

Analyse des Pratiques de Prise de Décision

Au sein des

Groupes d'Action Locale
en France

Marija ROGLIC & François GALABRUN



Chair
Communication & Organizing for
Sustainability Transformation

DISCLAIMER

La diffusion des résultats ne reflète que le point de vue des auteurs, et ni LEADER France ni la Chaire COAST de MBS School of Business ne sont responsables de l'utilisation qui pourrait être faite des informations qu'ils contiennent. De plus, l'écriture de ce document a été affinée à l'aide de l'outil *Lex Page AI*, dans le but d'améliorer la fluidité et la lisibilité du texte.

MESSAGE SUR LES DROITS D'AUTEUR

© Roglic & Galabrun, 2024, Montpellier, France. Ce livrable contient des travaux originaux non publiés, sauf indication claire du contraire. La reconnaissance du matériel précédemment publié et du travail d'autrui a été faite par le biais d'une référence appropriée, d'une citation ou des deux. La reproduction est autorisée à condition que la source soit mentionnée.

Citation suggérée : Roglic, M., & Galabrun, F. (2024). *Analyse des pratiques de prise de décision au sein des Groupes d'Action Locale en France*. MBS School of Business, Chaire COAST.

Cette étude a été réalisée de manière indépendante et n'a reçu aucun financement externe.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à exprimer notre gratitude à Yves Champetier et au Professeur Pascal Chevalier pour leurs commentaires et leurs révisions, qui ont grandement enrichi notre travail. Nous remercions également tous les participants à notre enquête et aux entretiens individuels pour leur contribution précieuse, et en particulier Sarah Crestin-Billet du GAL Cœur du Jura, pour le partage généreux de ses matériaux et de ses expériences. Nous souhaitons également exprimer notre reconnaissance à l'ensemble des participants aux ateliers de restitution organisés par *InterGal Occitanie* et *LEADER France*. Leurs retours constructifs et leurs perspectives éclairées ont été d'une grande aide pour affiner et valider nos résultats. Ces échanges ont permis de renforcer la pertinence de nos analyses et d'intégrer des éléments concrets issus du terrain.

RÉSUMÉ

L'étude examine la manière dont les Groupes d'Action Locale (GAL) opérant dans le cadre du programme LEADER en France prennent des décisions. Elle évalue les procédures de prise de décision, les outils de sélection des projets, ainsi que les interactions avec les porteurs de projets entre 2020 et 2024. Les résultats montrent que LEADER devrait adopter une approche systémique, redéfinissant l'unicité de chaque projet, remettant en question les pratiques établies, intégrant les leçons apprises, et explorant en profondeur les différents aspects du processus. Cela garantirait une expérience significativement positive pour toutes les parties prenantes. Les principales recommandations issues de cette étude sont les suivantes :

1. **Simplification des procédures bureaucratiques** : Il est crucial d'adapter les processus aux spécificités des régions tout en respectant les normes administratives. Souvent, les participants développent des outils complexes difficiles d'accès. Les critères de sélection doivent servir de lignes directrices souples, plutôt que de règles strictes, et être revus périodiquement au cours de la programmation pour améliorer l'efficacité de la sélection. De plus, ces critères doivent être conçus de manière à garantir clarté et compréhension, tant pour les bénéficiaires que pour les membres du comité de programmation.
2. **Renforcement de la formation des techniciens et des membres des comités de programmation** : Une meilleure formation permettrait d'améliorer les interactions avec les élus locaux et les membres des comités, tout en mettant en avant la complémentarité des compétences. Les techniciens devraient jouer un rôle de traducteurs, en passant de la norme administrative aux enjeux locaux, afin de rendre ces enjeux compréhensibles pour tous. Des formations croisées entre techniciens et élus locaux favoriseraient une prise de décision plus éclairée, et la mise en place d'un réseautage centralisé permettrait de rassembler les acteurs locaux pour impulser des projets bénéfiques au territoire.
3. **Renforcement de la participation des acteurs locaux** : Il est essentiel d'impliquer davantage les acteurs locaux dans la définition des politiques et des projets, afin de replacer l'humain au cœur du développement. Cela renforcerait l'autonomie et l'identité des territoires. Les décisions doivent émaner de la participation des acteurs locaux, et la norme doit être révisée si elle entraîne une baisse de leur implication.

Ces recommandations soulignent l'importance de recentrer le programme LEADER sur les aspirations des territoires, tout en plaçant les techniciens comme interface clé entre les normes administratives et la réalité du terrain.

TABLE DES MATIÈRES

DISCLAIMER	1
Message sur les droits d'auteur	1
Remerciements	1
Résumé	2
Table des tableaux	5
Le sujet de la recherche	6
1. Comprendre LEADER : Un programme européen pour le développement rural en France	8
2. Aperçu de la recherche sur le rôle des Groupes d'Action Locale (GAL) : PRISE DE Décision et Développement LOCAL	10
Méthodologie.....	14
1. Contexte de recherche	17
2. Design de recherche	17
Résultats	18
1. L'organisation de prise de décision au sein de GAL	19
1.1. Les acteurs clés des GAL	19
1.2. Fonctionnement et prise de décision	21
1.3 Exemple de bonne pratique : Le GAL Cœur du Jura	31
2. Les outils de sélection de projets : comité technique, grilles de sélection et rencontre avec des porteurs des projets.....	32
2.1 Comité technique.....	37
2.2. Grille de sélection.....	40
2.3. Porteurs des projets	51
3. Les liens de GAL avec ses porteurs des projets	53
Discussion des Résultats et Implications	56
3. Le LEADER en tant qu'objet politique et technique	56
4. Revisiter le rôle du technicien : Passer de la gestion des demandes de projets à la promotion du développement de projets.....	57
5. Point 'd'action	59
Conclusion.....	60
Références	62

TABLE DES FIGURES

Figure 1 Trois objectifs clés que les projets financés par les Groupes d'Action Locale dans le cadre du Programme LEADER doivent atteindre (Commission Européenne, DG AGRI, 2023	7
Figure 2 Théorie du changement pour l'approche LEADER (adoptée d'après ELARD 2017 ; Griffiths et al. 2023).....	13
Figure 3 Distribution géographique des GAL qui ont participé à l'enquête.....	15
Figure 4 Présentation de la stratégie du GAL par l'animateur. Source GAL de l'Est Audois.....	20
Figure 5 Les techniciens et les élus lors d'un atelier de construction de la Stratégie de développement local. Source GAL de l'Est Audois	20
Figure 6 Répartition des GAL selon leur pratique en matière de publication d'appels à projets LEADER	23
Figure 7 Raisons principal pour lesquelles les GAL choisissent de ne pas publier d'appels à propositions pour le financement LEADER	24
Figure 8 Motifs pour lesquels certains GALs choisissent l'appel à projets partiel	24
Figure 9 Comparaison entre le financement du FEADER du GAL, l'analyse annuelle des projets traités, et l'expérience de l'animateur/trice du GAL	26
Figure 10 Corrélation entre l'enveloppe financière du GAL, le nombre de dossier traite par an et l'expérience de l'animateur du GAL.....	27
Figure 11 Distribution des membres de comité de programmation au sein des GAL	29
Figure 12 Quorum lors de réunion de programmation.....	30
Figure 13 Réunion de comité technique. Source : GAL de l'Est-Audois.....	32
Figure 14 Comité de programmation. Source : : GAL Val de Loire Chambord -Pays de Châteaux, avril 2023	33
Figure 15 Grille de sélection. Source GAL Val de Loire Chambord – Pays des Châteaux, avril 2022 ..	34
Figure 16 Porteurs de projet présentant leur projet devant le comité de programmation. Source GAL de l'Est-Audois	36
Figure 17 Nombre de comité technique	37
Figure 18 Composition de comité technique.....	38
Figure 19 Coordination entre le comité technique et le comité de programmation.....	39
Figure 20 Grille de sélection crée par de gal au cours d'une programmation.....	40
Figure 21 Système de notation de projets au comité de programmation	42
Figure 22 Sources ou inspirations utilisées lors de la rédaction de la grille de sélection de GAL	42
Figure 23 Répartition des acteurs responsables du remplissage de la grille de sélection	44
Figure 24 Perception de l'utilité de la grille de sélection par les techniciens des GAL	45

Figure 25	Fréquence de révision de l'évaluation en cas de critères non satisfaits objectivement.....	46
Figure 26	Modalités de présentation de la grille de sélection au comité de programmation.....	47
Figure 27	Modalités de présentation de la grille de sélection aux porteurs de projets.....	48
Figure 28	Déroulement des discussions sur la notation au sein du comité de programmation.....	49
Figure 29	Circonstances de rencontre entre les porteurs de projets et l'équipe d'animation du GAL : Interventions des acteurs	51
Figure 30	Modalités de présentation des porteurs de projets au comité de programmation	53
Figure 31	Fréquence et modalités des rencontres entre les instances du GAL et les porteurs de projets	54
Figure 32	Présentation du bilan des projets par les porteurs en comité de programmation.....	54
Figure 33	Rôle central des techniciens et domaines d'intervention prioritaires pour les GAL.....	59

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1	Représentation des GAL qui ont participé à l'enquête. Source : LEADER France	14
Tableau 2	Pratiques procédurales et substantielles de prise de décision.....	49

LE SUJET DE LA RECHERCHE

Des études récentes remettent en question l'efficacité du financement de l'UE pour répondre aux besoins des zones rurales, en mettant l'accent sur la distribution des fonds. Notre étude se concentre sur les micro-pratiques au sein des GAL, car même si LEADER ne représente qu'une petite proportion des fonds européens destinés à la population rurale, ce n'est pas tant le montant des fonds qui importe, mais plutôt le processus par lequel ils sont mobilisés. Cette étude porte donc spécifiquement sur ces processus.

Nous avons constaté sur le terrain que l'impact réel des financements est directement lié à la manière dont les fonds sont attribués et à l'implication des acteurs locaux dans la prise de décision. Par exemple, le *GAL Coeur du Jura* illustre bien l'importance d'une approche participative, où les membres sont activement impliqués dans la révision des critères de sélection et l'évaluation des projets à travers des pratiques comme les avis anonymes ou les discussions en sous-groupes. Ces processus favorisent une prise de décision collective plus représentative des besoins réels du territoire.

Ainsi, au-delà du cadre organisationnel et des axes thématiques, souvent perçus comme étant plus parlants pour l'administration que pour les acteurs locaux, cette étude s'interroge : **Comment les ruralités en France mettent-elles en œuvre le développement rural ? Quelles sont les pratiques décisionnelles dominantes au sein des GAL, et avec quels résultats ?**

Nous affirmons que répondre à cette question éclairera davantage la recherche sur les politiques visant à trouver les meilleures stratégies pour mobiliser les financements européens et nationaux. Le but étant de dynamiser les campagnes françaises tout en intégrant les pratiques quotidiennes des acteurs locaux. Les exemples de facilitation collective, comme ceux observés au *GAL Coeur du Jura*, montrent que des

techniques simples, telles que l'organisation d'événements de mobilisation et des méthodes innovantes de prise de décision, peuvent renforcer l'efficacité des comités de programmation.

Cette étude se penche donc sur les pratiques de prise de décision au sein des Groupes d'Action Locale, instances multi-partenariales qui jouent un rôle clé dans l'affectation des financements du programme LEADER. Elle vise à évaluer l'atteinte de trois objectifs principaux :

1. La mobilisation du capital social,
2. Le développement de projets innovants répondant aux besoins locaux à l'aide de ressources locales,
3. Le renforcement des capacités de gouvernance locale.

Ces trois objectifs sont présentés dans la figure 1.



Figure 1 Trois objectifs clés que les projets financés par les Groupes d'Action Locale dans le cadre du Programme LEADER doivent atteindre (Commission Européenne, DG AGRI, 2023)

La question directrice de notre recherche est donc la suivante :

Comment le processus de prise de décision au sein des Groupes d'Action Locale (GAL) influence-t-il la qualité des projets qu'ils financent, et quelles sont les meilleures pratiques pour favoriser une participation substantielle et une prise de décision pertinente au sein de ces groupes, en conformité avec la stratégie de développement territorial définie en préalable ?

1. COMPRENDRE LEADER : UN PROGRAMME EUROPÉEN POUR LE DÉVELOPPEMENT RURAL EN FRANCE

LEADER est un programme européen de développement rural qui a financé dans la période 2014-2022 des projets de développement dans quelque 3000 territoires en Europe, dont 339 territoires en France métropolitaine et dans les Outre-mer, couvrant ainsi près de 27 000 communes et une population de 26 millions d'habitants. Pendant cette période, près de 900 millions d'euros du Fonds Européen Agricole pour le Développement Rural (FEADER), y compris une enveloppe complémentaire, ont été alloués à ce programme. Environ 10 000 membres élus ou représentants du secteur privés sont mobilisés pour participer à la mise en œuvre des programmes LEADER dans les territoires.

Le programme LEADER, basé sur des partenariats publics-privés au sein des groupes d'action locale (GAL), soutient des stratégies de développement territorial multi-sectorielles. Il va au-delà de l'aspect financier en favorisant des projets novateurs servant de modèles pour d'autres régions européennes. LEADER n'est pas seulement un instrument financier mais un programme de développement rural qui promeut la mise en réseau des acteurs locaux, une approche participative, la capitalisation des bonnes pratiques, et la coopération. Depuis 1993, il joue un rôle structurant dans le projet européen en assurant la présence de l'Union Européenne dans chaque commune et ville en France (Ray 1999, 2000, Maurel, 2008).

Les 7 caractéristiques essentielles du programme LEADER sont :

- **Stratégie Locale de Développement** : LEADER repose sur une stratégie locale de développement au niveau d'un territoire spécifique
- **Approche Ascendante et Participative** : Le programme adopte une démarche ascendante et participative, impliquant les acteurs locaux dans la prise de décisions
- **Partenariat Public-Privé Local** : Un partenariat local public-privé est formalisé au sein d'un Groupe d'Action Locale (GAL), composé d'acteurs publics, privés, ou associatifs, aucun d'entre eux ne pouvant être majoritaire
- **Soutien à l'Innovation** : LEADER soutient l'innovation sous différentes formes, favorisant le développement de nouveaux produits, processus, organisations ou marchés
- **Approche Intégrée et Multi-Sectorielle** : Le programme adopte une approche intégrée et multi-sectorielle pour aborder les défis de développement des territoires ruraux
- **Mise en Réseau** : Une composante clé de LEADER est la mise en réseau, favorisant les échanges de bonnes pratiques et les transferts d'innovations entre territoires

- **Coopération avec d'Autres Territoires Ruraux** : LEADER encourage la coopération avec d'autres territoires ruraux, notamment à l'échelle européenne, pour favoriser les échanges et les synergies

Cette structure démocratique est centrée sur les GAL, qui sont des organisations multipartites rassemblant des acteurs locaux clés des secteurs publics (élus des collectivités locales) et privés (représentants des secteurs associatifs, du monde des entreprises ou plus largement représentants de la société civile ou citoyens) du territoire LEADER. La méthode utilisée par ces comités de GAL pour structurer leur processus décisionnel et pour décider des projets à financer (Commission Européenne, 2014), aura un impact sur la mise en œuvre des principes démocratiques de LEADER de manière participative et inclusive, de même que sur le capital territorial et le développement économique au sein de ces territoires (Esparcia et al., 2015 ; Navarro et al. 2021). Bien que l'UE ait établi certaines exigences en matière de transparence décisionnelle et d'accès à l'information pour les citoyens, elle offre peu de directives quant aux méthodes et structures pouvant être mises en œuvre par les Groupes d'Action Locale (GAL), à l'exception de la nécessité que la décision de financer un projet soit validée à la fin par le comité de programmation, dont aucune des parties prenantes, public, privé, associative ne peut être majoritaire

On peut rappeler qu'à la création de LEADER, un 8^{ème} principe était présent et que celui-ci a été écarté : **Le financement.** _Ce principe entendait qu'un financement adapté était central pour une politique de développement local efficace. Par adapté, on entendait qui réponde aux besoins spécifiques des « petits » acteurs ruraux à savoir une rapidité d'accès aux crédits et une simplicité dans les demandes. Plusieurs régions ont mis en place de tels dispositifs sur leurs propres crédits avec des systèmes d'avance. Rares sont celles qui ont transposé de tels mécanismes pour les crédits LEADER, entraînant des retards considérables dans l'affectation des fonds, et créant de fortes désillusions pour les porteurs de projets, mais aussi pour les membres des comités de programmation

Malgré cela, cette responsabilité donnée aux groupes d'action locale a permis, en France, de reproduire 330 fois une même expérimentation de structuration de la prise de décision en fonction de chaque contexte local. La présente étude cherche donc à dresser un état des lieux des processus décisionnels au sein des GAL en ce qui concerne la mise en œuvre du programme LEADER. Elle repose sur une enquête nationale proposée aux 339 Groupes d'Action Locale, dont 148 ont répondu, ainsi que sur l'analyse de données secondaires.

2. APERÇU DE LA RECHERCHE SUR LE RÔLE DES GROUPES D'ACTION LOCALE (GAL) : PRISE DE DÉCISION ET DÉVELOPPEMENT LOCAL

Les groupes d'action locale (GAL) possèdent un pouvoir décisionnel important au niveau de leur territoire. Cependant, l'utilisation complète de cette responsabilité n'est pas systématiquement atteinte (Turek, 2013). Les GAL renforcent la mise en œuvre de la stratégie de développement, en favorisant la participation et la prise d'initiative des populations locales. Ils jouent un rôle crucial dans la formulation des stratégies de développement en sollicitant la collaboration entre les parties prenantes (Marcianò, 2019).

De plus, les GAL ont le potentiel de créer des environnements propices à l'apprentissage et à la participation aux décisions de développement local (Abramowicz, 2022).

Les élus, en particulier, jouent un rôle de leadership politique dans ce partenariat (Maurel, 2012). Leur soutien et l'importance accordée aux GAL ont un impact sur la capacité de ces derniers à favoriser la collaboration des acteurs du territoire et à faciliter les solutions innovantes en matière de développement local (Roglic, 2022). Ainsi, les GAL peuvent soutenir des initiatives telles que les marques de produits locaux et le développement de smart village en intégrant les agriculteurs et d'autres acteurs grâce au réseautage (Ruszkai et al., 2021).

Les recherches suggèrent que les GAL jouent un rôle crucial dans la prise de décision en matière d'action locale et de développement (Šaradin and Zapletalová, 2022). Ils peuvent réimaginer et approfondir le rôle des citoyens en augmentant les opportunités de participation, de délibération et d'influence (Ruszkai et al., 2021). Cependant, ils peuvent aussi les empêcher (Kovach & Kucherova, 2009 ; Thuesen, 2010).

Les pratiques décisionnelles au sein des GAL jouent un rôle crucial pour favoriser l'innovation locale et faciliter la mobilisation de partenariats à deux niveaux.

Premièrement, les professionnels associés aux GAL et les priorités qu'ils proposent, ainsi que leur stratégie de communication au sein du périmètre du GAL, exerceront une influence sur la nature des projets proposés dans le GAL (Dargan & Schucksmith, 2008 ; Kovach & Kucherova, 2009 ; Doré, 2014 ; Chevalier et Didier, 2014).

Deuxièmement, la mise en œuvre de LEADER nécessite des procédures simples et faciles à adopter pour que les membres du GAL participent activement à la prise de décision concernant l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie de développement local (Macken-Walsh, 2011 ; Navarro et al., 2016. Hoffman & Hoffman, 2018, Muller et al. 2020).

À ce titre, elle doit aboutir à ce que les procédures mises en œuvre par les animateurs du GAL et les personnes du territoire du GAL répondent à trois objectifs principaux, comme le montre la figure 1 : mobiliser les acteurs et dynamiser la vie associative, mettre en œuvre des projets qui répondent aux besoins du territoire, et renforcer les capacités locales en matière de gouvernance (à voir : Champetier, 2003 ; Chevalier et Dedeire, 2010 ; Chevalier et Dedeire, 2014 ; Lukic et Obad, 2016).

Les recherches menées sur le développement du programme LEADER en Croatie par exemple ont mis l'accent sur la distinction entre la participation procédurale et substantielle au sein des groupes d'action locale (Roglic, 2022), qui est importante pour déterminer la dynamique promue au sein du partenariat.

La participation procédurale implique que les membres du GAL sont là principalement pour voter sur les décisions préparées par les techniciens, ce qui leur laisse peu ou pas de place pour contribuer avec leur propre vision du développement ou pour proposer de s'impliquer dans le développement du projet avec les autres acteurs du territoire. En revanche, une **participation substantielle** implique que les idées et visions de développement sont concrétisées par les techniciens dans des propositions de projet qui respectent les règles administratives et les procédures de LEADER. Les acteurs locaux contribuent activement en proposant des moyens de créer des réseaux avec d'autres acteurs du territoire afin de construire de nouveaux projets qui soutiendront la vision de LEADER. Les techniciens ici dirigent l'initiative locale et la traduisent dans les normes de LEADER ; ils n'adaptent pas les projets du territoire aux normes administratives de LEADER.

