoire et représente le pilier central de l'organisation du dispositif.

Enfin, le processus de programmation qui constitue une des spécificités de LEADER a su être correctement mis en œuvre au Pays Grand Briançonnais (gestion du budget sur la base des orientations du programme, répartition des ressources entre les différentes mesures, contrôle et validation des projets au fur et à mesure de leur présentation par les porteurs...).

■ Ce qu'il conviendrait de retenir sur l'atteinte des objectifs

La stratégie adoptée du GAL « Entreprendre » correspond aux besoins du territoire, on peut donc relever la pertinence du programme LEADER. Les porteurs de projet se manifestent depuis le lancement du programme et l'enveloppe financière est consommée à plus de 60% à mi-parcours. Le soutien de LEADER est véritablement déterminant puisque la plupart des projets n'aurait pas pu voir le jour sans cette aide.

Chaque objectif décliné (les actions) a été traité de façon plutôt équilibrée, même si l'intervention dans le domaine des aides directes aux entreprises domine le programme. Cette marque est le signe d'un LEADER qui répond avec efficacité à une stratégie locale ancrée parmi les autres politiques de développement du territoire.

■ Ce qu'il conviendrait de retenir sur l'effet levier et la valeur ajoutée du programme

A propos du caractère innovant des projets

Le jugement sur le caractère innovant des projets soutenus par LEADER dépend des interprétations que l'on porte à la notion même « d'innovation ». Il est ici proposé que soit considérée comme « innovante », la mise en œuvre de projets dès lors qu'il s'agit :

- De nouvelles formes de valorisation des ressources locales (spécifiques au contexte, valorisant l'identité du territoire, invitant à l'initiative des acteurs...)
- De projets pour le développement économique non soutenus par les autres politiques de développement rural
- D'initiatives apportant de nouvelles réponses aux problèmes de certaines zones rurales (déclin de l'activité et de l'emploi agricoles, isolement croissant d'une part des habitants suite à la disparition de certains services, dégradation de l'environnement)
- De projets liés à la notion d'innovation au sens technologique du terme (création de nouveaux

produits, nouveaux procédés, de nouvelles formes d'organisation, et d'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication en milieu rural.

Même si elle n'incarne pas complètement l'ambitieuse « innovation en milieu rural » attendue, l'approche qui a été jusqu'alors effective au Pays Grand Briançonnais a permis de mobiliser et de valoriser des ressources typiques grâce à des processus modernes (à l'exemple des outils dédiés aux scieries) et d'offrir souvent, au travers des projets soutenus, des perspectives de développement durable notamment dans le domaine des circuits courts. C'est sur la base de ces considérations que LEADER en Pays GB peut être envisagé comme un programme ayant particulièrement réussi à soutenir l'innovation.

A propos de la liaison entre les actions

La liaison entre les actions figure dans l'acronyme de l'initiative LEADER: (Liaison entre Actions de Développement de l'Economie Rurale). Les projets figurant au programme Briançonnais semblent plutôt

A propos des projets spécifiques de coopération

Grâce à la coopération inter territoriale, LEADER en Pays Grand Briançonnais a su créé un cadre facilitant la circulation d'informations et l'échange d'expériences entre les personnes impliquées dans le programme et plus largement dans des actions de développement rural.

Les participants à ces projets de coopération sont non seulement les membres du GAL (l'équipe technique, sorte d'ambassadrice de la coopération, est reconnue nationalement par rapport à cette démarche) mais

sectorisés et conduits de manière autonome que réellement coordonnés entre eux et intégrés dans un ensemble cohérent.

aussi des acteurs locaux rassemblés autour d'un projet commun (Communautés de communes, Comité de bassin d'emploi, maison des saisonniers, associations, PNR ..)

Cette coopération engagée fortement par l'équipe autour de 2 projets concrets (visites, transfert de connaissances, recherche de complémentarité...), peine encore à se traduire par la production conjointe de services, de négociations sur des filières... donc, à se conforter et se pérenniser.

Dans un contexte de crise internationale et de modernisation de l'action publique française, le Pays GB dont l'économie est principalement tournée vers le tourisme et l'administration se retrouve face à une obligation de mutation.

