

ANNEXE 27

Rapport d'évaluation sur la coopération

*Programme « Alentejo et Beauce Gâtinais,
Terres de culture et de transmission de savoir-faire »*



Octobre 2008

Réalisé par Emmanuelle DUVEAU
Etudiante en MASTER II Professionnel
« Aménagement et Gestion des Territoires »
Université de Nantes
Septembre-octobre 2008

Sommaire

I.	Présentation du programme de coopération.....	4
II.	La méthode d'évaluation adoptée	5
A.	L'intérêt de mettre en œuvre une évaluation	5
1.	Une exigence liée au programme LEADER.....	5
2.	L'opportunité de mobiliser les acteurs.....	5
3.	La nécessité de communiquer et de mieux voir les effets des actions.....	5
B.	Description de la méthode.....	6
1.	L'analyse des plus-values de la coopération par rapport aux spécificités LEADER.....	6
2.	L'étude de chaque projets au regard d'une grille de critères	6
3.	Le partage des résultats de l'évaluation avec les porteurs de projets et les partenaires	6
III.	Les résultats de l'évaluation de la coopération	7
A.	L'évaluation au regard des spécificités LEADER.....	7
1.	La démarche territoriale.....	7
2.	L'approche participative	8
3.	Le caractère « innovant » du projet	9
4.	La mise en réseau des acteurs	10
B.	Les grands constats par rapport aux critères d'évaluation définis.....	11
1.	La coopération a favorisé l'ouverture culturelle et a aidé l'émergence d'initiatives locales 11	
2.	L'urgence de la coopération a constitué à fois un atout et une faiblesse	13
3.	L'identification et la mobilisation des partenaires ont rencontré des freins	13
IV.	Les préconisations pour l'avenir.....	14
A.	Se donner les moyens d'évoluer vers un projet de territoire	14
B.	Trouver un équilibre entre une approche pragmatique et une approche participative	15
C.	Consolider chaque opération	15
D.	Favoriser une culture collective de la coopération	16
V.	Conclusion	17
VI.	Annexe	18

I. Présentation du programme de coopération

Le GAL Beauce Gâtinais, qui a porté le programme LEADER « Beauce et Gâtinais, Arts et culture » depuis 2002, s'est engagé, en 2006, dans un projet de coopération avec le GAL Terras Dentro situé dans l'Alentejo, au Portugal.

Avant la coopération, des liens avaient déjà été établis avec le Portugal grâce au jumelage entre la ville de Pithiviers et d'Ovar, l'activité d'associations valorisant la culture lusophone, et la présence d'habitants portugais et d'origine portugaise, notamment sur le Malesherbois. Ce sont ces liens, ainsi que la ruralité marquée, commune aux deux territoires, qui constituent le « terreau » à partir duquel a été construit le projet coopération.

Le programme est axé sur un enjeu propre à la coopération, qui est celui de l'ouverture culturelle, et de l'ouverture à l'« autre ».

Plus concrètement, il se base sur des objectifs partagés entre les deux territoires :

- la valorisation des savoir-faire locaux pour permettre une meilleure appréhension de ce qui constitue l'identité locale
- la sensibilisation au patrimoine culturel local et aux questions touchant de près ou de loin le développement durable, pour développer et renforcer le lien social entre différentes populations (jeunes, femmes, nouveaux arrivants etc.).

La colonne vertébrale du projet, tiens dans le principe de réciprocité des actions : des séjours de différentes personnes (élus, membres du GAL, acteurs de culture) sont organisés dans les deux territoires partenaires, afin d'élaborer des pistes d'actions en concertation avec les acteurs locaux, et de réaliser une action finale.

De 2007 à 2008, huit opérations ont vu le jour. La majeure partie porte sur le travail de la terre cuite, d'autres sur les échanges culturels entre les enfants autour de thèmes comme l'environnement, la découverte de la faune et la flore locale. Un dernier ensemble d'actions concerne le travail de la terre, du blé et du pain, dont l'opération finale, en juin 2008, fut la dernière du programme.

A la charnière entre la clôture du projet de coopération LEADER, et l'évolution vers de nouvelles opérations, une évaluation s'est imposée comme un point de passage incontournable.