La participation substantielle ou procédurale dépend de l'organisation et des missions spécifiques des GAL, leur permettant de définir leurs propres procédures à appliquer.

Si les Groupes d'Action Locale (GAL) adoptent la participation procédurale, il est peu probable que les membres du partenariat s'engagent activement dans les décisions sur les projets à financer (Roglic, 2022). Ils se concentreraient plutôt sur les exigences administratives imposées par la Commission européenne, sous la direction d'experts et de l'autorité de gestion régionale.

Une participation substantielle des parties prenantes territoriales du programme LEADER, impliquées dans la conception et la mise en œuvre de stratégies, comme cela a été observé par Champetier (2003) dans les Groupes d'Action Locale (GAL) des Cévennes dans les années 90, peut mobiliser les acteurs locaux et stimuler la dynamique des territoires locaux.

Il est donc important de veiller à une participation substantielle des acteurs locaux et à des procédures simples mais attractives et intéressantes pour assurer une dynamique prometteuse au sein des partenariats.

Dans ce contexte, nous avons décidé de nous engager dans une étude centrée sur la France, qui explorera le contexte et les pratiques de prise de décision au sein des GAL français. Nous posons donc la question,

comment le processus de prise de décision au sein des Groupes d'Action Locale (GAL) influence-t-il la qualité des projets qu'ils financent, et quelles sont les meilleures pratiques pour favoriser une participation substantielle et une prise de décision pertinente au sein de ces groupes, en cohérence avec la stratégie définie en préalable après une large consultation de la population et des parties prenantes ?

L'objectif de ce premier travail est de présenter un état des lieux des différentes pratiques et parcours caractérisant les processus de prise de décisions dans les GAL aujourd'hui en France.

Il s'appuie sur la théorie du changement élaborée pour l'approche LEADER dans le cadre du processus d'évaluation 2014-2020 (ENRD,2017) (voir figure 2).

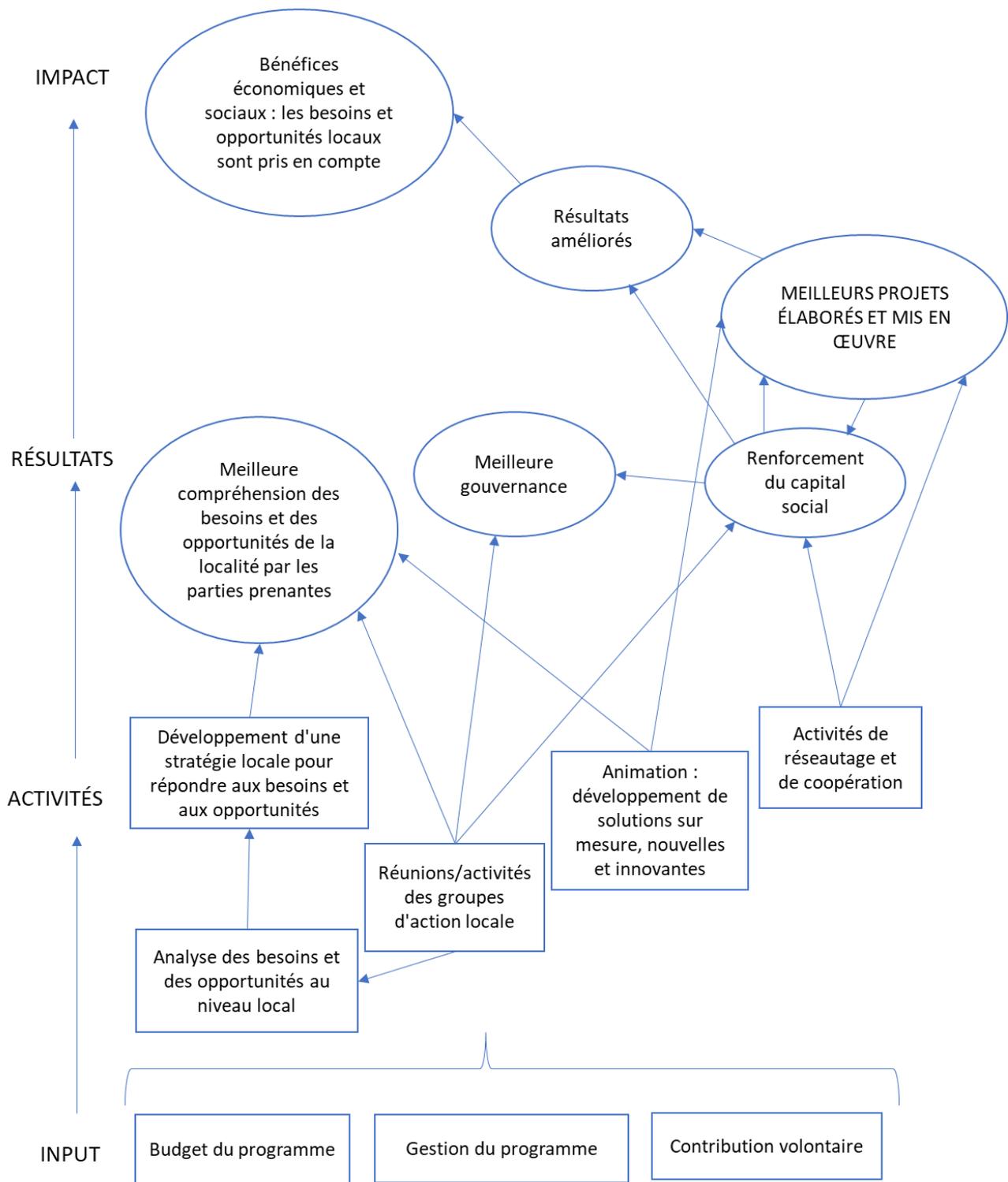


Figure 2 Théorie du changement pour l'approche LEADER (adoptée d'après ELARD 2017 ; Griffiths et al. 2023)

MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à notre question de recherche : *comment le processus de prise de décision au sein des Groupes d'Action Locale (GAL) influence-t-il la qualité des projets qu'ils financent, et quelles sont les meilleures pratiques pour favoriser une participation substantielle et une prise de décision pertinente au sein de ces groupes, en cohérence avec la stratégie de développement précédemment définie ?* nous avons utilisé une méthodologie de recherche mixte (Creswell et Creswell, 2018), combinant des approches quantitatives et qualitatives.

1. Élaboration du questionnaire. Nous avons développé le questionnaire en nous appuyant sur l'expérience vécue du deuxième auteur (Dwyer and Buckle, 2009, Honey et al., 2020, Pitard, 2017).
2. Collecte des données. Le questionnaire a été diffusé à tous les membres des GAL du réseau LEADER France, représentant plus de 70 % de tous les GAL actuellement actifs en France. Nous avons reçu 148 réponses entre avril et août 2023, correspondant à un taux de réponse de 68 % (Voir Tableau 1)

Tableau 1 Représentation des GAL qui ont participé à l'enquête. Source : LEADER France

Région	Response	Total des GAL en 2023
Nouvelle-Aquitaine	25	52
Normandie	11	17
Ile-de-France	4	5
Occitanie	20	38
Pays de la Loire	7	28
Mayotte	3	3
Auvergne-Rhône-Alpes	13	43
Grand Est	21	32
Centre-Val de Loire	9	24
Hauts-de-France	11	17
Guyane	2	5
Bretagne	7	21
Provence-Alpes-Côte d'Azur	6	12
Bourgogne-Franche-Comté	5	23
Corse	1	6
Guadeloupe	2	4
Martinique	1	3
Réunion	0	4
Saint-Martin	0	1

Cela représente un taux global de réponse de 47,6 % de tous les GAL actifs à ce jour en France

3. *Analyse approfondie*. Nous avons réalisé des entretiens téléphoniques supplémentaires pour les réponses qui différaient significativement du reste de l'échantillon afin de valider nos résultats et obtenir une compréhension plus approfondie du panorama des pratiques de prise de décision au sein des GAL en France.
4. *Représentativité régionale* La région la mieux représentée en fonction du nombre de réponses est l'Île-de-France, avec 4 GAL sur 5 répondants, soit 80 % de l'ensemble des GAL de la région. La région la moins représentée est La Réunion, sans aucun GAL sur 4 répondants, soit 0 % de l'ensemble des GAL de la région (voir Figure 3).

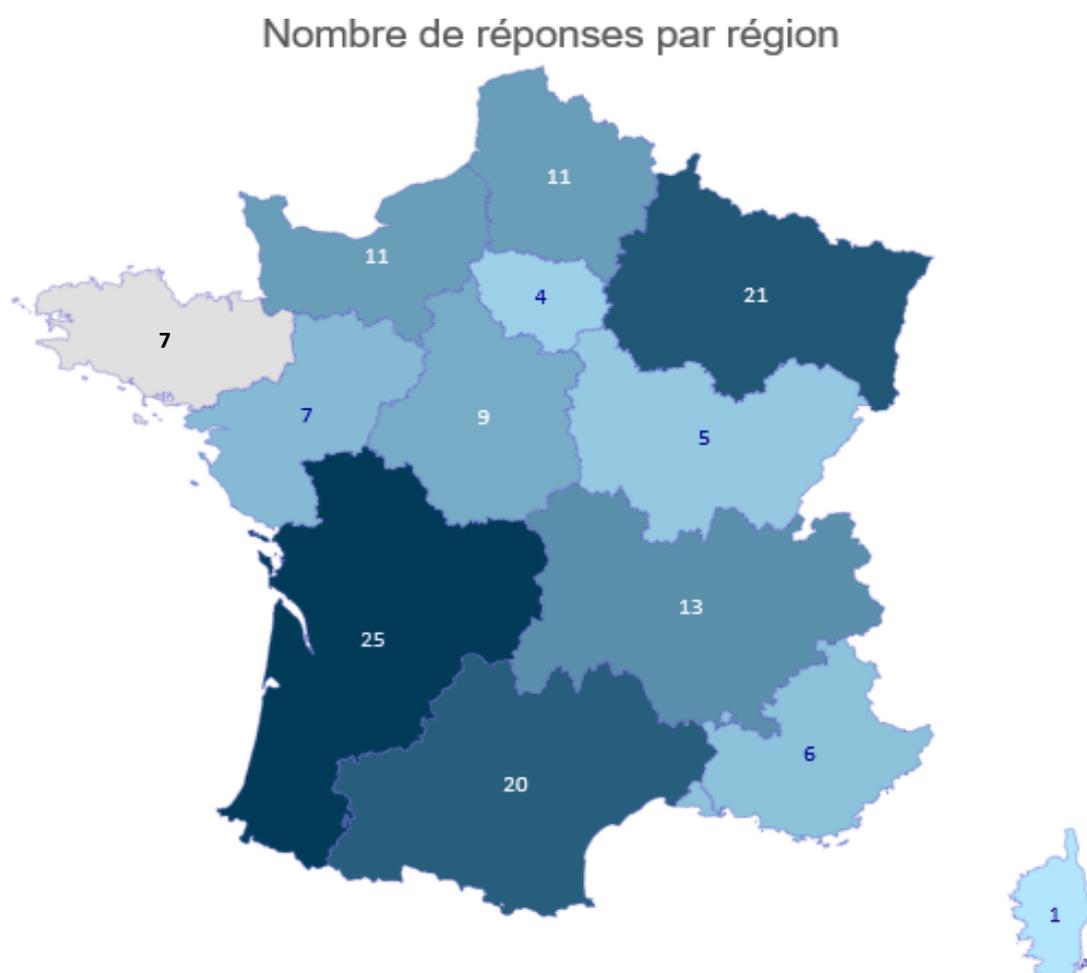


Figure 3 Distribution géographique des GAL qui ont participé à l'enquête

5. *Validation et enrichissement des résultats*. Notre approche méthodologique a été enrichie par plusieurs étapes de validation et de retour d'expérience :
- a) Présentation initiale aux GAL d'Occitanie : En avril, lors d'une réunion de GAL 'Occitanie, une Intergal à Castelnaudary, nous avons organisé un atelier pour valider et actualiser nos résultats préliminaires. Cette étape a permis un premier ajustement de notre rapport, intégrant les retours directs des GAL participants.
 - b) Intégration des témoignages supplémentaires : Suite à cette première présentation, nous avons reçu et intégré des témoignages additionnels de GAL, enrichissant ainsi notre analyse.
 - c) Atelier de validation nationale : En septembre, un atelier de validation à l'échelle nationale a été organisé en ligne, réunissant plus de 100 GAL. Lors de cet événement, nous avons présenté nos résultats et recueilli des retours supplémentaires.
6. *Finalisation du rapport*. Les commentaires et suggestions issus de l'atelier national ont été soigneusement analysés et intégrés dans la version finale de notre rapport, assurant ainsi une représentation fidèle et actualisée des pratiques des GAL en France.

Cette approche itérative, impliquant directement les acteurs concernés à différentes étapes, a permis d'affiner notre analyse et d'assurer la pertinence et la précision de nos conclusions.

1. CONTEXTE DE RECHERCHE

Le contexte de recherche porte sur la mise en œuvre difficile du programme LEADER 2014-2022. Ce programme a été confronté à des défis majeurs dus au changement de l'autorité de gestion, passant du ministère de l'Agriculture aux Régions, ainsi qu'au passage du niveau national au niveau régional. De plus, un certain nombre de régions Françaises ont fusionnées pendant la programmation, certaines ayant alors à gérer 3 PDR différents. Ces changements ont nécessité un renforcement des compétences des régions et une réorganisation des ressources humaines, ce qui a entravé le déploiement efficace du programme. La littérature académique a examiné ce phénomène et a révélé que dans plusieurs régions, le soutien spécifique à la partie "animation" du programme a été insuffisant, les autorités de gestion se concentrant principalement sur la sécurisation réglementaire des projets. De plus, certaines régions n'ont pas mis en place de réseau rural et ont offert peu de formations ou de rencontres pour accompagner les processus de décision. Ce contexte de recherche met en évidence les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du programme LEADER et souligne la nécessité d'approfondir la compréhension de ces défis pour renforcer les futures politiques et pratiques de développement rural.

2. DESIGN DE RECHERCHE

Le design de recherche de ce rapport repose sur une série de questions ciblées visant à recueillir des informations sur :

- L'organisation de la prise de décision au sein de GAL
- Les outils permettant la sélection de projets
- Les liens des GAL, de leurs membres et de leur équipe technique avec les porteurs des projets

Ces questions abordent divers aspects, tels que la sélection des projets, la comitologie, la composition du comité de programmation, la participation des porteurs de projets, le suivi des projets, et d'autres facteurs influençant la dynamique du GAL. L'objectif global est de dresser un portrait le plus complet possible de la manière dont le GAL opère, de ses pratiques de gouvernance et de son impact sur la réalisation des projets. Cette approche méthodologique permettra d'éclairer les défis, les opportunités et les bonnes pratiques au sein du GAL, offrant ainsi une base solide pour des recommandations et des analyses futures.

RÉSULTATS

Nos résultats révèlent les points suivants :

1. La majorité des GAL privilégie la sélection “au fil de l’eau”, sans appel à projets, plutôt que la publication d'appels à projets spécifiques. Cette approche permet aux porteurs de projets de soumettre leurs propositions tout au long de l'année, évitant ainsi les écueils liés aux dates limites.
2. Certains GAL organisent des appels à projets partiels dans le but d'assurer une répartition équitable des fonds et de soutenir des projets exemplaires et structurants pour leur territoire.
3. Les GAL utilisant des appels à projets estiment qu'ils facilitent une meilleure focalisation de leur soutien, particulièrement dans des domaines moins explorés mais importants pour la stratégie de développement choisie
4. La parité des genres au sein des comités de programmation reste rare, avec seulement 12,2% des GAL affichant une telle parité. Des mesures s'imposent pour encourager une participation accrue des femmes dans ces comités.
5. Certains GAL rencontrent des difficultés à atteindre le quorum lors des réunions du comité de programmation, mettant ainsi en question l'engagement des membres.
6. Les GAL utilisent des grilles d'évaluation pour juger de la qualité des projets, mais leur utilisation varie. Il est crucial de garantir qu'elles soient claires, objectives et alignées sur les objectifs spécifiques du GAL.
7. Les porteurs de projets candidatent principalement sur suggestion d'un technicien ou de membres du groupe d'action locale, et la plupart ont une interaction directe avec le comité de programmation

En réponse à la question de recherche sur la manière dont le processus de prise de décision au sein des Groupes d'Action Locale (GAL) influence la qualité des projets financés, nos résultats soulignent l'importance de l'évaluation continue, des appels à projets partiels pour une distribution équitable des fonds, de la nécessité de promouvoir la parité des genres au sein des comités de programmation, et de l'utilisation claire et objective des grilles d'évaluation. De plus, des efforts devraient être déployés pour surmonter les défis liés au quorum lors des réunions du comité de programmation.

1. L'ORGANISATION DE PRISE DE DÉCISION AU SEIN DE GAL

Cette section examine l'organisation et le fonctionnement des Groupes d'Action Locale (GAL), structures clés dans la mise en œuvre du programme LEADER. Notre étude vise à comprendre les mécanismes décisionnels et les pratiques de ces groupes, essentiels au développement rural en France.

1.1. Les acteurs clés des GAL

Au cœur de chaque GAL, on trouve une équipe technique, des techniciens externes et un président, chacun jouant un rôle crucial dans le processus décisionnel.

L'équipe technique du GAL : Dans la majorité des GALs, le programme est administré par un ou plusieurs agents. Les tâches à accomplir pour la marche du programme sont scindées en deux fonctions : la gestion et l'animation. La gestion consiste à accomplir les tâches administratives (montage des dossiers, correspondance...) alors que l'animation regroupe les tâches qui sont liées à l'accompagnement des porteurs de projets, la mise en réseau liée au programme ou encore l'organisation et l'animation des différents comités.

La grande majorité des GALs emploient une à deux personnes dans le cadre du programme (capacité liée aux crédits alloués par l'autorité de gestion au programme), plus rarement plus de deux agents. Deux types d'organisation du personnel se retrouvent généralement dans les GAL :

- Les fonctions d'animation-gestions sont portées par les mêmes personnes : obligatoire lorsqu'il n'y a qu'un agent ; lorsqu'il y a plusieurs agents, les différents "animateurs-gestionnaires" peuvent parfois s'occuper de thématiques différentes.
- Les fonctions d'animation et de gestion sont occupées par des personnes différentes. Le ou la gestionnaire étant souvent sous l'autorité de l'animateur. On peut voir une spécialisation thématique des animateurs dans les "grands" GAL qui emploient plus de deux personnes.



Figure 4 Présentation de la stratégie du GAL par l'animateur. Source GAL de l'Est Audois

Techniciens externes : Un GAL est généralement au centre d'un écosystème d'acteurs institutionnels et d'institutions publiques qui vont bénéficier et participer à l'animation quotidienne du programme. L'équipe technique du GAL va venir chercher des ressources dans ces institutions ou alors les institutions vont venir effectuer un travail de plaidoyer et mettre en œuvre leurs politiques et objectifs au sein du programme. Lorsque ces instances seront représentées par des employés, on parlera des "techniciens".



Figure 5 Les techniciens et les élus lors d'un atelier de construction de la Stratégie de développement local. Source GAL de l'Est Audois

Le président du GAL : Son rôle est particulièrement central dans le processus de décision. Au sein du GAL *Coeur du Jura*, par exemple, le président, qui est un élu local, participe activement à l'évaluation des projets en collaboration avec les techniciens et les autres membres du comité de programmation. Il

contribue à affiner les critères de sélection en confrontant les projets réels aux besoins du territoire. Le président joue également un rôle crucial dans la validation finale des projets, après consultation des membres du comité. Ce modèle de gouvernance permet d'assurer que les décisions prises sont à la fois ancrées dans la réalité locale et alignées sur la stratégie de développement du territoire.

1.2. Fonctionnement et prise de décision

Notre enquête s'intéresse aux divers aspects du fonctionnement des GAL, notamment les critères d'évaluation des candidatures, les raisons motivant le choix entre appels à projets et financements ad hoc, ainsi que le budget et le volume annuel de projets traités. Nous examinons également la composition du comité de programmation et les aspects pratiques de ses réunions.

Résultats principaux :

Sélection des projets par les GALs. La majorité des GAL (plus de 81%) privilégie une approche "au fil de l'eau" pour la sélection des projets. Cette méthode offre une flexibilité aux porteurs de projets, leur permettant de soumettre leurs propositions tout au long de l'année. Les raisons de ce choix incluent :

- La volonté de satisfaire les besoins des porteurs de projets sans leur imposer de contraintes.
- La continuité avec les pratiques historiques des périodes de programmation précédentes.
- Les demandes des organismes publics collaborant au financement des projets.
- La complexité administrative associée à la gestion des appels à projets.

Cependant, 16% des GAL organisent des appels à projets partiels pour assurer une répartition équitable des fonds et soutenir des projets exemplaires et structurants. Ces appels à projets offrent plusieurs avantages, tels qu'une communication renforcée, l'émergence de projets innovants, et une gestion financière maîtrisée.

