# Programme LEADER 2014-2022

## Rapport d'évaluation intermédiaire pour le territoire de Lannion-Trégor Communauté

Version finalisée au 1er septembre 2022

Direction stratégie & partenariats
LANNION-TREGOR COMMUNAUTE

# Table des matières

Introduction ..... 3
Le territoire du Groupe d'Action Locale (GAL) ..... 4
La stratégie de Développement Local Mené par les Acteurs Locaux (DLAL) ..... 4
Cadre règlementaire de l'évaluation ..... 7
Méthodologie de l'évaluation ..... 8
Période prise en compte pour l'évaluation ..... 8
Pilotage et mise en œuvre de l'évaluation ..... 8
Calendrier de l'évaluation ..... 8
I. Une stratégie LEADER 2014-2020 ayant permis de répondre aux besoins du territoire ..... 10
I.A. Une stratégie dont la pertinence et l'efficacité sont globalement confirmées par les résultats observés ..... 10
Un programme pertinent sur un périmètre cohérent ..... 10
Une grande stabilité des orientations portées par le programme ..... 11
Un programme aux impacts variés ..... 12
Un état d'avancement du programme satisfaisant dans l'ensemble, mais des thématiques relativement peu explorées ..... 12
Des modalités financières locales pertinentes, mais à réinterroger dans la perspective d'une nouvelle génération du programme ..... 15
Un programme ayant touché de nombreuses catégories d'acteurs locaux, avec un déséquilibre ressenti en faveur des acteurs publics ..... 16
Une coopération exemplaire ..... 17
Une démarche d'innovation à conforter ..... 20
I.B. Une stratégie déployée en cohérence avec d'autres politiques publiques ..... 23
Un Comité Unique de Programmation facilitant l'articulation des politiques publiques ..... 23
Une complémentarité de politiques publiques au travers de cofinancements institutionnels ..... 23
Une équipe d'animation-gestion fonctionnant comme un guichet unique d'accompagnement. 24
Une appropriation de la démarche de développement local par les membres du CUP ..... 25
II. Une gouvernance et une animation efficaces au service d'un programme complexe, favorisant la mise en réseau et la capitalisation d'expérience ..... 27
II.A. Un programme très attractif, favorisant la montée en compétence des acteurs locaux, et dont l'animation gomme une partie de la complexité ..... 27
Un programme ayant joué un rôle décisif pour l'émergence de nombreux projets ..... 27
Un circuit de gestion fluide, mais très long ..... 28
Des activités de communication variées autour du programme LEADER, appréciées des porteurs de projets mais à améliorer selon les membres du CUP ..... 29
Des missions d'animation-gestion louées par les porteurs de projets ..... 30
Un programme ayant un impact réel sur la qualité des projets et la montée en compétence des structures porteuses… ..... 31
… Malgré les difficultés rencontrées en termes de gestion administrative d'un dossier LEADER 34

Une complexité du programme à relativiser ..... 34
Une variabilité importante des moyens techniques dédiés à l'animation-gestion du dispositif .. 35
II.B. Une gouvernance ayant favorisé une approche ascendante et partenariale ..... 37
Une composition plurielle favorisant de nombreux échanges ..... 37
Le CUP, une instance structurante pour le territoire ..... 40
Avec des améliorations à envisager en termes d'organisation pour un futur programme ..... 41
Le passage en CUP, une expérience positive pour les porteurs de projet ..... 42
II.C. Une mise en réseau et une capitalisation d'expériences reconnues ..... 44
LEADER, une démarche partenariale ..... 44
Des réseaux d'acteurs efficients ..... 45
Une capitalisation d'expériences effective, à développer encore ..... 45

# Introduction

Dans un contexte particulièrement incertain du fait d'un événement sanitaire de portée mondiale, la crise liée à la COVID-19, nous observons aujourd'hui l'accélération et l'accentuation de multiples formes de transitions, à toutes les échelles. Les dynamiques de mondialisation qui sont nées avec la révolution industrielle et n'ont cessé de s'amplifier depuis, ont connu un coup de frein sans précédent avec l'émergence du virus SARS-COV-2[1]. Les manières de travailler évoluent, avec un développement soudain du télétravail, et une augmentation des aspirations individuelles à changer de secteur ou de métier[2]. On a vu fleurir les articles sur un supposé « exode urbain », le souhait évoqué par de nombreux habitants des métropoles (principalement les cadres) de s'installer, au moins une partie du temps, dans des territoires ruraux à faible densité de population, synonymes de qualité de vie et de moindre risque sanitaire[3]. Le Trégor ne fait pas exception : l'année 2021 a connu une flambée des prix de l'immobilier sur le territoire[4], au-delà des communes traditionnellement considérées comme particulièrement attractives du fait de leur positionnement littoral.

S'il est impossible de tirer des conclusions de phénomènes qui sont toujours en cours, il est toutefois intéressant de s'interroger sur cette « revanche » des territoires ruraux, dont l'attractivité est croissante, et sur la nécessité de favoriser leur développement dans le respect des enjeux environnementaux et climatiques. A ce titre, il est pertinent d'observer de quelle manière le programme LEADER a pu contribuer à accroitre cette attractivité des territoires ruraux, et à favoriser de multiples formes de développement local, en incitant au déploiement de stratégies partenariales et ascendantes, favorisant un développement équilibré, source de résilience, faisant de ces territoires des lieux d'expérimentation positive en termes de transitions environnementales, climatiques, économiques et sociales, et encourageant les coopérations avec d'autres lieux présentant des enjeux comparables en France et à travers le continent européen.

Le Trégor est impliqué de longue date dans la dynamique du programme européen LEADER, depuis sa génération 2000-2006. Cet historique a permis de développer une solide expérience technique d'animation-gestion du dispositif, tout en favorisant un esprit de coopération et de dialogue entre les parties prenantes locales au sein des instances de gouvernance des générations successives du programme. Le GIP Pays de Trégor-Goëlo a porté ce dialogue jusqu'à l'année 2016, avant d'être dissout du fait de la coïncidence de son périmètre avec celui de la communauté d'agglomération de Lannion-Trégor à la suite d'une série de fusions territoriales. Ses personnels et missions ont été transférés à cette occasion au sein de l'EPCI, permettant d'assurer une continuité dans la mise en œuvre des missions contractuelles du Pays. Une commission de travail spécifique « Pays du Trégor » a été créée au sein de la communauté d'agglomération pour traiter certains des sujets portés auparavant par le Pays, reprenant en termes de composition (60% représentants élus / 40% représentants de la société civile issus du Conseil de développement) l'équilibre qui prévalait au sein du conseil d'administration du GIP.

---

[1] Comment la crise du Covid-19 impacte-t-elle les chaînes de valeur internationales ?, Banque de France, 18 mai 2020 - https://covid19-economie.banque-france.fr/comprendre/comment-la-crise-du-covid-19-impacte-t-elle-les-chaines-de-valeur-internationales/

[2] Covid : les Français ont soif de reconversion professionnelle, Les Echos, 27 décembre 2021 - https://www.lesechos.fr/economie-france/social/covid-les-francais-ont-soif-de-reconversion-professionnelle-137498

[3] Face au Covid-19, ces citadins qui font le choix de la campagne, Les Echos, 16 octobre 2020 - https://www.lesechos.fr/weekend/perso/face-au-covid-19-ces-citadins-qui-font-le-choix-de-la-campagne-1256218

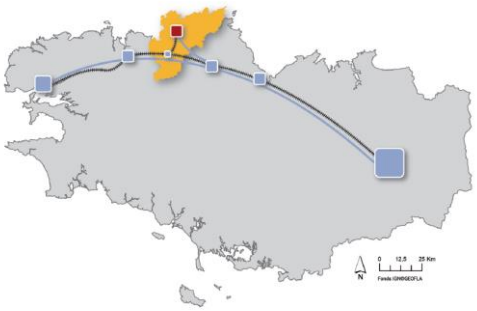
[4] Ébullition dans les agences immobilières trégorroises, Le Télégramme, 19 août 2020 - https://www.letelegramme.fr/cotes-darmor/lannion/ebullition-dans-les-agences-immobilieres-tregorroises-19-08-2020-12600366.php

Cette évolution territoriale a eu pour conséquence une période d'adaptation progressive à un nouveau contexte d'ordre politique et organisationnel. Il convient de souligner que ce changement a eu des répercussions significatives sur l'équipe technique, qui a dû s'adapter à un nouvel environnement de travail au sein d'une organisation de nature et de taille très différentes.

Le présent rapport a précisément pour objet de présenter ces travaux d'évaluation. Il tient compte du fait que le bureau exécutif de Lannion-Trégor Communauté s'est prononcé, en décembre 2021, en faveur de la préparation d'une candidature à la génération 2023-2027 du programme LEADER.

## Le territoire du Groupe d'Action Locale (GAL)

Figure 1
Le Trégor en Bretagne

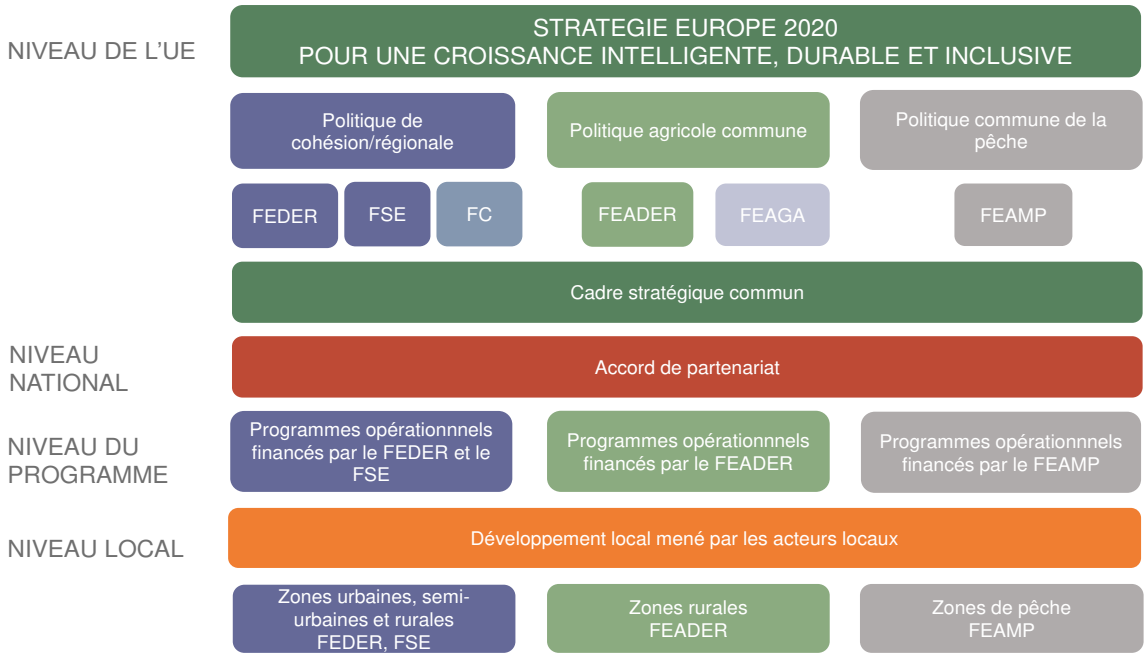


*Source : SCoT du Trégor*

## La stratégie de Développement Local Mené par les Acteurs Locaux (DLAL)

Le développement local mené par les acteurs locaux (DLAL) a été introduit en tant que nouvel instrument politique afin de favoriser la cohésion territoriale au cours de la période de programmation 2014-2020 des Fonds Européens Structurels et d'Investissement (FESI). Il est inspiré des générations du programme LEADER qui avaient précédé cette période. Cette approche est complémentaire des Investissements Territoriaux Intégrés (ITI), autre instrument visant à promouvoir des approches intégrées en matière de développement local.

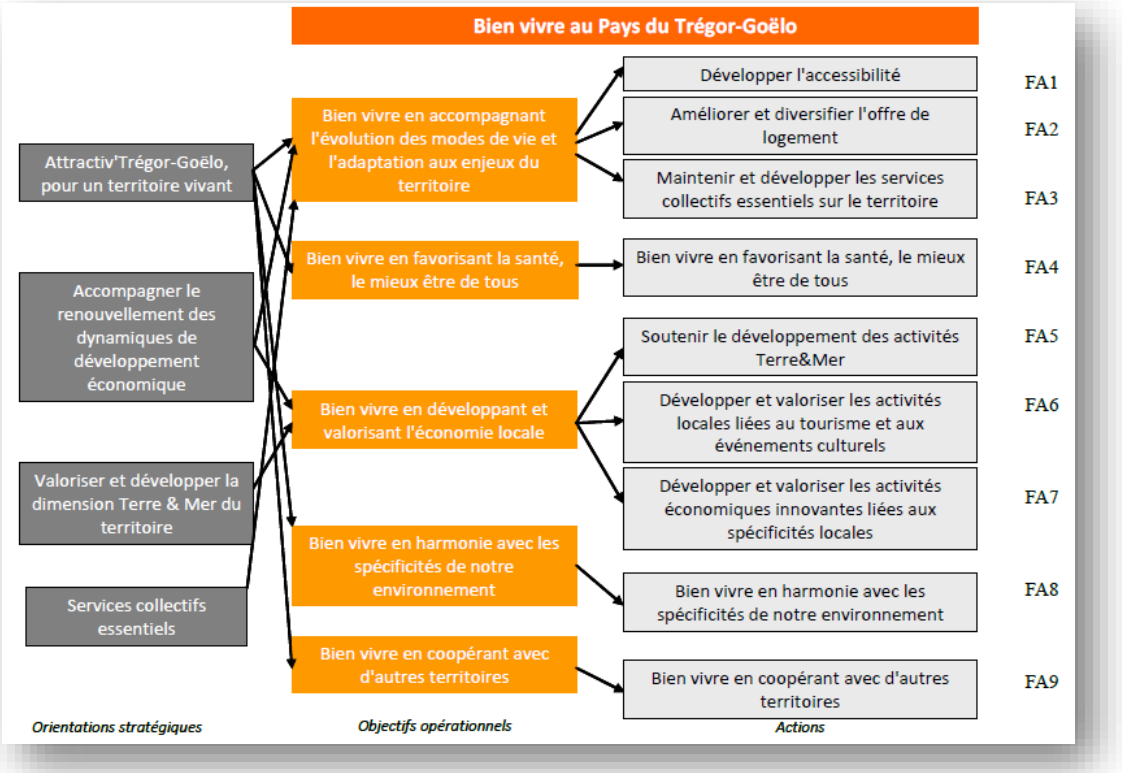
**La stratégie DLAL au sein de l'architecture politique de l'UE pour la période de programmation 2014-2020 :**




***Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.***

Le territoire a souhaité cibler sa stratégie de développement du programme LEADER 2014-2020 autour de l'ambition de renforcer la notion de « bien vivre au Pays du Trégor-Goëlo ».

Cette finalité est soutenue par cinq orientations stratégiques et déclinées en neuf fiches action :



Il est à noter que cette stratégie s'inscrit dans un cadre plus vaste, du fait de la volonté de l'Autorité de Gestion (AG) du programme, la Région Bretagne, de développer pour la période 2014-2020 un partenariat global avec les territoires, le « Contrat de Partenariat Europe-Région-Pays », regroupant différents programmes et outils contractuels au service d'une stratégie intégrée.

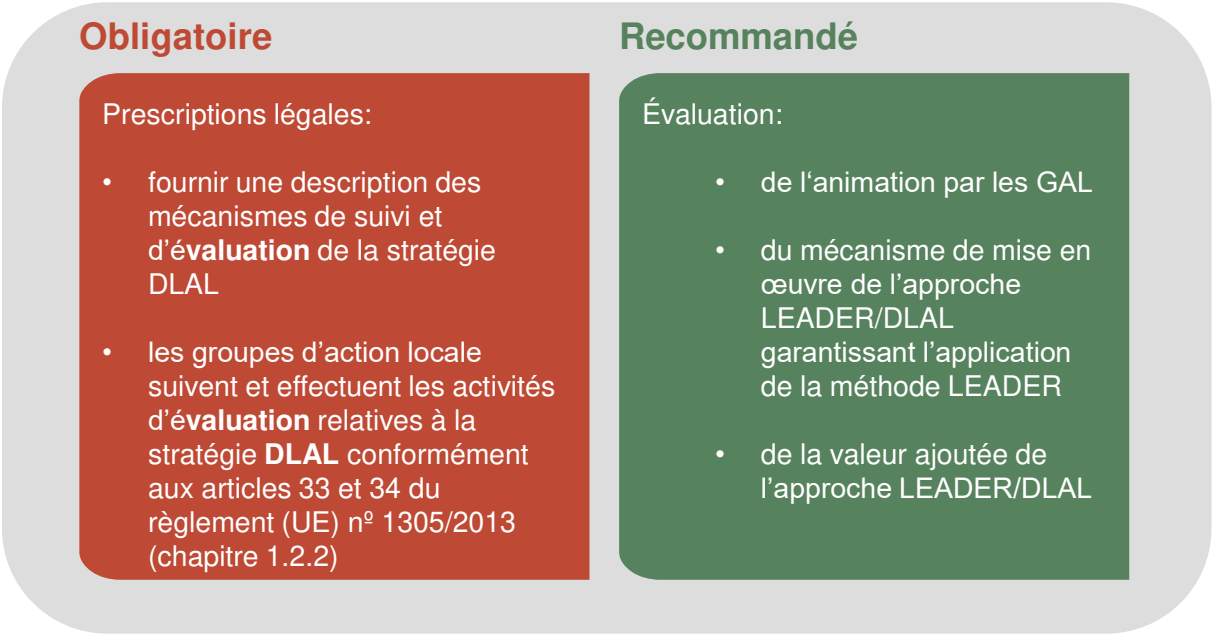
Pour le territoire de Lannion-Trégor Communauté, un contrat de partenariat a ainsi été co-élaboré entre le Pays de Trégor-Goëlo et le Pays de Guingamp, offrant un cadre stratégique commun. Ce contrat comprend des orientations partagées aux deux territoires, ainsi que des enjeux spécifiques à chacun d'entre eux, et organise la mobilisation locale :

- Du programme de politique territoriale de la Région Bretagne ;
- De trois programmes européens territorialisés : ITI FEDER, DLAL FEADER et DLAL FEAMP (ce dernier étant partagé avec le territoire du Pays de Guingamp).

Une instance de gouvernance commune a été mise en place pour le suivi du Contrat de Partenariat, appelée Comité Unique de Programmation, composé à parité d'acteurs publics et de représentants de la société civile issus du Conseil de développement.

## Cadre règlementaire de l'évaluation

L'évaluation du programme LEADER au niveau local s'inscrit dans le cadre du Règlement (UE) nº 1303/2013[5]. Celui-ci prévoit que chaque GAL accomplisse des activités de suivi et d'évaluation spécifiques se rapportant à la stratégie DLAL. Les GAL peuvent évaluer aussi bien les volets obligatoires (stratégie DLAL) que les volets facultatifs (l'animation par le GAL, le mécanisme de mise en œuvre de l'approche LEADER/DLAL et la valeur ajoutée) :




***Source: Helpdesk Évaluation européen pour le développement rural, 2017.***

La convention entre le GAL et l'autorité de gestion comprend un article dédié aux activités de suivi et d'évaluation :

« *Article 8 – Suivi et évaluation*

*La mise en œuvre de la mesure 19 « Leader » par le GAL est suivie dans le cadre de l'évaluation in itinere, de l'évaluation finale et de l'élaboration du rapport annuel de mise en œuvre (RAMO) du Programme de développement Rural Régional. Une évaluation spécifique doit être conduite à l'initiative du GAL ou de l'autorité de gestion*. »[6]

Il est à noter que la Région Bretagne, autorité de gestion du programme, a offert aux territoires un accompagnement spécifique concernant les travaux d'évaluation du programme LEADER, en proposant trois webinaires dédiés à l'automne 2021.