II. La méthode d'évaluation adoptée

A. L'intérêt de mettre en œuvre une évaluation

1. Une exigence liée au programme LEADER

L'évaluation est une exigence propre à tous projets LEADER, qui doit permettre de faciliter la lisibilité des opérations, par la qualification et la quantification de leurs résultats et de leurs impacts. Le programme « Beauce et Gâtinais, Arts et Culture » a fait l'objet en 2007 d'une évaluation finale sur son volet territorial. L'étude du volet coopération s'inscrit à la suite de cette démarche. Il s'agit, en résumé, de dégager les plus-values qui sont liées au caractère "coopératif" des actions, de les rendre visibles, et de participer par ce biais à la diffusion d'une culture de la coopération au sein du Pays Beauce Gâtinais en Pithiverais.

2. L'opportunité de mobiliser les acteurs

L'évaluation offre également la possibilité d'impliquer les différents partenaires et porteurs de projets via des entretiens, et de faire participer les membres du groupe de travail du GAL à une réflexion sur la coopération à l'échelle du territoire du Pays. L'évaluation contribue ainsi à remobiliser les acteurs concernés et à définir avec eux les pistes d'améliorations pour l'avenir. Aussi, elle doit permettre de valoriser le rôle de ces différents acteurs, et participer à maintenir une dynamique.

3. La nécessité de communiquer et de mieux voir les effets des actions

Enfin, révéler les effets et les impacts des opérations permet de rebondir sur les enseignements à tirer et les recommandations pour l'avenir. Par ailleurs, l'évaluation permet de mettre en lumière les outils concrets créés, à partir desquels il est possible de communiquer sur les opérations.

B. Description de la méthode

La méthode d'évaluation, construite et appliquée entre septembre et octobre 2008, se divise en trois phases :

1. L'analyse des plus-values de la coopération par rapport aux spécificités LEADER

Les membres du groupe de travail du GAL Beauce et Gâtinais ont été mobilisés à l'instar de ce qui avait été fait pour l'évaluation du Volet 1, pour répondre à des interrogations autour de 4 spécificités LEADER : la démarche territoriale, le caractère « innovant », la mise en réseau des acteurs et la démarche participative. Le travail consistait à trouver une position commune sur les bénéfices et les limites du programme et ce pour chaque spécificités LEADER. Au total, cette réflexion a réuni 7 personnes.

2. L'étude de chaque projets au regard d'une grille de critères

Chaque porteur de projet a été interrogé, ainsi que les principaux partenaires impliqués, afin de mener une analyse de chaque opération. Au total, 13 personnes ont été interrogées. Pour ce faire, une grille d'entretien a été conçue pour guider la réflexion et récolter des informations au regard des critères d'évaluation. Ces critères étaient répartis entre :

- Les effets directs
- Les effets induits
- Le « degré » de coopération
- Les difficultés rencontrées

Pour chaque projet, les informations ont été synthétisées et classées dans un tableau présenté en annexe.

3. Le partage des résultats de l'évaluation avec les porteurs de projets et les partenaires

Afin de marquer la clôture du programme de coopération et de favoriser le dialogue autour des résultats de l'évaluation, une présentation du travail établi a été faite auprès des membres du comité de programmation, des porteurs de projets et des partenaires. Ce temps fort a permis, d'une part, de faire se rencontrer certains acteurs de la coopération, et d'autre part de cristalliser les actions qu'ils ont porté en faisant ressortir les points forts et leurs points faibles. Pour terminer, ils ont pu formuler des recommandations pour l'avenir du programme.

Les informations recueillies au travers de ces trois étapes permettent d'établir une « photographie » de la coopération et de montrer les réussites, les difficultés et les perspectives pour l'avenir.

III. Les résultats de l'évaluation de la coopération

A. L'évaluation au regard des spécificités LEADER

Une des étapes de l'évaluation a consisté à réfléchir sur le processus et les résultats de la coopération au regard de 4 spécificités LEADER. Cette réflexion a été partagée entre la cellule d'animation LEADER et 4 membres du groupe de travail du GAL.