Analyse des expériences des animateurs et de la composition du comité de programmation dans les GAL:

- La majorité des comités de programmation mobilisent plus de 30 personnes, sans relation apparente entre le montant alloué et le nombre de membres.
- La représentation des secteurs (public, privé, associatif) est généralement équilibrée, conformément aux souhaits de la Commission européenne.

- La parité femmes-hommes reste un défi : seulement 12,2% des GAL ont une parité de genre dans leurs comités de programmation, et seulement 2% ont mis en place un mécanisme la rendant obligatoire.

Analyse du comité technique et de programmation :

- Seul un tiers des GAL n'a jamais rencontré de problèmes pour atteindre le quorum lors des réunions du comité de programmation.
- Un quart des GAL rencontrent des difficultés récurrentes à réunir le quorum, indiquant des obstacles potentiels tels que des problèmes matériels ou un désintérêt pour le programme.
- Les réunions du comité de programmation durent généralement plus d'une heure, avec une tendance intéressante : les comités qui se prolongent davantage allouent souvent moins de financements.
- La majorité des réunions (55%) se tiennent en fin de journée, avec des variations selon la dotation financière des GAL.

Évaluation des Projets par les GALs : Mécanismes, Appels à Projets, et Ressources Financières

Pour évaluer les projets et prendre des décisions, une majorité des GALs (plus de 81%) collectent les projets au fur et à mesure, sans appels spécifiques. Cette approche offre une flexibilité aux porteurs de projets, qui peuvent soumettre leurs propositions tout au long de l'année, évitant ainsi les dates limites manquées.

L'objectif est de privilégier la satisfaction des besoins des porteurs de projets plutôt que de leur imposer des contraintes. Certains GALs estiment que les projets doivent être issus de la volonté directe d'acteurs du territoire, et considèrent que les appels à projets ne génèrent que des projets souhaités par le GAL.

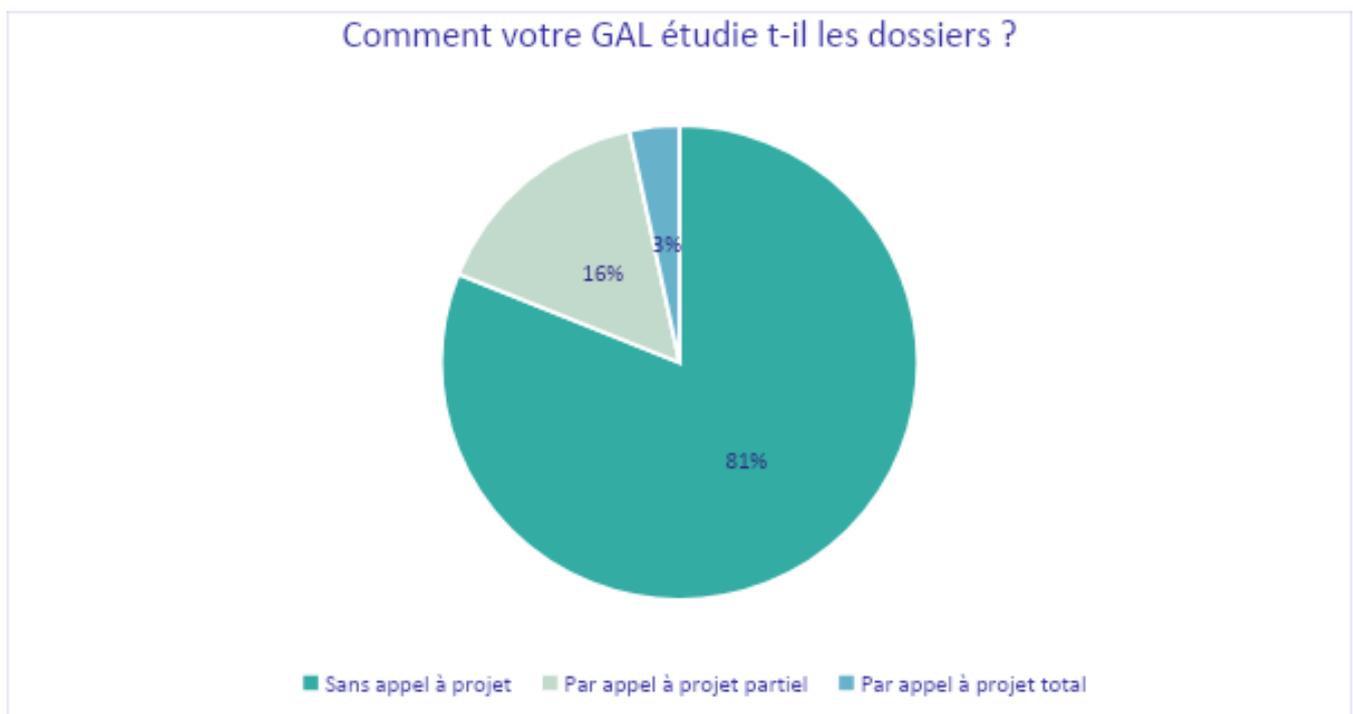


Figure 6 Répartition des GAL selon leur pratique en matière de publication d'appels à projets LEADER

Pour environ un quart des GAL interrogés, cette méthode d'évaluation des projets (« au fil de l'eau ») est une pratique historique. Ils fonctionnaient auparavant de manière *ad hoc* lors des périodes de programmation précédentes et disposaient de peu de temps pour organiser des appels à projets partiels.

De plus, dans certains cas, la décision de continuer avec une sélection continue des projets est influencée par les demandes des organismes publics qui collaborent au financement des projets. Le respect des règles de passation des marchés publics et la complexité administrative associée à la gestion des appels à projets rendent le processus long et laborieux.

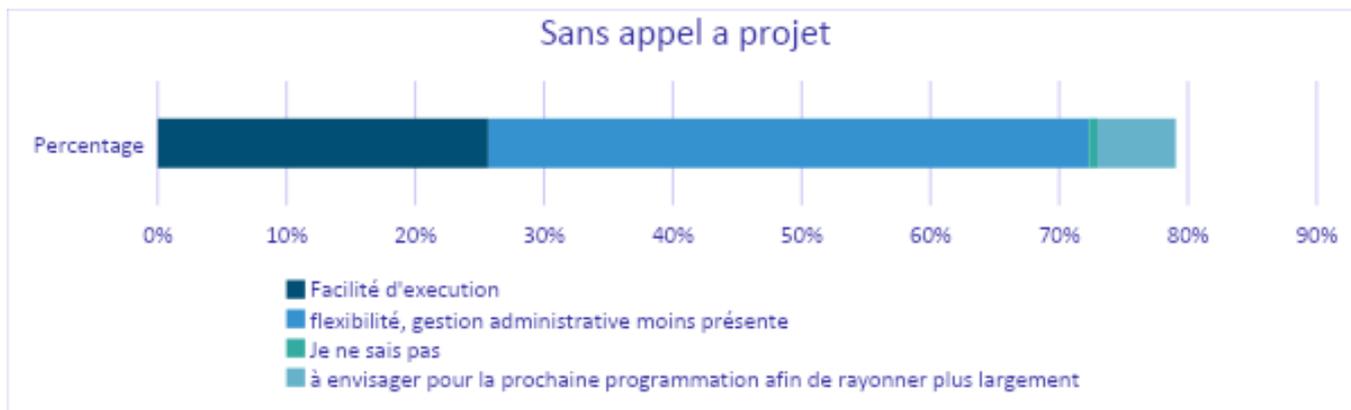


Figure 7 Raisons principal pour lesquelles les GAL choisissent de ne pas publier d'appels à propositions pour le financement LEADER

Par conséquent, les GAL ont choisi d'évaluer et de sélectionner les projets en continu, en fonction de leur pertinence pour le territoire et de leur capacité à relever les défis de développement local. Cette approche leur permet de rester flexibles et réactifs aux besoins des porteurs de projets tout en garantissant la viabilité des projets sélectionnés au regard de leurs calendriers.

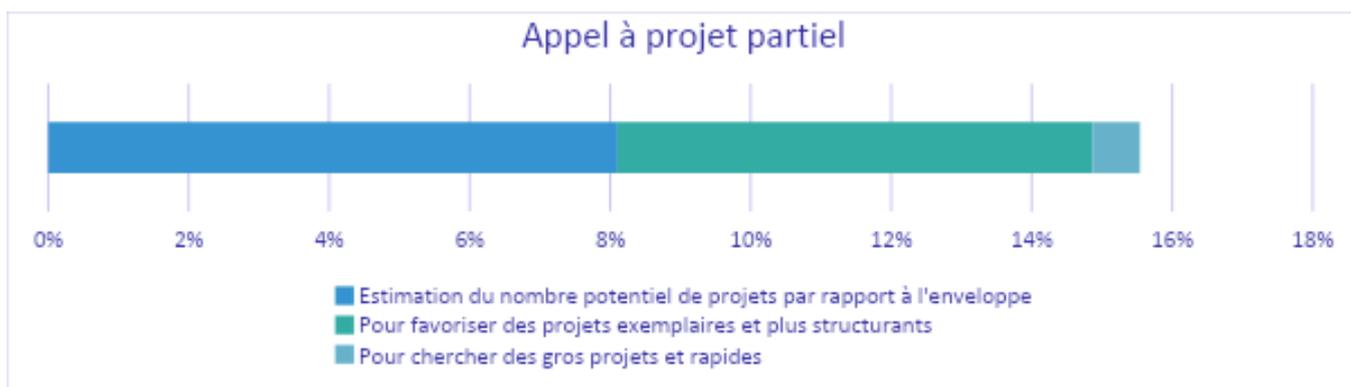


Figure 8 Motifs pour lesquels certains GALs choisissent l'appel à projets partiel

Sur les 16% des GAL qui ont choisi d'organiser des appels à projets partiels, c'est parce qu'ils veulent assurer une répartition équitable de l'enveloppe et s'assurer que certains projets, qu'ils considèrent comme exemplaires et structurants pour le territoire, aient également leur place. Par exemple, un GAL a déclaré

En clôture de la programmation 2014-2022, le GAL a lancé des appels à projets sur l'une de ses fiches-actions", ce qui a apporté plusieurs avantages, tels que :

- *Une communication renforcée autour du programme LEADER pour diffuser l'appel à projets au sein des réseaux concernés.*

L'animation d'une thématique au sein d'un réseau élargi afin de favoriser de nouveaux partenariats et l'émergence de projets innovants.

- *La mise en place d'une grille de sélection spécifique pour choisir les projets en fonction de critères objectifs.*
- *Une gestion financière maîtrisée : le comité de programmation avait déterminé préalablement le montant des financements alloués à l'appel à projets.*
- *La présentation de projets de grande qualité répondant au mieux aux attentes et aux critères de sélection, afin de figurer parmi les lauréats de l'appel à projets.*
- *Un calendrier de dépôt de dossiers et d'engagement maîtrisé, avec des projets déjà matures au moment de leur soumission.*

Il est intéressant de noter que certains GAL estiment que face à la complexité du programme LEADER, les appels à projets leur offrent l'opportunité de mieux cibler leur accompagnement, permettant ainsi aux porteurs de projets de bénéficier d'un soutien spécifique pour mener à bien leurs projets LEADER. De plus, les appels à projets les aident à atteindre leurs objectifs dans des domaines où les porteurs de projets sont moins nombreux, tels que le sport, le social, la jeunesse, par exemple.

Lorsque nous parlons d'appels à projets partiels, cela peut se manifester, par exemple, par une fiche-action spécifique, ouverte uniquement par le biais d'un Appel à Projets (AAP), dans le but de sélectionner des projets structurants. L'objectif principal est de soutenir de manière significative certains projets tout en utilisant rapidement une partie des fonds disponibles.

Seuls 3 % des GAL publient régulièrement des AAP, car la région, qui est leur autorité de programmation, le leur impose.

Le budget des GAL qui ont participé à notre enquête varie de 0,5 à 9 millions d'euros. Cependant, la majorité des dotations des LAG se situent autour de 2 millions d'euros. En ce qui concerne le nombre de projets traités chaque année par les GAL, il est généralement compris entre 5 et 15 projets, bien que cela puisse varier (voir figure 9).

Certains GAL signalent toutefois qu'il est difficile de quantifier ce nombre précisément. Par exemple, un GAL indique : "Je rencontre un grand nombre de porteurs de projets, mais seulement une très petite fraction, probablement moins de 10%, va jusqu'au terme du processus de constitution de dossier et soumet effectivement un projet. En 2022, nous avons programmé 6 projets, ce qui signifie qu'entre 60 et 100 porteurs de projets ont été rencontrés pour discuter de leur projet au cours de cette période. En moyenne, cela équivaut à 2 dossiers par an pour les fonds FEADER et 15 dossiers par an pour les fonds Leader Alternative."

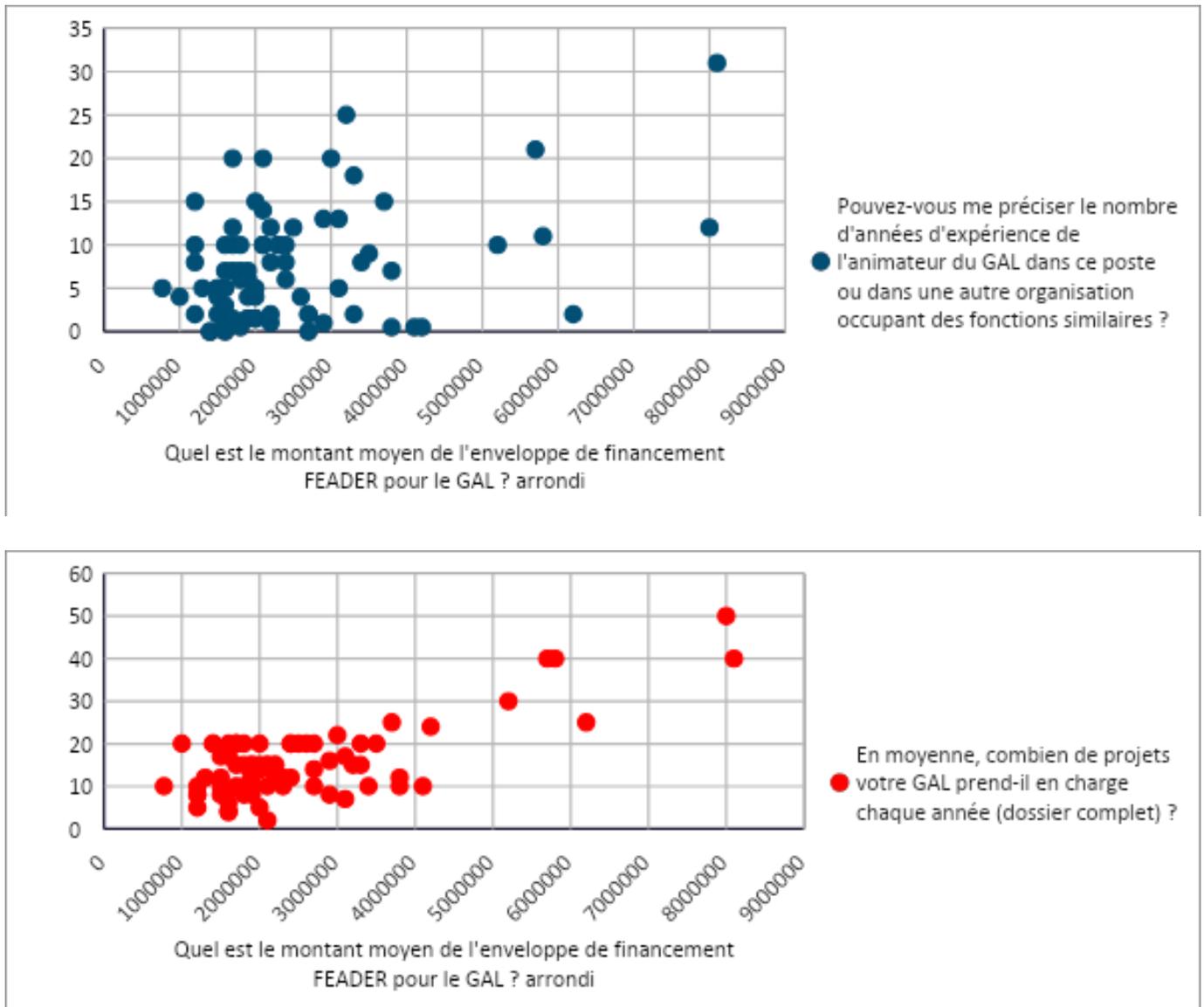


Figure 9 Comparaison entre le financement du FEADER du GAL, l'analyse annuelle des projets traités, et l'expérience de l'animateur/trice du GAL

Dans certains cas, les GAL se retrouvent à traiter la majorité des projets au cours de la dernière année de la période de programmation. Par exemple, un GAL rapporte que sur les 40 projets prévus, 32 d'entre eux ont été traités lors de la dernière année (sur une période de 6 ans).

Il est également important de souligner la différence entre les projets traités par les GAL et les projets qui sont effectivement financés. Comme le mentionne un GAL : "Au cours de toute la période de programmation, nous avons apporté un soutien à 130 projets, dont 50, y compris ceux liés à l'animation et à la gestion, ont été programmés et ont été ou seront financés" (voir figure 9).

En ce qui concerne l'expérience des gestionnaires des GAL, la majorité d'entre eux ont une expérience de moins de 5 ans (voir figure 10). Néanmoins, en ce qui concerne l'expérience moyenne et médiane des animateurs des GAL (7 ans et 5 ans respectivement), ces données suggèrent que les animateurs ont un niveau d'expérience considérable dans leurs rôles. Leur expérience peut contribuer à une meilleure

compréhension du territoire et des acteurs impliqués, leur permettant d'animer efficacement et de renforcer le capital social dans la région.

À noter, cependant, qu'il existe une corrélation modérée (0,44) entre l'enveloppe financière du GAL, le nombre de dossier traités par an et l'expérience de l'animateur du GAL (figure 10). Cela pourrait indiquer que les GAL disposant d'animateurs plus expérimentés ont une meilleure connaissance du territoire et des acteurs qui y évoluent, ce qui leur permet de mieux animer et renforcer le capital social dans le territoire.

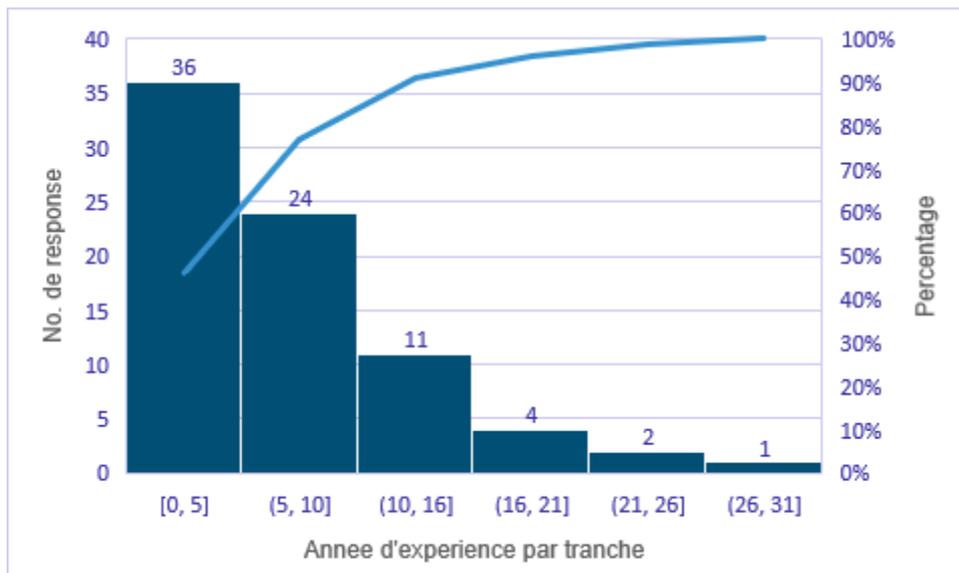


Figure 10 Corrélation entre l'enveloppe financière du GAL, le nombre de dossier traite par an et l'expérience de l'animateur du GAL

La moyenne d'allocation de 2 millions d'euros par GAL révèle que peu de financements sont réellement consacrés à ce programme qui vise à animer le territoire, stimuler le capital social, générer des projets innovants et gérer leur financement en même temps. Ceci peut s'expliquer par la généralisation du programme LEADER, la volonté des autorités de gestions de couvrir tous leurs espaces ruraux avec des programmes. Cela a eu pour conséquence une baisse de la qualité de sélection des programmes et peu d'incitations à avoir des pratiques plus vertueuses d'une part et une baisse de la dotation de chaque GAL, d'autre part. Mais cela a aussi permis une meilleure projection dans le temps pour les postes des techniciens de GAL avec l'absence de « trou » de financement entre deux programmes. Ces temps pourront être mis à profit par ces techniciens pour des temps plus propices à l'animation de territoire plutôt qu'à une gestion très chronophage des demandes d'aides des porteurs de projets.

La considération des techniciens par rapport au GAL et aux structures qui les emploient peut être très variable, d'un territoire à l'autre. On notera cependant que la majorité des techniciens se situent dans espace relativement concentré, en termes de responsabilités ou de salaire. Si l'on sort de France, on

observe que leur situation peut être très variable d'un pays à l'autre. Il sera intéressant de mener une étude comparative à ce sujet.