Il est facile d'observer que la longue histoire des politiques descendantes et sectorialisées entraînant un déficit de mobilisation et d'organisation (au Pays GB comme sur de nombreux territoires et pas seulement ruraux) tend à céder la place à une prise en charge opérée localement et de plus en plus démocratiquement du destin collectif.

LEADER en Pays GB qui ne représente qu'une part très modeste des Fonds structurels européens et des politiques de développement portées par les institutions françaises, contribue à cette évolution.

De plus, les corrélations entre LEADER et les politiques locales de développement durable mises en œuvre sur le Pays, notamment dans les domaines de l'agriculture et du tourisme, ont permis d'en démultiplier l'efficacité.

Au regard de ce qui précède, le déficit de valorisation de LEADER observé et qui se traduit par un manque de lisibilité d'abord sur les projets, ensuite et par ricochet, sur le programme dans son ensemble est d'autant plus dommageable.

Les quelques préconisations ci-après énoncées ont pour ambition certes d'aider à améliorer l'efficacité de LEADER mais aussi à mieux rendre compte, diffuser et propager l'approche singulière et enthousiasmante qu'il suggère.

VI / Perspectives et préconisations

Même s'il présente un intérêt conceptuel évident, tout exercice d'évaluation dont les codes peuvent aussi sembler complexes s'inscrit, en réalité, dans une triple finalité de sens :

- Celle d'abord de construire un socle de connaissances pour rendre compte sur la réalisation de l'objet évalué, apprécier ses résultats et ses impacts
- Celle ensuite d'aider au pilotage de l'objet évalué pour poursuivre la démarche tout en l'améliorant

continuellement d'un point de vue à la fois stratégique, opérationnel et fonctionnel

- Celle, enfin, de contribuer à l'évaluation d'un système qui dépasse l'objet évalué. Des informations sont rassemblées pour répondre aux besoins supposés d'autres niveaux d'intervention notamment par l'identification des bonnes pratiques.

Appliquée à l'objet qui nous intéresse ici, il peut être proposé des renseignements qui vont s'articuler autour de ces 3 finalités se nourrissant les unes, les autres.

■ On perçoit d'abord la nécessité d'assurer quelques points de vigilance qui portent sur le fonctionnement même du Groupe d'Action Locale :

⇒ En Comité de programmation, il conviendrait de veiller à la **mise en débat des projets** et à l'évocation systématique des critères de sélection en lien avec les exigences de LEADER et les objectifs assignés à chaque action

⇒ En termes d'animation, il faudrait conforter LEADER dans sa stratégie **d'organisation participative**. L'implication des acteurs locaux, des groupes d'intérêt économiques et sociaux, des institutions publiques et privées devra être poursuivie, voire développée auprès des citoyens actifs, des

habitants. L'équipe technique disposant d'une belle capacité à saisir les opportunités offertes par les ressources locales, il pourrait être envisagé dans ce cadre :

- D'organiser des temps de présentation de LEADER, du type soirée-débat, réunion publique, auxquels seraient conviés les citoyens et les porteurs de projets effectifs et à venir

- De prendre « le bâton de pèlerin » pour aller à la rencontre de ces porteurs potentiels installés sur le Pays.

■ Du suivi bilan à l'évaluation...

La **demande de visibilité sur les projets** qui ont été soutenus depuis le lancement du programme constitue l'élément entendu de façon récurrente au long de la démarche d'évaluation intermédiaire. Le constat est assez unanime, le volet suivi bilan évaluation du programme représente le « parent pauvre » de la démarche projet entourant LEADER.

il conviendrait d'élaborer un **support unique de suivi bilan des projets** que les porteurs auront à renseigner.

L'étape suivante pourra être la production d'une série d'outils permettant l'agrégation et la comparaison des données **grâce à des grilles typologiques de classification, ainsi qu'une méthode pour une présentation harmonisée des résultats**. L'objectif étant d'aboutir à un système clair et exploitable de suivi évaluation à la hauteur des ambitions de l'initiative communautaire qui puisse aussi nourrir les futures politiques rurales de développement.