1. La démarche territoriale

Les 8 projets réalisés 2007 et 2008 ont favorisé la prise de conscience de certains éléments identitaires et patrimoniaux du Pays. En effet, une partie des différents porteurs de projets et partenaires interrogés (6 sur 13) soulignent que l'objectif principal de leur opération est bien la mise en valeur des savoir-faire et des ressources de ce territoire rural : son milieu naturel (la faune, la flore), ses composantes économiques (l'agriculture, la filière pain), son patrimoine bâti et certaines pratiques traditionnelles telles que la broderie et le travail de la terre cuite. Par ailleurs, la réalisation d'opérations autour de ces thèmes a rappelé, dans les esprits de certains élus, l'enjeu important qu'est le renforcement de l'identité locale du territoire.

De plus, le processus de coopération a permis de créer les conditions pour évoluer vers une démarche plus territoriale :

- l'engagement moral du Pays Beauce Gâtinais en Pithiverais envers le territoire de l'Alentejo, qui a été un facteur moteur dans la réalisation des actions et qui constitue une garantie pour la continuité de la dynamique créée.
- un savoir-faire et une expérience de la coopération acquise au sein de la cellule d'animation du GAL, et au sein des élus impliqués, des porteurs de projets et des partenaires.
- 8 projets mis en œuvre entre 2007 et 2008 qui, pour la majeure partie, sont estimés bien « ancrés dans le territoire » (selon 7 réponses sur 13), et ont ouvert de nouvelles perspectives de coopération avec le territoire partenaire (1/4 des personnes interrogées affirment vouloir réitérer le même type d'actions).
- la prise de conscience des bénéfices de la coopération, notamment par rapport à la « curiosité »

qu'elle suscite dans la découverte d'autres pratiques de développement territorial.

Aussi, les différents séjours des acteurs de l'Alentejo dans le Pithiverais (et vice-versa) ont participé à faire « exister » le territoire du Pays aux yeux des acteurs impliqués. En effet, ces voyages témoignaient d'une coopération établie entre deux entités territoriales locales, et non entre deux pays (au sens national).

Pour finir, la coopération a tout simplement permis un enrichissement des connaissances sur le territoire (d'après un quart des personnes interrogées) et la découverte de points communs et de particularités par rapport au territoire partenaire, d'après les ¾ des réponses.

2. L'approche participative

Le projet de coopération s'est fondé autour du principe de réciprocité des actions : des séjours de délégations françaises et portugaises sont organisés dans les deux territoires partenaires, afin de dégager des pistes de travail avec les acteurs locaux et aboutir à une action commune. Ce principe a permis, dès l'élaboration du « squelette » du projet, une implication de divers acteurs : élus, artisans et artistes du Pithiverais.

Les premiers voyages d'acteurs de l'Alentejo dans le Pithiverais en 2006 ont fait se rencontrer des acteurs du Pays avec le président du GAL Terras Dentro.

Au travers de ces premiers temps forts, des acteurs du Pithiverais (élus, artisans, artistes, associatifs) et de l'Alentejo ont confirmé des pistes de travail qui avaient été proposées, ont précisés les thèmes du programme, et les partenaires susceptibles de s'engager dans la coopération qui avaient déjà été identifiés au préalable.

Les personnes qui ont participé à ces premières étapes se trouvaient déjà fortement mobilisées sur le volet territorial du programme LEADER. Néanmoins, le projet a été étendu auprès d'autres acteurs du Pithiverais, et des opérations ont pu être essaimées sur l'ensemble du territoire.

Cette large répartition des actions constitue un des points forts du programme.

Un effort important a donc été fait pour que la coopération rassemble de nombreuses opérations. Cependant, « l'urgence » était telle que la démarche de la part du GAL et de la cellule d'animation LEADER, a parfois été perçue comme « directive ». En effet, le processus s'est orienté ainsi : proposer à des acteurs identifiés de participer à la coopération, via une action déjà plus ou moins précisée, plutôt que d'inviter un ensemble large d'acteurs locaux qui auraient été force de

proposition dans la construction du projet global.

Par ailleurs, cette manière de procéder a été peu relayée et explicitée auprès des membres du groupe de travail du GAL qui, pour certains, se sont sentis « exclus » de la démarche.