Auparavant, elle avait diffusé (en septembre 2020) un document d'Evaluation transversale portant sur les approches territoriales intégrées soutenues par les FESI en Bretagne sur la période 2014-2020, dont certaines des conclusions pourront faire écho aux enseignements tirés dans le présent document.

[5] https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/HTML/?uri=CELEX:32013R1303&from=FR

[6] Extrait de la convention relative à la mise en œuvre du Développement Local par les Acteurs Locaux dans le cadre du Programme de Développement Rural de la Région Bretagne

# Méthodologie de l'évaluation

Lannion-Trégor Communauté, structure porteuse du GAL, est à l'origine du projet d'évaluation afin d'analyser la pertinence de la stratégie de développement local développée au travers du programme DLAL FEADER, avant d'engager les travaux d'élaboration de la candidature au futur programme (portant sur la période 2023-2027). L'évaluation a été centrée sur la valeur ajoutée du dispositif, notamment en termes :

- De stratégie ;
- De gouvernance ;
- De fonctionnement.

## Période prise en compte pour l'évaluation

La période couverte par l'évaluation démarre en juin 2016 (premiers projets examinés en CUP au titre du programme LEADER) et s'arrête en juillet 2021 (dernière réunion du Comité Unique de Programmation ayant traité du programme LEADER cette année-là). Elle ne recouvre pas la totalité du programme, celui-ci étant encore en cours de mise en œuvre.

## Pilotage et mise en œuvre de l'évaluation

Le choix a été fait par le territoire de proposer le rôle de Comité de Pilotage de l'évaluation du programme LEADER à la Commission thématique n°8 « Pays du Trégor et prospective » de Lannion-Trégor Communauté. En effet, cette commission a un positionnement idéal : son champ d'action embrasse l'ensemble des politiques contractuelles transversales impliquant l'EPCI, ce qui lui permet un certain recul et favorise la mise en perspective de ce programme par rapport à d'autres dispositifs. Par ailleurs, sa composition particulière (60% d'élus et 40% de représentants de la société civile issus du Conseil de développement du territoire) lui donne une légitimité forte pour évaluer un programme qui place le partenariat entre différentes catégories d'acteurs locaux au cœur de sa philosophie. Plusieurs des membres de cette commission sont membres du Comité Unique de Programmation du Contrat de Partenariat Europe-Région-Pays 2014-2020, permettant ainsi de nourrir les débats sur la base de retours d'expérience concrets.

D'un point de vue technique, il a été décidé de mener l'évaluation du programme LEADER en interne (auto-évaluation) et de manière collégiale, en mobilisant une partie significative de l'équipe de la direction Stratégie et partenariats de Lannion-Trégor Communauté, qui recouvre les missions liées au politiques contractuelles de l'EPCI et celles qui ont trait aux politiques territoriales. Cette approche a permis de prendre un certain recul par rapport aux missions d'animation et de gestion du programme, de bénéficier du regard plus distant de techniciens n'étant pas impliqués dans le pilotage du programme au quotidien, tout en évitant que cette activité ne vienne limiter les moyens dédiés à la poursuite de la mise en œuvre du programme. Ont ainsi participé aux travaux la cheffe de projets programmes européens, deux chargées de mission de l'équipe des politiques contractuelles, la responsable de cette même équipe, l'animatrice du Conseil de développement et le directeur de la stratégie et des partenariats.

## Calendrier de l'évaluation

La démarche d'évaluation a démarré en septembre 2021 pour aboutir en mars 2022. Elle a démarré par un échange politique entre le Vice-Président de Lannion-Trégor Communauté en charge des politiques contractuelles et territoriales et le Président du Conseil de développement. Un cahier des

charges a ensuite été élaboré, comprenant un référentiel d'évaluation. Ce document a été présenté en Commission n°8 « Pays du Trégor et prospective » de Lannion-Trégor Communauté le 27 octobre 2021, avant d'être finalisé et validé par les membres de cette même commission dans son rôle de Comité de Pilotage de l'évaluation.

Des questionnaires ont ensuite été élaborés et diffusés en novembre-décembre 2021, par voie électronique et sous la forme d'entretiens. En parallèle, un travail d'analyse de documents a été mené.

Les résultats de ces travaux ont ensuite été synthétisés et complétés de recommandations dans le présent rapport, aux mois de janvier et février 2022. La synthèse du projet de rapport d'évaluation a été partagée avec les membres du comité de pilotage de la démarche en Commission n° 8 « Pays du Trégor et prospective » lors de sa réunion du 9 mars 2022, puis avec les membres du Comité Unique de Programmation le 16 mars 2022.

# I. Une stratégie LEADER 2014-2020 ayant permis de répondre aux besoins du territoire

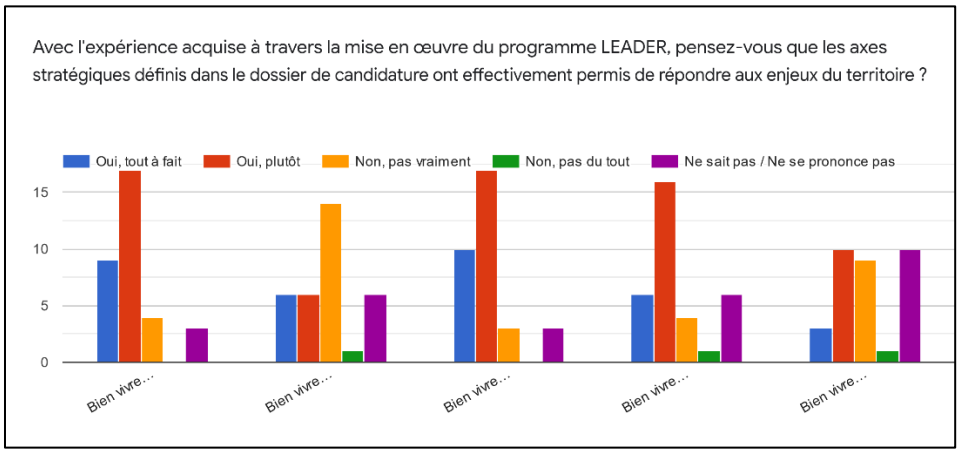
## I.A. Une stratégie dont la pertinence et l'efficacité sont globalement confirmées par les résultats observés

**LES POINTS ESSENTIELS**

- Une stratégie pertinente :
  - Un avis positif des acteurs de la gouvernance du programme sur l'adéquation entre le programme, le territoire et ses enjeux
  - Une stabilité des orientations stratégiques reflétée par la stabilité des volumes financiers dédiés aux différents axes prévus
- Un avancement satisfaisant du programme :
  - Une subvention moyenne LEADER à hauteur de 39 % du coût des dépenses éligibles du projet
  - 78 % des crédits mobilisés en avis d'opportunité, ayant permis au territoire de justifier la demande d'un complément de crédits en vue de la période de transition 2021-2022
  - Une mise en paiement tardive à hauteur de 30 % de l'enveloppe
  - Une variété de projets locaux portés par des acteurs diversifiés, avec une mobilisation à 59 % de l'enveloppe par les acteurs publics démontrant leur rôle moteur en faveur du développement local
  - Des thématiques dont la pertinence est globalement confirmée avec toutefois deux thématiques (santé et logement) très peu sollicitées pour des raisons variées (seuil de subvention trop élevé, évolutions des priorités des porteurs de projets identifiés en amont notamment)
  - Des impacts multiples illustrés par la diversité des types d'actions soutenus
- Une expérience très positive de la coopération avec 4 projets mis en œuvre, celle-ci permettant d'apporter des solutions collectives à des problématiques partagées
- Un programme perçu comme favorisant l'innovation, mais un regard nuancé sur la dimension innovante des projets co-financés

### Un programme pertinent sur un périmètre cohérent

De manière générale, les membres du CUP estiment que le principe même du programme LEADER est bien adapté aux enjeux du territoire (74% d'opinions positives) et qu'il intervient sur un territoire cohérent (84% d'opinions positives). Ils considèrent par ailleurs que les cinq axes stratégiques définis dans le dossier de candidature ont effectivement permis de répondre aux enjeux identifiés pour le territoire (61% d'opinions positives en moyenne globale). On remarque en particulier que les axes « Bien vivre en accompagnant l'évolution des modes de vie et l'adaptation aux enjeux du territoire », « Bien vivre en développant et valorisant l'économie locale » et « Bien vivre en harmonie avec les spécificités de notre environnement » font largement consensus (avec respectivement 79, 82 et 67% d'opinions positives).




***Source : questionnaire aux membres du CUP***

Du point de vue de l'équipe d'animation et de gestion du programme, il est souligné que les différents outils mis en place pour déployer la stratégie du programme LEADER (notamment les fiches action détaillées et les réponses à apporter par rapport à la grille d'analyse qualitative définie) ont permis de faire émerger des projets répondant aux besoins du territoire.

## Une grande stabilité des orientations portées par le programme

La stratégie du programme local LEADER, telle qu'exprimée par sa maquette financière, est restée globalement stable sur l'ensemble de la période observée, ce qui confirme la validité des orientations initialement définies.

Le tableau ci-dessous démontre ainsi la stabilité de l'équilibre préservé dans la répartition des crédits entre les différents axes thématiques du programme, en mettant en perspective la maquette conventionnée avec la maquette ajustée à la fin de la période observée (CUP du 2 juillet 2021) :

| Fiches actions du programme LEADER | Crédits FEADER 2014-2020 (convention) | % | Crédits FEADER post CUP du 2 juillet 2021 | % |
|---|---|---|---|---|
| **Bien vivre en accompagnant l'évolution des modes de vie et l'adaptation aux enjeux du territoire** | 670 000,00 € | **34%** | 648 447,32 € | **32%** |
| **Bien vivre en favorisant la santé, le mieux-être de tous** | 100 000,00 € | **5%** | 50 424,91 € | **3%** |
| **Bien vivre en développant et valorisant l'économie locale** | 538 071,00 € | **27%** | 540 432,95 € | **27%** |
| **Bien vivre en harmonie avec les spécificités de notre environnement** | 180 000,00 € | **9%** | 222 631,96 € | **11%** |
| **Bien vivre en coopérant avec d'autres territoires** | 120 000,00 € | **6%** | 124 055,37 € | **6%** |
| **Mise en œuvre** | 371 515,00 € | **19%** | 411 302,49 € | **21%** |
| **TOTAL** | **1 979 586,00 €** | **100%** | **1 997 295,00 €** | **100%** |

***Source : analyse de documents***

Au total, la maquette financière du programme a été actualisée par le CUP à 7 reprises, pour répondre à différents types de situations :

- La prise en compte du travail de prospective mené par l'équipe de mise en œuvre du programme, ayant permis des reventilations de crédits entre fiches action pour faire face aux besoins identifiés ;

- La diminution en 2020 de l'enveloppe globale de crédits, du fait de la substitution de crédits du programme LEADER par des crédits régionaux (-197 168 €), ce qui aura permis de financer 5 projets supplémentaires sur ces mêmes thématiques ;
- L'augmentation de l'enveloppe globale de crédits, dans le cadre d'un abondement (+214 877 €) au niveau régional pour permettre aux territoires de soutenir de nouveaux projets dans la période de transition mise en place pour les années 2021 et 2022.

### Un programme aux impacts variés

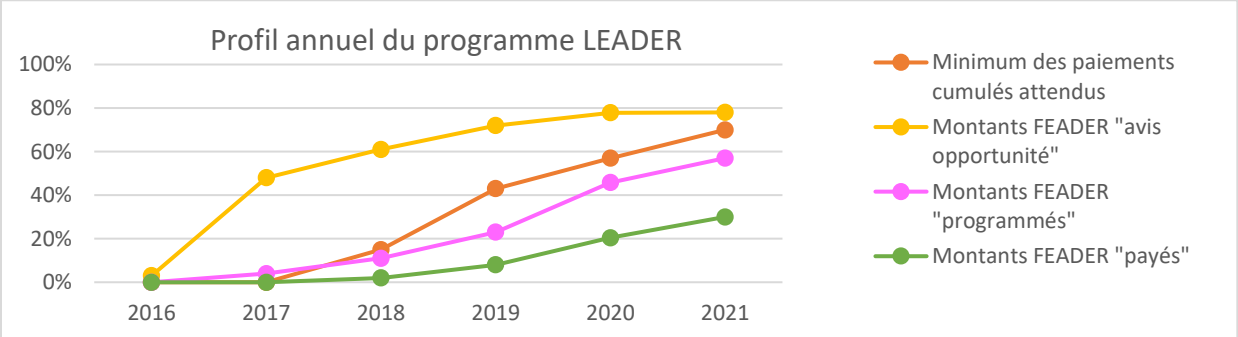
On constate que le programme LEADER a eu de multiples impacts sur le territoire de Lannion-Trégor Communauté. En effet, le programme a notamment soutenu la création de 11 emplois, 6 structures associatives, le développement de 2 études, de 13 outils d'expérimentation, de 18 actions d'animation et la réalisation de 11 investissements.

### Un état d'avancement du programme satisfaisant dans l'ensemble, mais des thématiques relativement peu explorées

De manière globale à la fin de la période couverte par la présente évaluation :

- 78% des crédits du programme ont été affectés en avis d'opportunité soit 1 566 172,86 € sur une enveloppe de 1 997 295 €
- 57% des crédits ont été programmés, soit 1 130 083,7 €
- 30% des crédits ont été payés, soit 596 088,62 €

Les graphiques ci-dessous présentent la dynamique de mobilisation financière du programme LEADER, qui est jugée globalement satisfaisante, avec quelques lacunes sur la mise en paiement par rapport aux objectifs attendus :




***Source : analyse de documents***

On observe une mise en route très rapide en 2016/2017 (liée notamment à l'existence de nombreux projets en attente d'un passage en CUP du fait du démarrage tardif du programme), avec une mobilisation importante des crédits en avis d'opportunité, à mettre en parallèle d'une progression bien plus lente du niveau de programmation qui a réellement décollé en 2020.

On peut noter à ce sujet la difficile mise en route du logiciel Osiris, le renforcement progressif également de l'équipe d'animation-gestion de Lannion-Trégor Communauté et des délais d'instruction au niveau de la Région qui étaient très importants en début de programme, avant de se réduire progressivement grâce notamment à un renforcement des moyens dédiés. La crise sanitaire qui a débuté en février/mars 2020 a impliqué un ralentissement important dans la mise en œuvre des projets. Elle a notamment eu un impact sur la capacité des porteurs de projets à faire émerger leurs initiatives dans un contexte incertain.

Sur la période couverte par l'évaluation, 66 projets ont été recensés (hors dossiers ingénierie), dont :

- 15 ont été réorientés vers d'autres financements
- 3 ont été rejetés car non éligibles
- 8 ont le statut de demandeur après de premiers contacts avec l'équipe technique, en cours d'élaboration ou de révision de leur fiche projet avant un passage en CUP
- 7 sont en cours de montage de dossier de demande de subvention suite à un passage en CUP pour avis d'opportunité
- 7 sont en cours d'engagement juridique (signature de la convention LEADER suite à la programmation ferme)
- 9 sont en cours d'instruction par les services de la Région, en attente de paiement
- 6 sont en cours de montage de dossier de demande de paiement suite à l'engagement juridique
- 11 dossiers sont soldés

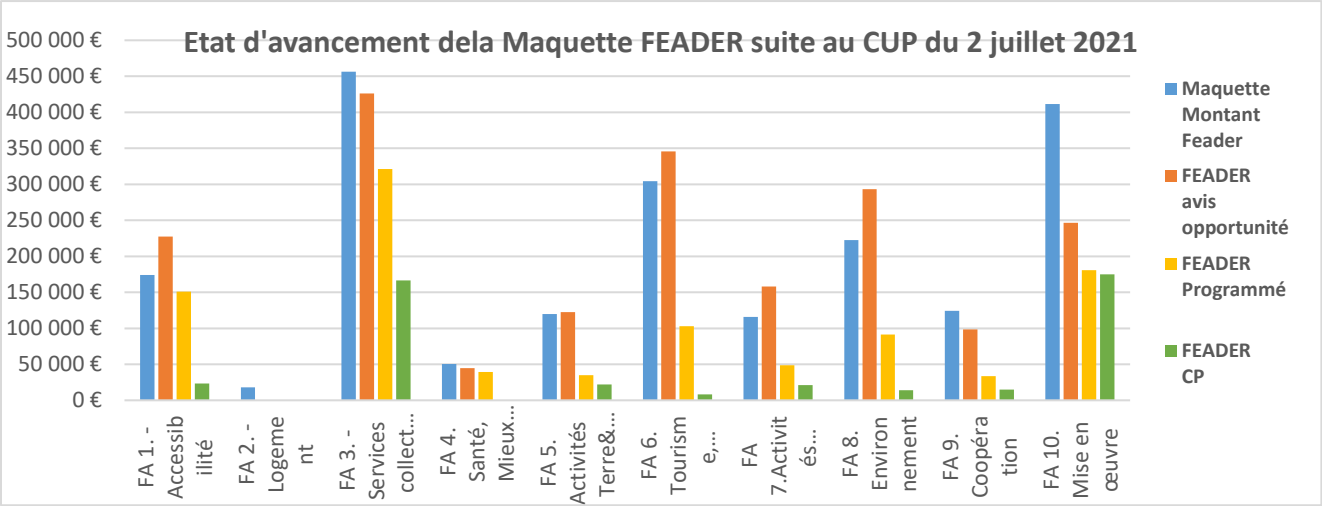
44 ont fait l'objet d'un avis favorable du CUP ou d'un ajournement en vue d'un second passage à venir (un 45ème a d'abord été ajourné, avant d'être rejeté lors d'un deuxième passage du fait d'une sollicitation de crédits trop faible au regard du seuil fixé).

Parmi ces 44 projets :

- 1 projet a été retiré par son porteur abandonné (projet modifié qui ne remplissait plus les conditions d'obtention du LEADER)
- 1 projet a été rejeté après instruction par la Région
- 5 projets ont bénéficié de fonds de substitution mis en place par la Région

Sur les 37 projets restants, on constate les points suivants :

- Un montant total de 3 810 150,61 € de dépenses éligibles
- Un montant moyen de 102 977,04 € de dépenses éligibles par projet
- Un montant moyen de 39 795,90 € de subvention LEADER par projet (soit 39 % de subvention)




***Source : analyse de documents***

On note un niveau de mobilisation important de la maquette financière sur certaines thématiques en particulier (volume de crédits affectés en avis d'opportunité) :

- Services collectifs essentiels (fiche action 3)
- Tourisme, événements culturels (fiche action 6)
- Environnement (fiche action 8)
- Accessibilité (fiche action 1)
- Activités économiques innovantes (fiche action 7)

A l'inverse, la thématique du logement (fiche action 2) est restée inexplorée à ce jour, ce que l'équipe d'animation du programme explique notamment par le fait que les actions attendues ne figuraient pas dans les priorités des acteurs locaux. La thématique de la santé (fiche action 4) a de son côté fait l'objet d'un niveau de mobilisation plutôt modeste. Un projet a été rejeté en début de programme par le CUP, des projets ont été menés mais d'envergure trop modeste pour être soutenus par le programme, et le transfert de la mission d'animation du Contrat de Local de Santé (CLS) du Pays de Trégor-Goëlo à Lannion-Trégor Communauté a impliqué un décalage dans le temps de certaines actions, dans le contexte du renouvellement du CLS initié dans la même période. Dans d'autres cas, des projets ont achoppé faute d'avoir pu identifier des co-financements.