Les études conduites sous LEADER permettent de poser un regard éclairé sur les ressources et les capacités locales par rapport aux besoins existants et/ou à venir. Mais ces études sont assez souvent mal considérées parce que peu diffusées et surtout pas toujours suivies d'effets directs et de projets concrets qui en découlent. Puisqu'il n'est pas envisageable de **mesurer les impacts** des projets LEADER de manière exhaustive, **il est proposé que cet exercice soit spécifiquement appliqué aux études d'ores et déjà conduites et celles à venir**. Pour cela, un outil simple et intelligible serait bâti et renseigné par les porteurs.

Enfin, et cette fois de façon exhaustive, des indicateurs permettant **la mesure de facteurs qualitatifs qui font la différence entre LEADER et les autres approches de développement rural à l'œuvre** devront être intégrés au support de suivi des projets. Ces indicateurs s'intéresseront tout particulièrement à ce qui touche à la mobilisation des ressources locales, à la participation des acteurs et des citoyens, au lien entre les actions. C'est à cette condition que l'influence de la méthode LEADER sur les résultats des projets pourra être rigoureusement appréciée.

- Quels sont les enjeux nouveaux ou persistants en termes de développement local durable ?
- Quelles thématiques privilégier au regard des instruments financiers qui seront proposés ?
- Quels acteurs à mobiliser? Pour quels types de projets ? Avec quelle exigence d'innovation ?
- Quelle ouverture sur les territoires à proximité comme les plus éloignés ?
- Etc.

ANNEXES

Liste des supports ayant servi aux analyses contenues dans ce rapport

Documents format papier et informatique remis par le Gal

- Copie du courrier Etat/Région adressé aux GAL sur les démarches d'évaluation Leader (mars 2012)
- Le tableau de bord de programmation et de suivi financier
- Les fiches projets
- Le dossier de candidature du Pays du grand Briançonnais pour le programme LEADER
- Le *Cerfa*, trame du dossier d'instruction
- L'outil de suivi des actions programmées (grille évaluative)
- Les programmes, fiches actions et bilans disponibles pour la période 2008-2014
- Le référentiel d'évaluation et les outils de suivi mis en place localement
- Charte de développement du Pays du grand Briançonnais (octobre 2004)
- Des supports de communication (plaquettes et articles de presse notamment)
- Les comptes rendus des comités de programmation
- Les rapports d'exécution

Sites Internet visités

<http://www.paysdugrandbrianconais.fr>

<http://feader.paca.agriculture.gouv.fr>

<http://agriculture.gouv.fr>

Liste des personnes rencontrées

Sur le territoire du Pays du Grand Briançonnais

Caroline MACLE (Animatrice LEADER au GAL du Pays du grand Briançonnais)

Dominique MANAI (Directeur du Pays du grand briançonnais)

Daphné KHALIFA (Gestionnaire du programme Leader)

Alain FARDELLA (Président du GAL)

Cyrille DRUJON D'ASTROS (Président de la CC du pays des écrins)

Max BREMOND (Président de la CC du Guillestrois)

Joël GIRAUD (Député des hautes Alpes, maire de l'Argentière la Bessée)

Christian LAURENS (Président de la Communauté de communes des Escartons du Queyras)

Porteurs de projet :

Hors du territoire

- Jeanne Samat et Fabrice Thuillier (DRAAF PACA)
- Marianne Pommier (Conseil Régional PACA)
- Mme PIFFARETTI (Chef de bureau Affaires européennes Préfecture des Hautes Alpes)