Enfin, il sera intéressant de questionner les parcours des techniciens de GAL et tout particulièrement des animateurs et leurs cursus universitaires. En effet, rares sont les formations qui préparent à occuper ces postes aux compétences particulières (gestion de fonds européens, développement local et compétences en intelligence collective), tant universitaire que continue. Et avec plus de 600 agents travaillant sur le programme et un turn-over important, le flux d'agents à former est continu et mériterait un renforcement de l'offre de formation (Universités, CNFPT, LEADER France, etc...). Un référencement de ces formations et des acteurs qui y prennent part pourra être fait dans une prochaine étude.

Analyse des Expériences des Animateurs et de la Composition du Comité de Programmation dans les GALs : Répartition Sectorielle et Parité des Genres

La majorité des comités de programmation des GAL mobilisent plus de 30 personnes (voir figure 11). Nous n'avons pas noté de relation entre le montant alloué et le nombre de membres ($R=0,17$).

Cela montre que la taille du comité ou son organisation ne s'adapte pas à la taille de l'enveloppe disponibles.

Il est possible que cela soit dû à la volonté de représenter un large éventail de parties prenantes ou d'assurer une décision collective. Cependant, une grande taille peut représenter des défis logistiques et de coordination.

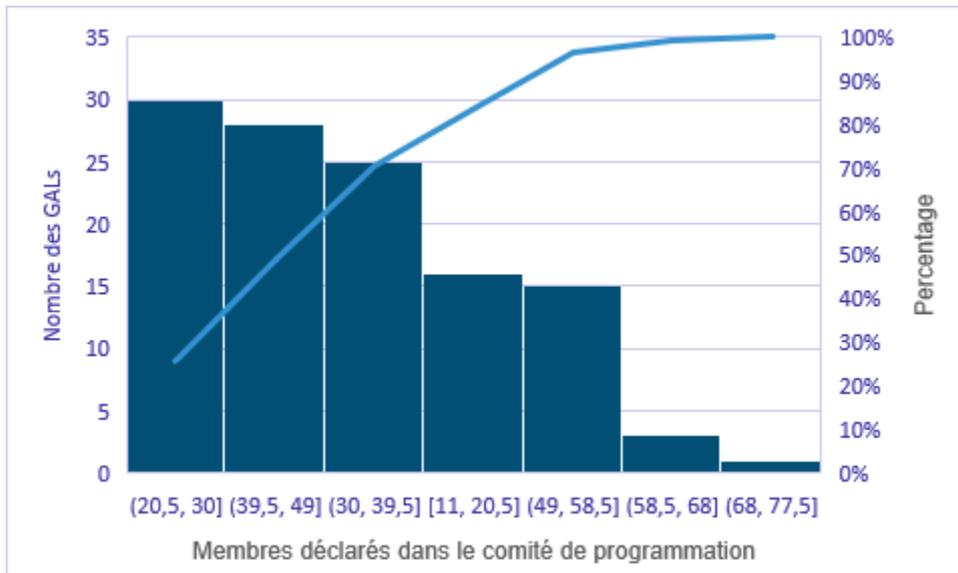


Figure 11 Distribution des membres de comité de programmation au sein des GAL

Dans la plupart des cas, la représentation des divers secteurs (public, privé, associatif) est équilibrée ; dès LEADER 2 en 1995, la Commission européenne a souhaité qu'aucune des parties prenantes soit majoritaire. Cependant, on peut noter que certains GAL ont une représentation très importante du secteur public, avec seulement un membre de moins par rapport aux autres parties prenantes. D'autres GAL ont une représentation un petit peu plus équilibrée. Cette question soulève des questions sur la réelle volonté de certains GAL de fédérer un large partenariat, couvrant la diversité des défis et des enjeux de développement du territoire.

La parité femme-homme n'est pas obligatoire et seulement 3,4% des GALs ont mis en place un mécanisme pour la rendre obligatoire de 2014 à 2022. Cela montre que le sujet de la parité et de la représentation des femmes dans les comités de programmation reste un thème crucial.

Les femmes sont moins représentées dans les lieux de pouvoir, ce qui se reflète dans la composition des comités de programmation.

En l'absence d'un système imposé par l'autorité de gestion, la parité de genre dans les comités de programmation dépend soit d'un fort volontarisme local, avec des mécanismes ad hoc pour garantir la parité, soit du hasard. Seulement 12,2% des GALs ont une parité de genre dans leurs comités de programmation et seulement 2% ont mis en place un mécanisme rendant la parité obligatoire. L'atelier de restitution a confirmé l'importance de cette problématique, soulignant la nécessité continue de promouvoir la parité dans les instances décisionnelles des GAL.

Analyse du Comité Technique et de Programmation : Quorum, Participation, Lieux et Fréquence des Réunions

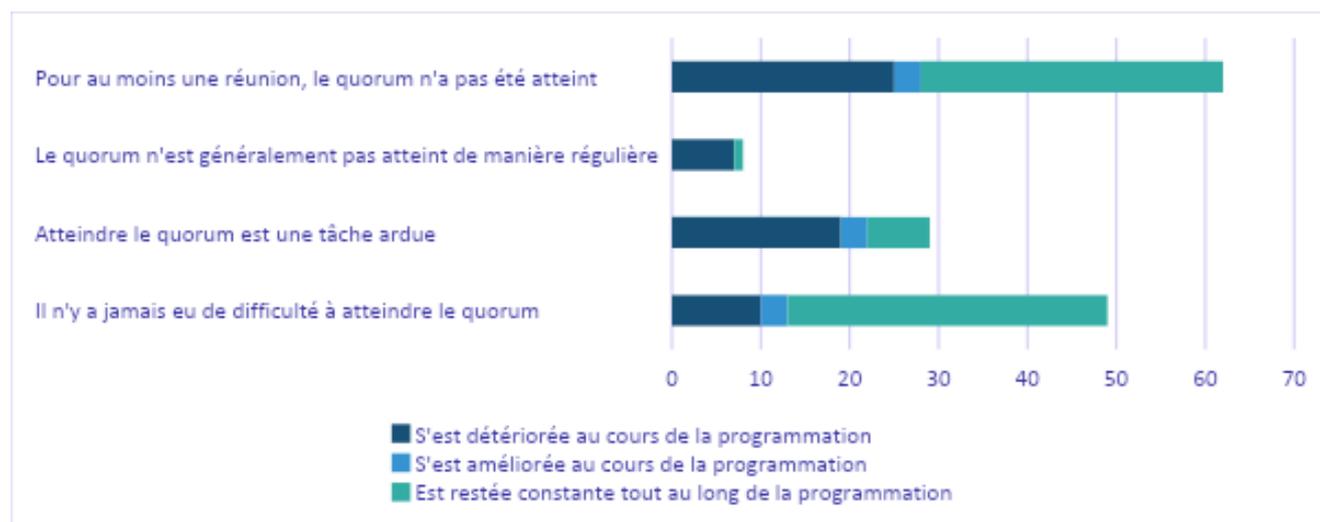


Figure 12 Quorum lors de réunion de programmation

Seul un tiers des GAL n'a jamais rencontré de problèmes pour atteindre le quorum lors des réunions du comité de programmation (voir figure 12). Cette situation soulève des inquiétudes quant à l'engagement des membres. Nous rappelons qu'en l'absence de quorum, suivant la réglementation en vigueur, le GAL ne peut valablement prendre de décision. Dans certains GAL, une possibilité de consultation écrite existe. Les modalités sont précisées dans les règlements intérieurs des GAL et peuvent être plus ou moins contraignantes.

Dans la plupart des cas, le comité de programmation est reporté. Dans certains cas, une réunion peut quand même se tenir, mais ne produira pas de délibération.

Un quart des GAL rencontrent des difficultés récurrentes à réunir le quorum, ce qui indique des obstacles potentiels tels que des problèmes matériels, un manque de compréhension, un désintérêt pour le programme ou des problèmes de prise de décision. Une animatrice de GAL a déclaré que le sujet de la parité et la place des femmes en milieu rural sont moins centraux que dans les villes, ce qui se traduit par un déséquilibre dans la représentation dans les lieux de pouvoir, y compris les comités de programmation.

L'exclusion ou le changement d'un membre d'un comité de programmation est souvent une question délicate et peu de GALs ont mis en place des mécanismes permettant le renouvellement des membres à l'initiative des GAL.

Rares sont les GAL qui ont vu la participation au comité de programmation s'améliorer au cours du programme.

Aucun des GAL n'a déclaré que les réunions du comité de programmation durent moins d'une heure. Il est intéressant de noter que les comités de programmation qui se prolongent davantage ont tendance à allouer moins de financements que ceux qui sont de durée plus courte.

Ces constatations soulèvent des questions sur l'efficacité des réunions du comité de programmation et la nécessité d'optimiser le temps alloué pour prendre des décisions et allouer les fonds.

Les membres des comités de programmation se réunissent le plus souvent en fin de journée, à 55%. 40% se répartissent à parts égales entre le matin et l'après-midi pendant les heures de bureau. On notera également quelques exemples de GAL qui se réunissent soit le week-end, soit le soir après 20h. Les GAL les mieux dotés se réunissent plus souvent pendant les horaires de bureau que les GAL moins dotés, avec un écart de 10 points (43% pendant les heures de travail pour les mieux dotés, contre 32% pour les moins dotés). A Mayotte, un des rares GAL ayant déclaré se réunir le week-end a pris cette décision pour éviter les réunions en soirée : les guet-apens sont réguliers la nuit sur les routes de l'île.

Cette information met en évidence les moments auxquels les comités de programmation se réunissent. Environ la moitié des réunions ont lieu en fin de journée, ce qui peut être dû à la disponibilité des membres après leur journée de travail. Environ 40% des réunions se déroulent pendant les heures de bureau, ce qui suggère que certains membres peuvent être en mesure de consacrer du temps professionnel à ces réunions.

Il est intéressant de noter que les GAL les mieux financés ont tendance à se réunir plus fréquemment pendant les heures de bureau, ce qui peut être lié à une meilleure disponibilité des membres ou à des ressources supplémentaires pour soutenir ces réunions.

1.3 Exemple de bonne pratique : Le GAL Cœur du Jura

Ce GAL illustre une approche participative efficace. Il applique un modèle ascendant où les membres participent activement à la révision des critères de sélection et à l'évaluation des projets. Les avis sont collectés de manière transparente via des supports anonymes et des discussions en sous-groupes, permettant une prise de décision collective représentative des besoins du territoire.

Cette structure organisationnelle et décisionnelle des GAL joue un rôle crucial dans la réussite du programme LEADER, en assurant que les projets sélectionnés répondent aux besoins réels des territoires ruraux tout en respectant les objectifs du programme européen.

2. LES OUTILS DE SÉLECTION DE PROJETS : COMITÉ TECHNIQUE, GRILLES DE SÉLECTION ET RENCONTRE AVEC DES PORTEURS DES PROJETS

Comité technique et comité de programmation

L'objectif de ces questions est d'obtenir des informations sur la structure et le rôle des comités qui pourraient exister dans le cadre du programme. Les questions visent à déterminer s'il y a un ou plusieurs comités, qui les compose, quel est leur nom et quel est leur rôle spécifique.

Elles cherchent à comprendre comment les avis émis par ces comités tiers, lorsqu'ils existent, sont transmis au comité de programmation, s'il existe une pratique établie à cet égard, et enfin, à recueillir des explications sur les raisons derrière ces choix organisationnels.

Le comité technique est souvent évoqué par de nombreux GALs, distinct du comité de programmation. Cette entité peut prendre diverses formes, mais a généralement pour objectif de permettre l'attribution de temps de travail collectif plus approfondi que le comité de programmation.

Ces comités rassemblent généralement des techniciens d'autres institutions partenaires du programme. Ils peuvent être uniques ou axés sur des thèmes spécifiques. Ils peuvent être composés uniquement de l'équipe technique et de techniciens, ou inclure plus ou moins de membres du comité de programmation. Les processus associés à cette instance sont basés sur le volontariat et peuvent donc varier considérablement.



Figure 13 Réunion de comité technique. Source : GAL de l'Est-Audois

Le comité de programmation constitue l'unique instance imposée par les règlements européens organisant le programme LEADER. Il constitue l'organe décisionnaire du GAL. Son organisation et sa composition sont relativement souple, à l'exception de la règle stipulant que pour atteindre le quorum les élus ne peuvent être majoritaires.



Figure 14 Comité de programmation. Source : : GAL Val de Loire Chambord -Pays de Châteaux, avril 2023

Diverses règles peuvent régir son organisation et la composition de ses membres, incluant des principes tels que la parité, la participation d'organisations partenaires, l'implication citoyenne, la présidence issue du secteur privé, la constitution d'un bureau, etc.

Grilles de sélection

Notre étude révèle que les grilles de sélection, introduites dans les années 2010 pour assurer la transparence du processus de sélection, sont devenues un élément clé dans le fonctionnement des GAL. Cependant, leur utilisation et leur efficacité varient considérablement d'un GAL à l'autre.

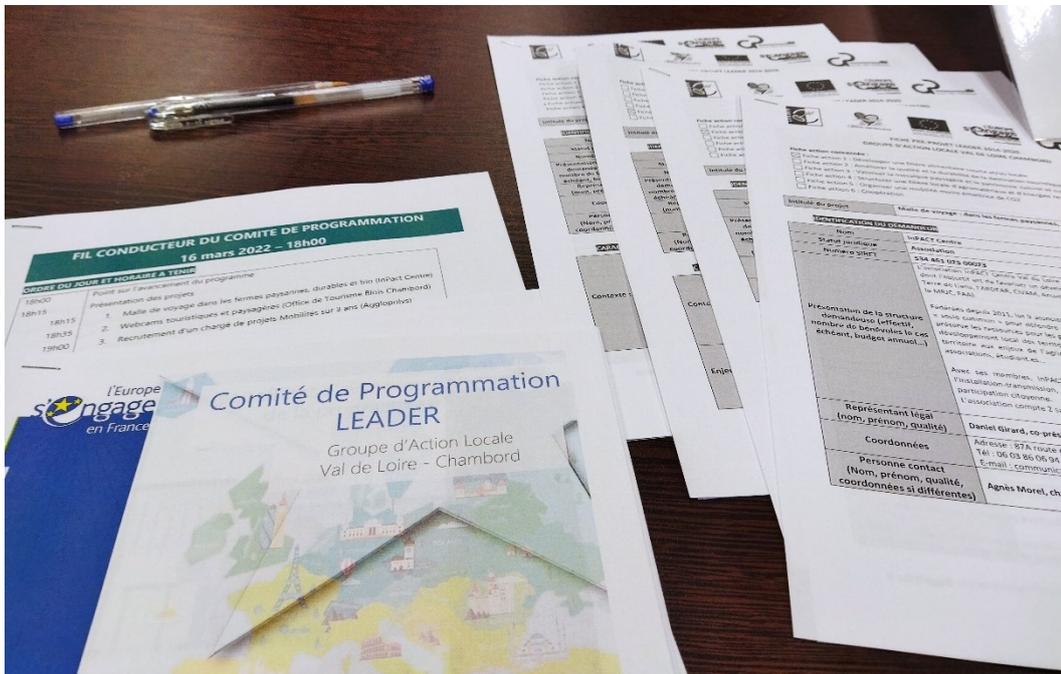


Figure 15 Grille de sélection. Source GAL Val de Loire Chambord – Pays des Châteaux, avril 2022

Résultats principaux :

1. Diversité des pratiques : 45% des GAL utilisent une seule grille pour toutes les actions, tandis que 41% ont une grille différente pour chaque fiche-action.
2. Élaboration collaborative : La majorité des grilles sont élaborées par les membres du comité de programmation, souvent en s'inspirant d'autres GAL (33% des cas) ou en se basant sur les 7 piliers de LEADER (15% des cas).
3. Utilisation variable : Dans 30% des cas, c'est l'animateur du GAL qui remplit la grille, contre 42% pour le comité de programmation et 16% pour le comité technique.
4. Perception de l'utilité : Plus de 50% des GAL considèrent les grilles comme un outil pédagogique, tandis que seulement 20% les utilisent principalement pour trier les projets.
5. Transparence : 63% des GAL présentent la grille aux porteurs de projets dès le début du processus, permettant ainsi une meilleure adaptation des projets aux critères.
6. Flexibilité : Une grande marge de manœuvre est laissée aux GAL pour adapter ces outils à leurs besoins spécifiques.

L'atelier de restitution a confirmé ces observations, soulignant l'importance d'optimiser l'utilisation des grilles de sélection. Les participants ont notamment mis en avant le besoin d'outils pédagogiques (652 points) pour rendre ces grilles plus compréhensibles et efficaces.

Ces résultats montrent que les grilles de sélection, bien qu'omniprésentes, ne sont pas toujours utilisées de manière optimale. Il existe un potentiel significatif d'amélioration dans leur conception et leur utilisation pour renforcer la transparence et l'efficacité du processus de sélection des projets.

Porteurs des projets

Notre étude s'est penchée sur les méthodes d'identification et de contact des porteurs de projets par les animateurs de GAL, ainsi que sur le processus décisionnel concernant ces projets. Nous avons examiné les différentes approches d'invitation des porteurs de projets et les contextes de leurs rencontres avec les GAL.

Résultats clés :

1. Diversité des approches de sélection :

- 51% des GAL disposent d'un comité technique pour tous les projets LEADER.
- Près de la moitié des GAL n'ont pas de comité technique, optant pour une évaluation directe par le comité de programmation.

2. Sources principales des candidatures :

- La majorité des porteurs de projets candidatent sur recommandation d'un technicien ou d'un membre du GAL.
- Les initiatives proactives des animateurs GAL pour identifier de nouveaux porteurs sont rares.

3. Rôle central de l'animateur GAL :

- L'animateur est le principal relais entre le comité technique et le comité de programmation.
- Dans 85% des cas, c'est l'animateur qui rapporte les avis du comité technique au comité de programmation.

4. Présentation des projets :

- 71% des GAL invitent les porteurs de projets à présenter directement devant le comité de programmation, une pratique peu courante dans d'autres pays européens.

5. Variations dans les pratiques :

- La coordination entre comité technique et comité de programmation varie significativement entre les GAL.
- Le degré d'animation des réunions et les méthodes de présentation des projets diffèrent selon les GAL.



Figure 16 Porteurs de projet présentant leur projet devant le comité de programmation. Source GAL de l'Est-Audois

Ces résultats mettent en lumière la diversité des pratiques au sein des GAL en matière de sélection et d'accompagnement des porteurs de projets. Ils soulignent également l'importance du rôle de l'animateur GAL dans le processus, tout en révélant des opportunités d'amélioration, notamment dans la recherche proactive de nouveaux porteurs de projets et dans la standardisation des pratiques de coordination entre les différents comités.

Dans la majorité des cas, les discussions et la coordination se font entre l'animateur du GAL et les membres du comité technique, afin de transmettre les avis et de discuter des projets avant le comité de programmation. Cette pratique souligne encore une fois le rôle central de l'animateur dans le processus de sélection et d'accompagnement des projets LEADER.

2.1 Comité technique

Nos résultats montrent que dans près de 44% des GALs, il n'y a pas de comité technique, tandis que dans 51% d'entre eux, il n'y en a qu'un pour tous les projets financés par la stratégie LEADER (voir figure 17).

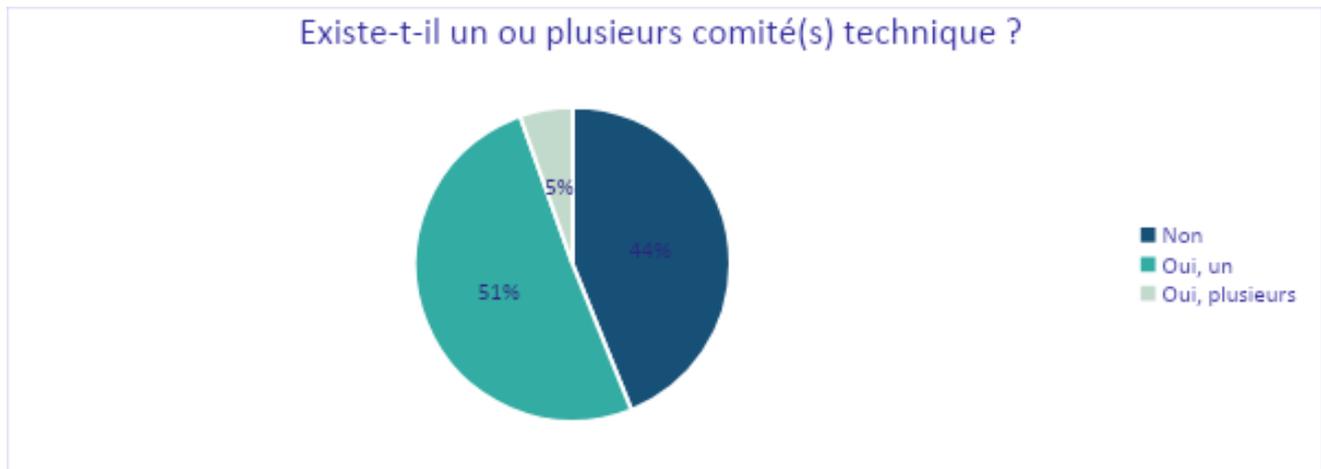


Figure 17 Nombre de comité technique

Le rôle du comité technique est de proposer des projets au comité de programmation. Il présélectionne et évalue les projets avant la réunion du comité de programmation afin d'identifier les éventuelles faiblesses à renforcer et de mettre en réseau les projets. Cela comprend aussi la recherche de financements et le soutien des porteurs de projets pour le développement ultérieur de leurs projets dans de certains GAL.

