

# Réseau Interrégional d'Animation Leader + Sud-Est

## de Leader + A LA gouvernance des territoires

Après plus de 30 ans de développement local, la question de la gouvernance des territoires et de l'implication des acteurs de la société civile reste un chantier. Parmi les multiples expériences développées, LEADER apporte une contribution à grande échelle à travers le Partenariat Public Privé de décision mis en œuvre au sein de 140 territoires français et 880 européens.

Programme d'initiative communautaire, LEADER + affiche dans son intitulé même - "Liaison Entre Acteurs du Développement Economique Rural" - l'objectif du partenariat entre acteurs locaux. Il s'agit bien de promouvoir des démarches de développement fondées sur l'impulsion, le renforcement et l'animation de liens entre acteurs à l'échelle d'un territoire rural.

### La base de Leader : UN partenariat de décision

La mise en œuvre de LEADER + repose alors concrètement sur la constitution d'un Groupe d'Action Locale (GAL) et d'un Comité de Programmation (CP), détenteur d'un pouvoir décisionnel quant au financement des projets qui lui sont présentés. Ces instances doivent être composées au moins pour moitié de membres représentant le secteur privé, la moyenne nationale allant au-delà, avec 57% de membres privés pour 43% d'élus locaux.

A l'origine obligation réglementaire, le Partenariat Public Privé dans LEADER+ a ainsi conduit les territoires impliqués dans ce programme à expérimenter de nouvelles méthodes de gouvernance. Les Comités de Programmation ont, partout, bousculé les habitudes. Là où les élus décidaient

seuls, les règles de LEADER n'autorisent à prendre une décision que si la majorité des membres est présente, parmi lesquels au moins la moitié doivent appartenir au collègue privé.

A travers ce programme et sa mise en œuvre territoriale, c'est bien l'objectif de gouvernance, l'un des piliers du développement durable, et concept affirmé par l'Union européenne, qui est poursuivi.

### Les acquis de Leader : pratiques et conditions

Six ans après son lancement et alors que LEADER+ arrive à son terme, le bilan de l'expérimentation de ce mode particulièrement intégré de gouvernance apparaît riche d'enseignements. Le Comité des Régions estime même, dans son avis du 6 décembre 2006, " utile de poursuivre sur la voie ouverte par le programme LEADER qui a permis l'établissement d'une coopération entre les acteurs publics et privés autour du développement local en milieu rural ".

A l'échelle du Réseau Interrégional d'Animation Leader + Sud Est, regroupant les régions Corse, PACA et Rhône-Alpes, et comptant 25 GAL, un atelier spécifique réunissant des élus et des techniciens de 10 territoires, a permis d'identifier des expériences intéressantes, mais aussi les difficultés rencontrées ainsi que les conditions à réunir pour optimiser le partenariat local.



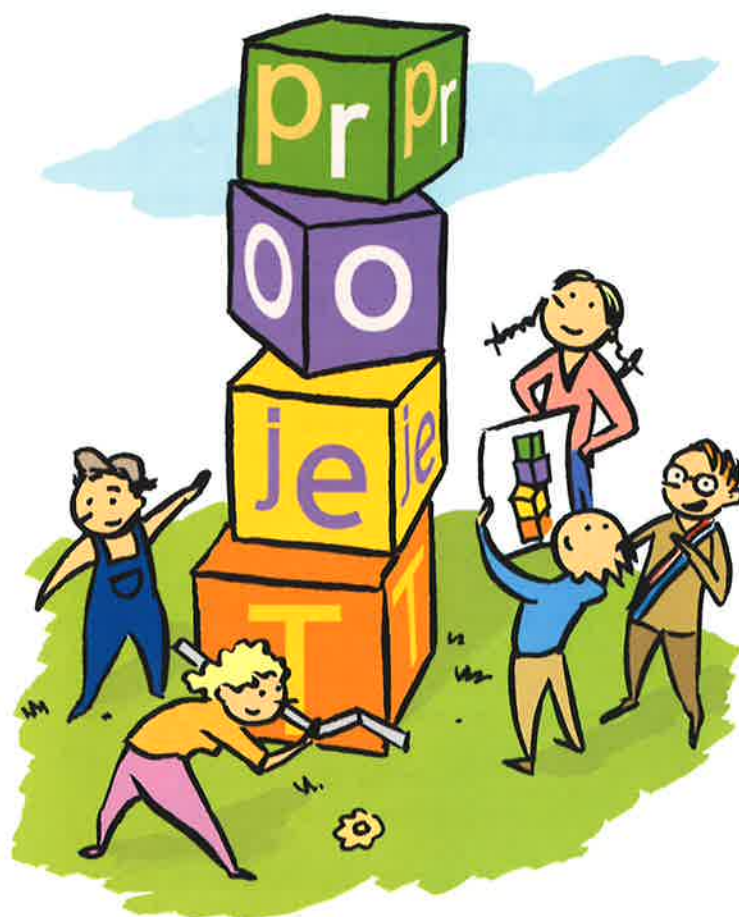
## La " Méthode Leader " repose sur :