Les membres du CUP considèrent logiquement que certaines fiches action n'ont pas été suffisamment sollicitées, en particulier celle relative à la santé (pour 48,1% des répondants), celle relative à la coopération (pour 44,4% des répondants) et celle relative au logement (37% des répondants). Plusieurs facteurs sont mis en avant par les membres du CUP pour expliquer cette situation : la complexité administrative du programme (60,6% des répondants), l'absence de projets couvrant ces thématiques sur le territoire (33,3%) et l'existence d'autres politiques publiques et financements plus adaptés pour ces projets (21,2%), ce qui rejoint en partie les observations formulées par les techniciens en charge du programme. Par ailleurs, un coût minimal d'opération est également obligatoire (de l'ordre de 10 000 € pour les associations), ce qui peut exclure de fait de petits projets autour de la prévention santé, selon les techniciens.

Interrogés sur les thématiques qu'ils souhaiteraient voir aborder dans le cadre d'une nouvelle génération du programme LEADER, les membres du CUP mettent en avant de nombreux sujets, représentés ci-dessous par un nuage de mots créé à partir des réponses fournies :

***Source : questionnaire aux membres du CUP, retraitement par nuage de mots – la taille des mots reflète la fréquence de leur apparition dans les réponses des participants, une taille plus importante indiquant une fréquence plus élevée***

Lors du comité de pilotage de l'évaluation, certains membres présents ont souligné l'importance de la coopération pour traiter certains sujets, notamment celui de la santé. Est également mentionnée la possibilité de coopération avec nos territoires voisins, notamment le Pays de Guingamp, autour de la culture suite à la labellisation du lycée Savina de Tréguier dans le domaine des arts visuels.

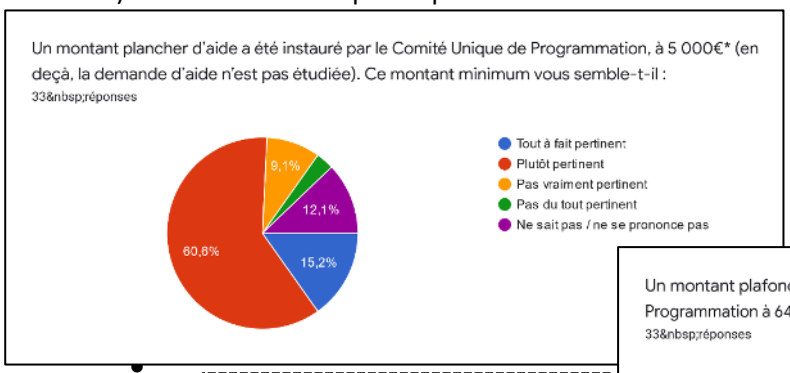
L'impact de la crise sanitaire COVID sur la future programmation LEADER est également cité. De nouveaux projets, notamment culturels, pourraient émerger, de nombreux artistes s'étant installés dans le Trégor durant la période de confinement.

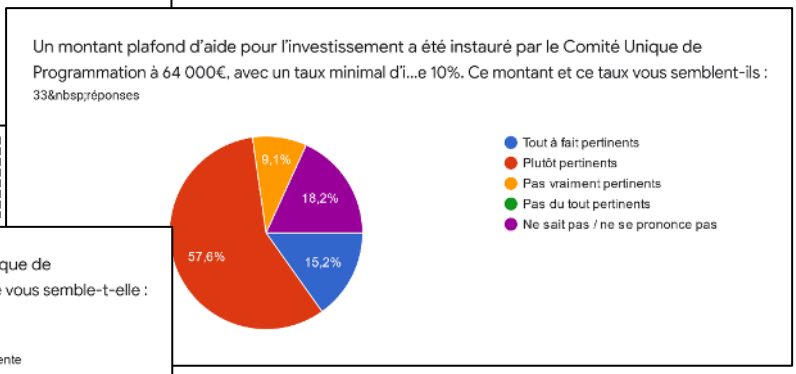
### Des modalités financières locales pertinentes, mais à réinterroger dans la perspective d'une nouvelle génération du programme

Des modalités financières transversales ont été mises en place par les membres du CUP au démarrage du programme :

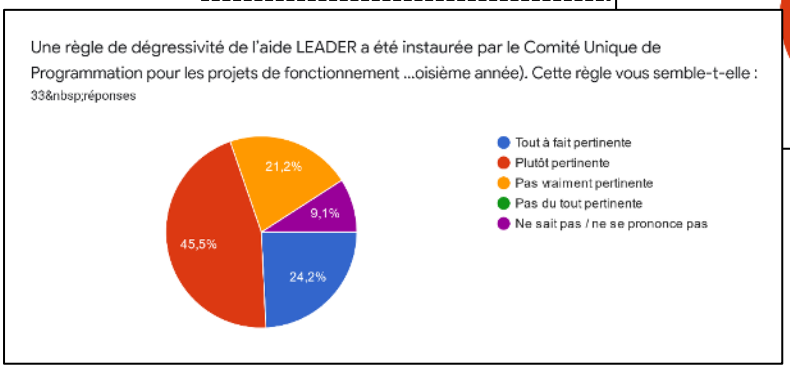
- Montant plancher d'aide à 5 000 €
- Montant plafond d'aide pour l'investissement à 64 000 €
- Pour les projets de fonctionnement impliquant des coûts RH : aide au démarrage uniquement (création de poste / nouveau contrat / nouvelle mission), dans une limite de 3 ans, et avec une règle de dégressivité de l'aide (financement d'un ETP à 100% la 1ère année, 80% la 2ème année et 60% la 3ème année).

Ces modalités financières ont confirmé leur pertinence. Ainsi, plus des deux tiers des membres du CUP considèrent que ces différentes modalités (plancher d'aide à 5 000 € pour tous les projets, plafond à 64 000 € pour tous les projets, dégressivité de l'aide sur 3 ans pour les projets impliquant des dépenses RH) sont tout à fait ou plutôt pertinentes.




***Source : questionnaire aux membres du CUP***

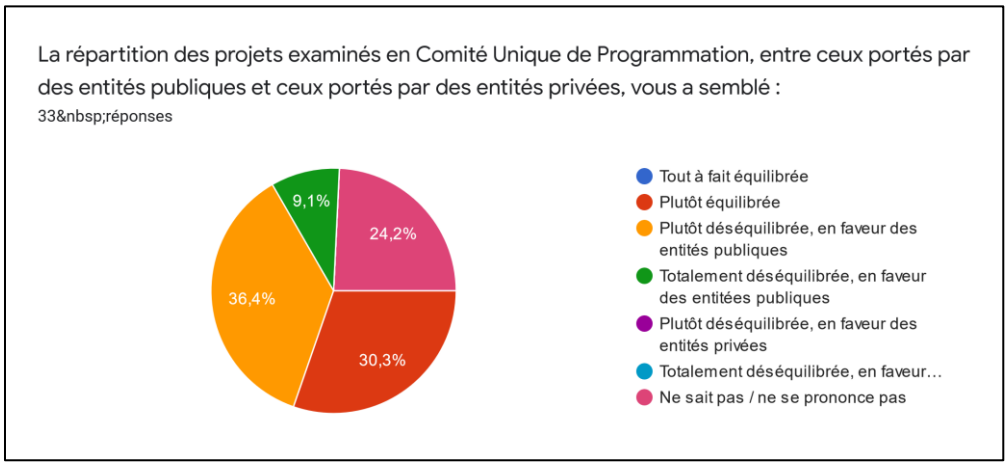



Certains membres du CUP alertent cependant sur le fait que des petits projets (notamment portés par des acteurs associatifs) sont exclus du dispositif par le montant d'aide plancher, d'autres confirment la nécessité de ce seuil au regard de la complexité du dispositif. En ce qui concerne le plafond pour les projets d'investissement, certains membres du CUP suggèrent de le relever (à 80 ou 100 000 €), ou de prévoir une possibilité de déroger pour des projets de nature particulièrement structurante. Au sujet de l'aide dégressive pour le soutien financier accordé pour des postes, de nombreux membres du CUP soulignent l'importance d'accompagner ainsi les porteurs de projet vers une progressive autonomie financière. Certains regrettent cependant la difficulté que cette règle peut engendrer pour des structures fragiles, qui pourraient avoir besoin de plus que 3 ans pour stabiliser une activité nouvelle, et craignent que cela favorise les structures les mieux équipées en ingénierie.

### Un programme ayant touché de nombreuses catégories d'acteurs locaux, avec un déséquilibre ressenti en faveur des acteurs publics

Les crédits du programme LEADER ont bénéficié à une large diversité de structures : les porteurs de projets publics ont mobilisé 59% des crédits programmés (dont 38% pour des projets portés par l'EPCI et 21% pour des projets portés par les communes), à comparer aux 41% des crédits programmés mobilisés par des porteurs de projets privés (dont 34% d'associations et 7% d'entreprises). On constate donc que le programme a permis de soutenir des projets portés par une variété d'acteurs locaux et l'on peut souligner le rôle de moteur du développement local joué par les acteurs publics.

En ce qui concerne cette typologie des bénéficiaires du programme, on note que si 30% des membres du CUP interrogés considèrent que celle-ci a été équilibrée, la majorité (46%) pense que la répartition des projets examinés en CUP est plutôt ou totalement déséquilibrée en faveur des entités publiques.




***Source : questionnaire aux membres du CUP***

## Une coopération exemplaire

L'existence de projets coopératifs témoigne de la capacité de mise en réseau d'un territoire vers d'autres territoires. Fortement soutenue et souhaitée par le programme LEADER, la coopération peut être d'échelle régionale, nationale voire européenne.

Selon l'équipe d'animation de LTC, l'objectif de la coopération est de ne pas travailler en circuit fermé, mais bien d'élargir le projet car la dimension partenariale permet de relativiser les problèmes rencontrés. La réflexion collective permet ainsi de construire des solutions communes, en bénéficiant de l'expérience et de l'expertise spécifique à chaque partenaire. Le programme LEADER a un rôle très important dans la co-construction du projet, au travers de l'accompagnement de la ou des structures porteuses dans la recherche de nouveaux partenaires rencontrant la même problématique sur un autre territoire.

La durée des projets de coopération est de fait nécessairement plus longue, la mise en place des partenariats prenant du temps, ce qui nécessite un travail d'animation dédié dans la durée car le Groupe d'Action Locale est partenaire de la démarche.

Sur ce programme, il n'y a pas eu de projet de coopération à l'échelle européenne. Toutefois, 4 projets coopératifs ont été mis en place sur la période.

| Intitulé du projet | Porteurs de projet locaux | Partenaires | Calendrier | Objet du projet de coopération inter territoire | |
|---|---|---|---|---|---|
| Chœur d'enfance | Ecole de musique du Trégor de Lannion-Trégor Communauté | Association Mil Tamm de Pontivy | 2016 | Projet artistique professionnel à visée pédagogique : travail sur l'aspect qualitatif des chœurs, rencontres, sensibilisation du public sur la thématique de la maltraitance faite à l'enfant sous toutes ses formes | |
| Label Bois (deux dossiers de coopération) | Pour la Région Bretagne : Lannion-Trégor Communauté | Pour la Région Bretagne : Société Coopérative d'Intérêt collectif (SCIC) Bocagenèse<br><br>Pour la Région Pays de Loire : Mayenne Bois Energie<br><br>Pour la Région Normandie : SCIC Bois Bocage Energie « B2E » | 2017 / 2019 | Mettre en place un système de certification des produits issus de la gestion durable du bois de bocage qui garantit au consommateur que ceux-ci respectent les critères environnementaux et sociaux d'une filière locale<br><br>Création d'un label participatif co-construit sur trois régions pilotes pour le maintien des bocages de | |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Pour la Région Bretagne : Société Coopérative d'Intérêt collectif (SCIC) Bocagenèse | Pour la Région Bretagne : Lannion-Trégor Communauté<br><br>Pour la Région Pays de Loire : Mayenne Bois Energie<br><br>Pour la Région Normandie : SCIC Bois Bocage Energie « B2E » | | leurs territoires et la reconnaissance des bois commercialisés comme étant gérés, exploités et valorisés de manière équitable et durable. | |
| Ruralités | Association ADESS | Pays de Morlaix via une association ESS ADESS | 2018 / 2019 | Prendre appui sur les besoins exprimés, des problématiques identifiées et les envies d'agir des acteurs locaux, pour stimuler des initiatives de développement économique et social durables des territoires ruraux communaux ou intercommunaux, et mettre en place des réponses adaptées. | |

***Liste des projets de coopération inter-territoires co-financés par le programme LEADER***

Au-delà des quatre projets de coopération territoriale, deux projets ont été portés à l'échelle du pays de Guingamp et de Lannion-Trégor Communauté, soulignant l'articulation des deux territoires sur des orientations partagées :

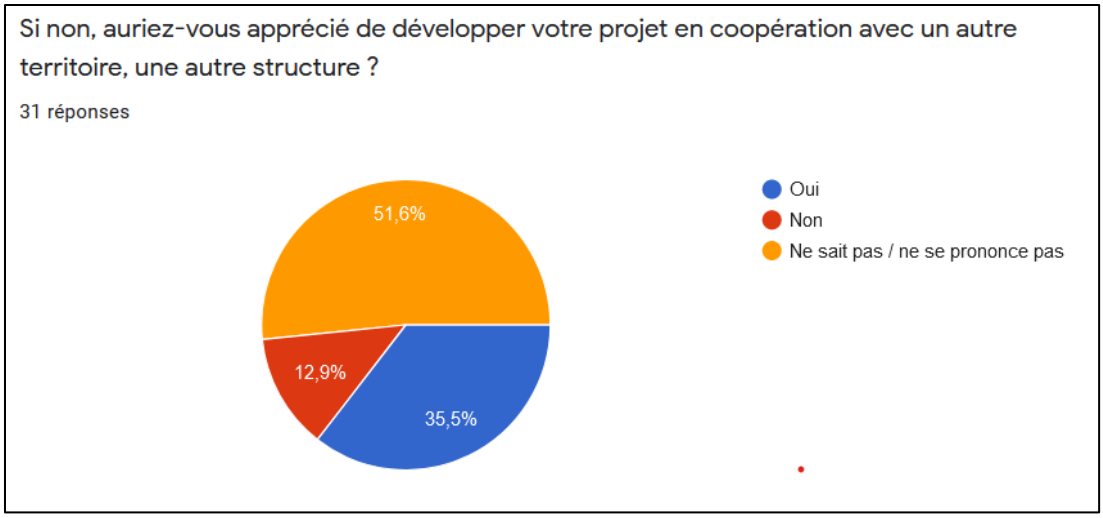
- « Ateliers pédagogiques jeune public et formation d'animateurs » - projet porté par Lannion-Trégor Communauté ;
- « Coordination et communication du lancement de la monnaie locale en Trégor et Goëlo » - projet porté par l'association « Monnaie Locale en Trégor et Goëlo ».

De nombreux autres prises de contact ont également eu lieu entre ces deux territoires. Toutefois, ces projets n'ont pas abouti ou ont donné lieu à d'autres sources de financement.

Les porteurs de projet ayant mené des projets de coopération considèrent que :

- A l'unanimité (100 %) :
  - Grâce à sa dimension coopérative, le projet a permis de répondre de manière plus efficace à la problématique identifiée
  - Ce projet a permis de créer ou renforcer un réseau d'acteurs partageant des objectifs ou préoccupations similaires
- A 57 % :
  - Le projet aurait vu le jour en l'absence d'un soutien du programme LEADER
  - Grâce à sa dimension coopérative, le projet a permis de répondre de manière plus rapide et plus durable à la problématique identifiée

Il a été posé la question aux porteurs de projets, qui n'ont pas fait de coopération sur le programme en cours, s'ils seraient toutefois intéressés par ce type d'approche. Il en ressort que si 36% répondent positivement, plus de la moitié (52%) ne se prononcent pas.




***Source : questionnaire aux porteurs de projet – question 24***

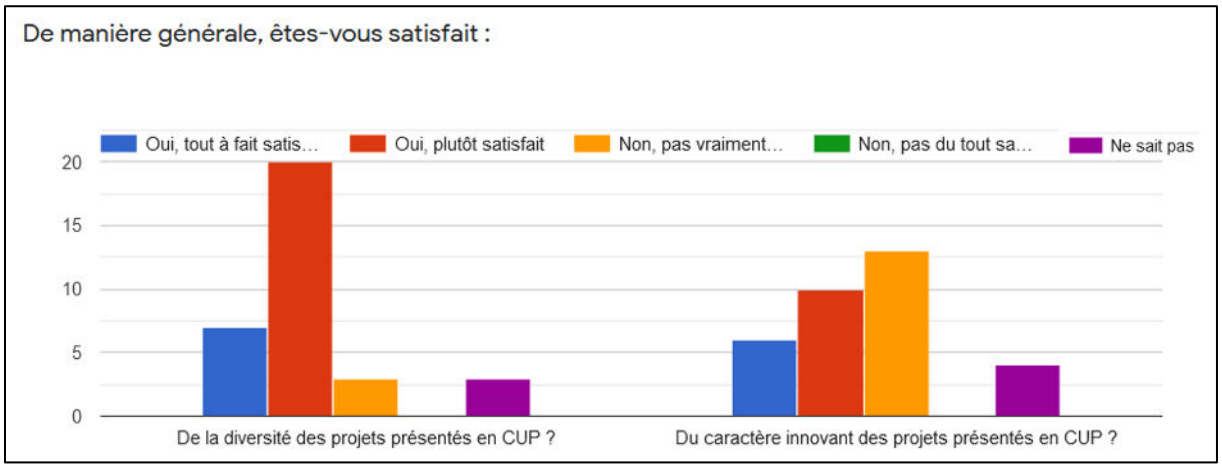
Il semble donc pertinent de travailler le sujet avec les acteurs locaux dans le cadre d'une nouvelle génération du programme, pour mieux encourager les projets de coopération.

## Une démarche d'innovation à conforter

La notion d'innovation a été définie par le territoire dès la phase de candidature, avant même le démarrage de la mise en œuvre du programme et la rédaction de la convention LEADER :

L'innovation est ainsi déclinée de la manière suivante : *« Imaginer, expérimenter, évaluer et essaimer de nouvelles solutions en termes d'outils, de méthodes, de gouvernance, pour mettre en place ensemble des réponses au service du bien vivre sur notre territoire ».*

Si 55% des membres du CUP considèrent que le programme LEADER favorise l'émergence et la mise en œuvre de projets innovants (questionnaire aux membres du CUP – question 39. Cumul des réponses « oui, tout à fait » et « oui, plutôt »), seuls 48% d'entre eux se disent plutôt ou tout à fait satisfait du caractère innovant des projets présentés en CUP.