Pour terminer, c'est dans la réalisation des opérations qu'un ensemble large d'acteurs locaux (artisans, artistes, associations et enfants) a pu participer. En effet, la concrétisation des projets a été exemplaire au regard de l'objectif de la "participation du plus grand nombre". Grâce à cela, de nouveaux partenaires susceptibles de s'impliquer ont été identifiés, et un rapprochement relatif entre les populations et les acteurs de culture a pu avoir lieu.

3. Le caractère « innovant » du projet

Le territoire du Pays Beauce Gâtinais détenait déjà une expérience de la coopération travers des différents jumelages, des procédures de coopération décentralisée au niveau régional, et des structures comme la FRMJC qui mènent des échanges entre les jeunes avec différents pays européens. Le projet "Alentejo et Beauce Gâtinais, Arts et Culture" marque une démarche nouvelle, dans le sens où elle se structure comme un véritable projet de territoire qui fait écho au projet LEADER global et au projet du Pays.

Par ailleurs, selon les différents entretiens menés, c'est le caractère "collectif" dans la réalisation des opérations, qui a été novateur. Pour certaines actions, le travail commun a été l'occasion de rassembler les élus d'un territoire (commune, communauté de communes) et de les faire travailler ensemble sur un même objectif.

Pour d'autre, le travail collectif s'est fait entre artisans et/ou acteurs associatifs du Pays et de l'Alentejo. Notons que certaines de ces opérations ont favorisé la reconnaissance d'artisans locaux du Pithiverais.

Par ailleurs, des activités et des thèmes déjà présents sur le territoire, comme la terre cuite, la broderie et la sensibilisation à l'environnement, ont eu un retentissement plus important auprès du public, grâce à l'ampleur donnée par l'aspect coopératif et aux moyens financiers plus importants.

Enfin, pour 9 personnes interrogées sur 13, les actions n'auraient pas pu voir le jour sans l'appui financier LEADER, l'aide technique de la cellule d'animation, et les rencontres favorisées au travers des activités du GAL.

4. La mise en réseau des acteurs

C'est au travers des séjours d'artisans et plus largement, de délégations du Pithiverais dans l'Alentejo et vice-versa, que des liens se sont tissés et que les lignes des projets se sont dessinés. Outre les nouvelles rencontres qui se sont produites à chaque séjour, le principe de réciprocité a permis de renforcer le lien créé dans le séjour précédent. Par ailleurs, certaines opérations n'auraient pas autant aboutie si les partenaires des deux territoires ne s'étaient pas rencontrés une première fois auparavant.

Aujourd'hui, les liens existants, notamment entre le GAL Terras Dentro et des associations du Pithiverais, et entre des artisans du Pays Beauce Gâtinais et de l'Alentejo, permettent d'espérer, à terme, un élargissement du réseau d'acteurs de culture entre les deux territoires.

Il est indéniable que la rencontre entre les partenaires des deux territoires est un facteur motivant pour concrétiser les actions. Or, les responsables portugais et français d'une même opération ne se sont pas toujours rencontrés malgré les propositions de séjours qui ont été faites. En effet, certains acteurs à qui les séjours ont été proposés, ne souhaitaient pas s'impliquer au-delà de leur action locale. Cela a été en défaveur de la bonne marche de quelques projets.

A l'intérieur du Pays, la mise en réseau entre acteurs de la coopération reste à faire. Peu de porteurs de projets et de partenaires connaissaient, pendant le déroulement de la coopération, l'ensemble des opérations. Par ailleurs, jusqu'à la troisième phase de l'évaluation, certains porteurs de projets ne s'étaient jamais rencontrés.

Enfin, la coopération a favorisé le travail collectif entre associations, notamment pour les actions qui se sont déroulées à Pithiviers avec l'association « Les Azulejos ».

B. Les grands constats par rapport aux critères d'évaluation définis

1. La coopération a favorisé l'ouverture culturelle et a aidé l'émergence d'initiatives locales

a) Elle a favorisé une « ouverture » à plusieurs facettes

- La coopération a amené les acteurs du Pays à découvrir d'autres pratiques de développement des territoires, par exemple, par rapport aux efforts déployés en Alentejo en termes de développement touristique (infrastructures d'accueil, valorisation des ressources locales) et par rapport à l'aménagement différent des terres agricoles et à la taille des exploitations.