Le rôle du comité technique peut être traduit aussi comme une évaluation qui détermine si le projet est adapté ou non pour LEADER. Dans certains GALs, le comité technique prend également des décisions sur les affaires courantes et choisit les dynamiques locales à accompagner avec l'équipe LEADER.

Le *GAL Coeur du Jura* illustre également l'importance du rôle des comités techniques dans le processus décisionnel. En effet, avant la validation par le comité de programmation, les projets sont confrontés à une série de critères évalués par des membres du comité, dont le président du GAL, un élu du territoire. Cela permet de clarifier les définitions des critères et d'ajuster les évaluations en fonction des besoins réels des projets sur le terrain. Cette approche participative permet de mieux comprendre les enjeux des projets et d'affiner la grille de sélection au fil du temps.

Cependant, il convient de noter que la composition du comité technique varie d'un GAL à l'autre. Dans 44% des cas, il n'y a pas de comité technique, tandis que dans 51% des cas, il n'y en a qu'un qui traite de

tous les sujets financés par la stratégie. Cela signifie que les mêmes membres du comité évaluent la faisabilité de projets très différents.

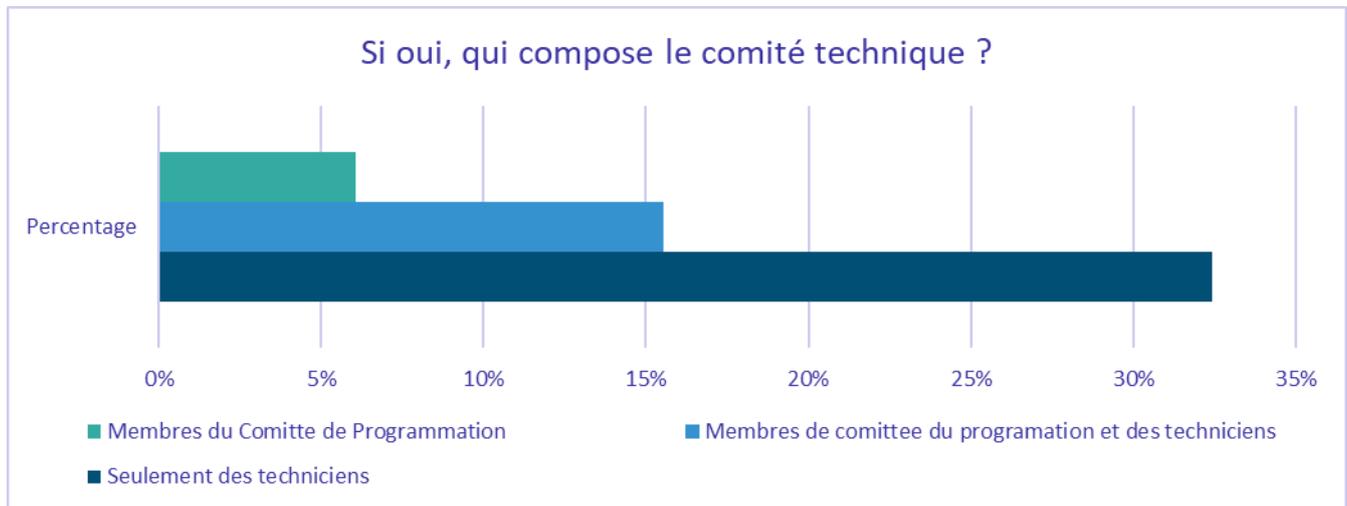


Figure 18 Composition de comité technique

Les comités de programmation sont associés, dans 55% des cas, à un ou plus rarement plusieurs, organes de décision annexe, “comité technique”, indépendamment de la dotation. Dans 60% des cas, ces comités ne sont composés que de techniciens, alors que les fonctions déclarées pour ces instances peuvent être importantes. La première des fonctions reste la notation des projets, mais d’autres fonctions peuvent y être associées, jusqu’à endosser quasiment un rôle de “conseil d’administration du GAL” ou la gestion des équipes peut y être évoquée quant aux sujets qu’ils pourraient avoir à travailler sur le territoire. Dans les réponses que nous avons collectées, nous voyons qu’à plusieurs reprises, les décisions “politiques” et “techniques” sont dissociées et opposées. Le comité technique “rationnel” est opposé au comité de programmation “politique et dans l’émotion”. Dans ces espaces, il y aurait des débats plus techniques, d’experts, de “sachants”.

Il est important de noter que la coordination entre le comité technique et le comité de programmation varie également d’un GAL à l’autre (voir figure 19).

Certains GALs ont une pratique établie pour transmettre les avis du comité technique au comité de programmation, tandis que d’autres n’ont pas de procédure claire à cet égard. Il serait intéressant d’explorer plus en détail les raisons derrière ces choix organisationnels et d’examiner comment ils peuvent affecter la prise de décision.

S'il existe un comité technique, comment ses avis sont-ils transmis au comité de programmation ?

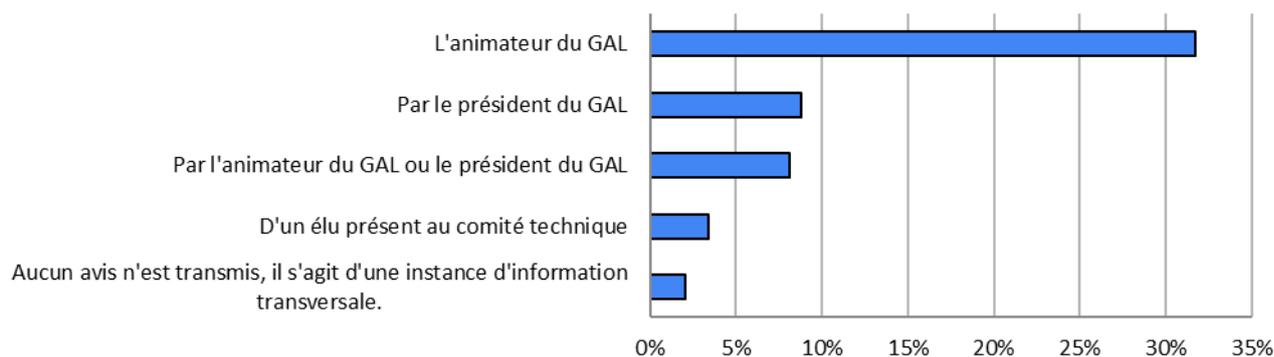


Figure 19 Coordination entre le comité technique et le comité de programmation

Dans 85% des cas, les avis du comité technique sont rapportés par l'animateur du GAL, parfois accompagné de son président (15%), plus rarement d'un autre membre présent lors du comité technique (3,8%). Dans $\frac{2}{3}$ des cas, c'est l'animateur du GAL qui portera seul, l'avis du comité technique. On notera que pour un GAL, l'animateur est accompagné de l'autorité de gestion pour rapporter l'avis du comité technique.

D'après les verbatim collectés lors de notre enquête, nous pouvons tirer les conclusions suivantes :

1. L'animateur du GAL joue un rôle clé dans l'animation des réunions du Comité de Programmation et du Comité Technique, ainsi que dans la transmission des avis et des questions lors des réunions.
2. Le Comité Technique est un organe consultatif chargé d'évaluer et de donner des avis techniques sur les projets. Son rôle est de fournir des éclairages sur le fond des projets. Les membres du Comité Technique peuvent remplir une grille d'analyse, donner une note et formuler un avis favorable, favorable avec réserve ou défavorable.
3. Les membres du Comité de Programmation sont sollicités pour exprimer leur avis sur l'évaluation du Comité Technique. Cependant, il semble y avoir un manque d'implication et de temps de la part des membres du Comité Technique et du Comité de Programmation pour effectuer ce travail.
4. Le président du GAL joue un rôle important dans la transmission des avis du Comité Technique et dans la présentation des décisions politiques lors des réunions du Comité de Programmation.
5. Certains comités de programmation souhaitent impliquer l'ensemble du comité dans le processus de décision, comme le prévoient les règlements LEADER tandis que d'autres préfèrent laisser les décisions politiques aux représentants politiques.

6. Il existe des variations dans la composition et le fonctionnement des Comités Techniques, notamment en ce qui concerne la participation des partenaires et des techniciens.

En conclusion, on ne peut nier l'importance d'assurer une bonne coordination et communication entre l'animateur du GAL, le Comité Technique, le président du GAL et les membres du Comité de Programmation. Il est également important de rechercher des moyens d'améliorer la participation des membres et de favoriser un processus de décision équilibré et efficace, sous peine de défiances entre les différents acteurs et instances impliquées dans les prises de décisions.

2.2. Grille de sélection

Comme nous l'avons précédemment souligné, la grille d'évaluation a été adoptée à la demande de la Commission européenne en 2010. L'objectif de cette mesure était de regrouper différents critères considérés comme pertinents pour l'évaluation des projets, et de les rendre publics. 45% des GAL déclarent qu'ils ont une seule grille d'évaluation pour toutes les actions, 41% ont une grille différente pour chaque fiche-action (voir figure 20).

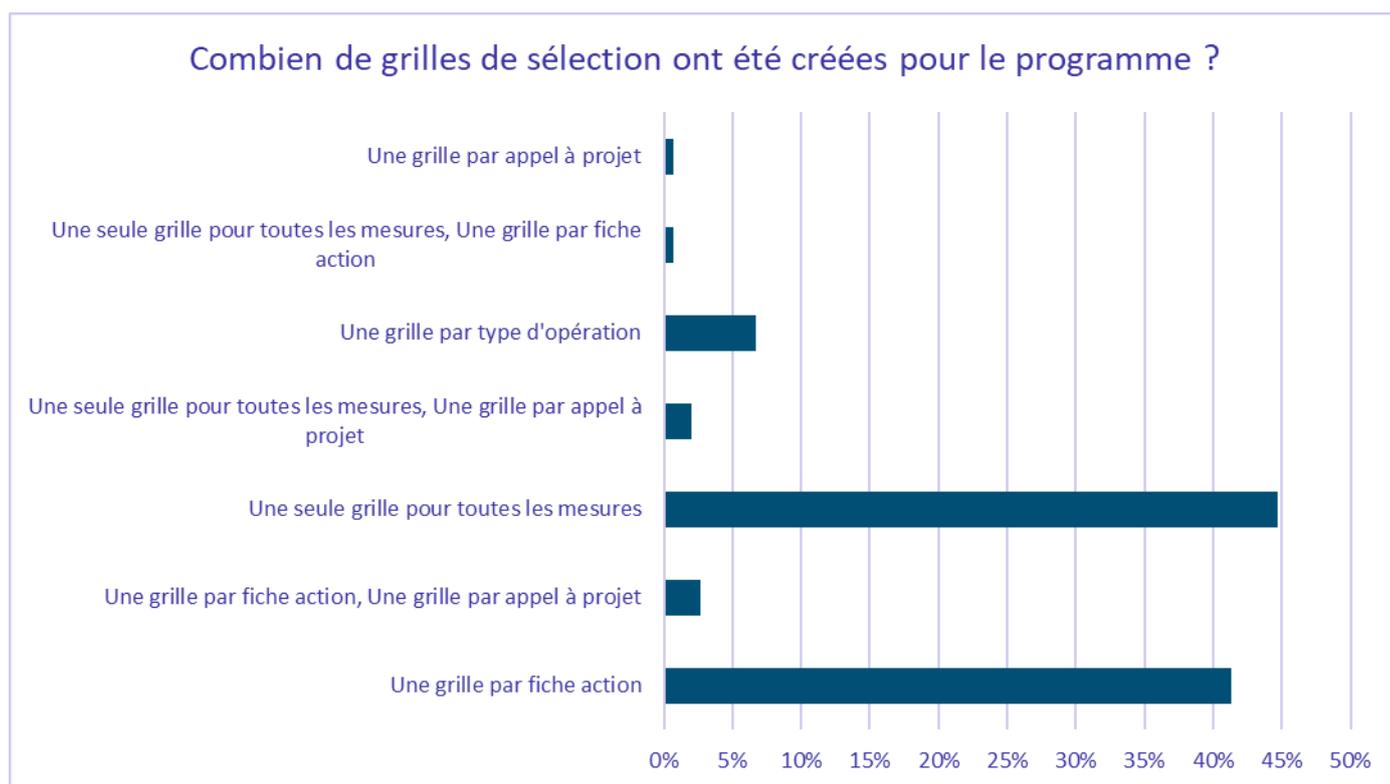


Figure 20 Grille de sélection créée par de gal au cours d'une programmation

Lorsqu'on leur a demandé comment ils avaient élaboré cette grille d'évaluation, ils ont expliqué que : "Elle débute par l'identification des objectifs et des priorités de la stratégie locale de développement, ainsi que des critères et des indicateurs pour mesurer les résultats escomptés. Ensuite, les membres du comité

de programmation Leader établissent une liste de critères de sélection pondérés en fonction de leur importance relative. Ces critères peuvent englober des aspects tels que la pertinence du projet par rapport à la stratégie de développement local, son caractère novateur, sa viabilité financière et économique, son impact social et environnemental, ainsi que la qualité du partenariat et de la gouvernance. Une fois que la liste des critères est définie, une grille de sélection est construite en attribuant des scores ou des poids à chaque critère."

Les grilles de sélection sont souvent élaborées en effectuant une comparaison avec d'autres GALs. Par exemple, en divisant les objectifs en deux parties : les critères généraux qui concernent toutes les fiches-actions et prennent en compte les objectifs européens tels que la réduction des inégalités, ainsi que les notions de développement durable, comme la prise en compte des enjeux environnementaux. Les grilles sont validées par les membres du comité de programmation.

Il peut parfois exister deux types de grilles, à différentes étapes de la vie d'un projet comme cette organisation trouvée dans un GAL : une pour le vote d'opportunité, qui comporte de nombreux critères et est remplie par chaque membre ; une pour le vote de sélection, qui est plus concise et inclut une proposition de note par le président du comité de programmation.

Les GAL qui ont deux grilles d'évaluation expliquent qu'ils ont "une grille qui est plutôt traitée comme des critères de sélection très larges auxquels les membres du CP (comité de programmation) doivent se référer pour donner leur avis d'opportunité". L'autre grille concerne la sélection (telle qu'entendue au sens européen) et doit être remplie par le service instructeur, donc par l'équipe technique, de manière indépendante. Cette grille a été conçue avec le CP en début de programmation et l'animateur et/ou le gestionnaire doit la remplir sur la base d'éléments tangibles." La grille avec des critères de sélection généraux doit permettre une participation substantielle, tandis que la deuxième doit aboutir à une participation procédurale.

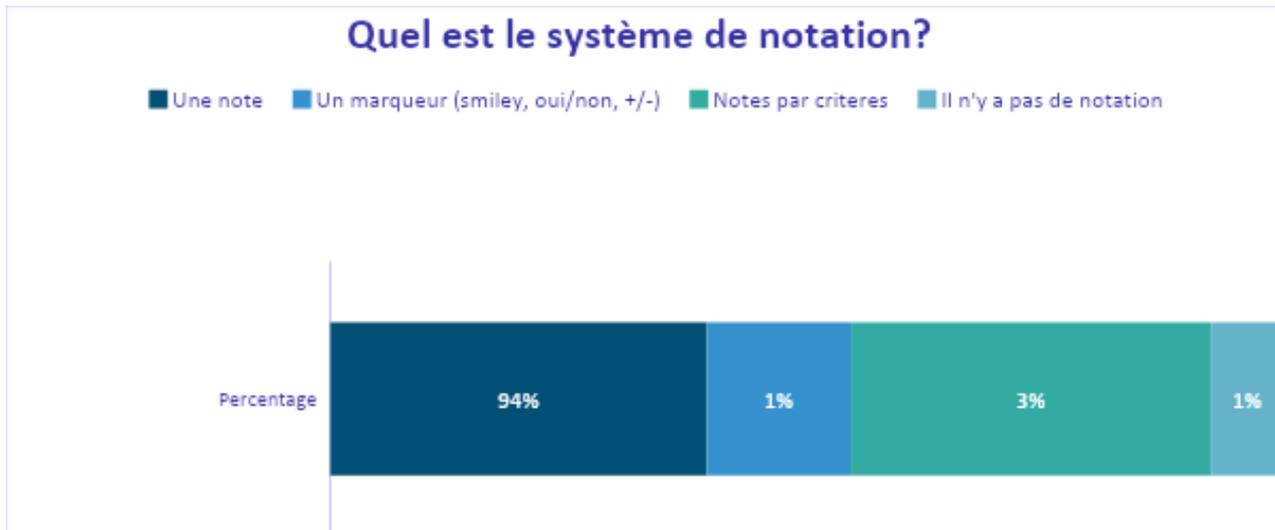


Figure 21 Système de notation de projets au comité de programmation

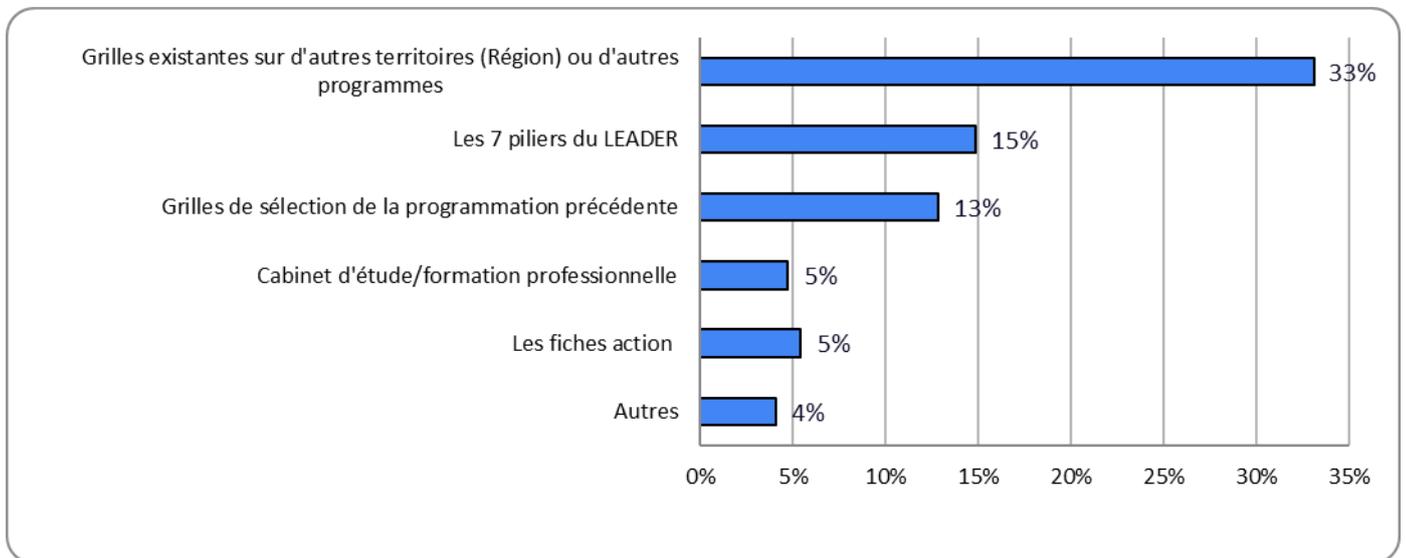


Figure 22 Sources ou inspirations utilisées lors de la rédaction de la grille de sélection de GAL

Bien que les GAL soient libres de structurer leur grille d'évaluation comme ils le souhaitent, nous constatons qu'un tiers d'entre eux ont déclaré que leur source d'inspiration principale étaient d'autres grilles d'évaluation d'autres GAL. 15% se concentrent avant tout sur la satisfaction des critères des 7 piliers de LEADER lorsqu'il s'agit d'évaluer la qualité des projets, c'est-à-dire de stimuler le capital social sur le territoire du GAL (voir Figure 22). Ces résultats mettent en évidence différentes approches des GAL dans l'évaluation des projets. Il est important de noter que ces approches peuvent avoir des implications sur l'objectivité et la précision de l'évaluation des projets.