***Source : questionnaire aux membres du CUP – question 32***

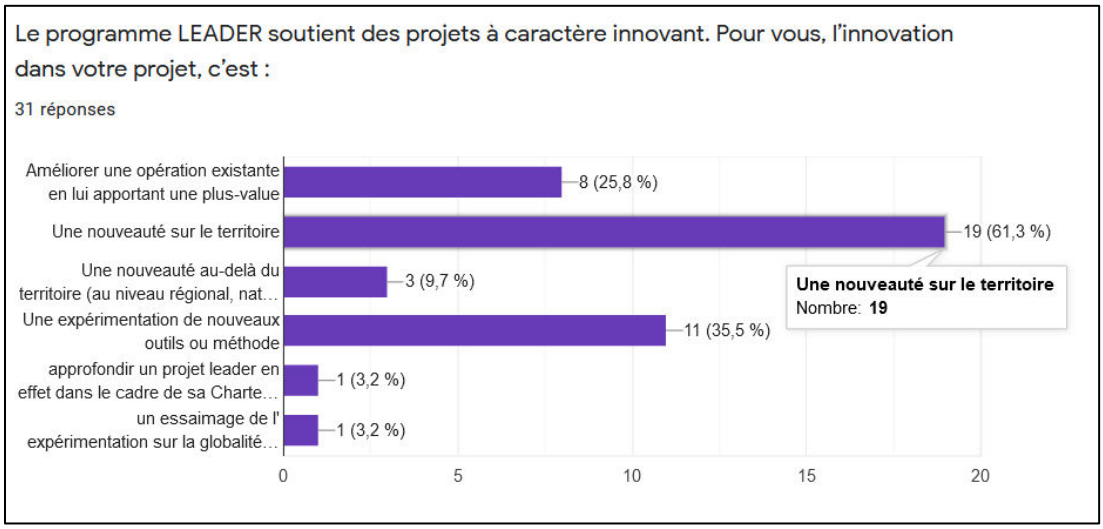
On note donc, parmi les membres du CUP, une perception relativement ambivalente en ce qui concerne la notion d'innovation. Ce critère ne semble pas reconnu de façon manifeste par les membres du CUP.

Les structures porteuses doivent pourtant décrire la dimension innovante de leur projet dans la fiche qu'ils rédigent pour solliciter un financement LEADER et cette fiche est transmise aux membres du CUP en amont des auditions.

La définition de l'innovation est de plus rappelée aux membres du CUP lors de l'analyse de la grille qualitative, s'agissant d'un des critères obligatoires d'appréciation de tout projet auditionné. Bien que les projets remplissent de fait ce critère pour pouvoir émarger à un financement LEADER, la perception des membres du CUP est plus nuancée.

Du point de vue des porteurs de projets, le caractère innovant de leur projet s'exprime notamment à travers :

- Son caractère pilote (61% considèrent qu'il s'agit d'une nouveauté sur le territoire)
- L'expérimentation de nouveaux outils ou de nouvelles méthodes (pour 36% d'entre eux)
- L'amélioration d'une opération existante, en lui apportant une plus-value (pour 26% d'entre eux)



*Source : questionnaire aux porteurs de projet – question 14*

Certains d'entre eux précisent l'impact de la participation au programme LEADER sur la dimension innovante de leur projet :

> *« Le Leader a permis une réflexion poussée sur le caractère d'innovation du projet, notamment en matière d'innovation sociale en proposant un nouveau service pour les jeunes de ce territoire rural »*
> *« Une haute exigence en matière d'innovation et de transférabilité d'outils ou de méthodes »*

*Source : questionnaire aux porteurs de projet – question 17*

Ces différents constats invitent à réinterroger la définition locale de l'innovation dans le cadre d'une candidature à une nouvelle génération du programme LEADER. Au sein de l'équipe d'animation-gestion, il est notamment suggéré de tenir compte, dans cette réflexion, des points suivants :

- La dimension pilote d'un projet sur le territoire
- Son caractère structurant
- Son caractère transférable, au-delà de l'obligation inhérente au programme LEADER de mettre à disposition du public les résultats d'un projet co-financé

### LES RECOMMANDATIONS POUR 2023-2027

- Conserver le périmètre du territoire de Lannion-Trégor Communauté, qui correspond à un bassin de vie cohérent et dont la légitimité est plébiscitée par les acteurs locaux
- Tenir compte, dans la définition de nouvelles orientations, des thématiques ayant connu une forte mobilisation sur le programme 2014-2020, en réinterrogeant leur pertinence et le potentiel de projets au regard des enjeux actualisés
- Veiller à éviter le fléchage du programme vers des thématiques pour lesquelles les projets envisageables risqueraient de ne pas être adaptés au programme LEADER (exemple de la prévention santé, sujet pour lequel les actions peuvent s'avérer de format trop modeste pour solliciter un financement LEADER)
- Tenir compte, dans la définition des thématiques à couvrir, des propositions émises par les membres du CUP sur la base de l'expérience du programme 2014-2020
- Proposer la reconduction de modalités financières (montant de subvention plancher / plafond / aide dégressive pour le financement de dépenses RH) au regard de la vision positive des membres du CUP concernant celles qui avaient été définies pour le programme 2014-2020, en tenant compte des orientations de la Région à ce sujet et introduire éventuellement des assouplissements pour tenir compte de cas particuliers (projets particulièrement structurants par exemple).
- Conforter la coopération et explorer les opportunités de coopération au-delà du territoire national, en adaptant les moyens dédiés
- Réinterroger la définition locale de l'innovation établie dans le cadre de la candidature pour la mise en œuvre du programme à venir

## I.B. Une stratégie déployée en cohérence avec d'autres politiques publiques

**LES POINTS ESSENTIELS**

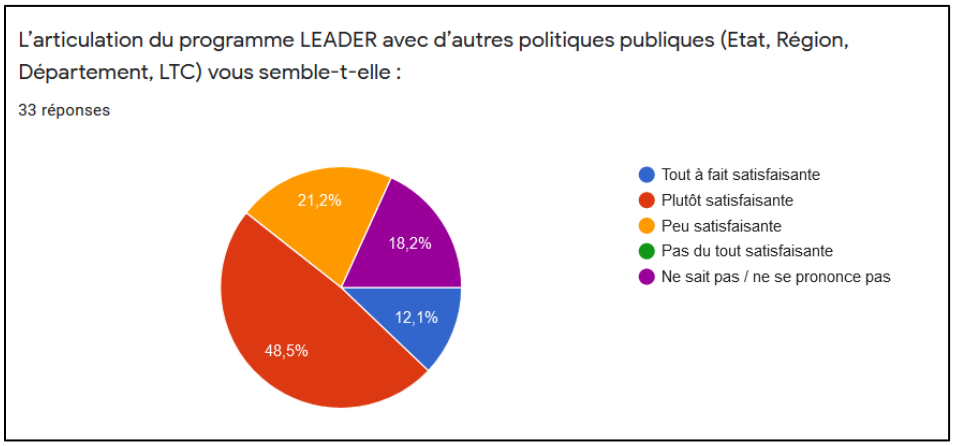
- Une gouvernance et une organisation technique facilitant les liens entre les politiques publiques et l'émergence de projets, ayant favorisé l'appropriation d'une stratégie de développement local commune
- Une articulation du programme LEADER avec les autres politiques publiques perçue comme satisfaisante par plus de 60 % des membres du CUP
- La participation au programme LEADER, un atout/levier dans la recherche de financements complémentaires pour les porteurs de projets, les fonds LEADER représentant en moyenne 54 % des subventions obtenues
- Les membres du CUP, ambassadeurs du programme auprès des acteurs locaux

### Un Comité Unique de Programmation facilitant l'articulation des politiques publiques

Outil de mise en œuvre de la stratégie commune de développement du territoire du Contrat de partenariat Europe-Région-Pays 2014-2020, le Comité Unique de Programmation (CUP) a facilité l'articulation des politiques publiques en assurant la coordination des 4 fonds territorialisés : fonds régionaux et trois fonds européens LEADER-FEAMP-FEDER.

La programmation de ces crédits au sein du Comité Unique de Programmation confirme la volonté de travailler sur la pluralité des financements, de façon partagée.

Les membres du CUP sont satisfaits à plus de 60 % de l'articulation du programme LEADER avec les autres politiques publiques.




***Source : questionnaire aux membres du CUP – question 23***

### Une complémentarité de politiques publiques au travers de cofinancements institutionnels

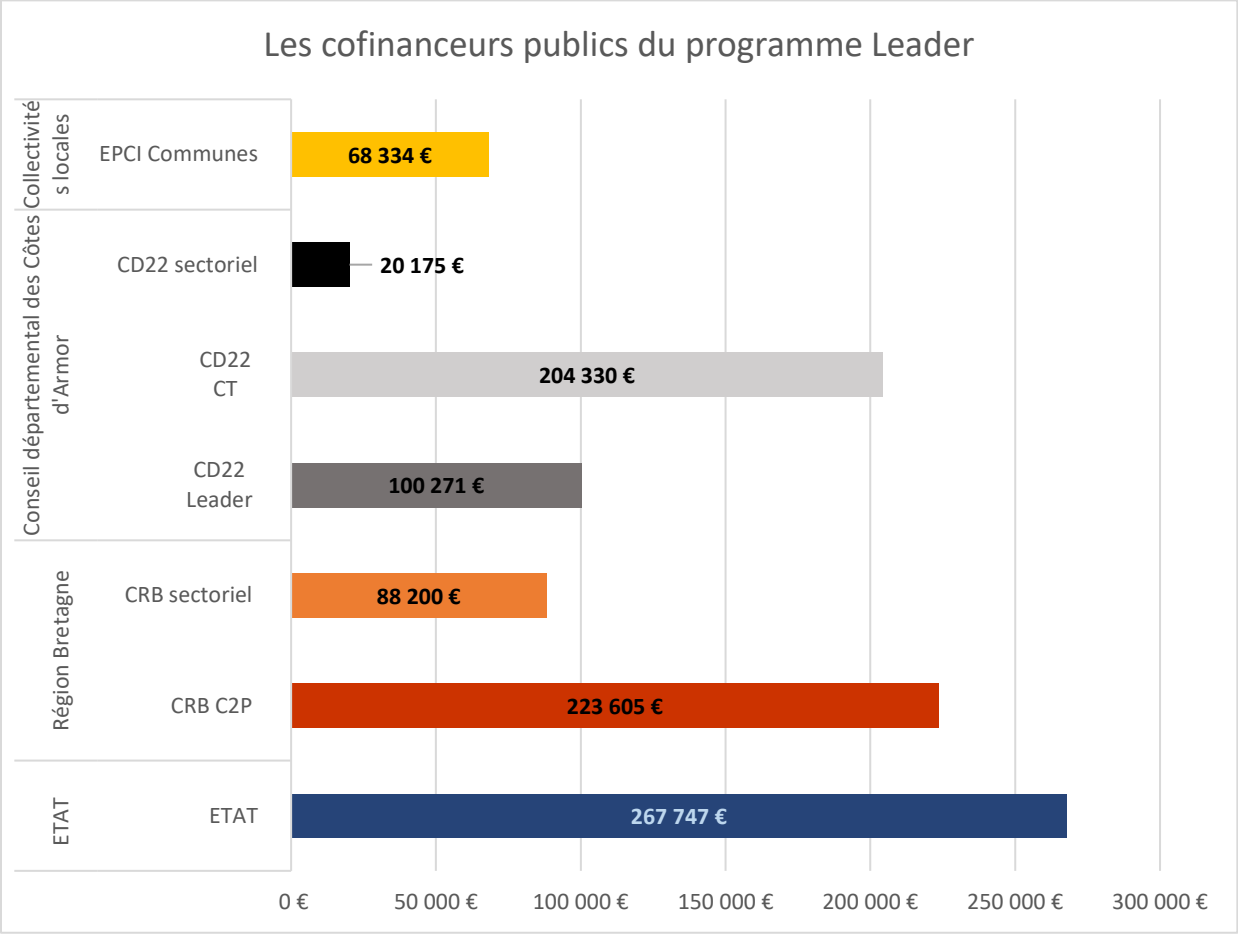
Les projets mis en œuvre dans le cadre du programme LEADER bénéficient d'une variété de cofinancements publics. Ces co-financements, appelées « contreparties », sont une obligation pour accéder aux crédits européens du programme.

A fin 2021, 1 156 409 € de fonds LEADER ont été programmés. Ils représentent 54% du volume de subventions publiques obtenues par les porteurs de projet.

Les autres cofinancements attribués sont les suivants :

- 311 806 € apportés par la Région Bretagne (représentant 15% de l'ensemble des cofinancements). Pour ces fonds régionaux, ils sont essentiellement issus du Contrat de Partenariat Europe-Région-Pays, tant sur du fonctionnement que sur de l'investissement.
- 324 776 € par le Département des Côtes d'Armor (15 % de l'ensemble des cofinancements) : Pour ces fonds départementaux, ils proviennent en grande partie des fonds valorisés du Contrat Départemental de Territoire 2016-2020 sur les projets d'investissement (63%), mais aussi de l'enveloppe spécifique que le Département a mise en place pour cofinancer le programme LEADER (31%), et enfin de fonds sectoriels (6%).
- 267 747 € apportés par l'Etat (13% de l'ensemble des cofinancements) : il s'agit principalement de la DETR mobilisée sur les projets d'investissement.
- 68 334 € apportés par les communes et LTC (3% de l'ensemble des cofinancements)

On note ainsi une bonne complémentarité de ces différentes sources de financements publics, ayant permis de massifier le soutien aux projets s'inscrivant dans la stratégie intégrée et multi-sectorielle portée par le programme LEADER.




## Une équipe d'animation-gestion fonctionnant comme un guichet unique d'accompagnement

Une équipe d'animation - gestion a été mise progressivement en place, prenant en compte la montée en charge du temps d'accompagnement des porteurs de projets et de gestion des dossiers.

Ainsi, sur la période du programme, le temps agent dédié à la mise en œuvre du programme est passé de 0,94 ETP en 2017 à 2,11 ETP en 2021.

Une des missions de l'équipe est d'optimiser les financements sur un projet afin d'atténuer le reste à charge pour le porteur, et assurer la viabilité financière et la réalisation du projet. Ce travail s'est inscrit

dans la logique partenariale du Contrat de Partenariat, ce qui a favorisé l'émergence de projets combinant de multiples sources de financement.

L'animateur permet ainsi de trouver des partenaires, de découvrir de nouveaux cofinancements, d'avoir une meilleure connaissance des autres acteurs sur la même thématique ou de les orienter vers le programme idoine. Sans cela, de nombreux projets n'auraient pas pu voir le jour.

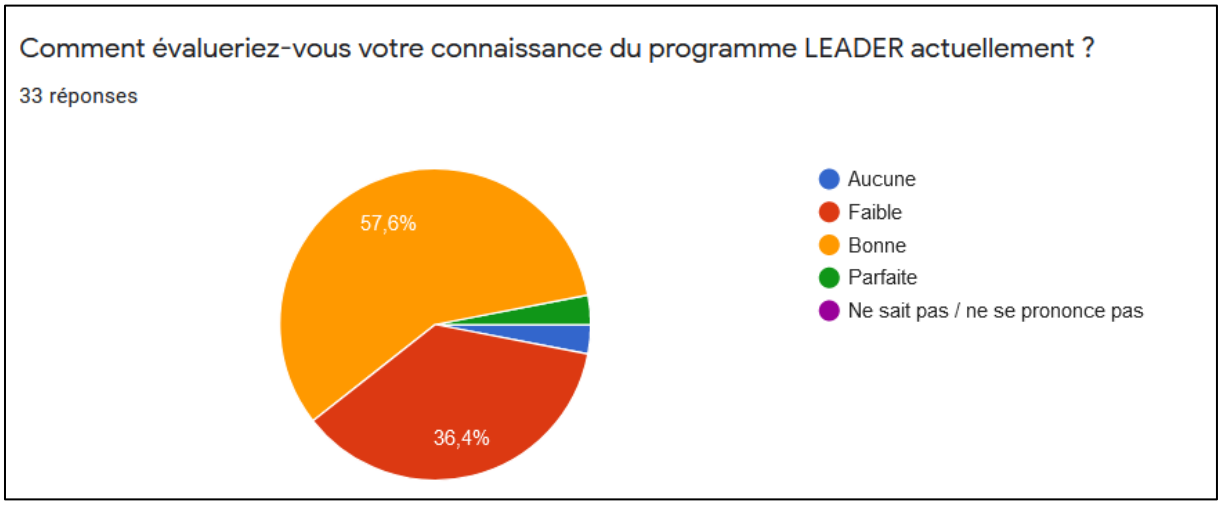
Il est par ailleurs à noter que les subventions issues d'un programme européen sont payées en dernier. Il convient donc d'assurer une coordination sur les dossiers afin de s'assurer des paiements des autres cofinancements (ce qui n'est pas nécessaire dans la gestion d'autres subventions publiques).

Des outils partagés de suivi des projets accompagnés/financés ont par ailleurs été mis en place au sein du service des politiques contractuelles de Lannion-Trégor Communauté, permettant d'obtenir une vision globale et de simplifier la production d'informations synthétiques répondant à différents besoins.

Concernant l'organisation fonctionnelle, l'équipe d'animation-gestion du programme LEADER est intégrée au service des politiques contractuelles, qui relève de la Direction de la stratégie et des partenariats de Lannion-Trégor Communauté. Cette direction est rattachée à la Direction Générale de l'Agglomération, permettant d'avoir une vision transversale des actions de l'agglomération et de faire le lien entre le programme LEADER et d'autres politiques publiques mises en œuvre au sein de l'Agglomération.

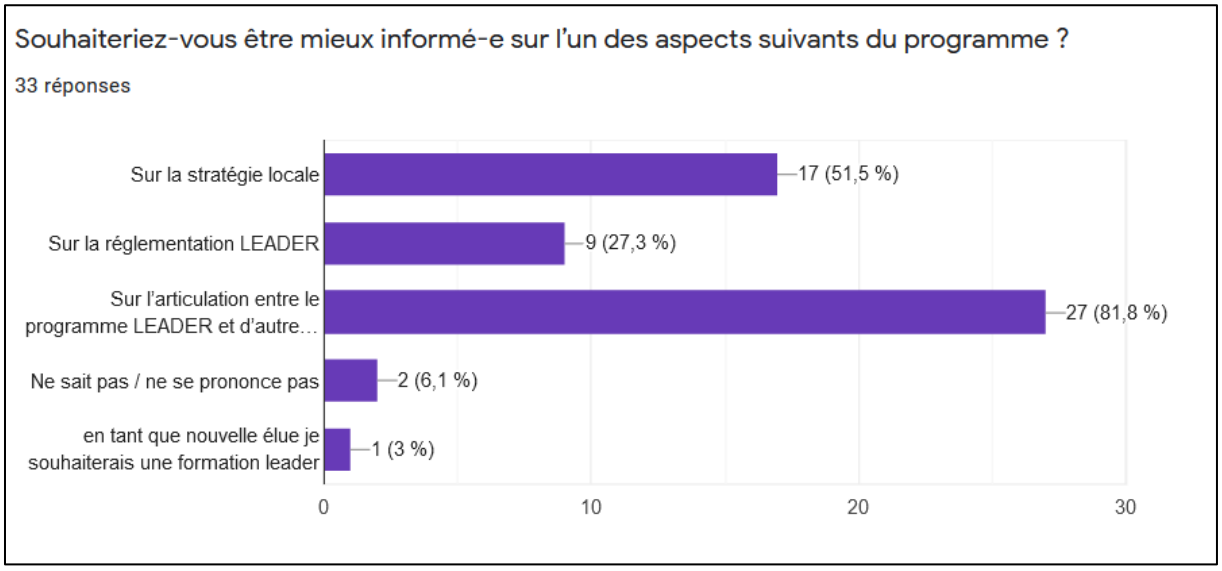
### Une appropriation de la démarche de développement local par les membres du CUP

Bien que près de 61 % des membres du CUP considèrent avoir une bonne appropriation du programme LEADER, ils sont 37 % à considérer mal connaître à ce jour le programme. Il doit être gardé à l'esprit que la composition du CUP a été largement renouvelée (pour le collège public) à la suite des élections locales de 2020. Par ailleurs, une partie des membres du CUP ayant répondu au questionnaire sont membres suppléants et ont donc potentiellement participé à peu de réunions.