- Certains projets ont rappelé, que l'ouverture des jeunes à l'Europe était un enjeu auquel il fallait répondre au sein des communes et des communautés de communes.

- Par ailleurs, le programme a démontré qu'il est possible d'amener les acteurs à s'intéresser à la coopération et d'intégrer une dimension européenne dans l'action locale, sans pour autant rechercher des thèmes ou des actions complexes.

- Le travail collectif avec des artisans et des artistes de l'Alentejo a favorisé la curiosité par rapport à des techniques et des savoir-faire différents, et témoigne d'une certaine ouverture vers "l'extérieur". Dans ce sens, 8 personnes interrogées sur 13 affirment que leurs opérations de coopération les ont amenés à être plus ouverts pour travailler avec des acteurs extérieurs d'autres territoires de France et d'Europe.

Par ailleurs, une certaine « importation de culture » a pu avoir lieu, par exemple au travers de la fresque en Azulejos installée sur la commune de Nibelle.

- La reconnaissance des artistes étrangers a favorisé, dans certaines opérations, la reconnaissance d'artistes locaux qui étaient, auparavant, peu identifiés par les habitants.

b) Elle a enrichi des projets déjà engagés et a conforté les objectifs d'acteurs locaux

En termes de valorisation des ressources naturelles et culturelles, certaines communes et structures pu mettre en œuvre leurs objectifs et leurs projets grâce à l'appui administratifs et financier. Par ailleurs, les opérations avec les CLSH, les MJC et les écoles sont venues conforter les objectifs pédagogiques existants (sensibilisation à l'environnement, travaux sur des thématiques liées à l'identité locale).

Aussi, l'hypothèse qu'une culture de la coopération vienne renforcer les différents jumelages déjà en place, en montrant l'intérêt de construire un véritable partenariat de projet, n'est pas à écarter.

c) Elle a fait naitre de nouvelles ambitions

La coopération a donné de l'ampleur à des opérations que les associations souhaitaient déjà réaliser, notamment en facilitant la participation d'un grand nombre d'acteurs et en permettant le travail avec des artistes et artisans.

Par ailleurs, la perspective de mener un travail commun avec des acteurs de l'Alentejo ayant des savoir-faire, des techniques et des démarches de développement différente, a été un facteur motivant dans la réalisation des projets sur le Pays. Aujourd'hui, cette motivation constitue une garantie pour la pérennité des projets engagés et pour la naissance de nouvelles opérations avec le GAL Terras Dentro. Aussi, la dynamique créée a fait naitre de nouvelles ambitions, qui se traduisent par "plus d'ouverture" vers les acteurs de l'Alentejo, et vers les acteurs au sein même du Pays.

d) Elle a créé des liens durables

La multiplication des séjours (on en compte une quinzaine, dans le Pithiverais et l'Alentejo) a favorisé la naissance de liens durables, qui se sont parfois transformés en amitié et en "volonté commune" de continuer dans la coopération. Un des exemples illustratif est le jumelage envisagé entre la commune de Chilleurs-aux-Bois et de Portel, suite aux contacts établis avec la coopération.

Par ailleurs, la moitié des actions a favorisé l'implication d'artisans et d'artistes. Au total, ils sont 12, de l'Alentejo, d'Ovar et du Pithiverais à avoir participé activement à la coopération. Cela a facilité, d'après les entretiens, un certain rapprochement entre acteurs de culture et habitants.

Aussi, les liens établis avec les artistes et les artisans de l'Alentejo sont des atouts pour la concrétisation de projets, comme les résidences d'artistes.

A l'échelle du Pays, l'évaluation révèle que, pour 6 personnes interrogées sur 13, de nouveaux liens sont nés ou ce sont renforcés grâce à la rencontre et au travail collectif entre acteurs locaux, avec lesquels il n'est pas habituel de construire une action.

2. L'urgence de la coopération a constitué à fois un atout et une faiblesse

D'après les entretiens menés avec les porteurs de projets et les partenaires, les échéances posées par le calendrier LEADER ont été un levier pour démarrer rapidement les opérations. L'hypothèse que, en l'absence d'un échéancier, l'action locale se serait étendue et la dynamique n'aurait pas pu être maintenue, ne peut être écartée.