- Une stratégie locale définie dans une approche ascendante ;
- Un partenariat local, fondé sur la participation active d'acteurs publics et privés ;
- Un projet transversal associant plusieurs secteurs de l'économie rurale ;
- Le ciblage de la stratégie sur une priorité pour garantir la concentration des moyens et la lisibilité ;
- Des approches novatrices apportant une réelle valeur ajoutée au territoire par rapport aux autres opérations existantes (en termes de méthode et/ou de contenu) ;
- La volonté de participer aux échanges, à la capitalisation de pratiques de développement innovantes, qui passe par la mise en réseau des GAL.

## Les valeurs ajoutées du partenariat public privé Local

Depuis 2002, l'expérience des GAL démontre une forte valeur ajoutée du Partenariat Public Privé dans les dynamiques de territoire :

- En favorisant l'interconnaissance entre élus, entre privés et entre élus et privés, il permet de créer durablement du lien entre acteurs sur le territoire.
- Il montre que les acteurs socio-économiques sont capables de s'impliquer pour l'intérêt collectif, de sortir d'une vision sectorielle, et d'acquérir une vision territoriale du développement.
- La confrontation et le croisement des points de vue amènent à des discussions approfondies et à des prises de décision favorisant la mise en perspective des projets financés au regard des finalités du projet de territoire.
- Le partenariat permet une analyse plus poussée des demandes de subvention au regard de la pertinence des projets et de leur intérêt pour le territoire.
- La transparence dans l'utilisation des fonds publics est renforcée. Les acteurs privés peuvent appréhender la complexité des procédures et des processus de décision.
- Il donne plus de lisibilité à l'action des élus, réaffirmant par là leur légitimité auprès des acteurs et des citoyens.



## LA CONSTITUTION DU COMITÉ DE PROGRAMMATION : UN ENJEU MAJEUR QUI POSE LA QUESTION DE LA LÉGITIMITÉ DES PRIVÉS

La légitimité des membres privés peut être diverse mais repose toujours sur leur mobilisation au service du projet de territoire : représentants associatifs, socio-professionnels, chefs d'entreprises, voire même simples citoyens identifiés comme " personnes ressources ", chacun peut avoir sa place. Mais le Partenariat Public Privé fonctionnera d'autant mieux que les membres privés seront en capacité d'exprimer l'avis collectif d'une catégorie d'acteurs, ou d'une partie du territoire, sans défendre un point de vue trop personnel. L'expérience montre en outre tout l'intérêt d'un partenariat qui ne se limite pas aux seuls acteurs directement concernés par la thématique du programme, mais qui associe également des " non spécialistes ", permettant par là une ouverture et un recul intéressant pour le territoire.

## LA MISE EN ŒUVRE DU PARTENARIAT DE DÉCISION " PUBLIC/PRIVÉ " : LA CRÉATION ET LE MAINTIEN D'UNE DYNAMIQUE REPOSENT EN GRANDE PARTIE SUR DES OUTILS ET DES MÉTHODES

### L'ANIMATION, Le moteur du partenariat

Il ne peut exister de véritable partenariat sans une animation efficace, identifiée et reconnue.