***Source : questionnaire aux membres du CUP – question 7***

Un effort d'information et de sensibilisation est à mener constamment, prenant en compte les échéances périodiques de renouvellement des instances politiques et celles des structures associatives, qui modifient la composition du CUP. A titre d'exemple, une réunion d'information aux nouveaux membres du CUP avait été organisée par l'équipe d'animation – gestion suite aux dernières élections municipales de 2020.




***Source : questionnaire aux membres du CUP – question 8***

Les réunions du CUP permettent également la formation et l'information de ses membres sur les politiques et financements publics disponibles ou à venir, favorisant l'émergence de projets mobilisant différentes sources de financement. Les membres du CUP sont en effet des relais d'information pour faire connaître le programme. Ils ont à 70 % orienté un porteur de projets vers l'équipe d'animation – gestion. Ils sont à ce titre de véritables ambassadeurs auprès de leurs propres contacts et se situent dans la dynamique d'essaimage de ce programme de financement.

## LES RECOMMANDATIONS POUR 2023-2027

- Conforter la stratégie de développement local LEADER, par et pour le territoire
- S'appuyer sur l'équipe d'animation-gestion, en réelle interface entre porteurs de projet, services de la Région et membres du CUP
- Assurer des moyens d'animation-gestion cohérents avec les exigences des missions portées
- Développer un effort permanent d'information aux membres du CUP, tenant compte des évolutions de la composition de cette instance et de la technicité forte des procédures contractuelles et des dispositifs liés

# II. Une gouvernance et une animation efficaces au service d'un programme complexe, favorisant la mise en réseau et la capitalisation d'expérience

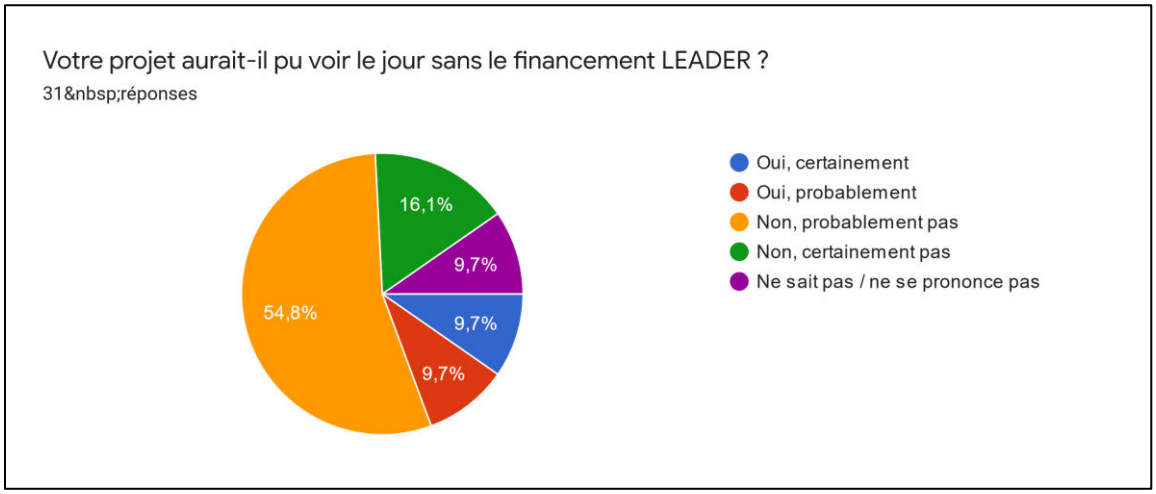
## II.A. Un programme très attractif, favorisant la montée en compétence des acteurs locaux, et dont l'animation gomme une partie de la complexité

**LES POINTS ESSENTIELS**

- Un programme décisif pour le développement du territoire (plus de 70 % des projets soutenus n'auraient pu voir le jour sans son existence) malgré un parcours de dossier particulièrement long, avec des délais moyens de 5 ans entre le 1er contact et le paiement du solde de subvention (cette moyenne recouvre néanmoins des situations très variées)
- Une communication sur le programme faisant l'objet d'une perception en demi-teinte, jugée insatisfaisante par les membres du CUP (à 70 %) et satisfaisante par les porteurs de projet (à 68 %)
- Un programme jouant un rôle moteur pour le développement local, notamment :
    - En favorisant l'amélioration des projets (apports de suggestions, de contacts)
    - En encourageant le développement de partenariats au sein du territoire et au-delà
    - En renforçant les capacités des acteurs locaux à gérer des financements exigeant une grande rigueur
- Un travail d'animation-gestion ayant progressivement monté en puissance en termes de moyens dédiés, plébiscité à la fois pour l'accompagnement qu'il offre aux porteurs de projets et le soutien qu'il apporte à la gouvernance du programme
- Des porteurs de projets très favorables au programme (81 % des porteurs disposés à déposer un nouveau dossier) : montée en compétence, amélioration du contour de leur projet subventionné
- Des porteurs de projet dans une logique d'essaimage du programme
- Un circuit de gestion très complexe pour les porteurs de projets, jalonné de difficultés administratives (concernant les frais de personnel en particulier, mais plus généralement les pièces administratives à fournir)
- La problématique de l'avance de trésorerie pour les associations

### Un programme ayant joué un rôle décisif pour l'émergence de nombreux projets

Selon les porteurs de projets interrogés, le programme LEADER a joué un rôle décisif dans la réalisation de leur projet. Ainsi, pour plus des deux tiers d'entre eux (71%), leur projet n'aurait pu voir le jour sans le soutien du programme, ce qui aurait impacté, de fait, la dynamique de territoire.

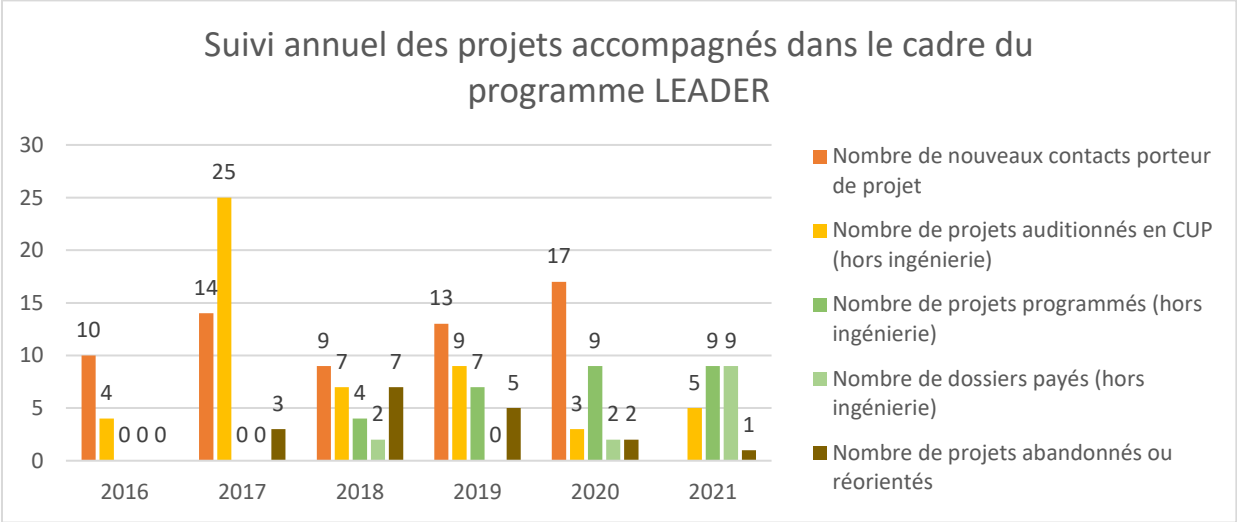



***Source : questionnaire aux porteurs de projets – question 20***

La plupart des porteurs de projets (48%) ont eu connaissance du programme LEADER au stade de « l'idée de projet », au moment des premières réflexions au sein de leur structure.

## Un circuit de gestion fluide, mais très long

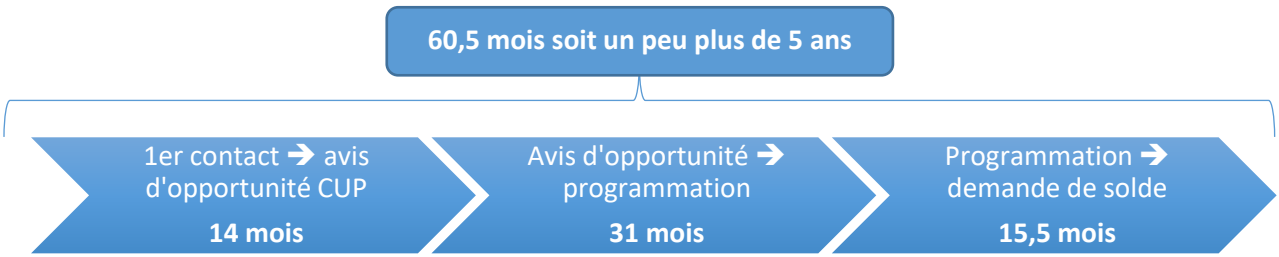
L'équipe d'animation-gestion a suivi un nombre important de projets sur la période couverte par l'évaluation :




***Source : analyse de documents***

En moyenne sur la période couverte par l'évaluation, 5 réunions de CUP d'1/2 journée ont été organisées chaque année. On remarque logiquement un nombre élevé de projets soumis au CUP pour avis d'opportunité pendant les 2 premières années couverte par la présente évaluation (démarrage du programme), puis un glissement progressif vers plus de programmation et plus de paiements.

On note cependant des délais particulièrement longs du premier contact entre l'équipe d'animation-gestion et un porteur de projet au paiement du solde, près de 5 ans en moyenne, comme le montre la frise ci-dessous qui permet de constater les délais moyens observés :




***Source : analyse de documents***

Ces délais moyens recouvrent bien entendu une grande variété de cas particuliers, qui ne permettent pas une interprétation simple. Il faut tenir compte de l'évolution de certains outils de mise en œuvre du programme (comme le programme Osiris), de la nature variée des projets et de leur niveau de maturité, de l'évolution des ressources dédiées à la mise en œuvre du programme par ailleurs, que ce soit au niveau de l'organisme intermédiaire ou à celui de l'autorité de gestion. Cependant, on ne peut que regretter une temporalité globale qui semble excessive.

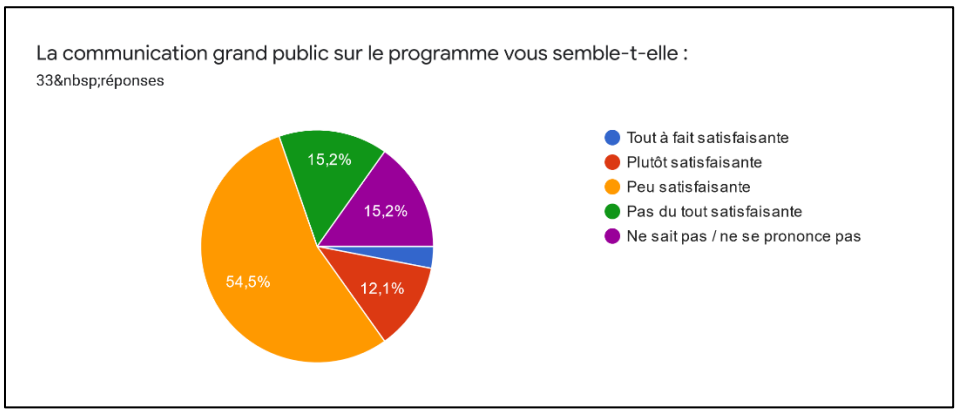
### Des activités de communication variées autour du programme LEADER, appréciées des porteurs de projets mais à améliorer selon les membres du CUP

Au titre des activités de communication, on peut noter les points suivants :

- L'élaboration d'une plaquette de présentation du programme LEADER, diffusée aux 57 communes du territoire, aux membres du CUP et aux porteurs de projets rencontrés par l'équipe d'animation-gestion
- La création de pages Internet dédiées sur le site de Lannion-Trégor Communauté
- L'utilisation d'affiches, panneaux ou kakémonos lors d'événements divers organisés par l'équipe d'animation-gestion ou les porteurs de projets
- La présentation en CUP de bilans annuels concernant le programme LEADER
- La présentation de points de situation réguliers sur le programme au sein de la Commission thématique n°8 « Pays du Trégor et prospective » de Lannion-Trégor Communauté
- Des retours d'expériences proposés en CUP en lien avec des projets financés
- La mention du financement LEADER pour des projets présentés dans le magazine trimestriel 'T' de Lannion-Trégor Communauté, distribué à l'ensemble de la population
- Des communications à la presse, effectuées à l'occasion d'inaugurations de projets, de visites sur place…

Plus de deux tiers des porteurs de projets expriment une opinion positive au sujet de la communication sur le programme LEADER (68% la considèrent plutôt ou tout à fait satisfaisante).

De leur côté, les membres du CUP portent en revanche un regard plutôt négatif sur la communication grand public au sujet du programme LEADER (plus de deux tiers des répondants la trouvent peu ou pas du tout satisfaisante) :




***Source : questionnaire aux membres du CUP***

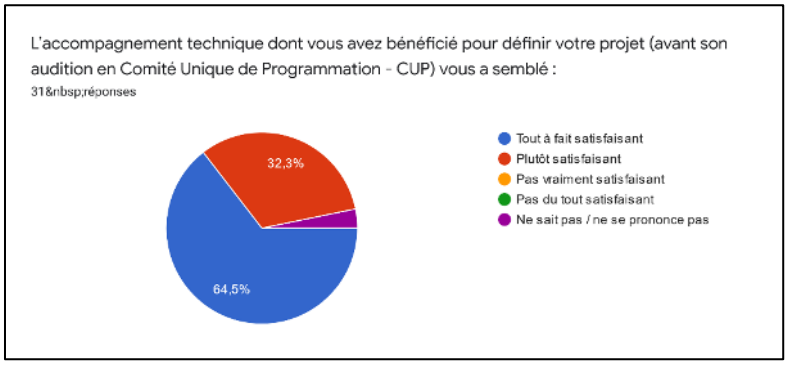
Interrogés sur les pistes d'amélioration pour la prochaine génération du programme LEADER, une majorité des membres du CUP (72%) s'exprime ainsi en faveur d'un développement de la communication grand public au sujet du programme. Lors de la présentation des travaux d'évaluation en CUP, ses membres ont également suggéré l'organisation d'une formation de base pour les élus et les secrétaires de mairie.

Du point de vue de l'équipe d'animation-gestion, le programme est considéré comme un outil permettant de faire connaître et comprendre les aides européennes qui bénéficient au territoire. La communication au sujet de l'Europe est une constante de l'accompagnement des porteurs de projets. Il est cependant reconnu que la communication autour du programme doit certainement être développée localement, en s'inspirant par exemple du modèle des journées de l'Europe mises en place par la Région pour le décliner localement, ou encore en créant des profils sur des réseaux sociaux pour être en capacité de développer une communication plus régulière et ciblée au sujet du programme. Les membres du comité de pilotage de l'évaluation souhaitent quant à eux des efforts supplémentaires pour faire connaître localement les institutions européennes et les politiques qu'elles portent qui ont un impact direct sur notre territoire. Un lien avec Europ'Armor est suggéré, en plus de manifestations locales récurrentes qui associeraient les porteurs de projet.

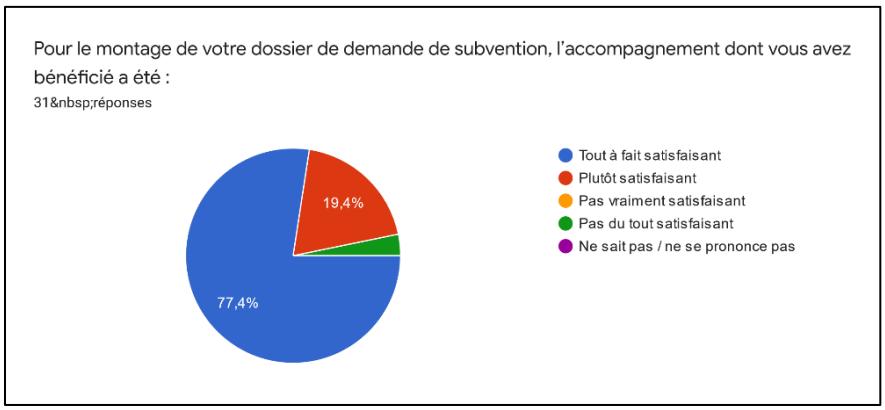
### Des missions d'animation-gestion louées par les porteurs de projets

On remarque tout d'abord le rôle joué de manière générale par les acteurs publics pour faciliter l'accès des porteurs de projets au programme LEADER. En effet, 77% d'entre eux ont pris connaissance du programme par l'équipe d'animation-gestion du dispositif, ou par les services d'un EPCI ou d'une commune.

Les porteurs de projets expriment par ailleurs une opinion extrêmement positive en ce qui concerne l'accompagnement dont ils ont bénéficié, que ce soit avant leur passage en CUP ou pour le montage du dossier de demande de subvention. Dans les deux cas (cf. graphiques ci-dessous), cet accompagnement est ainsi considéré comme plutôt ou tout à fait satisfaisant par 97% des répondants.