Néanmoins, certaines opérations qui demandaient plus de temps dans l'élaboration, comme le colloque sur le blé et le pain, ont laissé aux acteurs impliqués le sentiment d'avoir travaillé dans l'urgence, ce qu'ils ne souhaitent pas réitérer dans leurs prochaines initiatives.

Enfin, le calendrier serré a constitué un handicap pour mettre en œuvre une démarche plus participative, formaliser les projets et prendre le temps de fixer des objectifs opérationnels.

3. L'identification et la mobilisation des partenaires ont rencontré des freins

- Pour certaines opérations, le partenaire portugais le plus approprié pour "faire le pont" avec le porteur du projet n'a pas été identifié dès le départ et reste aujourd'hui encore flou, comme pour le projet de la commune de Chilleurs-aux-Bois.

- Pour d'autres, la difficulté porte sur l'identification de l'interlocuteur de l'Alentejo. Cela incombe pour partie, au fait que le projet n'était pas suivi du début jusqu'à la fin par la même personne en Alentejo, comme sur le projet Malesherbois.

- Par ailleurs, les structures participantes de l'Alentejo n'étant pas porteur des projets, c'est le GAL

Terras Dentre qui a été chargé du suivi et du soutien des opérations. Or, celui-ci n'a pas toujours eu le temps et les moyens d'appuyer tous les projets. Cela a été en défaveur de l'implication des structures concernées.

- Enfin, l'accompagnement des projets par la cellule d'animation LEADER, a parfois conduit à ce que le GAL Beauce et Gâtinais soit identifié comme porteur du projet, au dépend de la véritable structure porteuse.

IV. Les préconisations pour l'avenir

A. Se donner les moyens d'évoluer vers un projet de territoire

Rendre plus clair les mécanismes de la coopération, son principe de réciprocité et la stratégie utilisée, semble essentiel pour que les élus concernés et les membres du comité de programmation s'approprient le projet. De plus, expliciter en quoi la coopération participe de la démarche territoriale du Pays Beauce-Gâtinais donnerait une certaine légitimité au projet. Cela pourrait se dérouler par exemple à l'occasion d'un lundi du GAL.

Il s'agit aussi de sensibiliser les élus à l'intérêt de la coopération, particulièrement au fait qu'elle peut donner une ampleur aux différents projets déjà existants dans les communes et dans les intercommunalités.

La mise en réseau des acteurs de la coopération constitue un enjeu pour l'évolution vers un projet territorial. Cela suppose, d'une part, d'aider les acteurs à disposer d'une vision globale de la coopération à dépasser l'échelle de leur opération. D'autre part, il s'agit de favoriser les liens entre les opérations ayant les mêmes caractéristiques (par exemple les projets de Chilleurs-aux-Bois et Malesherbes).

Pour ce faire, il serait opportun d'organiser des réunions favorisant les échanges constructifs entre porteurs de projets et partenaires.

Enfin, l'expérience de coopération montre qu'il est bénéfique qu'un territoire (commune ou communauté de communes) soit porteur d'une opération. En effet, le portage de projet rassemble les élus dans un travail collectif, et aide à la conscientisation et à la construction de leur territoire.

B. Trouver un équilibre entre une approche pragmatique et une approche participative

L'urgence de la coopération, et les moyens humains et financiers, sont des facteurs qui ont pesé dans l'orientation prise par rapport à l'approche participative. Il s'agissait d'avoir une démarche pragmatique, en proposant à des acteurs identifiés un projet de coopération déjà relativement précis, dans les thèmes utilisés et les partenaires à mobiliser.

Or, un véritable projet de territoire ne peut se dissocier d'une approche ascendante. Inviter une large part d'acteurs locaux à définir ensemble des pistes de travail, fixer des objectifs et identifier des partenaires, constitue une étape propre à tous projets participatifs.

Par ailleurs, comme il a été souligné précédemment, les nombreuses opérations réalisées ont été exemplaires dans la « participation du plus grand nombre de personnes » (associations, artisans locaux, habitants...). C'est à partir de ce « socle », qu'il s'agit d'impliquer un nombre plus large de personnes, pas seulement dans la réalisation des actions, mais aussi et surtout dans la construction du projet de coopération global.