Les grilles de sélection jouent un rôle crucial dans l'évaluation des projets présentés aux Groupes d'Action Locale. À titre d'exemple, le *GAL Coeur du Jura* a développé une grille de critères validée en comité de programmation, avec des critères clés tels que :

- **Calibrage de l'opération** : Le projet doit répondre à des besoins précis à court, moyen et long terme, justifiés par des projections solides.
- **Suivi-évaluation et capitalisation** : Un suivi rigoureux de l'investissement est exigé, avec une démarche de capitalisation pour identifier les marges d'amélioration potentielles.
- **Innovation pour le territoire et les publics-cibles** : Les projets doivent présenter un caractère novateur pour le territoire ou les publics concernés.
- **Sobriété dans l'usage des ressources** : Une attention particulière est portée à la réduction de l'empreinte écologique à travers des solutions économes en ressources.

Ces critères ont été testés et ajustés lors de la confrontation avec des projets réels, en collaboration avec le président du GAL, un élu local, afin de mieux définir les critères en fonction des besoins locaux. Cette approche garantit une meilleure adéquation entre les projets financés et la stratégie de développement du territoire. La grille a vocation à être légèrement affinée en fin d'année en fonction des besoins spécifiques identifiés, comme mentionné par Sarah Crestin-Billet.

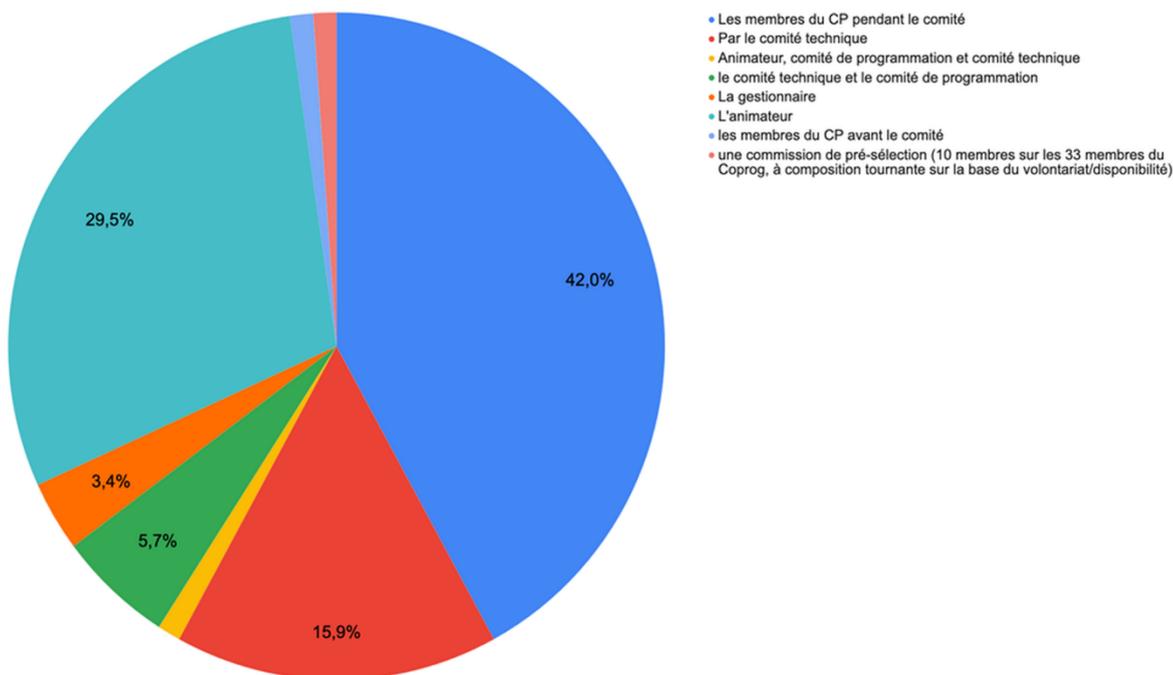


Figure 23 Répartition des acteurs responsables du remplissage de la grille de sélection

Lorsqu'il s'agit de remplir la grille d'évaluation, dans près de 30 % des cas, il est dit que c'est l'animateur du GAL qui s'en charge, tandis que dans 42% des cas, c'est le comité de programmation et dans 16% des cas, c'est le comité technique qui le remplit. Dans quelques cas, c'est le gestionnaire qui remplit la grille. Quelques pratiques sont à noter : dans un cas, il est demandé aux membres du comité de programmation de remplir la grille avant le comité de programmation. Dans un autre cas, c'est une commission de pré-sélection qui se réunit pour établir et remplir les grilles d'évaluation. Notre questionnaire nous a permis de montrer une grande variabilité dans la manière que les GAL utilisaient cet outil et il sera intéressant, dans une prochaine étude, d'approfondir ces pratiques.

Ce qu'il convient de noter, c'est que dans certains GAL, il y a pu y avoir plusieurs grilles de sélection.

"Une pour l'avis d'opportunité, remise au porteur un peu avant son passage devant le comité de programmation. Une grille de sélection pour la programmation, une grille simplifiée préremplie par l'animateur du GAL avec les éléments de l'avis d'opportunité et complétée par le porteur avant le vote de sélection et de programmation".

Cette pratique peut permettre d'obtenir des informations plus précises sur les projets dès le départ et de faciliter le processus d'évaluation et de sélection.

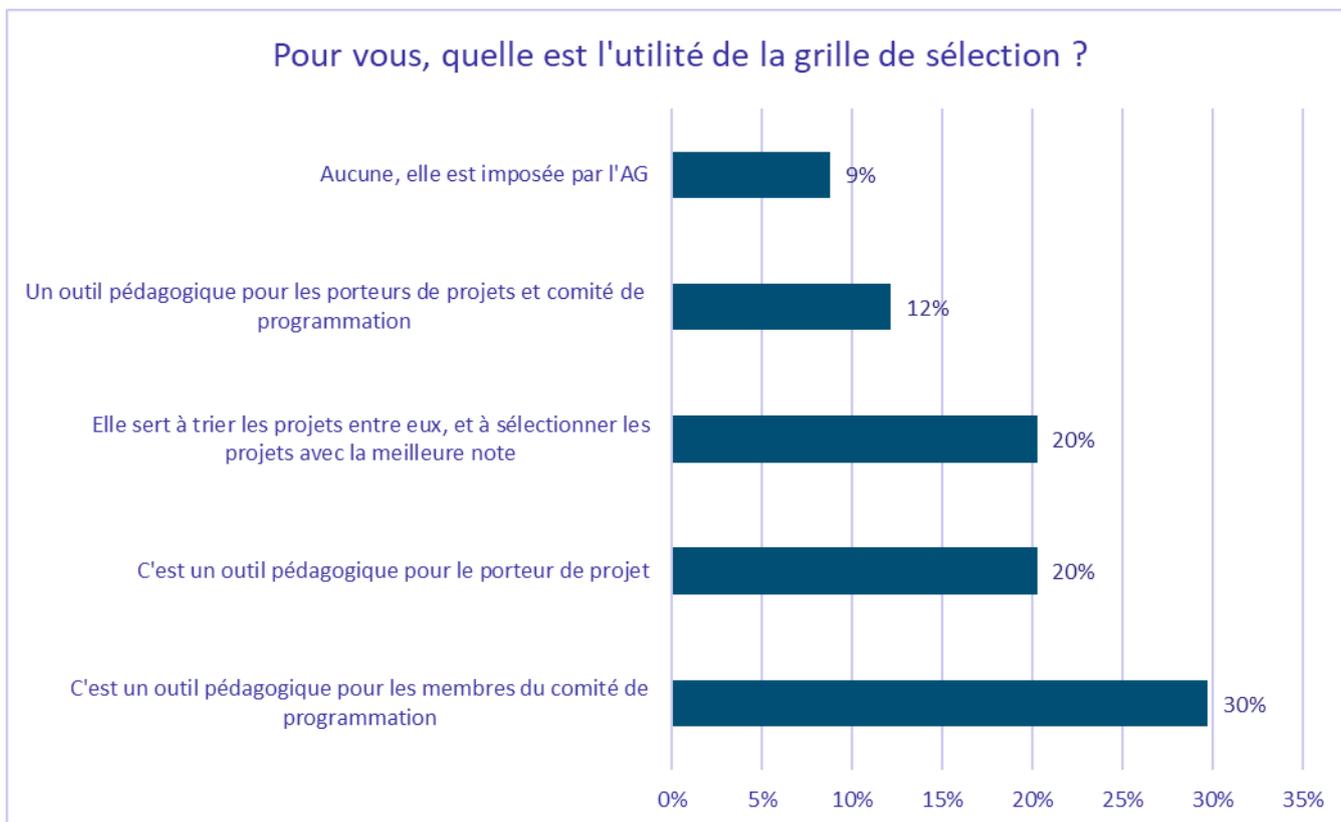


Figure 24 Perception de l'utilité de la grille de sélection par les techniciens des GAL

Lorsqu'il s'agit de l'utilité des grilles d'évaluation en elles-mêmes, plus de la moitié des GALs qui ont répondu à cette enquête les considèrent comme un outil pédagogique, que ce soit pour les personnes demandant un financement ou pour les membres du comité de programmation. Seuls 20% des GALs ont déclaré les utiliser pour trier les projets et les évaluer en conséquence. Cela démontre l'importance d'accompagner et de soutenir les porteurs de projets tout au long du processus afin de les aider à comprendre les critères d'évaluation et à améliorer la qualité de leurs projets.

Ces grilles sont aussi utilisées pour objectiver les décisions et éviter toute discrimination dans l'évaluation des projets. Elles permettent de se baser sur des critères concrets pour juger la pertinence des projets plutôt que sur des considérations affectives. De plus, elles encouragent les porteurs de projets à prendre en compte des aspects environnementaux et sociaux dans leurs projets. Les grilles d'évaluation jouent également un rôle de support de discussion lors des réunions du GAL et servent de base pour l'attribution des aides financières. On peut noter que certaines régions imposent des justificatifs administratifs excessifs pour chaque critère, ce qui peut réduire l'efficacité de ces grilles.

En conclusion, les grilles d'évaluation sont un outil précieux pour les GALs dans l'évaluation des projets. Cependant, il est important de veiller à ce qu'elles soient utilisées de manière optimale et efficace. Il convient d'encourager l'utilisation de critères spécifiques à la stratégie locale de développement et à ses

différentes fiches action pour l'élaboration des grilles d'évaluation, afin de garantir une meilleure adéquation entre les projets et les objectifs du GAL. De plus, il est important de dispenser une formation appropriée aux membres du comité de programmation sur l'utilisation de ces grilles pour améliorer leur compréhension et leur capacité à sélectionner les projets de manière objective et pertinente. Une bonne coordination et communication entre le comité technique, le comité de programmation et les porteurs de projets est également essentielle pour assurer une évaluation précise et équitable des projets. Enfin, il est recommandé aux GALs d'examiner régulièrement leurs pratiques d'évaluation et d'adapter leurs grilles en fonction de leur retour d'expérience afin de garder l'intérêt des membres du comité de programmation. Enfin, dans les échanges avec les GAL, il est ressorti que pour la majorité, il ne devait y avoir qu'une seule grille, par fiche action ou par stratégie alors que rien n'interdit d'en avoir plusieurs ou de les faire évoluer au cours du programme.

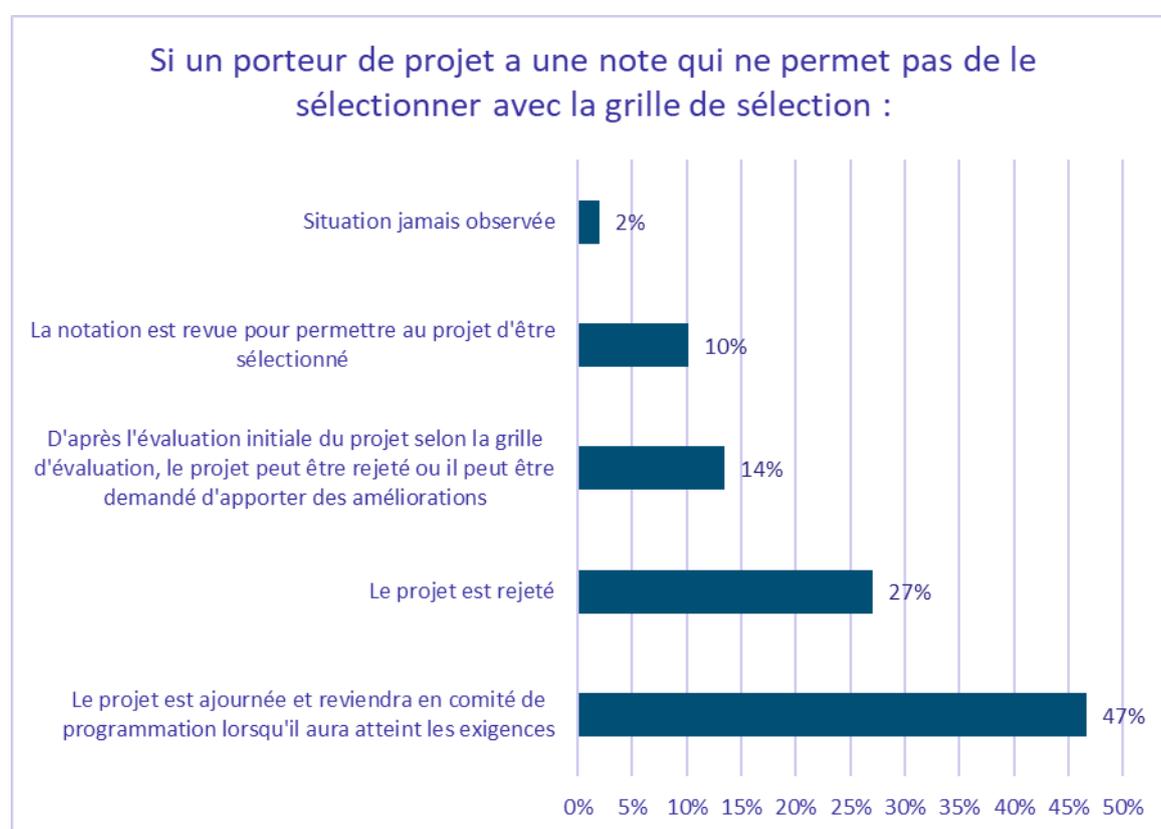


Figure 25 Fréquence de révision de l'évaluation en cas de critères non satisfaits objectivement

L'enquête révèle que lorsque la grille de sélection ne permet pas à un projet de répondre de manière objective à tous ses critères, dans près d'un tiers des cas, l'évaluation sera révisée.

Comme l'ont rapporté certains animateurs de GAL : "On évite cela normalement. L'animateur travaille en amont pour faire évoluer le projet si nécessaire. Les projets présentés en comité de programmation

reçoivent toujours une note. Seulement une fois, un porteur de projet a insisté et aucune note n'a été présentée en comité de programmation. Le projet a été rejeté."

Cela montre que dans la plupart des cas, les animateurs travaillent avec les porteurs de projets pour améliorer leurs propositions et s'assurer qu'elles répondent aux critères de la grille de sélection. Cependant, il peut arriver que certains projets ne parviennent pas à satisfaire tous les critères de manière objective, ce qui peut entraîner une révision de l'évaluation.

Il est important de noter que la révision de l'évaluation est une exception plutôt qu'une pratique courante, ce qui indique que les animateurs font de leur mieux pour guider les porteurs de projets dans le processus d'amélioration de leurs propositions. Cela souligne l'importance de l'accompagnement des porteurs de projets tout au long du processus d'évaluation et de sélection, afin de maximiser leurs chances de succès.

Pour les GALs, il est essentiel de veiller à ce que leurs grilles de sélection soient claires, objectives et adaptées aux objectifs et aux priorités de la stratégie de développement local. Cela permettra de garantir une évaluation équitable et transparente des projets et de favoriser la réalisation des objectifs du programme LEADER.

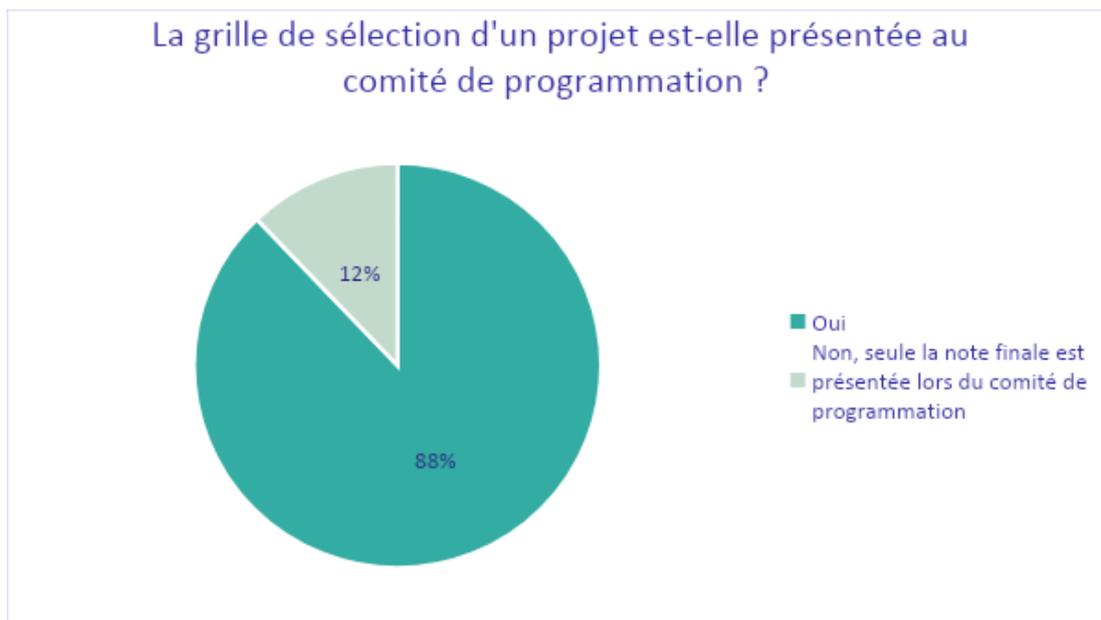


Figure 26 Modalités de présentation de la grille de sélection au comité de programmation

Neuf GAL sur dix présentent la grille au comité de programmation plutôt que la seule note. Cela démontre que les membres du GAL qui possèdent une expertise doivent justifier leurs décisions auprès du comité. Il est intéressant de noter que, même si une grande partie des GAL perçoivent la grille de sélection comme étant insignifiante, ils la présentent tout de même.

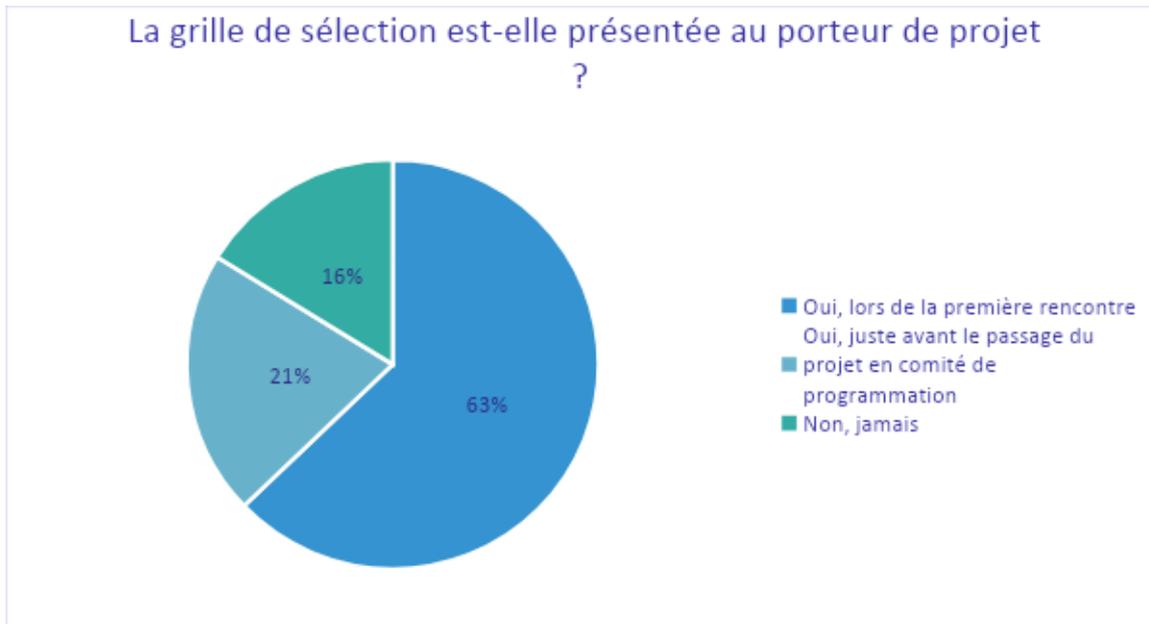


Figure 27 Modalités de présentation de la grille de sélection aux porteurs de projets

63 % des GAL font preuve de transparence en fournissant aux porteurs de projets une grille de sélection au début du processus. Cela permet aux candidats d'ajuster leur projet pour qu'il réponde aux critères. 21 % des GAL ne présentent la grille aux porteurs de projets qu'au moment du passage en comité de programmation. Si les porteurs de projets dans ce cas savent comment ils vont être évalués, ils n'ont pas pour autant la possibilité de modifier leur projet pour obtenir une meilleure note. Pour les 16 % restants, les porteurs de projets ne se voient pas présenter la grille de sélection et ne sauront pas comment ils seront évalués.