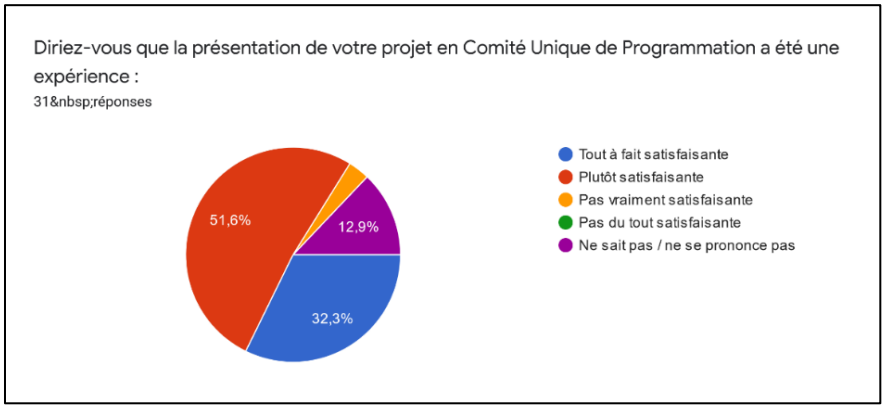



***Source : questionnaire aux porteurs de projet, question 7***




***Source : questionnaire aux porteurs de projet, question 12***

Le passage en CUP a par ailleurs été vécu comme une expérience positive par 84% des porteurs de projets interrogés :




***Source : questionnaire aux porteurs de projet, question 9***

Nombreux sont les porteurs de projets qui évoquent des apports très concrets liés à leur audition en CUP. Ils évoquent notamment :

- Des suggestions d'amélioration du projet (à 55%)
- Des contacts utiles au projet (à 26%)
- Des idées de financements complémentaires (à 23%)
- Des idées de partenariat (à 16%)

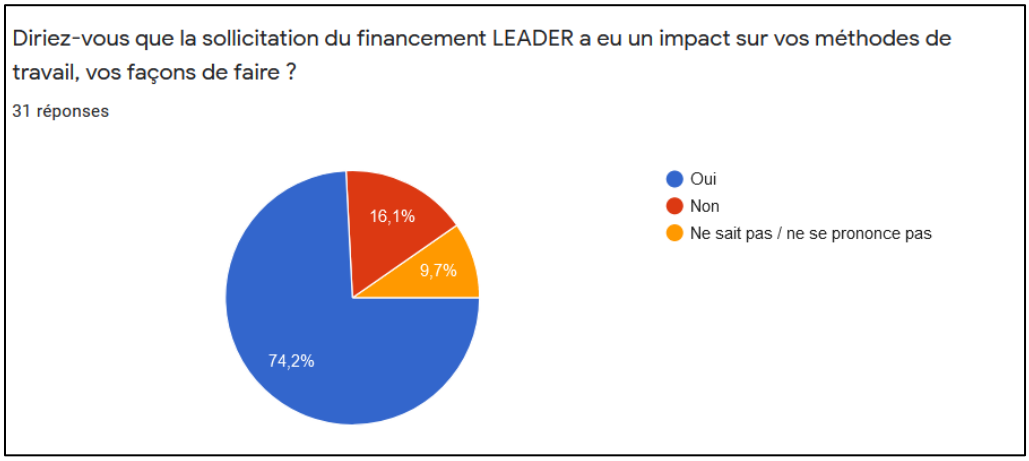
### Un programme ayant un impact réel sur la qualité des projets et la montée en compétence des structures porteuses…

Selon la question 21 du questionnaire aux porteurs de projets, ces derniers considèrent que le programme LEADER a permis :

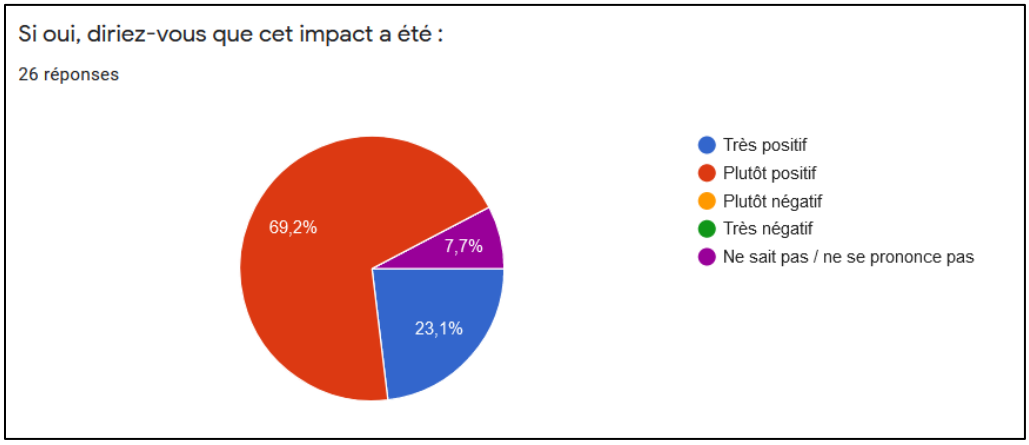
- D'améliorer la qualité de leur projet (à 84 %)

- De réaliser leur projet dans de meilleures conditions et de pérenniser leur action (à 74 %)
- De monter en compétence par rapport à la gestion de financements publics en général (à 71 %)
- D'obtenir d'autres financements pour leur projet (à 65 %)
- D'accélérer le rythme de réalisation de leur projet (à 55 %)

74 % des porteurs de projets interrogés estiment par ailleurs que la sollicitation du financement LEADER a eu un impact positif sur leurs méthodes de travail.




***Source : questionnaire aux porteurs de projet – question 15***



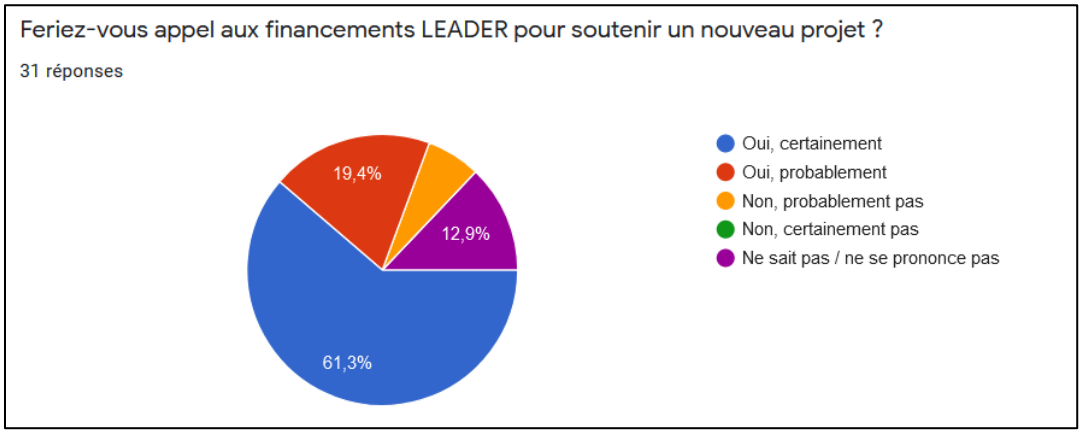

***Source : questionnaire aux porteurs de projet – question 16***

Cette appréciation positive à plus de 92 % a plusieurs causes :

- L'amélioration des procédures internes de gestion des dossiers : rigueur administrative, vigilance sur les marchés publics, archivage ; mise en place d'outils d'analyse et de suivi des projets…
- L'élargissement du contour du projet, en y développant son caractère innovant et en se projetant sur du long terme en vue de pérenniser le projet.
- Le prolongement de la durée du projet et une meilleure qualité des équipements achetés grâce aux financements obtenus.

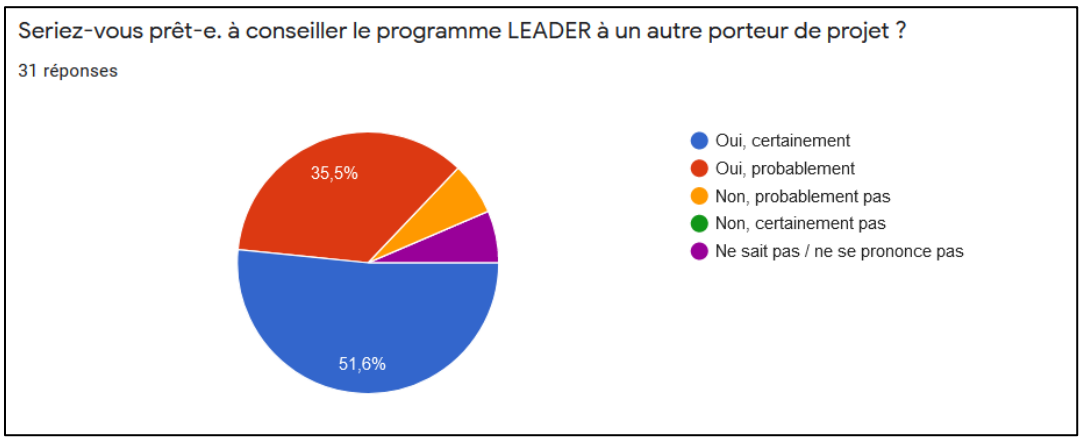
En outre, d'après les retours de l'équipe d'animation-gestion de LTC, le programme LEADER permet aux porteurs d'avoir une meilleure connaissance des institutions et de l'action publique locale. Une montée en compétence est par ailleurs observée pour les associations qui ont monté plusieurs dossiers sur différents programmes. LEADER s'inscrit véritablement dans la durée pour la structuration du territoire.

81 % des porteurs de projets seraient disposés à déposer un nouveau dossier LEADER. Le retour est donc très positif sur le territoire.




***Source : questionnaire aux porteurs de projet – question 26***

A 87 %, les porteurs de projet conseilleraient à d'autres porteurs potentiels de monter un dossier LEADER. Ceci indique clairement le potentiel que représente le programme LEADER pour diffuser et promouvoir le rôle de l'Europe dans le développement local. De nombreux acteurs du territoire seraient susceptibles de porter de nouveaux projets dans l'hypothèse où une nouvelle génération du programme LEADER était mise en œuvre, grâce notamment aux dynamiques d'essaimage entre associations.




***Source : questionnaire aux porteurs de projet – question 29***

Voici quelques arguments avancés par les répondants :

*« LEADER est un bon levier d'action pour les projets de territoire. L'accompagnement technique de LTC sur le montage du dossier et sur l'appréhension du projet en lui-même est efficace et rassurant pour une association »*
*« Levier de financement et de mise en œuvre d'un projet »*
*« L'approche LEADER favorise une démarche qualitative dans le domaine du développement durable pour les projets d'investissement »*
*« Partager l'expérience et favoriser le développement de projets innovants »*
*« C'est un soutien à l'élaboration de projet, une aide au développement des idées, une aide à la constitution de dossier »*
*« La structuration permet de créer des partenariats et rend visible le projet auprès des institutions et des financeurs potentiels »*
*« Le principe de "Guichet Unique" d'orientation dans la recherche de financements est très pratique (notamment sur des projets communaux...) »*

***Source : questionnaire aux porteurs de projet – question 30***

Les financements LEADER permettent donc de faire connaître les projets aux acteurs du territoire et de véritablement « ancrer » le projet dans le territoire par la mise en réseau des acteurs. Ils favorisent clairement l'appropriation d'une stratégie de développement local par les porteurs de projet et de trouver des financements qui n'existent pas par ailleurs pour pouvoir financer leur projet.

### … Malgré les difficultés rencontrées en termes de gestion administrative d'un dossier LEADER

La participation au programme LEADER peut présenter des risques et inconvénients. Une part importante des porteurs de projets souligne des difficultés rencontrées concernant la gestion administrative d'une subvention LEADER, sur de nombreux aspects de la vie de leur dossier :

- Des délais d'instruction et de paiement trop longs (pour respectivement 40 et 33% des répondants)
- Une justification des frais de personnel jugée trop fastidieuse (pour 37% des répondants)
- Des pièces administratives à fournir trop nombreuses (pour 33% des répondants)
- Une règle des 2 devis comparatifs pour les dépenses supérieures à 1 000 € jugée trop contraignante (pour 33% des répondants)
- La mise en place de procédures de commande publique jugée d'une excessive complexité (pour 13% des répondants)

Les points suivants sont notamment mis en avant par les porteurs de projets :

- La nécessité d'être en capacité de dédier un temps important à la dimension administrative de la gestion d'une subvention LEADER, en répartissant idéalement ce travail entre plusieurs personnes ;
- L'importance d'avoir un volume de dépenses conséquent à valoriser, eu égard au temps de gestion du dossier ;
- La problématique de l'avance de trésorerie pour les associations, dont il faut tenir compte du fait des délais importants observés pour le paiement d'une subvention LEADER.

Voici enfin quelques commentaires de porteurs de projets ayant répondu par la négative à la question « Feriez-vous appel aux financements LEADER pour soutenir un nouveau projet ? » :

> *« Ce sont de gros dossiers à ne pas prendre à la légère. Le temps passé sur le projet doit être bien fléché. Il est certainement plus intéressant de demander à participer au programme si les investissements sont conséquents (+ de 100 000 €)*
> *« Parce que c'est vraiment lourd à monter comme dossier et pointu, et mobilise beaucoup de temps à s'y consacrer alors que notre structure est associative et rencontre déjà des difficultés pour mobiliser suffisamment de personnes bénévoles. Ce travail ne peut être fait par des bénévoles. »*

***Source : questionnaire aux porteurs de projet – question 28***

### Une complexité du programme à relativiser

L'équipe d'animation-gestion relativise la complexité administrative du programme. Celle-ci peut bien entendu représenter un frein à l'émergence de certains projets, mais ne représente pas un obstacle insurmontable de son point de vue. Lors de la présentation de ces travaux en réunion de comité de programmation, il est également précisé que la réglementation LEADER est une déclinaison nationale de la réglementation communautaire et qu'elle n'est pas spécifique à la Région Bretagne.

Par ailleurs, l'accompagnement administratif dont bénéficient les structures qui portent les projets fait partie intégrante de la stratégie LEADER, en favorisant leur montée en compétence et leur capacité à faire face à tout type de financement grâce à cette expérience. Néanmoins, de vraies difficultés sont reconnues en ce qui concerne :

- La recherche de cofinancements complémentaires au programme LEADER, car la subvention LEADER est une contrepartie d'autres financements publics
- L'avance de trésorerie dont certaines structures auraient besoin pour sécuriser leur projet

### Une variabilité importante des moyens techniques dédiés à l'animation-gestion du dispositif

Les moyens dédiés à l'animation-gestion du dispositif représentent en moyenne de 1,39 ETP entre les années 2015 et 2021, avec un minimum de 0,73 ETP en 2017 et un maximum de 2,11 ETP en 2021. Cette évolution s'explique par des besoins qui varient au cours de la mise en œuvre du programme, avec des besoins en animation qui ont tendance à diminuer au fur et à mesure de la consommation des crédits et des besoins en termes de gestion qui augmentent en parallèle, en lien avec la progression des projets accompagnés dans le circuit de gestion.

Ce volume d'ETP inclue le temps affecté mécaniquement au programme LEADER par l'application d'une clé de répartition définie par la Région, pour les personnes travaillant sur plusieurs programmes. Cette clé de répartition s'applique sur le temps de travail qui ne peut être attribué à un seul programme (par exemple, le temps dédié à la préparation du CUP) et est sans lien avec la réalité du temps passé ou non sur le programme par les personnels concernés.

Voici le détail des moyens humains dédiés au programme LEADER :

| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020[7] | 2021[8] |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Nombre d'ETP total** | 0,73 | 0,99 | 0,94 | 1,28 | 1,64 | 2,02 | 2,11 |
| ***Dont nombre d'ETP / animation*** | 0,48 | 0,6 | 0,5 | 0,43 | 0,48 | 0,42 | 0,25 |
| ***Dont nombre d'ETP / gestion*** | 0,15 | 0,13 | 0,07 | 0,56 | 0,88 | 0,85 | 1,26 |
| ***Dont nombre d'ETP affecté par application de la clé de répartition régionale*** | 0,1 | 0,26 | 0,37 | 0,29 | 0,28 | 0,75 | 0,59 |

Les techniciens interrogés soulignent que les chiffres présentés ci-dessus, qui correspondent aux éléments utilisés dans les demandes de subvention relatives à l'ingénierie du programme, ne reflètent pas nécessairement l'ensemble des moyens dédiés, qui sont supérieurs en réalité.

### LES RECOMMANDATIONS POUR 2023-2027

- Accélérer le circuit de gestion via des mesures de simplification
- Etudier avec la Région Bretagne les possibilités de mise en place d'un système d'avance de trésorerie
- Réfléchir au format des projets attendus dans le cadre du programme LEADER, en tenant compte de la complexité du dispositif

[7] Données non consolidées au moment de la production du présent rapport
[8] Données non consolidées au moment de la production du présent rapport

- Conforter l'instance de gouvernance et de programmation, en étudiant les possibilités d'améliorer certains outils mis en place, notamment :
    - Revoir la grille qualitative pour l'examen des projets pour la rendre plus opérationnelle face à une grande diversité de projets
    - Etudier les possibilités de rendre plus accessibles les informations qui ne relèvent pas de l'audition de projets (maquette financière notamment)
    - Revoir les modalités de diffusion des informations aux membres du CUP, potentiellement via la mise en place d'une plateforme numérique
- Renforcer le travail de communication auprès du grand public (déclinaison locale des journées de l'Europe à étudier) et utiliser de nouveaux canaux de communication adaptés aux publics visés (par exemple les réseaux sociaux pour mieux atteindre les jeunes ?), en adaptant les moyens dédiés

---

## II.B. Une gouvernance ayant favorisé une approche ascendante et partenariale

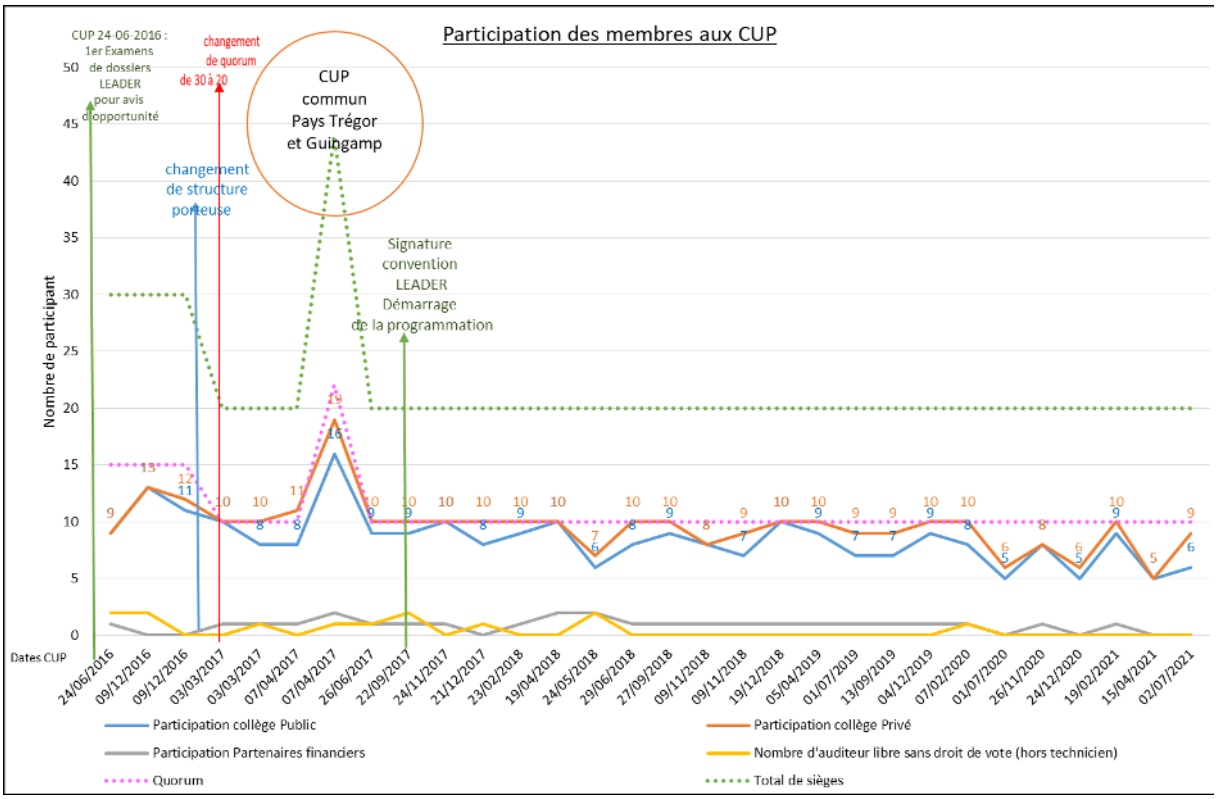
**LES POINTS ESSENTIELS**

- Une très forte implication des membres du CUP avec une moyenne de 20 membres présents en CUP pour 30 réunions
- 5 réunions par an d'une durée moyenne de 4 heures
- Une gouvernance plurielle, jugée pertinente par ses membres et les porteurs de projet, ayant favorisé l'interconnaissance et le dialogue entre différentes catégories d'acteurs
- Le CUP, une instance structurante pour le territoire
- La richesse des échanges au sein du CUP

### Une composition plurielle favorisant de nombreux échanges

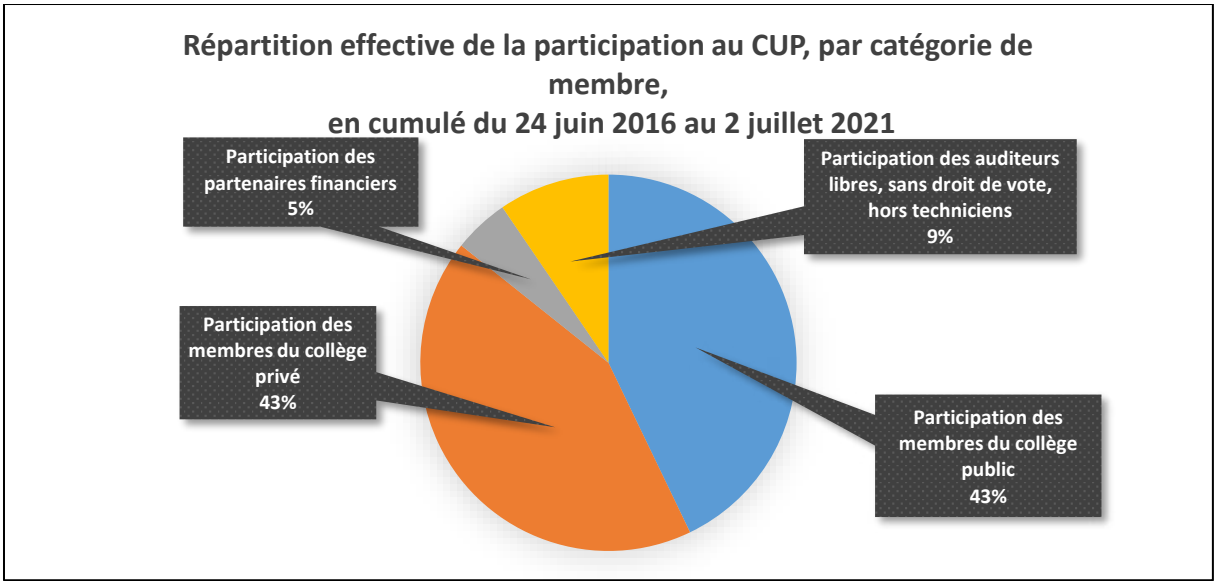
Le CUP assure la gouvernance des fonds LEADER. Il est composé de 10 membres du collège public et de 10 membres du collège privé. Cette instance est co-présidée par un Vice-Président de Lannion-Trégor Communauté et d'un élu référent de la Région Bretagne.