C. Consolider chaque opération

Avant d'élargir la coopération à de nouveaux thèmes et acteurs, consolider chaque opération s'impose comme un point de passage incontournable. Par exemple, pour certaines actions, les supports de communication créés sont encore à finaliser et à transmettre aux partenaires de l'Alentejo.

Il s'agit également, pour chaque action, de fixer des objectifs opérationnels partagés entre les acteurs partenaires, et de fixer des dates butoirs.

Par ailleurs, nommer un référent pilote de chaque opération (1 dans chaque territoire) faciliterait la coordination des projets et la communication entre les personnes.

Enfin, il semble nécessaire, afin d'assurer des retombées dans la presse pour les prochaines opérations, de bien informer les personnes référents des journaux locaux de la plus-value d'un projet de coopération par rapport à un projet « classique ».

D. Favoriser une culture collective de la coopération

Capitaliser l'expérience acquise au sein du Syndicat Beauce Gâtinais et pour les différents partenaires et porteurs de projet passe en partie par l'évaluation du projet. Mais il serait judicieux, en plus, de partager cette expérience avec d'autres territoires LEADER qui ont mené un projet transnational : cela permettrait d'identifier plus clairement les pistes d'améliorations en se confrontant à d'autres expériences, et faciliterait une prise de recul qui pour améliorer les pratiques déployées dans le cadre de la coopération.

Par ailleurs, effectuer un diagnostic de ce qui existait déjà en matière de coopération avant le projet LEADER, donnerait une vue global des pratiques et des forces vives susceptibles d'enrichir le projet avec l'Alentejo.

Egalement, le jumelage envisagé entre la commune de Portel et celle d'Ovar doit pouvoir se baser sur les enseignements de cette première expérience de coopération, pour constituer un véritable jumelage de projet. Si cela est possible, le jumelage pourrait s'appuyer sur les nouveaux financements qui y sont dédiés dans le cadre des fonds européens.

Par rapport à la communication, la totalité des opérations étant presque terminées et un bilan ayant été effectué, le moment semble opportun de valoriser les supports qui ont été créés (comme les deux films pour le projet de Chilleurs-aux-Bois et le film du colloque). Par ailleurs, les créations pourraient être rendues visibles sur le site Internet du Pays.

V. Conclusion

Le moment auquel s'est déroulée l'évaluation, et la faible communication sur l'ensemble du projet, ne permettent pas, aujourd'hui, de révéler toutes les retombées durables du programme.

Néanmoins, il est certain qu'il a favorisé l'installation d'une dynamique entre acteurs du Pays, autour de la coopération, ainsi qu'un nouveau savoir-faire au sein du GAL et de la cellule d'animation LEADER. Ces réussites garantissent que les initiatives de coopération, dans l'avenir, sauront être développées et valorisées. Pour évoluer vers un projet plus participatif, ces initiatives doivent aujourd'hui émerger d'acteurs de la société civile, invités ouvertement et fréquemment à s'exprimer sur leurs idées.

Par ailleurs, l'avenir de la coopération est assuré, pour partie, par le fait que les acteurs impliqués ont bien perçus la plus-value de cette pratique sur leur action locale.

Il reste néanmoins un long chemin à parcourir dans les esprits des porteurs de projets et des partenaires, d'une part pour être à même d'émettre des recommandations propres à la coopération, d'autre part, pour qu'ils se détachent de leurs opérations, entament une construction collective entre porteurs de projets, et participent à « transformer l'essai » en un projet de territoire.

VI. Annexe

Outil de synthèse des résultats des 13 entretiens menés dans le cadre de l'évaluation

Grilles d'évaluation des projets de coopération LEADER+

Sources : Guide méthodologique pour la Coopération Leader+ (UNA), D. Duguet « The actual benefits for the local areas » (Leader+ observatory contact point - mars 2007), documents d'évaluation de coopération transfrontalière, Interreg III, Formation des animateurs LEADER+(Mai 2006 A3P/LJ Conseil).+ Armelle Glandut et Emmanuelle Duveau GAL Beauce et Gâtinais