Liste des projets soutenus par LEADER du Grand Briançonnais

Porteurs privés en nom propre ou en société

CHABRAND Françoise	CEILLAC	Agrandissement du salon de thé le farnien'thé avec agencement d'une pièce cuisine
LOY Thierry	MOLINES EN QUEYRAS	Adaptation du matériel de boulangerie
CHEYLAN Carole	GUILLESTRE	Salon de coiffure dans un appartement
SARL EDITIONS DU FOURNEL	L ARGENTIERE LA BESSEE	Création d'un atelier de reliure
CHANCEL Jean Marie	LA ROCHE DE RAME	Adaptation du matériel de transport de bois
SARL REMY POTEY	CHATEAU VILLE VIEILLE	INVESTISSEMENT POUR LE MAINTIEN ET LA DIVERSIFICATION DU METIER DE FRESQUISTE CADRANIER
SARL SAVOLDELLI FRERES	ST MARTIN DE QUEYRIERES	Modernisation de l'entreprise en vue d'une activité à l'année : fabrication de bardage et stockage
SARL ALP'SQUASH	BRIANCON	Création d'un complexe sportif avec espace de golf indoor
EURL NEVA MONTAGN'ART	NEVACHE	Installation d'une nouvelle activité d'artisan chocolatier
SARL DOC INNOV	BRIANCON	Achat d'une machine de découpe et gravure numérique
JEZEQUEL Sylvaine	BRIANCON	Création d'une salle de jeux thématisée
SARL RANCHO SARVIERO	CERVIERES	Développement d'une activité de randonnée pédestre et structuration de l'offre commerciale
SARL BLANC ET FILS	BRIANCON	Investissement dans un matériel innovant de séchage de peinture
SARL VALDOACRO TP	BRIANCON	Acquisition d'une pelle araignée
ROUSSELOT PAILLEY Aurélie	LA ROCHE DE RAME	Acquisition de matériel pour la production de jus de fruits locaux
SARL A A Z DIAGNOSTICS	VAL DES PRES	Développement d'un cabinet de diagnostics immobiliers
IMBERT Michel	ST CREPIN	Création d'une unité de production d'impression numérique haute définition
SARL ANDRE ET FILS	GUILLESTRE	Développement des compétences de la menuiserie par l'acquisition d'une défonceuse
SARL L ET L ALPHAND	VALLOUISE	Modernisation de la chaîne d'embouteillage et développement d'un nouveau format de vente
PEUGEOT Jacques	AIGUILLES	Acquisition d'un outil de conception mécanique

SARL SCIERIE DAVIN	L ARGENTIERE LA BESSEE	Acquisition d'un matériel pour la fabrication rationnelle de planches
EURL SOCIETE D'ENTRETIEN ET DE TRAVAUX IMMOBILIERS	LE MONETIER LES BAINS	Création de nouvelles activités d'aéro et d'hydrogommage
SARL LELIEVRE RECYCLAGE	LA ROCHE DE RAME	Développement d'une nouvelle activité de vente
EURL MICROCLIMAT	BRIANCON	Création d'un service de transport à vélo événementiel
GOUDISSARD Laurent	ST CHAFFREY	Acquisition d'équipements pour répondre à un marché
SARL QUEYRASSINE DES BOIS RUFFONI FRERES ET FILS	CHATEAU VILLE VIEILLE	Développement de la filière bois Ruffoni Frère et Fils
FAVIER Sylvain	CEILLAC	Création d'une salle d'exposition, d'un bar à vin et d'un restaurant
SARL ATELIER ALPIN FROMAGERIE DE LA DURANCE	GUILLESTRE	Restructuration de l'outil de production
SARL MENUISERIE BERARD	GUILLESTRE	Acquisition d'une installation complète pour la production de granulés bois
ROUX Pierre	L ARGENTIERE LA BESSEE	Création de services de vente et d'entretien pour vélos en magasin, à domicile et lors de manifestations
EURL MONT-THABOR	LE MONETIER LES BAINS	Acquisition d'une machine à projeter le béton de chanvre et enduit
BOULNOIS Pascal	ST VERAN	Création d'une blanchisserie de quartier
SARL SEROR BATIMENT	AIGUILLES	Acquisition d'une scie à panneaux verticale à inciseur
SARL UNIPERSONNELLE MP MENUISERIE	VILLAR ST PANCRACE	Développement de l'unité de production de menuiserie à haute qualité énergétique
SARL UNIPERSONNELLE AH5 DRUMS	L ARGENTIERE LA BESSEE	Création d'un atelier de fabrication artisanale personnalisée de batteries acoustiques

Porteurs publics (collectivités, consulaires)