Les membres des collèges public et privé du CUP participent activement à la gouvernance. Ainsi, les acteurs locaux se sont fortement impliqués dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie LEADER, avec une participation moyenne de 20 membres sur 30 réunions.




***Source : analyse de documents***

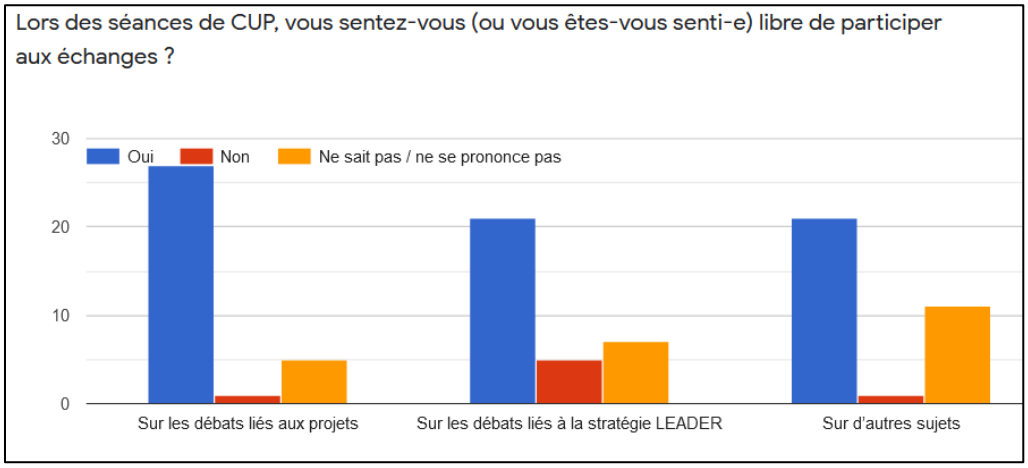
S'agissant de programmation de financements, et conformément au règlement intérieur mis en place, un double quorum a toujours été respecté sur la période, facilité dans sa mise en œuvre depuis mars 2017 par la réduction de l'effectif du CUP, passant de 30 membres à 20.



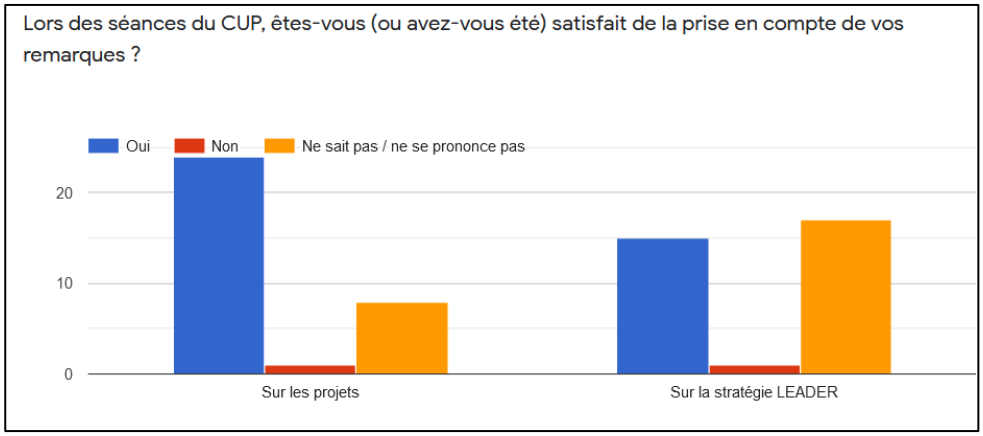

***Source : analyse de documents***

On note une très bonne représentativité des deux collèges privé et public, et une participation régulière du Département. L'Etat est également bien représenté en CUP lorsque des projets concernés par des aides du Fonds national d'aménagement et de développement du territoire (FNADT) sont à l'ordre du jour.

A plus de 70 %, les membres du CUP sont satisfaits des échanges lors des réunions. Une « liberté de parole et d'opinion » est de mise, tout en reconnaissant les limites de participation à l'exercice. Le programme LEADER présente en effet une importante complexité, ce qui peut induire certaines difficultés. Un membre du CUP fait ainsi remarquer : *« Pour participer aux débats il est important de maîtriser le sujet »*,.

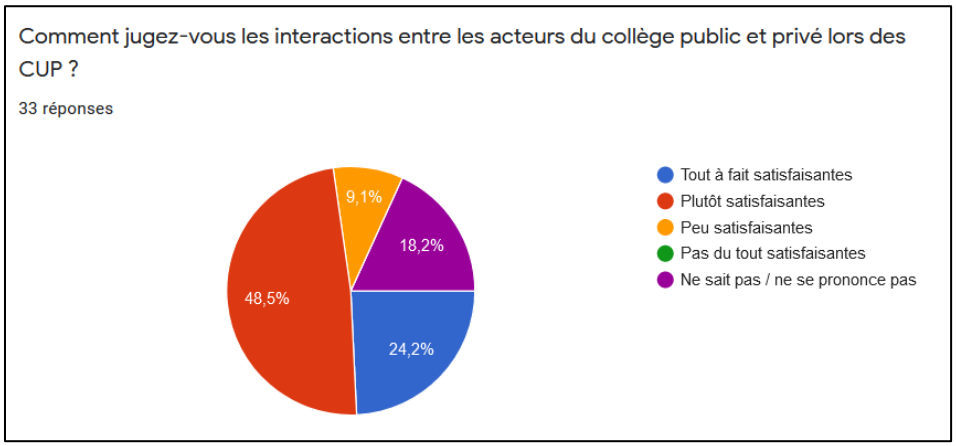



***Source : questionnaire aux membres du CUP – question 17***




***Source : questionnaire aux membres du CUP – question 19***

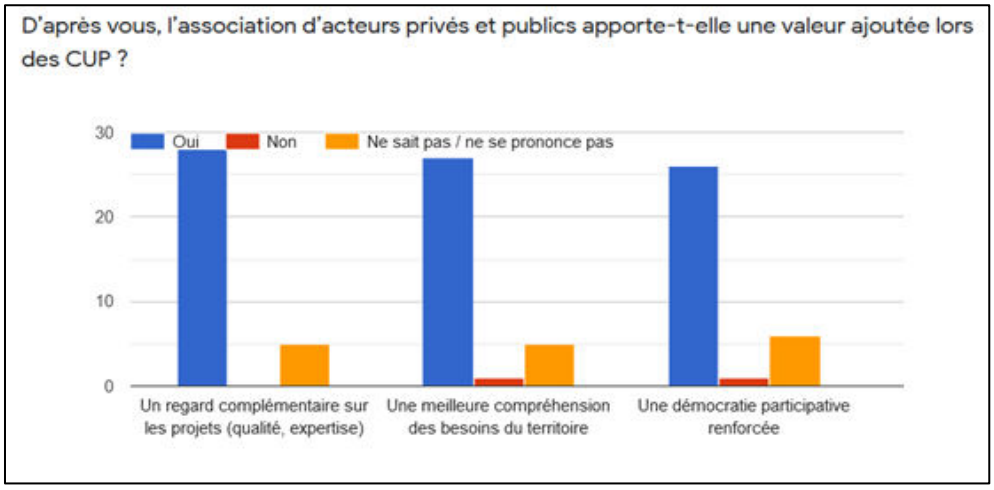
Les membres du CUP considèrent à plus de 67 % que le programme LEADER améliore le partenariat public – privé sur le territoire (question 29).




***Source : questionnaire aux membres du CUP – question 14***

Du point de vue de ses membres, la composition du CUP présente un intérêt manifeste, permettant notamment :

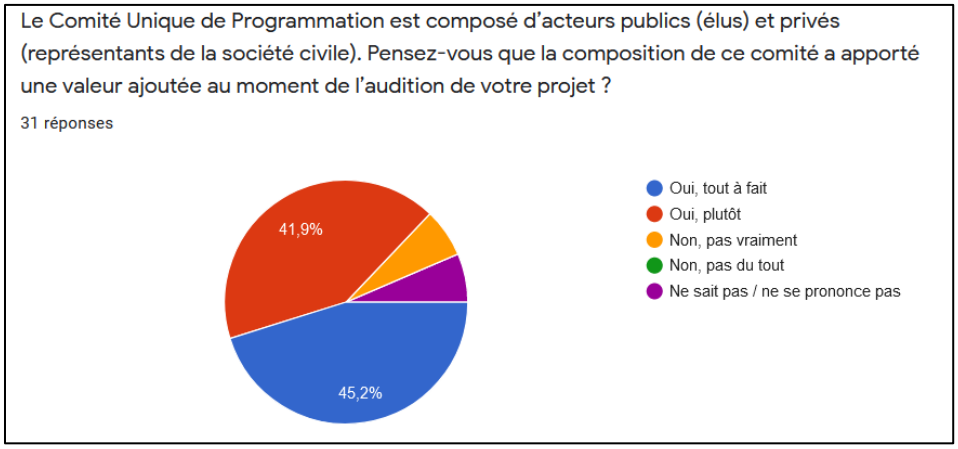
- Un regard complémentaire sur les projets (qualité, expertise) pour 85 % des répondants
- Une meilleure compréhension des besoins du territoire pour 82 % des répondants
- Une démocratie participative renforcée pour 79 % des répondants




***Source : questionnaire aux membres du CUP – question 13***

Le CUP, de par sa composition et la forte implication de ses membres, a ainsi assuré un rôle de médiation et de démocratie active pour notre territoire dans le cadre de la mise en œuvre du programme LEADER.

A plus de 87%, les porteurs de projets valident l'intérêt de la composition du CUP associant membres de la sphère de la société civile et élus politiques :




***Source : questionnaire aux porteurs de projet – question 11***

## Le CUP, une instance structurante pour le territoire

Sur le fond, 78 % des membres du CUP jugent leur participation utile au CUP. Ils trouvent intéressant de suivre les projets, de juger de leur pertinence tout en se souciant de la bonne gestion de l'argent public dans l'intérêt du territoire.

Pour les membres du CUP, les enjeux les plus importants de la participation à cette instance sont :

- De connaître les projets du territoire (à 94 %)
- De connaître les acteurs du territoire (à 90 %)
- D'être acteur de leur territoire et d'élargir leur champ de connaissance (à 85 %)
- De participer à un programme européen (à 76 %)
- D'être une personne relais d'information et d'élargir leur réseau (à 64 %)

Toutefois, quelques observations émises par certains répondants viennent tempérer cette appréciation globalement positive :

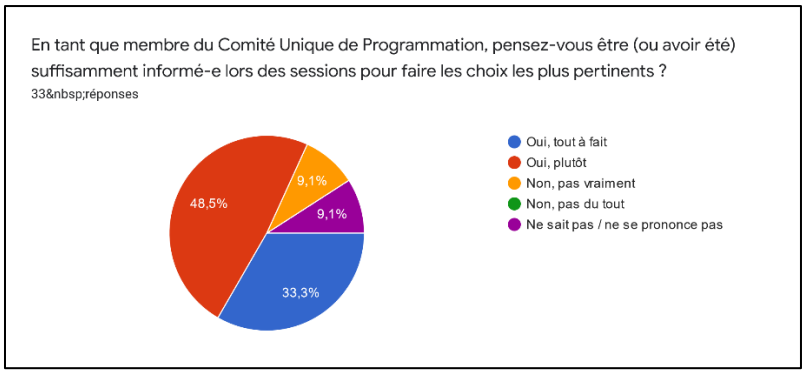
*« Sujets souvent complexes pour être appréhendés en peu de temps avec un avis qui peut être lourd de conséquence pour le porteur de projet »*
*« Il était dommage de statuer parfois sur des dossiers déjà commencés voire terminés »*
*« Le travail de qualité réalisé par les professionnels de LTC nous amène à examiner des dossiers aboutis et conformes au cadre défini. Je ne m'en plains évidemment pas mais, sans parler du CUP comme d'une chambre d'enregistrement, j'ai parfois le sentiment de n'avoir pas une grande utilité. »*

***Source : questionnaire aux porteurs de projet – question 12***

Lors du comité de pilotage de l'évaluation, certains membres présents ont regretté que, à l'avenir, cette instance soit « cantonnée » au programme LEADER, la Région ayant décidé d'arrêter l'approche multi-fonds de cette instance qui est « un exemple unique d'instance locale de démocratie participative avec choix décisionnel ».

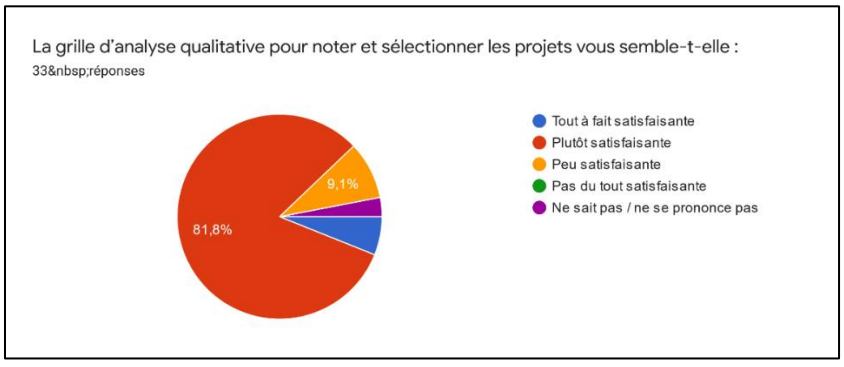
### Avec des améliorations à envisager en termes d'organisation pour un futur programme

Les membres du CUP expriment une opinion positive sur les réunions du CUP, de manière globale (79% se disent plutôt ou tout à fait satisfait de sa mise en œuvre dans son ensemble). 82% des répondants pensent être suffisamment informés lors des réunions pour faire les choix les plus pertinents.




***Source : questionnaire aux membres du CUP***

En termes d'outils proposés pour faciliter la prise de décision, la grille d'analyse qualitative mise en place semble un outil pertinent, mais améliorable :




***Source : questionnaire aux membres du CUP***

Certains répondants suggèrent de clarifier certains critères, et/ou de compléter cette grille par des indicateurs plus concrets ou précis sur certaines thématiques couvertes (égalité femmes-hommes, impact environnemental, développement des langues régionales, de l'art et de la culture). Il est également souligné que certains critères peuvent s'avérer inopérants en fonction de la nature du projet auditionné, et que la grille peut manquer de nuances dans certains cas, du fait de son application

uniforme sur des projets d'une grande diversité. Un membre du CUP propose par ailleurs d'ajouter aux critères évalués la notion d'intérêt général.

Les valeurs indiquées ci-dessous correspondent au cumul d'opinions positives (« tout à fait » ou « plutôt satisfait ») sur différents aspects de la mise en œuvre des CUP selon la question 11 du questionnaire aux membres du CUP :

- L'animation des réunions (82%)
- La mise en œuvre du CUP dans son ensemble (79 %)
- L'information donnée en amont sur les dossiers présentés pour avis d'opportunité (76%)
- L'information donnée en amont sur les dossiers présentés pour programmation ferme et du nombre de projets présentés par CUP (73%)
- La durée des échanges avec les porteurs de projet, après leur présentation (5 à 10 min) et les horaires de réunions à 70 %
- La durée de présentation des projets (5 à 10 min), la présentation des autre sujets abordés (remaquettage, informations diverses), la fréquence des réunions (67 %)
- La participation des membres aux débats, échanges, discussions et la durée des réunions (64%)

Des informations sont données en amont des réunions avec les invitations. Il ressort que certains membres auraient besoin de plus d'éléments d'information sur tous les éléments de l'ordre du jour et d'un temps d'appropriation plus long pour faciliter leur vote.

Concernant le passage des porteurs de projets, certains membres déplorent un temps de présentation des projets trop long (timing non respecté), au détriment des échanges, volet essentiel à leurs yeux. D'une manière générale, le CUP plaît à ses membres par la richesse des échanges qu'il occasionne. Certains membres souhaiteraient aller au-delà de cette présentation des projets en réunion en bénéficiant plus souvent de retours sur expérience et de témoignages concernant les projets soutenus, de visites de projets, ou encore d'un suivi basé sur des indicateurs de réalisation tangibles.

Sur la forme, un calendrier prévisionnel de réunions serait souhaité pour certains.