Cette animation repose à la fois sur une équipe technique (chef de projet, animateur de développement, gestionnaire financier) et sur le Président du GAL. La répartition des rôles entre le technique et le politique doit être non seulement précise, mais également connue et acceptée par tous.

L'animation va jouer un rôle important dès la constitution du partenariat : il s'agit de repérer, informer, mobiliser les acteurs publics et privés en amont afin de les associer à la construction du projet. C'est là un préalable, et une condition, indispensables à une bonne motivation des acteurs, durable dans le temps.

Lors de la mise en œuvre du projet LEADER et tout au long du programme, l'animation est également essentielle pour maintenir la mobilisation et la motivation qui peuvent rapidement diminuer. La qualité de l'animation, mais aussi la capacité du groupe à se saisir de questions plus larges et à mettre en perspective son action, seront déterminantes. On peut noter à ce sujet quelques pratiques intéressantes : l'exposé des projets par les porteurs de projet eux-mêmes, la visite ou la présentation du bilan de quelques projets réalisés, la mise en place de formations, un retour régulier sur les finalités du programme (quels sont les buts poursuivis ? où en sommes nous ? quel est le chemin parcouru ?) ...

Enfin, dans quelques rares cas, la présidence du GAL est assurée par un acteur privé. Cela peut se traduire par une disponibilité plus grande de sa part (un élu est souvent très sollicité), et une forme de neutralité dans son rôle d'animation.

### L'ACCOMPAGNEMENT DES MEMBRES DU PARTENARIAT, UN CIMENT NÉCESSAIRE

Le rôle de l'équipe technique est ici prépondérant pour accompagner individuellement les membres du partenariat et assurer une diffusion de l'information. Différents outils peuvent être mis en œuvre (lettre d'information, compte-rendu complet

des comités de programmation, rapport d'étape...), mais les acteurs s'accordent à dire qu'il faudrait une sorte de guide pratique. Celui-ci permettrait de retracer la vie du partenariat (avec le programme, ses finalités, le fonctionnement des instances, un trombinoscope, les décisions prises).

L'intérêt d'un tel outil serait également d'aider à l'intégration de nouveaux partenaires, " en cours de route ".

Enfin, une information grand public sur le programme et la vie du partenariat peut être intéressante : elle permet de le légitimer auprès de la population, de le valoriser et donc de le dynamiser.

Le frein majeur de la mobilisation des acteurs reste le temps disponible, tant pour les animateurs que pour les acteurs. Des réponses sont encore à imaginer (aide à la garde d'enfants, visio-conférence, aide au remplacement...).

### L'ÉVALUATION : UN OUTIL INDISPENSABLE POUR RENFORCER ET PROLONGER LE PARTENARIAT

Trop souvent assimilée à un contrôle, l'évaluation doit au contraire être appréhendée comme une véritable opportunité pour favoriser l'amélioration des pratiques.

L'évaluation du fonctionnement du partenariat démontre ainsi plusieurs vertus fondamentales : en permettant un recul sur les pratiques et en rétablissant le lien entre actions et finalités, elle apporte une aide évidente au pilotage et à l'animation du partenariat, et de ce fait à la mise en œuvre même du programme.

Elle comporte également une dimension formatrice utile et dynamisante afin de maintenir la mobilisation. Enfin, elle permet de renforcer la légitimité du partenariat par la mise en évidence de ses valeurs ajoutées.



## AU-DELÀ de Leader +

Ces valeurs ajoutées constatées du Partenariat Public Privé sont telles que certains GAL se posent la question de la pérennisation de ce mode de gouvernance au-delà du cadre réglementaire qui l'a vu naître.