Nous observons une corrélation importante entre les GAL qui présentent la grille d'évaluation aux candidats juste avant la présentation du projet au comité de programmation et l'ajustement des critères d'évaluation de la grille par le comité de programmation afin qu'il puisse approuver les projets pour lesquels il vote.

Parmis les GAL qui ne présentent pas la grille de sélection aux porteurs de projets, nous pouvons distinguer deux cas :

Une partie de ces GAL (20%), sont cohérents dans leur procédure. Ils estiment que la grille leur a été imposée et qu'elle ne sert à rien, et que si elle donne une note négative, elle sera de toute façon revue pour faire passer le projet quoi qu'il en soit. Il n'y a donc pas d'incohérence à ce qu'elle ne soit pas présentée au porteur projet. Pour ces GAL, l'exigence de d'objectivité dans la prise de décision émise par la Commission n'est pas respectée.

Pour le reste de ces GAL (80%) qui ne présentent jamais la grille de sélection au porteur de projet alors qu'elle aura un impact sur sa sélection, il y a un vrai défaut d'information pour le porteur de projet.

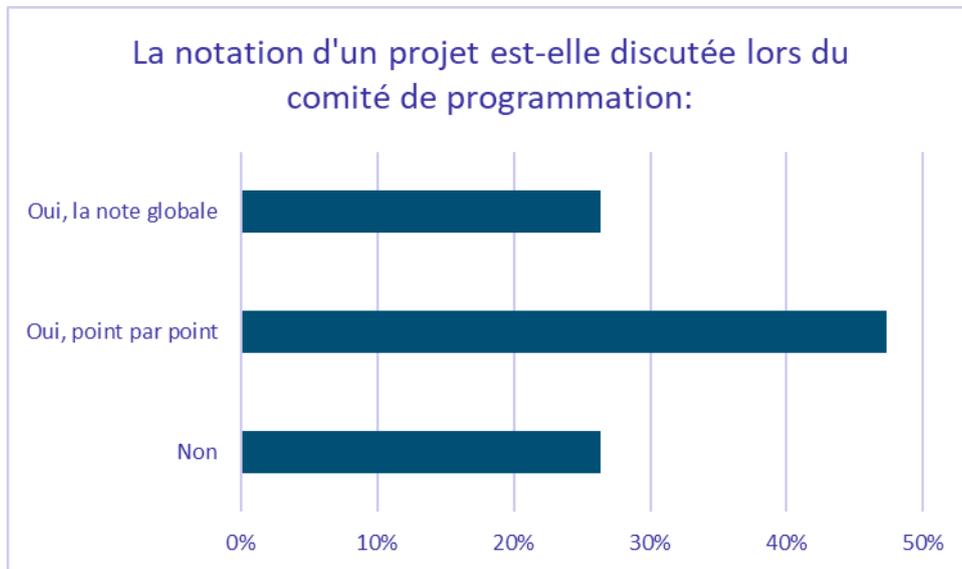


Figure 28 Déroulement des discussions sur la notation au sein du comité de programmation

La question de la notation est liée au processus de prise de décision procédurale ou substantielle.

Les critères à évaluer lors des décisions de programmation sont à la fois substantiels et procéduraux. La notation point par point permet de se focaliser sur les détails du projet et de conserver un équilibre entre ces deux aspects. Les membres du comité de programmation attribuent leur note en fonction des informations fournies et de leur présentation lors de la réunion. Une grille de sélection est alors souvent remplie avec 0, 1 ou 2 points selon la satisfaction des critères impartis. La discussion se focalise alors sur les critères et non pas sur la note, ce qui permet de faire une évaluation plus juste et ouverte.

Dans le tableau 2, nous présentons des exemples de décisions procédurales ou substantielles prises par les GALs. La différence clé réside dans la pratique de la délibération, qui permet à chaque membre du comité de programmation d'exprimer sa perspective

Tableau 2 Pratiques procédurales et substantielles de prise de décision

Nature de processus de prise de décision	Verbatim
Substantielle	Lors de la notation du projet par le Comité de programmation, les points forts et faibles du projet sont discutés. Par exemple, lors de la notation des objectifs transversaux, les membres du Comité de programmation attribuent leur note en fonction des

	éléments de réponse fournis et de la présentation préalable du projet.
Substantielle	Le Comité de programmation examine d'abord l'opportunité du projet, ses avantages et inconvénients, puis évalue point par point la note attribuée (chaque membre envoie sa grille remplie une semaine avant la réunion, la synthèse des notes est présentée lors de la réunion), et en fonction des discussions, ils valident ou réévaluent tout ou partie de la grille.
Substantielle	La grille est remplie par les membres du Comité de programmation lors du Comité de programmation (le porteur de projet présente son projet en amont et quitte la salle pendant le remplissage de la grille). L'animateur peut aider en rappelant les détails du projet aux membres. Des discussions peuvent avoir lieu, mais chacun remplit individuellement sa grille. La moyenne totale définit la programmation du projet.
Procédurale	La discussion n'a pas lieu autour de la note mais des critères à atteindre (critère dépassé : 1; critère atteint: 0,5 ; critère non atteint: 0)
Substantielle	Puisque nous mettons la note minimale à tous pour éviter les demandes de pièces de la Région, nous ne discutons pas tant la note mais balayons nos différents critères de manière qualitative pour chaque projet, ce qui sert de base aux débats du comité.

2.3. Porteurs des projets

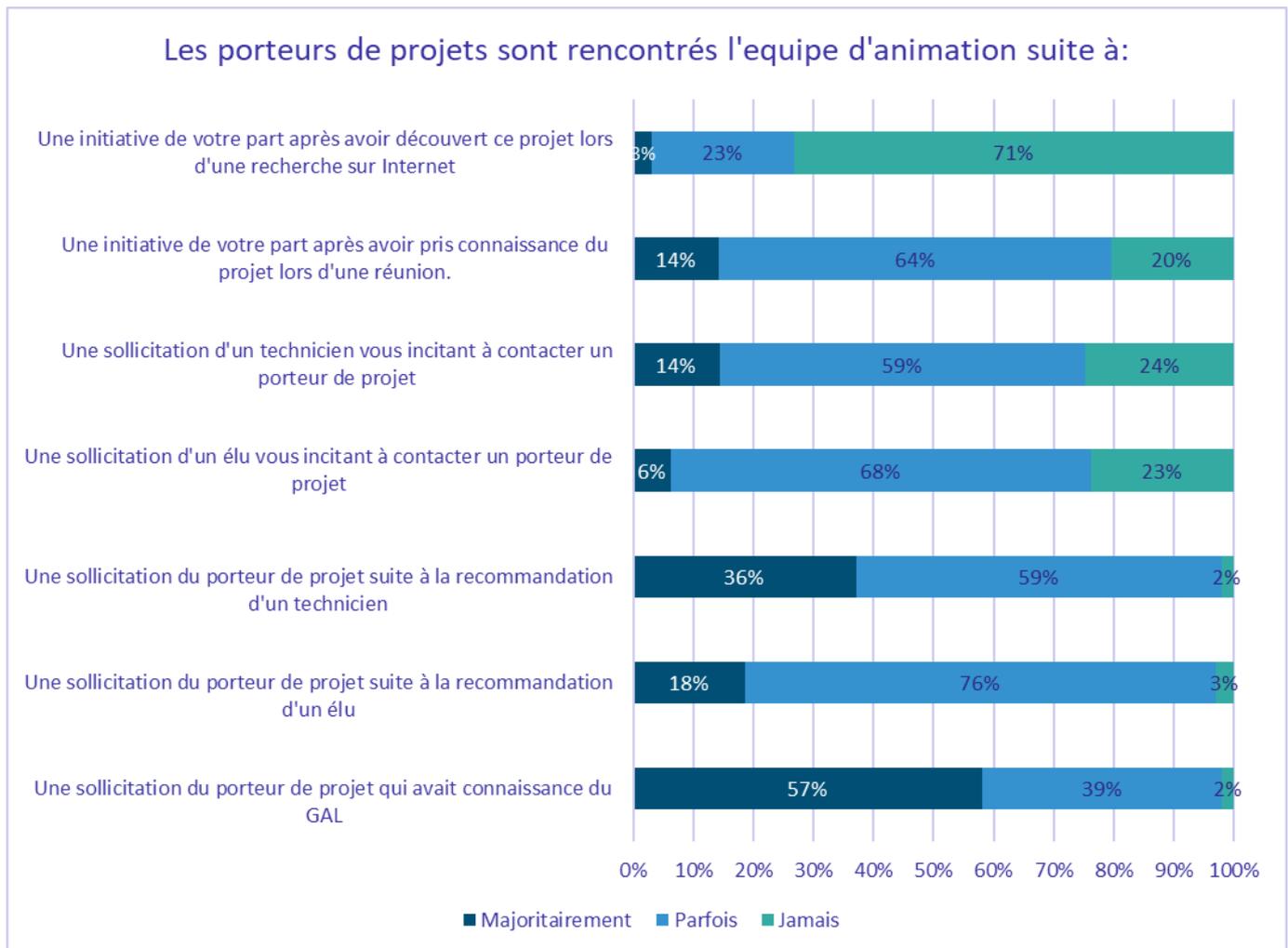


Figure 29 Circonstances de rencontre entre les porteurs de projets et l'équipe d'animation du GAL : Interventions des acteurs

Les porteurs de projet candidats à un accompagnement du GAL peuvent demander un soutien soit directement, soit à la suite de la recommandation d'un technicien ou d'un représentant élu. En outre, les initiatives des animateurs GAL en dehors du réseau GAL existant sont rares. Ainsi, on observe que les deux tiers des demandes émanent soit des porteurs de projets eux-mêmes, soit de la recommandation/du réseau de techniciens.

Les GALs et leurs techniciens peuvent être à l'initiative de projets, en repérant des besoins ou initiatives émergentes, en mettant ensemble les porteurs de projets, ou acteurs concernés, en créant du lien, en accompagnant activement jusqu'à l'émergence d'un projet collectif Faire ce travail d'assemblage qui un ou deux ans après, va déboucher sur des projets structurants est le rôle classique d'un agent de

développement, trop souvent délaissé par les techniciens LEADER, trop occupés par des tâches administratives trop lourdes. un rôle et une fonction qui avait une plus grande importance par le passé mais qui on le voit ici a été en grande partie oublié par les GAL et les animateurs. Dans de nombreux entretiens individuels, les animateurs pensent que ce n'est pas leur rôle d'initier des projets mais qu'ils doivent être dans une posture d'attente, avec une stratégie la plus ouverte possible pour être sûr de pouvoir capter les vraies « initiatives du territoire ».

Le GAL Coeur du Jura adopte une approche participative dans l'évaluation des projets soumis. Les membres du comité technique utilisent des cartons rouges et verts pour exprimer leur avis technique sur les projets, permettant ainsi une prise de parole fluide et transparente. Cette méthodologie favorise une communication directe et constructive entre les membres et les porteurs de projets, offrant des retours immédiats pour améliorer les propositions soumises. Les recommandations sont ensuite compilées dans un rapport à destination des porteurs pour qu'ils ajustent leurs projets en fonction des suggestions reçues.

3. LES LIENS DE GAL AVEC SES PORTEURS DES PROJETS

Cette section examine les interactions entre les porteurs de projets et les instances du Groupe d'Action Locale (GAL), ainsi que les mécanismes de suivi des projets. Notre analyse vise à évaluer le degré de participation et d'implication des porteurs de projets dans les processus décisionnels et le suivi des initiatives au sein du GAL.

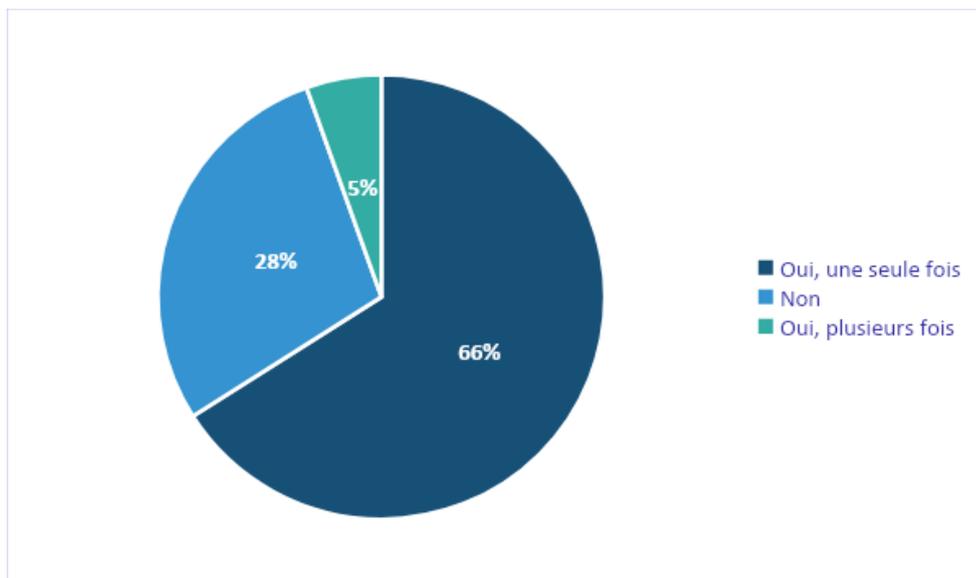


Figure 30 Modalités de présentation des porteurs de projets au comité de programmation

En France, il est courant que les porteurs de projets soient invités à venir présenter leur démarche devant le comité de programmation. 71% des GAL proposent aux porteurs de projet de se présenter devant le comité de programmation alors que dans les autres pays de l'Union européenne, la pratique habituelle est de soumettre des candidatures écrites. Il est important de considérer d'autres pratiques d'octroi de subventions publiques en France et dans d'autres pays de l'UE et de s'interroger sur les raisons pour lesquelles cette pratique a été si répandue dans les GAL français.

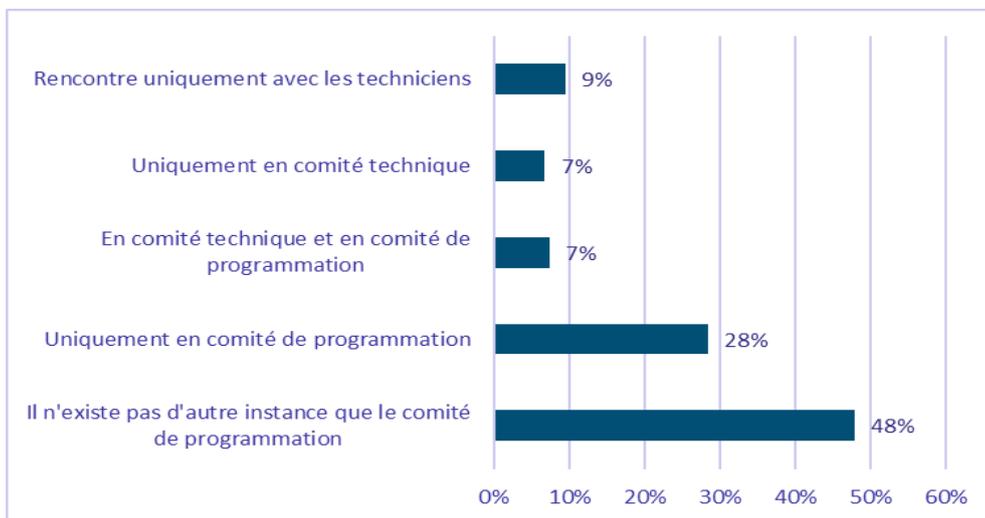


Figure 31 Fréquence et modalités des rencontres entre les instances du GAL et les porteurs de projets

90% des porteurs de projets rencontrent une ou plusieurs instances de gouvernance GAL. On note que la pratique d'organiser des réunions spécifiques, une comitologie adaptée à la nature du projet est peu répandue.

Au sein du *GAL Coeur du Jura*, une attention particulière est accordée à la mobilisation des membres et des porteurs de projets à travers divers événements, tels que des visites de terrain. Ces événements permettent de renforcer la confiance entre les membres du GAL et les instructeurs régionaux, ainsi que d'améliorer la communication. En outre, des pratiques innovantes d'évaluation collective sont mises en place, comme l'utilisation de cartons de couleur lors des séances de sélection des projets, permettant à chaque membre de s'exprimer de manière claire et transparente sur l'adéquation des projets avec les objectifs stratégiques du territoire.

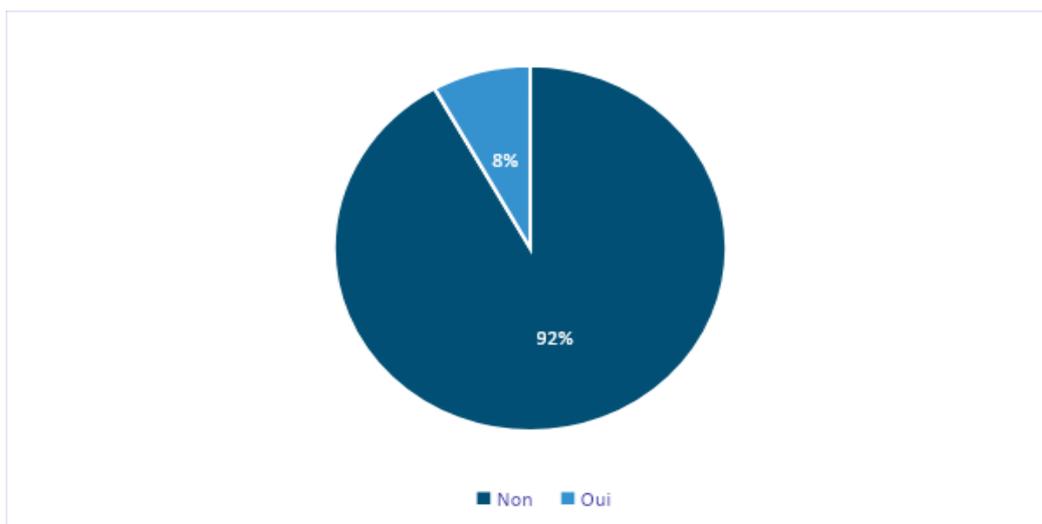


Figure 32 Présentation du bilan des projets par les porteurs en comité de programmation

Dans la figure 32 on peut observer que la pratique consistant à faire revenir un porteur de projet devant le comité de programmation existe mais reste marginale. La majorité des comités de programmation, de

fait, se privent d'un outil pour animer leurs réunions, de nature à favoriser une plus grande participation des membres du comité de programmation et permettant un regard à postériori sur le processus et les critères qui ont permis à un projet d'être sélectionné. Cette observation souligne l'importance du rôle des animateurs des GAL. En effet, ces derniers jouent un rôle crucial dans la mise en relation d'acteurs afin de créer des dynamiques et de faire émerger des projets 'ancrés', adaptés et répondant à de réels besoins du territoire. Ils agissent souvent comme des garde-fous vis-à-vis des porteurs de projet privés, s'assurant que les projets prennent en compte les demandes locales, les contraintes du marché, et les réglementations écologiques et de qualité. Ce rôle de facilitateur et de garant de la qualité des projets pourrait être renforcé par une pratique plus systématique de retour d'expérience des porteurs de projets devant le comité de programmation.

DISCUSSION DES RÉSULTATS ET IMPLICATIONS

Cette étude a examiné les pratiques de sélection des projets dans les Groupes d'Action Locale (GAL) en France. Deux points importants ont été identifiés dans le processus de prise de décision : reconnaître LEADER en tant qu'objet politique et technique, et réviser le rôle du technicien pour passer de la gestion des demandes de projets à la promotion du développement de projets.

3. LE LEADER EN TANT QU'OBJET POLITIQUE ET TECHNIQUE

Le programme LEADER est souvent vu comme *une initiative politique* visant à encourager le développement local par le biais de financements appropriés. Cette dimension politique met en lumière la nécessité d'une gouvernance efficace et transparente au sein des groupes d'action locale (GAL) pour garantir la qualité des projets soutenus. *D'un point de vue technique*, le programme LEADER repose sur des critères de sélection et des processus décisionnels complexes. Les techniciens jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de ces aspects techniques, assurant ainsi une gestion efficace des fonds et des projets.

Dans le cadre du programme LEADER, l'enquête révèle l'importante collaboration entre les techniciens et les porteurs de projets, tandis que l'interaction avec le comité de programmation et ses membres est considérablement limitée. Cela souligne l'importance cruciale des techniciens, des gestionnaires et des responsables dans la mise en œuvre du programme. Cependant, le rôle du comité de programmation semble graduellement s'estomper, en raison d'un manque de connaissances et d'autres facteurs. Ainsi, le rôle central des techniciens devient de plus en plus essentiel pour garantir le bon fonctionnement du programme. Lorsqu'on examine le programme dans son ensemble, une tendance d'éloignement progressive de certains de concepts fondamentaux du développement local est présente, à la fois sur le plan institutionnel et dans sa mise en pratique. Cette évolution est en partie due à la bureaucratisation accrue du programme LEADER, souvent critiqué (European Court of Auditors, 2022 ; Navarro et al., 2020 ; Lacquement et al., 2020 ; Rodriguez et al., 2019) en raison de son aspect administratif. On appelle bureaucratisation la tendance à multiplier les demandes administratives qui complexifient un dossier, rendent les demandes plus complexes et les dossiers "figés".