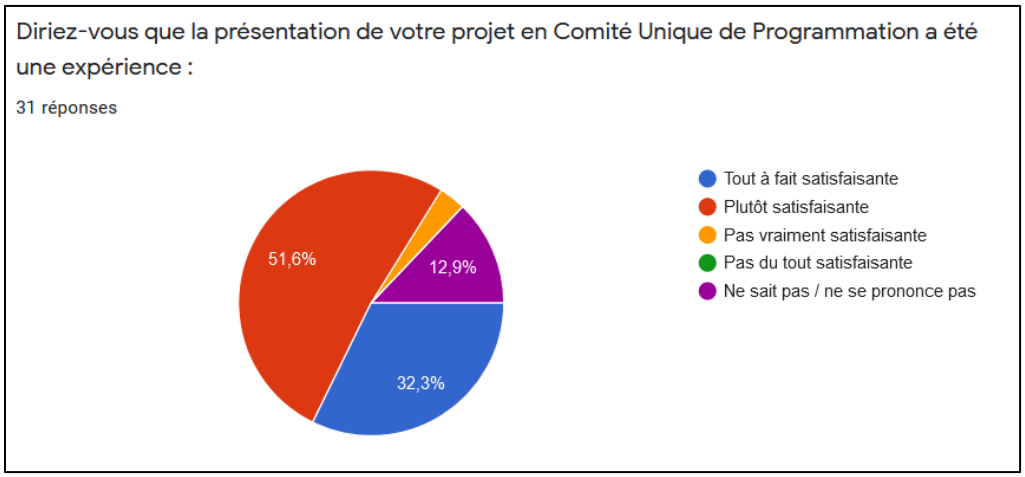
Des suggestions d'amélioration sont proposées, notamment dans la perspective d'une nouvelle génération du programme LEADER sur le territoire. Ces suggestions portent à la fois sur le programme en général, l'expérience des porteurs de projets et la mise en œuvre du CUP :

- La transmission amont d'informations plus détaillées sur les projets présentés
- La révision des critères d'éligibilité
- Une simplification de la procédure de passage en CUP pour les projets (qui doivent passer deux fois, pour un avis d'opportunité puis pour la programmation)
- La possibilité d'échanges plus longs sur certains projets / le remplacement de la présentation faite par le porteur par une vidéo (afin d'éviter les variations observées dans le temps dédié à chaque projet)
- La transmission anticipée d'information sur les sujets abordés en réunion qui ne relèvent pas de l'audition de projet, un temps plus long dédié à ces sujets
- L'apport d'informations supplémentaires aux membres du CUP, par exemple sur les exercices de remaquettage, en vue de rendre ces sujets plus abordables malgré leur complexité technique

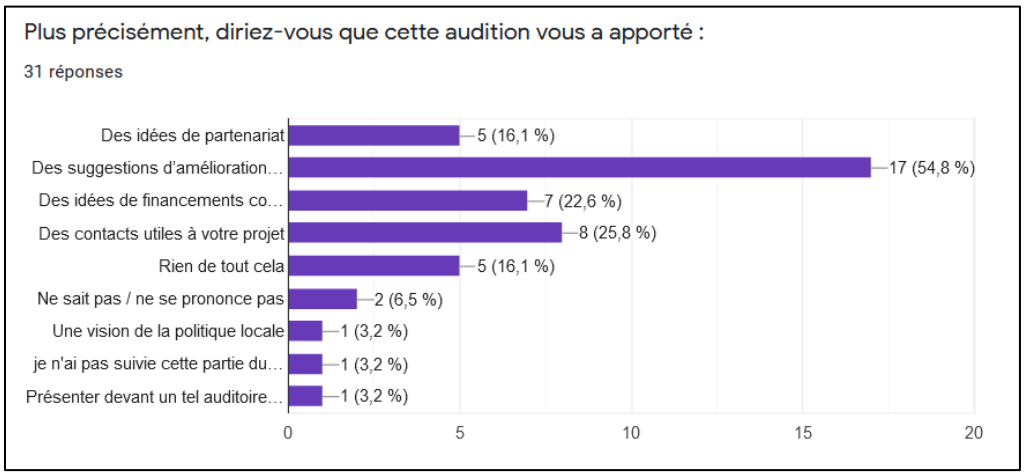
### Le passage en CUP, une expérience positive pour les porteurs de projet

Pour les porteurs de projet, le passage en CUP permet d'améliorer les contours du projet et apporte une plus-value à sa réussite. Alors que certains membres du CUP peuvent parfois se sentir peu utiles, les porteurs de projet, quant à eux, sont satisfaits à plus de 83 % de leur passage en CUP et y voient

une étape constructive dans la mise en œuvre de leur projet : amélioration du projet et développement du partenariat.




***Source : questionnaire aux porteurs de projet – question 9***




***Source : questionnaire aux porteurs de projet – question 10***

## LES RECOMMANDATIONS POUR 2023-2027

- Etudier la possibilité de mettre à disposition les documents préparatoires aux réunions du CUP de manière plus anticipée que lors du programme précédent, et/ou travailler les supports pour les rendre plus accessibles
- Réévaluer la durée de présentation du projet jugée parfois trop courte. La priorité aux échanges est également souhaitée.
- Etudier la possibilité de mettre en place des approches alternatives, comme une présentation des projets au format vidéo
- Maintenir un calendrier prévisionnel de réunions
- Retravailler certains outils d'aide à la prise de décision pour les rendre plus opérationnels (notamment la grille d'analyse qualitative)
- Multiplier les opportunités de partager des retours d'expérience sur les projets co-financés par le programme

## II.C. Une mise en réseau et une capitalisation d'expériences reconnues

**LES POINTS ESSENTIELS**

- Une approche partenariale qui représente l'essence-même du programme LEADER et qui a permis de faire évoluer le contour de certains projets
- De nombreux réseaux liés au programme LEADER
    - Un réseau régional dense, riche du partage d'expériences entre GAL bretons
    - Des réseaux utiles et facilitateurs, indispensables à la réussite du programme et nécessaires à la construction de certains projets

### LEADER, une démarche partenariale

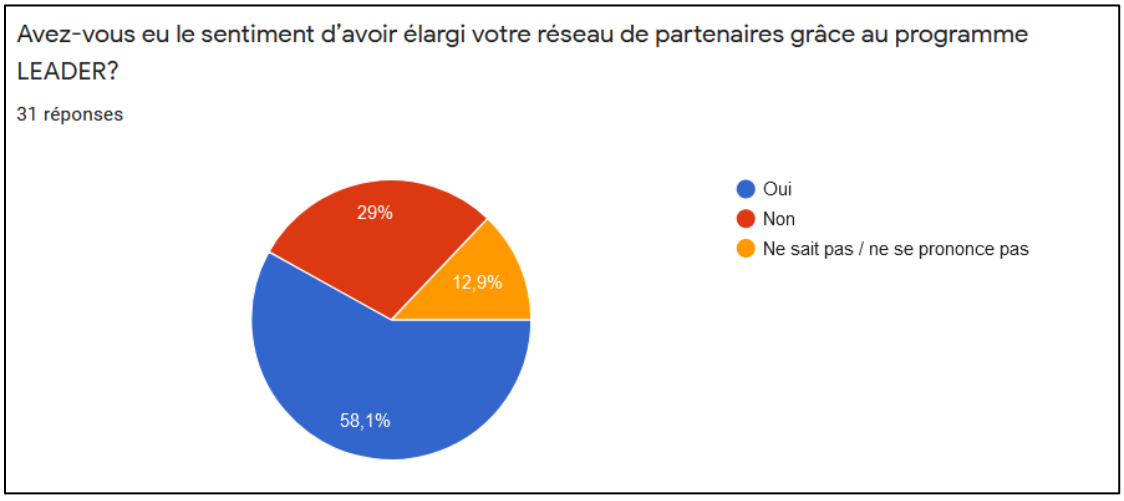
Un des fondamentaux de la démarche LEADER est le développement des partenariats. Cela constitue « l'ADN » du programme, selon les dires de l'équipe d'animation-gestion, qui complète :

Le Groupe d'Action Locale (GAL) n'est jamais seul : c'est la philosophie du programme. « On ne travaille jamais seul », « On ne travaille pas hors sol ». LEADER se construit de façon partenariale, pour et avec le territoire. On ne raisonne pas comme dans la sphère économique avec la recherche de clients, mais vraiment dans la recherche de co-construction de projets et d'expérimentation pour le territoire.

La démarche LEADER contribue au développement des partenariats entre les acteurs du territoire, à trois niveaux :

- lors de la construction du projet ;
- lors de la validation du projet au sein du CUP, véritable gouvernance partenariale ;
- par les échanges dans les réseaux régionaux voire nationaux et européens.

A plus de 58 %, les porteurs de projet considèrent avoir élargi leur réseau de partenaires grâce à ce programme.




***Source : questionnaire auprès des porteurs de projet – question 18***

A titre d'illustration, dans le cadre de la préfiguration du projet d'espace de coworking à Lézardrieux, des visites sur d'autres espaces en région Bretagne ont été organisées par l'équipe du GAL.

## Des réseaux d'acteurs efficients

Des réseaux d'acteurs du développement local existent, espaces d'échanges propices pour un partage de connaissances et d'expériences et de capitalisation d'expériences, en lien avec le programme LEADER ou plus spécifiquement, par thématique, en lien avec des problématiques spécifiques traitées au travers du programme.

**Les réseaux existants, en lien avec le programme LEADER :**

Au niveau régional, les réunions de réseaux interGAL organisées par la Région Bretagne et celles informelles, organisées périodiquement pour traiter de sujets transversaux (suivi, évaluation, futures programmations, …).

Les réseaux ruraux régionaux et le réseau rural national. A ce titre, les réseaux ruraux de Bretagne, Pays de la Loire et de Normandie ont organisé un forum en 2018 sur la coopération inter régional « cap sur la coopération LEADER » https://youtu.be/pHoZB93QZJU.

Le réseau LEADER France, qui traite à la fois les dimensions politique et technique du programme.

**Outils facilitateurs mis en place par la Région Bretagne :**

Plate-forme de dématérialisation G-Proj du Contrat de partenariat Europe-Région-Pays afin que les porteurs de projet en Bretagne puissent compléter leur fiche-projet

Plate-forme dématérialisée collaborative régionale Kelenn afin que les techniciens puissent y retrouver : guides, modalités, réglementations, documents types, compte rendu de réunions inter régional concernant le Contrat de partenariat Europe-Région-Pays,

Les réseaux sont jugés « très utiles » par l'équipe d'animation – gestion de LTC. Il est même « vital qu'ils existent ».

La démarche LEADER permet d'avoir une entrée sur des possibilités de financement. Toutefois, certains projets peuvent être réorientés vers d'autres financements possibles plus adéquats ou bien bénéficier d'une évolution de l'envergure du projet grâce à l'activation des réseaux d'acteurs locaux pour élargir le nombre de partenaires potentiels au projet. Il s'agit d'une véritable plus-value offerte par ce programme.

Par ailleurs, les réseaux sont d'une grande aide pour l'équipe d'animation – gestion du programme car ce sont en ces lieux que l'on développe les projets de coopération, notamment pour les projets d'envergure.

## Une capitalisation d'expériences effective, à développer encore

Pour Lannion-Trégor Communauté, une démarche de capitalisation a été initiée : bilans d'activité annuel remis aux membres du CUP, valorisation dans le journal communautaire « le T magazine » de certains projets, liens vers les vidéos de la Région Bretagne sur les porteurs de projet depuis le site internet de l'agglomération.

La « labellisation LEADER » permet ainsi de bénéficier du réseau régional où des actions de communication sont mises en œuvre par le conseil régional. Certaines associations qui ont bénéficié de cette communication (Compagnie papier théâtre, Traezh Breizh, espace enfance-jeunesse de Plouaret, espace inter-générationnel de Langoat…) utilisent ces outils mis à disposition pour leur propre communication (fête de l'Europe par exemple, site Internet www.europe.bzh).

TEMPS FORTS
TRAOÙ A BOUEZ

Les 24 et 25 juin, Le Vieux-Marché sera le théâtre d'une grande fête de l'image.

CULTURE

## LA NUIT DU PIR : UNE GRANDE FÊTE DE L'IMAGE

La Compagnie Papier Théâtre foisonne d'idées pour promouvoir la culture en milieu rural. En 2017, elle se recentre autour d'un projet qui regroupe toutes ses activités en un Pôle Image Rural, abandonnant le nom de La Quincaillerie. Ses préoccupations restent les mêmes : provoquer [illegible]ncontre et l'échange entre les générat[illegible]tes et leur public. Pour mar[illegible] du Pôle voles) [illegible]

de l'image : la première éditio[illegible] du PIR aura lieu les 24 et 25 ju[illegible] nuit durant. « *Nous créons un é[illegible] culturel et artistique autour de l'in[illegible] et animée sur le principe une perso[illegible] médium audiovisuel – un regard su[illegible] ritoire* », explique Alain Le Meur, pré[illegible] de la Cie Papier Théâtre. Ce festival [illegible] valoriser la création : les réalisations ls[illegible] des ateliers et des stages de la Cie Pa[illegible] Théâtre seront exposées, les photograph[illegible] verdudo seront projetées da[illegible]

leur contexte, le travail d'artistes locaux sera présenté, etc. « *Il y aura des projections de documentaires, des expositions, des créations artistiques, un concours de courts-métrages, une balade [illegible] photo… Tout l'après-[illegible] jusqu'au[illegible]*

TERRITOIRE DU SE[illegible]

Travailler seul mais entouré : la formule du coworking séduit les utilisateurs de Lezard' Ty Co qui partagent des espaces de travail et de talents.

LÉZARDRIEUX

## LEZARD'TY CO, COWORKING SUR LA PRESQU'ÎLE

« Travailler à la maison a ses limites. » La remarque est fortement d'actualité, et ceux qui la soulèvent ont trouvé une bonne solution dans le coworking. Denis Méloux et Ismael Besnard, sont à l'initiative de l'ouverture, en janvier dernier, de Lezard'Ty Co, un espace de travail partagé situé au centre-ville de Lézardrieux. Déjà, onze utilisateurs se partagent les lieux bien pensés, alternant les cinq bureaux fermés et deux open space, dans une ambiance conviviale (la cuisine et les canapés pour la pause), [illegible]

**SOUPLE, EFFICACE**

Le matériel est partagé, il y a une salle de visioconférence et un bon débit Internet. Chacun choisit sa formule : à la demi-journée, à la journée, au mois, etc., en tant qu'utilisateur permanent ou non permanent. Une souplesse qui s'adapte aux besoins professionnels de chacun et un bon moyen de rompre l'isolement que l'on peut parfois ressentir en télétravail à domicile. « Au-delà du lieu de travail, on imagine aller [illegible]aure, utilisatrice précise : « Au-delà de la disposition des associations de la [illegible] dont les problématiques sont souvent communes. Des stagiaires peuvent [illegible] être accueillis, une salle de réunion est à disposition des étudiants. Les confé[illegible] rences n'ont fait que renforcer notre idée qu'il y avait un besoin d'espace [illegible] collaboratif dans notre secteur. »

Ici, tous sont impliqués dans la vie de ce lieu créé par l'association Le-zard'Ty Co. L'espace est loué à la mairie qui a fait les travaux, en lien avec [illegible]

Elise Radelet et Anne Raoul, animatrices à l'écocentre Trégor dans la phase test de l'Escape Game.

TEMPS PARTAGÉ
BUHEZ PEMDEZ

LOISIRS

## ESCAPE GAME, EN PLEINE NATURE
## C'HOARI ACHAP, E-KREIZ AN NATUR

Venez jouer, vous détendre, éveiller vos sens et votre curiosité ». Voici l'invitation lancée par Elise Radelet, responsable du projet Escape game à l'Ecocentre Trégor de Pleumeur-Bodou. Le but de ce jeu collaboratif est de s'échapper d'une pièce sur une durée limitée : « Une façon ludique de réfléchir aux enjeux écologiques et de promouvoir l'intelligence collective. » Au centre du jeu imaginé et conçu par l'équipe de bénévoles : une cabane dont chaque face est garnie de boîtes, modules, puzzles, et autres surprises menant à un jeu de pistes en pleine nature via les différents sentiers : énergie, sensoriel, nature ou potager. L'objectif ? Trouver l'ouverture de la cabane mais surtout un moyen de s'en évader ! Le pitch : « Le professeur Jean Rumin est mondialement connu pour ses travaux. Sa dernière invention : une source d'énergie verte pouvant remplacer le nucléaire, sans déchet. Retiré dans une cabane à l'Ecocentre, il disparaît. La mission : récupérez cette source d'énergie avant qu'elle ne tombe dans de mauvaises mains. » Une expérience unique où la nature de chacun se révèle au grand jour et un outil de sensibilisation soutenu financièrement par LTC à hauteur de 5 000 € dans le cadre de l'aide à l'économie sociale et solidaire.

« Deuit da c'hoari, da zistanañ, da lakaat ho pemp skiantaer hag ho kurlusted da zihunifi ». Sed aze ar bedadenn kaset gant Elise Radelet, a zo kerget eus C'hoari Achap en Ekokreizenn Treger, e Pleuveur-Bodoù. Pal ar c'hoari-mañ, a laka an dud da sikour an eilgelc, eo tec'hel kuit eus ur pezh a-raok fin ur c'houlz resis : « ur mod d'en em sofjal war ar pezh a zo en dalc'h gant an ekologiezh ha da vraudañ an ijin a-stroll en ur c'hoari ». E-kreiz ar c'hoari ijinet ne selvet gant ar skipailh tud a-youl vat : ul loch ennañ, ouzh pep mogerioù, boestoù, modulennoù, miltammoù ha souezhadennoù all da gas war-du ur c'hoari bourioù. An dra diwezhañ ijinet gantañ : ul loch ennañ, ouzh pep er-maez d'ouzh an istor : « Brudet eo ar c'helenner Jean Rumin er bed a-bezh evit e labourioù. An dra diwezhañ ijinet gantañ : ul danvezenergiezh c'hlas hag a c'hallo kemer plas an danvezioù nukleel, hep produiñ lastez. Aet eo diwar-wel, hag efi repuet en ul loch en Ekokreizenn. Ar pezh ho peus d'obber : adkavout an danvezenergiezh-se a-raok ma vefe kavet gant tud speredet fall ». Un degouezh d'ugutañ en ho puhez ma teuy perzhioù pep hini war wel hag ur benveg da sachañ evezh en dud, sikouret gant Lannuon-Treger Kumuniezh he deus roet 5 000 € da-gefiñ er sikour d'an ekonomiezh sokial ha dornha-dorn.

d'infos / evit goût hiroc'h : www.ecocentre-tregor.fr

UNE CANTINE LOCA[illegible]
ET GUSTATIV[illegible]

En matière de circuit court, la cantine du RPI de Plufur-Trémel-Lanvellec est exemplaire. Dès 2015, Jean-Luc Pichouron, président du syndicat des trois écoles, décidait de faire appel à des fournisseurs locaux, un choix dicté par un désir de qualité allié à une envie de faire vivre le territoire. Viande, fruits et légumes, truites, produits laitiers… n'ont qu'une dizaine de kilomètres à effectuer pour arriver dans la cantine sur laquelle règne depuis un an et demi, Pascal Isaac. Aux fourneaux, il s'emploie à mettre en joie les papilles de 110 écoliers : filet de dorade sauce citron - gingembre, far bio, pommes de terre au lard… ses plats fleurent bon le terroir breton. Ce fils de cuisinier concocte ses menus avec audace. « *Je ne m'interdis rien. Récemment, je leur ai préparé du lapin à la moutarde. Ils étaient réticents mais ils ont testé et ils ont aimé* », se réjouit-il. Venir à l'école pour apprendre à lire, à compter mais aussi à goûter, c'est une gageure tenue. Et à l'heure des comptes, Jean-Luc Pichouron constate [illegible] que : « *le même prix* [illegible] *duits venus* [illegible] *et dont la qu* [illegible] *comparable* [illegible] en est dans les [illegible] qui reviennent [illegible] cuisine. Les déchet[illegible] dérisoires. Un argu[illegible] supplémentaire pour [illegible] circuits courts qu'encou[illegible] rage l'Agglo * en mettant [illegible] en relation restauration [illegible] collective et producteurs et [illegible] en organisant des groupes [illegible] d'échanges entre cuisiniers.

*LTC porte ce projet avec le soutien de l'Europe. (programme Leader).

**144**
FERMES EN BIO SUR LTC

EN FRANCE, LE GOUVERNEMENT VEUT FAIRE PASSER LES SURFACES AGRICOLES EN BIO DE 6,5 % AUJOURD'HUI À

**15 %**
EN 2022

*Source : Site internet de Lannion-Trégor Communauté et magazine communautaire 'Le T'*

Concernant la capitalisation d'expériences, les membres du CUP souhaitent :

- Des témoignages sur des projets en cours ou terminés à 85 %
- Des témoignages de porteurs venant d'autres territoires à 67 %
- Des visites de projets à 64 %

---

**LES RECOMMANDATIONS POUR 2023-2027**

- Développer la capitalisation d'expériences
- Faire davantage de retours sur les projets subventionnés
- Etudier la possibilité de conforter l'équipe des politiques contractuelles de LTC comme guichet unique d'orientation des porteurs de projets vers différents types d'aides financières

---