Le « degré » de coopération

	Ce qu'on voulait faire avec le projet	Ce qu'on a fait
Echanges d'expériences et de savoir-faire		
Transfert de techniques nouvelles pour le territoire et ses acteurs		
Action commune - Démarche territoriale collective (échanges, concertation) ? - Outil de communication - Expériences développées conjointement puis mise en commun des résultats - Création commune de services ou d'événements - Conception commune de biens et d'objets en lien avec la culture - Accroissement de l'offre d'animation (culturel, loisir...)		
Action intégrée - Plusieurs organisations participant à l'action - Plusieurs actions sous un même thème, partagées et maillées sur l'ensemble des territoires partenaires - Action en relation avec d'autres actions, stratégies, programmes d'action		
Bilan général		
Remarques		

Les effets directs au regard des objectifs et spécificités programme du GAL

Quels sont les effets directs de votre projet de coopération les plus visibles au regard des objectifs et spécificités de votre programme LEADER+ ?	Commentaires
Accroissement de l'attractivité sur le territoire (image du territoire, attractivité touristique...)	
Participation à l'amélioration de la qualité de vie locale (au sens large)	
Création d'un nouvel outil sur le territoire	
Accroissement de l'offre d'animation (culturelle, de loisir...)	
Mutualisation de moyens, économies d'échelle	
Conception de nouveaux services, de nouveaux biens à la population...	
Services de meilleure qualité, services améliorés	
Résultats sur les façons de travailler, compétences, qualité générale améliorées	
Résultats organisationnels : des partenariats, organisations économiques/sociales entre les acteurs créés	
Enrichissement des connaissances sur le territoire, découvertes	

Meilleure appropriation de l'identité du territoire	
Approches intersectorielles générées, concertation amplifiée	
Nouvelles envie d'entreprendre de manière collective, ouverture sur l'extérieur	
Renforcement de sentiments d'appartenance à l'Europe	
Prolongation d'une action antérieure de coopération	
Installation d'une solidarité entre territoires	
Genèse de nouvelles actions (ce coopération ou non), effet levier	
Effets inattendus (précisez)	
Autres (précisez)	

Les effets induits du projet de coopération

Quels sont les effets induits de votre projet de coopération les plus visibles au regard des objectifs et spécificités de votre programme LEADER+ ?	Commentaires
Création de nouveaux réseaux (régionaux, interrégionaux, nationaux, européens)	
Augmentation de la concertation entre les acteurs du territoire (techniciens, élus, autres...)	
Croisements intersectoriels	
Découverte de nouvelles méthodes de travail et de nouvelles solutions pour des problèmes au niveau local	

Amélioration de l'image du territoire et affirmation du sentiment identitaire (aux yeux des forces vives, des habitants du territoire) grâce à la confrontation de regards avec un territoire extérieur (effet miroir)	
Ouverture du territoire, prise de recul	
Amélioration des compétences locales	
Utilisation de nouvelles techniques et de nouveaux outils grâce à la mutualisation	
Genèse de nouvelles actions (de coopération ou non) et partenariats, effet levier, extension à d'autres secteurs ou domaines d'activité	
Effet non prévus (précisez)	
Autres (précisez)	

Les difficultés rencontrées

Quelles ont été les difficultés rencontrées dans la mise en oeuvre du projet ?	Commentaires
Décalage entre les attentes de son territoire et celles des partenaires	
Complexité pour définir des objectifs communs	
Difficile articulation entre le projet de coopération et le projet local	
Impossibilité de rendre compatibles objectifs propres et objectifs communs	

Différences culturelles	
Différences administratives	
Communication difficile (langue, distance...)	
Disparités de compétences et d'expériences	
Mauvaise lisibilité / répartition des responsabilités de chacun (suivi financier, suivi technique, communication...)	
Manque de motivation d'un partenaire	
Manque de temps	
Soutien financier insuffisant	
Lenteur pour constituer le dossier de coopération (difficulté à obtenir certaines pièces...)	
Lenteur pour mettre en place certaines actions (précisez)	
Manque de lisibilité globale du projet de coopération	
Autres (précisez)	

Les enseignements, les atouts pour l'avenir des projets de coopération

Les principaux enseignements à tirer de cette expérience	
L'effet levier de la coopération	
Les principaux points forts du projet	
Les principaux points faibles	
Les leviers pour garder la dynamique créée	
Quelles recommandations feriez-vous à une structure (commune, association...) qui s'engagerait dans la coopération ?	