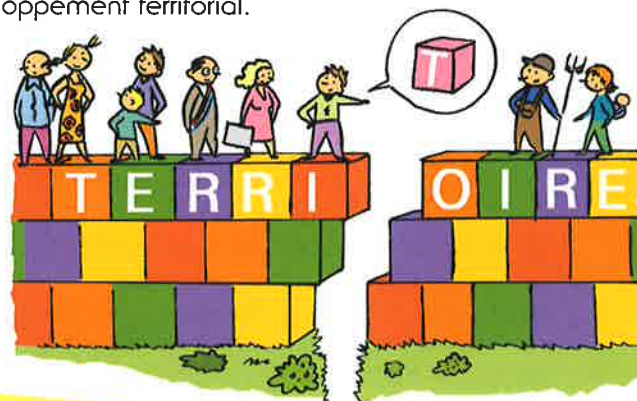
En effet, à l'issue du programme, l'objet même du Comité de Programmation n'existe plus : il n'y a plus d'enveloppe financière à attribuer. Par contre, ses finalités demeurent : créer du lien, favoriser la gouvernance locale, mutualiser, mettre en réseau, etc. Dès lors, l'enjeu de la pérennisation des Comités de Programmation, sous une forme ou une autre, devient majeur pour les dynamiques locales.

Certains GAL ont d'ores et déjà anticipé en articulant par exemple leur Comité de Programmation avec l'instance de suivi d'autres procédures (Contrat de Développement de Pays Rhône-Alpes) ou en liant étroitement le Comité de Programmation avec le Conseil de Développement.

Le passage du Comité de Programmation LEADER +, qui détient un véritable pouvoir décisionnel, à une instance participative pérenne sur le territoire ne s'improvise pas et doit être anticipé et organisé. Quelques territoires se posent même la question d'associer des acteurs privés à certaines

décisions qui relèvent de la collectivité dans le cadre de commissions spécifiques auxquelles serait, par exemple, délégué un pouvoir d'attribution de subventions. Mais les règles du jeu doivent être posées clairement en amont afin de permettre une articulation équilibrée entre démocratie représentative et démocratie participative.

Dans tous les cas où elle a été expérimentée, la méthode LEADER a généré des habitudes de travail en commun et donc des attentes vis-à-vis d'une organisation pérenne permettant d'associer les acteurs privés d'un territoire à la décision des élus. Cet enjeu ne concerne pas seulement la préparation du futur programme LEADER (axe 4 du FEADER), pour lequel le GAL demeure une obligation, mais également toutes les dynamiques de développement territorial.



## pour ALLER PLUS LOIN ...

Ce livret de 4 pages résume les travaux de l'atelier organisé dans le cadre du RIA Sud Est sur le thème du partenariat public - privé dans LEADER. Un document qui reprend de manière plus détaillée les travaux peut être consulté et téléchargé sur le site de l'Unité Nationale d'Animation ou sur celui du Carrefour Rural Européen Rhône-Alpes :

[http://www.una-leader.org/leader/article.php3?id\\_article=2594](http://www.una-leader.org/leader/article.php3?id_article=2594)

<http://www.carrefour-rhone-alpes.org>

Le Réseau Interrégional d'Animation Leader+ Sud-Est (RIA) réunit la Collectivité Territoriale de Corse, le Conseil Régional Provence-Alpes-Côte d'Azur, le Conseil Régional Rhône-Alpes et quelques acteurs régionaux du développement rural : le Carrefour Rural Européen Rhône-Alpes, l'Association Europe en Corse, la Société du Canal de Provence.

Ce RIA a pour objectif d'apporter tant un appui de proximité aux GAL qu'une animation interrégionale pour renforcer et favoriser la capitalisation, l'innovation et le transfert vers d'autres acteurs du développement territorial.

Animateur de l'atelier sur les Partenariats Public Privé dans LEADER +, le Carrefour Rural Européen Rhône-Alpes, hébergé par l'Université Jean-Monnet de Saint-Etienne, est un relais officiel Europe Direct de la Commission européenne. Sa mission consiste à renforcer les liens entre la construction européenne et le développement des territoires ruraux, par l'information, la formation, le débat et l'appui à la conception et à la mise en oeuvre de projets.