CHAMBRE COMMERCE ET INDUSTRIE HAUTES ALPES	GAP	Le cluster industries de l'aménagement touristique et des loisirs de montagne
COMMUNAUTE DE COMMUNES DE GUILLESTROIS	GUILLESTRE	Route des saveurs et Savoirs Guillestrois Queyras
Office de Tourisme du Queyras	AIGUILLES	Route des saveurs et Savoirs Guillestrois Queyras
AMACA	L ARGENTIERE LA BESSEE	Création d'un regroupement d'un réseau de professionnels du Pays du Grand Briançonnais. Mise en lumière des savoir-faire de ces professionnels par l'image artistique et les nouvelles technologies
CAPEB 05	L ARGENTIERE LA BESSEE	Audit sur la fonction administrative dans les TPE artisanales
Groupement d'employeur PSER	L ARGENTIERE LA BESSEE	Développement du réseau d'entreprises des éco-artisans à travers la mise en place et le développement d'un groupement d'employeurs des professionnels spécialistes des énergies renouvelables
ADECOHD	BRIANCON	Développement des relations transfrontalières des entreprises du bassin d'emploi du Pays du Grand Briançonnais

NATUROSCOPE DE BRIANCONNAIS LABELLISE PERMANENT	VAL DES PRES	Etude de faisabilité d'une recyclerie à l'échelle du Pays du Grand Briançonnais
COMMUNAUTE DE COMMUNES DE GUILLESTROIS	GUILLESTRE	Mise en relation des acteurs économiques pour structurer l'accompagnement des entreprises
CC PAYS DES ECRINS	L ARGENTIERE LA BESSEE	Mise en commun de l'offre d'immobilier d'entreprises de la CCB et de la CCPE à travers un partenariat de cadrage, prospection et communication des pépinières d'entreprises
COMMUNE DE ST MARTIN DE QUEYRIERES	ST MARTIN DE QUEYRIERES	Etude d'aménagement et promotion de la zone d'activité artisanale
SARL SOCIETE COOPERATIVE ARTISANALE DU QUEYRAS	CHATEAU VILLE VIEILLE	La coopérative des artisans du Queyras au coeur de l'année internationale des coopératives pour asseoir sa pérennité
SCOP COODYSSEE	BRIANCON	Entreprendre avec les pluriactifs
CC PAYS DES ECRINS	L ARGENTIERE LA BESSEE	Etude de mobilisation du foncier en vue de création d'une zone d'activité commerciale
IRCE PACA	L ARGENTIERE LA BESSEE	Transmission reprise des entreprises du CHR dans le Grand Briançonnais
IRCE PACA	L ARGENTIERE LA BESSEE	Bati'Alp
IRCE PACA	L ARGENTIERE LA BESSEE	BATI'Alp
ADECOHD	L ARGENTIERE LA BESSEE	Projet de partenariat entre les structures locales d'accueil à l'échelle du Grand Briançonnais dans le but de favoriser, par l'animation collective, des actions partagées à destination des entreprises, des travailleurs saisonniers et du grand public
ADECOHD	L ARGENTIERE LA BESSEE	Un nouveau statut : l'auto-entrepreneur, la réglementation et ses limites
COMMUNAUTE DE COMMUNES DE GUILLESTROIS	L ARGENTIERE LA BESSEE	Projet de partenariat entre les structures locales d'accueil du Pays Grand Briançonnais
ACSSQ	L ARGENTIERE LA BESSEE	Projet de partenariat entre les structures locales d'accueil à l'échelle du Grand Briançonnais
CC PAYS DES ECRINS	L ARGENTIERE LA BESSEE	Structuration de l'accompagnement des entreprises au Pays des Ecrins
CC PAYS DES ECRINS	L ARGENTIERE LA BESSEE	Projet de partenariat entre les structures locales d'accueil à l'échelle du Grand Briançonnais
COMMUNAUTE DE COMMUNES DU BRIANCONNAIS	BRIANCON	Cafés création entreprises
PLATEFORME INITIATIVE IGBE	BRIANCON	4ème Salon du financement de l'entreprise
ACSSQ	AIGUILLES	Conception, animation et utilisation d'un outil de mise en réseaux et de partage à destination des acteurs et usagers du territoire
IRCE PACA	AIX EN PROVENCE	Formation transmission / reprise d'entreprise
ADAPEI 05	VILLAR ST PANCRACE	Prototype pour créer une pelle le sauvetage en avalanche, palles de hockey
CC PAYS DES ECRINS	L ARGENTIERE LA BESSEE	Structuration de l'accompagnement des entreprises