Cependant, malgré les principes fondamentaux du programme, sa mise en œuvre n'est pas réglementée dans une grande mesure. Les techniciens ont tendance à adopter des pratiques qu'ils perçoivent comme obligatoires, ce qui peut entraîner un alourdissement des procédures. Par exemple, les grilles de sélection, essentielles dans le processus de prise de décision, varient significativement d'un territoire à un autre. Souvent, la complexité des critères de sélection ne cesse de croître, alors même qu'ils sont censés guider

les membres du comité de programmation plutôt que de leur imposer des critères qu'ils ne comprennent pas toujours.

Il est arrivé que des élus accusent les techniciens de sur-application réglementaire comme principal obstacle. De la même manière, des techniciens reprochent aux politiques de ne pas respecter le cadre qu'ils se sont eux-mêmes fixés. Notre enquête révèle que les deux situations sont courantes. Attribuer la complexité du langage et de la grammaire du programme LEADER à lacunes de l'action publique révèle l'importance du rôle de traducteur de l'animateur du programme LEADER. Il traduit les volontés politiques en normes bureaucratiques de LEADER dans son travail au quotidien. Ces normes se doivent d'être simples et compréhensives tout en respectant le cadre réglementaire imposé par différents échelons administratifs du programme LEADER.

À l'heure actuelle, les procédures deviennent de plus en plus techniques et cela conduit progressivement les techniciens à s'éloigner de la logique du développement local qui devrait être au cœur du programme. D'autre part, il convient aussi de considérer le rôle des élus locaux, qui jouent un rôle crucial dans le programme LEADER. Bien que leur objectif principal soit souvent de mobiliser des fonds pour leur territoire, qu'ils ne sont pas les seuls acteurs du développement local.

La bureaucratisation et l'aspect administratif sont liés non seulement aux dispositifs nationaux et régionaux, mais aussi au fonctionnement même des territoires.

Les résultats de notre atelier de restitution ont largement confirmé nos conclusions initiales. Ils ont notamment souligné l'importance de simplifier les procédures bureaucratiques et d'améliorer la participation des acteurs locaux, renforçant ainsi la pertinence de nos recommandations.

Enfin, les retours du GAL Coeur du Jura montrent l'importance d'une méthodologie collaborative dans la prise de décision. En plus de la grille de sélection rigoureuse, des techniques d'animation collective sont mises en œuvre pour faciliter la participation et la co-construction des projets. Notamment, des techniques de facilitation issues du réseau des pionniers de l'innovation publique en Bourgogne-Franche-Comté, ainsi que des méthodes de prise de décision collective, sont utilisées pour renforcer la transparence et l'efficacité du processus décisionnel.

4. REVISITER LE RÔLE DU TECHNICIEN : PASSER DE LA GESTION DES DEMANDES DE PROJETS À LA PROMOTION DU DÉVELOPPEMENT DE PROJETS.

Le rôle des techniciens est avant tout celui de traducteurs. Tout d'abord, ils traduisent la volonté politique et les initiatives dans le cadre administratif. Ensuite, ils soutiennent les acteurs locaux dans le

développement de projets qui répondront aux complexités administratives de LEADER. Par exemple, dans les années suivant l'adoption de la stratégie, il est attendu des GAL qu'ils initient la création des projets. Leur rôle consiste à orchestrer la mise en place sur le terrain afin de favoriser l'émergence des projets territoriaux.

Notre étude a révélé l'importance cruciale des techniques d'animation employées par les techniciens des GAL. Ces techniques comprennent :

- La conceptualisation des ateliers de concertation
- La facilitation de la prise de parole
- L'agencement stratégique des lieux de réunion
- La communication efficace des résultats

Par exemple, le GAL Cœur du Jura a mis en place une procédure innovante permettant de recueillir des avis basés sur les critères de sélection, tout en encourageant l'expression de recommandations techniques, juridiques et financières de la part de ses membres. Cette approche illustre comment les GAL peuvent favoriser une prise de décision plus démocratique et inclusive, tout en s'assurant que les projets répondent aux besoins réels du territoire.

Les techniciens sont au cœur du réseau de collaboration entre les acteurs locaux, les porteurs de projet et les instances de décision. Leur capacité à construire des relations professionnelles solides est essentielle pour faciliter la coordination et la mise en œuvre des initiatives de développement local. Dans le processus de création de projets au sein des GAL, il est crucial de rester ancré sur le terrain pour comprendre les besoins réels de la communauté et garantir la pertinence des projets locaux. Cet ancrage sur le terrain permet d'assurer une approche participative et orientée vers l'action pour favoriser l'émergence de projets adaptés au territoire.

Par exemple, les grilles de sélection que nous appliquons localement ne sont pas toujours adaptées à chaque situation, ce qui entraîne une certaine lourdeur dans le processus de décision. Cette dynamique renforce l'entre-soi des techniciens et leur isolement bureaucratique, tant au niveau territorial que dans la réglementation régionale ou nationale. Afin de contrer cette tendance, il est essentiel de garder à l'esprit que les techniciens agissent comme des traducteurs entre la politique et la norme. Ils sont des interprètes entre ces deux sphères, chargés de traduire les attentes des élus dans le langage des normes administratives. C'est là que réside toute la valeur de leur travail. Malheureusement, la question de la traduction est parfois négligée, et on se contente d'appliquer les normes sans tenir compte des aspirations propres des territoires.

Dans ce contexte, le duo technicien-politicien est parfaitement complémentaire, car les politiciens ont besoin d'argent et de légitimité politique, tandis que les techniciens maîtrisent la dialectique administrative. Cependant, dans cette dynamique, c'est le développement local lui-même qui en souffre. En effet, l'idée même du développement local est compromise lorsque les techniciens s'éloignent des principes fondamentaux pour répondre aux exigences administratives.

5. POINT 'D'ACTION

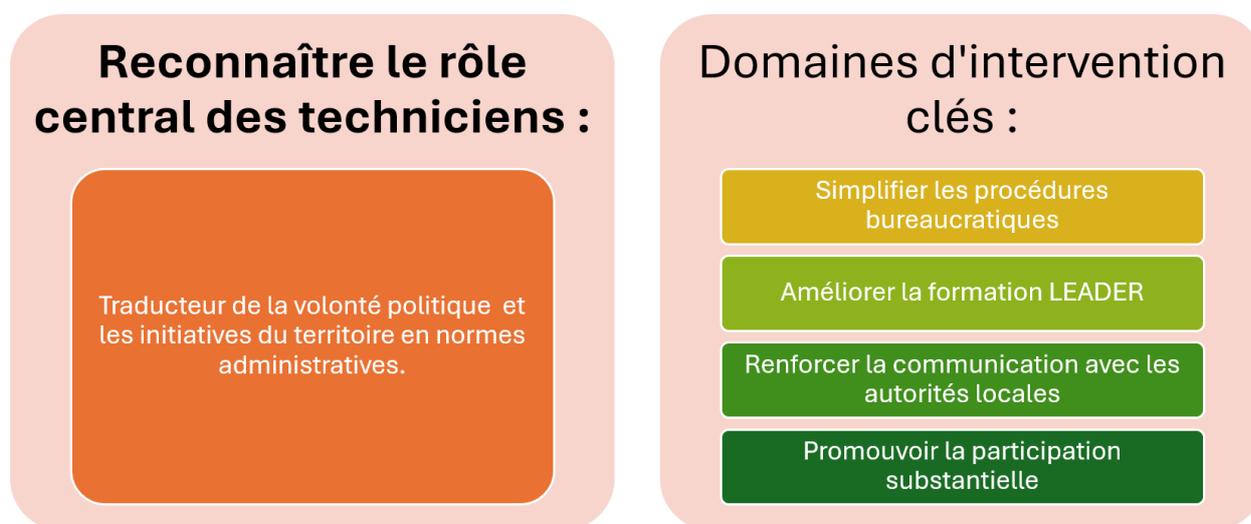


Figure 33 Rôle central des techniciens et domaines d'intervention prioritaires pour les GAL

CONCLUSION

Notre étude a porté sur les pratiques de prise de décision au sein des groupes d'action locale (GAL), qui sont des structures financées dans le cadre du programme LEADER de l'Union européenne. Nous avons examiné les meilleures pratiques pour favoriser une participation substantielle où toutes les parties prenantes de l'écosystème LEADER peuvent exprimer leur point de vue sur le développement territorial, notamment sur la mise en oeuvre de la stratégie du GAL, et contribuer à une prise de décision pertinente au sein de ces groupes. Cela a été fait en prenant en compte les intérêts et les objectifs du Parlement européen, de la Commission européenne et des parties prenantes locales.

Nous avons constaté que, au-delà du cadre organisationnel et des axes thématiques souvent privilégiés par l'administration, ce sont les pratiques décisionnelles au niveau régional et local qui sont déterminantes pour le succès des initiatives de développement rural. Les micro-pratiques au sein de dispositif LEADER jouent un rôle crucial dans la manière dont les fonds sont mobilisés et utilisés pour répondre aux besoins spécifiques des zones rurales.

Il n'existe pas de réglementations ou de cadres régissant le fonctionnement démocratique du GAL. Il incombe aux personnes qui animent le GAL d'envisager ces pratiques de manière à soutenir non seulement la prise de décision démocratique, mais aussi à promouvoir la participation substantielle des acteurs de LEADER sur le territoire.

Notre étude démontre que, bien que la littérature ait souvent critiqué LEADER pour sa domination par l'administration et la législation, entravant ainsi le développement local, nous avons négligé un aspect crucial : LEADER implique également une dimension technique qui doit répondre aux enjeux politiques locaux. Cette réalité engendre deux principaux défis :

1. L'enchevêtrement de LEADER dans des normes et règles descendantes gérées par l'Europe et les régions.
2. La professionnalisation des activités de LEADER, conférant aux techniciens sur le terrain une légitimité politique pour mettre en œuvre ces normes descendantes.

Pour surmonter ces obstacles au développement local piloté par la communauté, nous proposons deux approches :

1. La formation des techniciens et des élus pour recadrer la relation président-manager au sein des GAL. Cela implique de reconnaître d'une part le projet politique, et d'autre part le rôle de traducteur des techniciens.

2. Le renforcement de la reconnaissance et du soutien des animateurs par les présidents de GAL, notamment les élus.

Une phase d'acculturation est souvent nécessaire pour familiariser les élus avec ces méthodes de travail participatives. Dans certains cas, la mise en place d'instances externes pourrait être bénéfique pour rappeler l'obligation d'animer véritablement les réunions et assurer une gouvernance participative effective. Pour recentrer le développement local et assurer le rôle de traducteur des techniciens, il incombe aux élus de soutenir activement cette traduction nécessaire au développement local.

Notre étude apporte un éclairage nouveau sur les pratiques concrètes de prise de décision au sein des GAL, complétant ainsi les analyses théoriques existantes. Alors que Chevalier et Dedeire (2014) ont souligné l'importance des principes de base du développement local, notre recherche démontre comment ces principes sont réellement mis en œuvre sur le terrain, avec leurs succès et leurs difficultés. Nous avons identifié une diversité de pratiques innovantes, telles que la procédure mise en place par le GAL Cœur du Jura permettant de recueillir des avis basés sur les critères de sélection tout en encourageant l'expression de recommandations techniques, juridiques et financières. Ce type d'approche pourrait inspirer d'autres GAL dans leur fonctionnement quotidien.

De plus, là où Esparcia et al. (2015) ont théorisé le rôle de la gouvernance territoriale, notre étude offre des exemples tangibles de collaboration entre techniciens et élus, mettant en lumière les défis pratiques mais aussi les opportunités de cette synergie. Par exemple, nous avons observé que 71% des GAL proposent aux porteurs de projet de se présenter directement devant le comité de programmation, une pratique qui favorise le dialogue direct entre les acteurs du territoire et les instances décisionnelles.

Ces résultats, ancrés dans la réalité opérationnelle des GAL, fournissent des pistes concrètes pour renforcer l'efficacité et la nature participative du développement local. Ils offrent aux professionnels des GAL des outils et des réflexions directement applicables pour améliorer leurs processus de prise de décision, comme l'utilisation stratégique des grilles de sélection ou la mise en place de comités techniques, et in fine, l'impact de leurs actions sur le territoire.

La validation de nos résultats par les participants à l'atelier de restitution renforce la fiabilité de notre étude et souligne l'urgence d'adresser les défis identifiés pour améliorer l'efficacité des GAL.

RÉFÉRENCES

Abramowicz, J. (2020). Local Action Groups as learning organizations and communities. *Praca Socjalna*, 35(3), 91–108. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.3147>

Andres, A. S., Navarro, M. L. H., & Barthe, L. (2021). Multilevel governance as a key feature within the LEADER programme for territorial development and the empowerment of local actors: The cases of aragón and midi-pyrénées. *Cuadernos Geograficos*, 60(3), 192–211. <https://doi.org/10.30827/cuadgeo.v60i3.17750>

Berriet-Sollicec, M., Lépicier, D., & Vollet, D. (2016). Innover en territorialisant : quel est le prix à payer ? Analyse des coûts de transaction du programme LEADER 2007-2013 en Auvergne et Bourgogne. *Environnement, Aménagement, Société*.

Champetier, Y. (2003). L'Europe et le développement rural. *Projet*, 274(2), 59. <https://doi.org/10.3917/pro.274.0059>

Chevalier, P., & Dedeire, M. (2014). Application du programme leader selon les principes de base du développement local Implementation of the Program Leader against the principle of principles of local development. *Économie Rurale*, 342, 9–25. <https://doi.org/10.4000/economierurale.4382>

Chevalier, P., Mačiulyté, J., Razafimahefa, L., & Dedeire, M. (2017). The Leader Programme as a Model of Institutional Transfer: Learning from Its Local Implementation in France and Lithuania. *European Countryside*, 9(2), 317–341. <https://doi.org/10.1515/euco-2017-0020>

Dargan, L., & Shucksmith, M. (2008). LEADER and innovation. *Sociologia Ruralis*, 48(3), 274–291. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2008.00463.x>

Dore, G. (2014). *VERSION PROVISOIRE Le devenir du programme européen LEADER 2014-2020* (8es Journées de Recherches En Sciences Sociales).

ELARD. (2018). *The role of LEADER and CLLD (Community-Led Local Development) in the integrated and sustainable development of rural, coastal and urban areas, and in connecting citizens to the European mission, beyond 2020*.

Esparcia, J., Escribano, J., & Serrano, J. J. (2015). From development to power relations and territorial governance: Increasing the leadership role of LEADER Local Action Groups in Spain. *Journal of Rural Studies*, 42, 29–42. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2015.09.005>

European Comission. (2018). *Guidance for local actor son community-led local devel- opment. European structural and investment funds*. moz-extension://f915abc8-ec01-40b3-befb-1863b995b096/enhanced-reader.html
openApp&pdf=https%3A%2F%2Fec.europa.eu%2Fregional_policy%2Fsources%2Fdocgener%2Finform%2F2014%2Fguidance_clld_local_actors_en.pdf

European Court of Auditors. (2022). *Special Report LEADER and community-led local development facilitates local engagement but additional benefits still not sufficiently demonstrated*.

European Network for Rural Development. (2017). *Guidelines Evaluation of LEADER/CLLD*. Européen Evaluation Helpdesk for Rural Développement.

Evaluation of the impact of LEADER on balanced territorial development, (2022).

https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld_en

Freeman, R., Phillipson, J., Gorton, M., & Tocco, B. (2023). Social capital and short food supply chains: Evidence from Fisheries Local Action Groups. *Sociologia Ruralis*.

<https://doi.org/10.1111/soru.12455>

Griffiths, E., Sharp, N., Grunhut, S., & Woods, M. (2023). *An evaluation of LEADER in Wales: Technical Report*. Cardiff: Welsh Government, GSR report number 01/2023

<https://gov.wales/evaluation-leader-wales>

Hoffmann, R., & Hoffmann, N. (2018). The Leader Programme as an Impulse for New Projects in Rural Areas. *Quaestiones Geographicae*, 37(2), 141–150. <https://doi.org/10.2478/quageo-2018-0014>

Kováč, I., & Kučerová, E. (2009). The social context of project proliferation-the rise of a project class. *Journal of Environmental Policy and Planning*, 11(3), 203–221.

<https://doi.org/10.1080/15239080903033804>

Lacquement, G., & Chevalier, P. (2016). Capital territorial et développement des territoires locaux, enjeux théoriques et méthodologiques de la transposition d'un concept de l' économie territoriale à l'analyse géographique. *Annales de Géographie*, 711(5), 490. <https://doi.org/10.3917/ag.711.0490>

Lacquement, G., Chevalier, P., Navarro, F., & Cejudo, E. (2020). Public Action and Territorial Development: The LEADER Approach in the Recomposition of Rural Spaces in Languedoc-Roussillon (France) and Andalusia (Spain). In *Springer Geography* (pp. 63–86). Springer.

https://doi.org/10.1007/978-3-030-33463-5_4

Lindstrom et al. (2022). *LEADER and community-led local development facilitates local engagement but additional benefits still not sufficiently demonstrated*. European Court of Auditors

Lukić, A., & Obad, O. (2016). New Actors in Rural Development - The LEADER Approach and Projectification in Rural Croatia. *Sociologija i Prostor*, 55, 71–90. <https://doi.org/10.5673/sip.54.1.4>

Macken-Walsh, Á. (2011). Partnership and subsidiarity? A case-study of farmers' participation in contemporary EU governance and rural development initiatives. *Rural Society*, 21(1), 43–53.

<https://doi.org/10.5172/rsj.2011.21.1.43>

Marcianò, C., Romeo, G. (2019). Action Research and Participatory Decision-Aid Models in Rural Development: The Experience of “Terre Locridee” Local Action Group in Southern Italy. In: Calabrò, F., Della Spina, L., Bevilacqua, C. (eds) *New Metropolitan Perspectives*. ISHT 2018. Smart Innovation, Systems and Technologies, vol 101. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-92102-0_4

Maurel, M.-C., Chevalier, P., & Lacquement, G. (2014). *Transfert et apprentissage du modele LEADER en Europe Centrale* (Questionner l'Europe). L'Harmattan.

Molden, O., Abrams, J., Davis, E. J., & Moseley, C. (2017). Beyond localism: The micropolitics of local legitimacy in a community-based organization. *Journal of Rural Studies*, 50, 60–69.

<https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.01.001>

Müller, O., Sutter, O., & Wohlgemuth, S. (2020). Learning to LEADER. Ritualised Performances of 'Participation' in Local Arenas of Participatory Rural Governance. *Sociologia Ruralis*, 60(1), 222–242.

<https://doi.org/10.1111/soru.12287>

- Navarro, F. A., Woods, M., & Cejudo, E. (2016). The LEADER Initiative has been a Victim of Its Own Success. The Decline of the Bottom-Up Approach in Rural Development Programmes. The Cases of Wales and Andalusia. *Sociologia Ruralis*, 56(2), 270–288. <https://doi.org/10.1111/soru.12079>
- Pappalardo, G., Sisto, R., & Pecorino, B. (2018). Is the Partnership Governance Able to Promote Endogenous Rural Development? A Preliminary Assessment Under the Adaptive Co-Management Approach. *European Countryside*, 10(4). <https://content.sciendo.com/view/journals/euco/10/4/article-p543.xml>
- Rodriguez, M., Miguel Sanchez, L., Cejudo, E., & Antonio Camacho, J. (2019). Variety in local development strategies and employment: LEADER programme in Andalusia. *Agricultural Economics (Zemědělská Ekonomika)*, 65(No. 1), 43–50. <https://doi.org/10.17221/106/2018-agricecon>
- Roglic, M. (2022). Insight into participative processes within multi-stakeholder settings. Analysing public MSIs within the European Union LEADER programme: case study of Croatia (Doctoral dissertation, Université de Montpellier).
- Ruszkai, C., Tari, I. P., & Patkós, C. (2021). Possible actors in local foodscapes? Leader action groups as short supply chain agents—a European perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 13(4), 1–21. <https://doi.org/10.3390/su13042080>
- Šaradín, P., & Zapletalová, M. (2022). Innovative Democratic Potential of Local Action Groups: The Case of ‘Moravian Way’ LAG (Czech Republic). *Journal of Deliberative Democracy*, 18(1). <https://doi.org/10.16997/jdd.943>
- Thuesen, A. A. (2010). Is LEADER elitist or inclusive? Composition of Danish LAG boards in the 2007–2013 rural development and fisheries programmes. *Sociologia Ruralis*, 50(1), 31–45. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2009.00500.x>
- Turek, M. (2013). Rola lokalnych grup działania w zarządzaniu rozwojem lokalnym na przykładzie małopolskich ląd w perspektywie finansowej 2007-2013. *ZARZĄDZANIE PUBLICZNE*, 4(24). <https://doi.org/10.4467/20843968ZP.13.033.1738>