Tableau de données financières de LEADER en Pays du Grand Briançonnais

Recherche sur les résultats et les effets de LEADER

Tableau de questionnements et d'indicateurs renseignés sur les 6 projets évalués

Intitulé du projet	Comavélo	Cafés création	Brasserie Bio	Route des Saveurs et Savoirs	Au cœur de l'année Int des Coopératives	Entreprendre avec les pluri actifs
	EURL Microclimat	CCB	Mr Winsberger	CCG et OT du Queyras	Coopérative des artisans du Queyras	Coodyssée
Dispositif	9	1	9	2 et 4	5	5
Montant total éligible	27 804 €	49 497,19 €	27 675,30 €	170 000 €	103 887 €	73 338 €
<i>Dont FEADER</i>	9 130 €	27 223,44 €	9 132,84 €	74 600 €	43 261,24 €	21 999 €
<i>Dont Région PACA</i>	5 0004 €	14 849,15 €	4 981,55 €	40 800 €	24 932,88 €	12 000 €
<i>Le projet existait-il avant d'être financé par LEADER ?</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non
<i>Où a été réalisé le projet ?</i>	Briançon	Pays du GB	Briançon	Guillestrois et Queyras	Queyras	Pays du GB
<i>Quel est le rayonnement du projet ?</i>	L'échelle intercommunale	L'échelle Pays	L'échelle intercommunale	L'échelle intercommunales	L'échelle intercommunale	L'échelle Pays
<i>La réalisation du projet s'est-elle appuyée sur une démarche de participation, concertation ?</i>	Non	Des échanges ont eu lieu avec les partenaires mais au sens de concertation des habitants ou des bénéficiaires potentiels : non, le projet ne s'y prêtait pas	La démarche participative a été initiée dès la conception de l'action et dans sa réalisation	La démarche a été participative avec les partenaires dès le montage de l'action	Non	Non
<i>Ce projet est-il innovant ?</i>	Partenariats avec les scolaires et les entreprises	Rationaliser le primo accueil des entrepreneurs et orientation des porteurs de projets	Non, l'action existait sur le territoire	Oui, dans la démarche	Non	Oui, consolider les moyens d'entreprendre pour les pluriactifs
<i>Le projet a-t-il contribué à maintenir et/ou créer de</i>	1 emploi	Maintenir indirectement	2 emplois	L'action vise directement la		Oui, indirectement

<i>l'emploi ?</i>		Créer, c'est l'objectif mais il est difficile de quantifier les effets induits		création d'emplois. Pour l'heure, il n'y a pas de statistiques sur les créations à l'issue de cette journée		
<i>Le projet a-t-il eu des retombées positives sur l'économie locale ?</i>						
<i>A quel stade d'avancement du projet a eu lieu la 1^{ère} rencontre avec les animateurs GAL ?</i>	Dès l'idée de l'action	2 rencontres dans la phase préparatoire au moment du montage technique	Dès l'idée de l'action et dans le montage financier	Dès l'idée de l'action et dans le montage financier	Dès l'idée du projet	Dans la phase préparatoire, au moment du montage technique
<i>Que vous a apporté l'équipe du GAL ?</i>	Des informations sur le programme et une aide technique au montage du dossier.	Des informations sur le contenu du programme et des mesures	Accueil et aides au montage du dossier	Des conseils techniques et méthodologiques pour le montage du dossier, notamment dans ses aspects administratifs et financiers	Montage du projet en interne...	- Des informations sur le programme, - Des conseils méthodologiques pour le montage du projet, - Une aide concrète pour le montage administratif et financier du projet
<i>Comment trouvez-vous la procédure LEADER par rapport à d'autres dispositifs d'aides publiques ?</i>	Elle facilite le contact et le partenariat.	Equivalent, habitude de monter des dossiers de demande de subvention	Complexe en termes de procédures	Tous les dispositifs d'aides publiques sont lourds et contraignants.	Plus contraignante	LEADER facilite le contact et le partenariat La présence d'un référent (physiquement présent) est importante
<i>Que pensez-vous des délais d'instruction de LEADER</i>	Les problèmes rencontrés portent davantage sur les délais d'obtention des co-financements	Ils sont longs	Ils ont été très long (6 mois d'instruction + 1 an de paiement)	Ils sont longs du fait des ajustements nécessaire	Ils sont longs	Les délais sont classiques, ils nécessitent toutefois une anticipation dans la stratégie de communication
<i>La procédure LEADER a-t-elle impactée le calendrier de mise en œuvre du projet ?</i>	Non	Non	Non	Non	Non	Non
<i>La procédure a-t-elle induit des problèmes budgétaires, de trésorerie ?</i>	Non	Non	Oui car impact important sur le budget général	Non	Non	Non
<i>Comment avez-vous eu</i>	Connaissance du	La structure est	Par le banquier	Connaissance du	Projet porté en	Par un acteur local

<i>connaissance de LEADER ?</i>	programme préexistante à l'action	immergée de longue date dans les politiques publiques locales		programme dans le cadre des anciennes activités professionnelles	interne, connaissance de fait	
<i>Quel moyen d'information serait, selon vous, le plus adapté pour faire connaître LEADER ?</i>	Le site Internet	Le site Internet est utile. Il faut aussi privilégier le contact et les échanges physiques	Le site Internet est utile. Il faut aussi privilégier le contact et les échanges physiques	Les réunions publiques sur l'éligibilité des projets en directions des porteurs potentiels mais aussi des prescripteurs de bénéficiaires (acteurs économiques)	L'organisation de réunions publiques semble un moyen efficace	Les réunions publiques présentent un intérêt
<i>Avez-vous parlé de LEADER, avec qui ?</i>	Oui, avec l'ensemble des personnes impliquées dans l'action lors des groupes de travail	Oui, en CA et en AG, il a fallu expliquer le programme	Oui avec les producteurs locaux et les professionnels de la restauration dont certains avaient déjà quelques notions	Oui, avec d'autres porteurs de projets et dans les réseaux professionnels	Tous les interlocuteurs concernés, élus et professionnels	Oui, beaucoup, notamment en interne en instance de décision et en externe avec les prestataires en communication
<i>Avez-vous connaissance d'autres projets LEADER sur le territoire ?</i>	Oui	Oui,	Non	Oui,		Oui,
<i>La démarche LEADER a-t-elle changé vos pratiques et façon de faire ?</i>	Oui, elle a permis de renforcer les liens	Oui, dans le sens où ce projet est un fil conducteur à diverses actions croisées (tant au niveau des objectifs que des publics visés)		Oui, elle a apporté une prise de conscience sur la nécessité de mieux communiquer, notamment en direction des élus	La coordination n'a pas été mobilisante. Les partenaires n'avaient pas envie de « faire ensemble »	Oui, la question se pose de poursuivre sans LEADER
<i>Le projet aurait-il été réalisé sans le soutien du programme LEADER ?</i>	Non	Probablement mais il n'aurait pas eu cette envergure	Oui mais compliqué	Non	Probablement, en mobilisant des financements individuels pour chaque partenaire	Oui, mais LEADER a permis de faire « autrement », de donner une envergure au projet de communication
<i>Quelle est, selon vous, la plus-value de LEADER ?</i>	Renforcement de l'expertise locale, apports méthodologiques et mise en œuvre de la stratégie de développement touristique	Le programme incite à organiser autrement le projet, à s'associer à des partenaires locaux, à croiser les objectifs et les publics... Il constitue un apport financier prépondérant		Il représente un apport de méthode pour mieux structurer le projet, élargir ses ambitions et ses partenaires. Les conditions de réalisation s'en sont trouvées améliorées		
<i>Quels sont, selon vous, les points faibles de</i>	Les incertitudes quant au maintien de	La lourdeur administrative,	Les délais de montage du dossier	Les délais de montage du dossier		

<i>LEADER ?</i>	ce type d'opération sans le soutien de LEADER	notamment du point de vue de la justification des dépenses				
<i>En conclusion...</i>		LEADER est un gage de crédibilité pour les financeurs. Toutefois, son effet levier reste fragilisé par la possibilité de poursuivre ces actions après le programme		Dans le cadre de ce projet, LEADER a permis de nouvelles synergies entre acteurs		
