



European Network for  
Rural Development

# REVUE RURALE DE L'UE N° 29

## RÉALISATIONS LEADER



## Réseau européen de développement rural

Le réseau européen de développement rural (REDR) est la plateforme qui relie les parties prenantes du développement rural dans toute l'Union européenne (UE). Le REDR contribue à la mise en œuvre efficace des programmes de développement rural (PDR) des États membres par l'enrichissement et la mise en commun des connaissances, ainsi qu'en facilitant les échanges d'informations et la coopération à travers l'Europe rurale.

Chaque État membre a établi un réseau rural national (RRN) qui regroupe les organisations et administrations concernées par le développement rural. Au niveau de l'UE, le REDR soutient la mise en réseau des RRN, des administrations nationales et des organisations européennes.

Pour en savoir plus, nous vous invitons à consulter le site internet du REDR ([https://enrd.ec.europa.eu/home-page\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/home-page_fr)).

***Europe Direct est un service destiné à apporter des réponses aux questions que vous vous posez sur l'Union européenne.***

**Numéro d'appel gratuit (\*):  
00 800 6 7 8 9 10 11**

(\*) Les informations sont fournies à titre gracieux et les appels sont généralement gratuits (sauf certains opérateurs, hôtels ou cabines téléphoniques).

**Rédactrice en chef:** Neda Skakelj, chef d'unité, direction générale de l'agriculture et du développement rural, Commission européenne

**Rédactrice:** Elena Di Federico, responsable des publications, point de contact du REDR

Manuscrit achevé en février 2020. La version originale est le texte en langue anglaise.

De nombreuses autres informations sur l'Union européenne sont disponibles sur l'internet (<https://ec.europa.eu>).

Luxembourg: Office des publications de l'Union européenne, 2020

Print ISSN 1831-5283 KF-AJ-19-002-FR-C

PDF ISSN 1831-5348 KF-AJ-19-002-FR-N

© Union européenne, 2020

Reproduction autorisée, moyennant mention de la source

Les informations et opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement l'opinion officielle de la Commission européenne. La Commission ne garantit pas l'exactitude des données incluses et ne peut pas non plus être tenue responsable de l'utilisation qui pourrait être faite des informations contenues dans cette publication.

Vous pouvez également commander gratuitement un exemplaire sur papier sur le site internet de l'Office des publications de l'Union européenne: <https://op.europa.eu/fr/publications>

### Remerciements

**Principaux contributeurs:** Siobhan Dillon, John Grieve, Susan Grieve, Peter Toth

**Conception:** Alexandre Mitraros, Benoit Goossens (Tipik)

Photo de couverture: © Pexels



© Union européenne, 2013

|   |    |
|---|----|
| Introduction.....   | 2  |
| 1. L'approche ascendante .....  | 4  |
| 2. L'approche par zone .....  | 9  |
| 3. Partenariats locaux .....  | 14 |
| 4. Stratégie de développement local intégrée et multisectorielle..... | 19 |
| 5. Travail en réseau .....  | 24 |
| 6. Innovation .....   | 29 |
| 7. Coopération.....   | 35 |



## Introduction

### LES SEPT PRINCIPES DE LEADER DANS UN MONDE EN MUTATION

Leader est l'une des initiatives européennes les plus anciennes, les plus efficaces et qui remportent la plus forte adhésion. Initialement, cette initiative était la seule à accorder aux acteurs locaux un rôle central dans la conception des stratégies de développement de leur territoire et dans la sélection des projets à mettre en œuvre; elle est aujourd'hui mise en application à plus grande échelle, au-delà des zones rurales.

La méthode Leader est née il y a bientôt trente ans sous la forme de 217 groupes d'action locale (GAL) pionniers. Elle est aujourd'hui mise en œuvre par un impressionnant réseau de près de 2 800 GAL, qui peuvent chacun compter sur la participation de centaines de citoyens actifs, couvrant 61 % de la population rurale de l'Union. Leader, en tant que méthode de développement local mené par les acteurs locaux (CLLD), a été adoptée par trois autres fonds européens (à savoir le Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche, le Fonds social européen et le Fonds européen de développement régional) et adaptée de sorte qu'elle s'applique aux villes, aux zones côtières et aux enjeux sociaux majeurs. En dehors de l'Union européenne, des acteurs locaux originaires de contrées aussi diverses et lointaines que les Balkans occidentaux, la Turquie, la Géorgie, l'Afrique, l'Amérique latine et la Chine ont expérimenté la méthode Leader.

Peu d'autres actions européennes sont parvenues à atteindre une telle portée et à obtenir pareille participation volontaire de la part des acteurs locaux. L'applicabilité et l'adaptabilité continues de la méthode reflètent le potentiel considérable de mobilisation des acteurs qui, précisément, ont souvent l'impression d'être les plus exclus des tendances européennes et mondiales.

La réussite et la résilience de l'approche Leader au fil des années s'expliquent par de nombreuses raisons. La plus importante étant qu'il ne s'agit pas que d'un simple ensemble de projets locaux édifiants choisis au hasard. L'approche Leader est tributaire de la mise en œuvre intégrée de ses «sept principes», produisant

des résultats tangibles pour et par les acteurs locaux. C'est pour cela que Leader peut être définie comme une méthode active et pas simplement un programme de financement.

Lorsque les sept principes sont bien appliqués, la méthode Leader peut atteindre son plein potentiel. En effet, l'une des principales recommandations du séminaire 2018 du réseau européen de développement rural (REDR) sur Leader était de «distinguer les règles Leader des autres règles et de concevoir un système de transmission favorable pour la méthode Leader»<sup>(1)</sup>.

La présente *Revue rurale de l'UE* se penche sur la façon dont les acteurs qui se sont profondément investis dans la mise en œuvre de Leader dans les communautés rurales d'Europe interprètent aujourd'hui les principes de cette approche.

Les observations des auteurs permettent de comprendre comment les principes de l'approche Leader fonctionnent dans la pratique, génèrent des résultats et assurent des performances durables dans le temps. De plus, les sept articles suivants montrent comment ces principes peuvent être adaptés pour répondre aux défis et aux débouchés émergents auxquels les zones rurales font face et qui découlent, notamment, du changement climatique et d'autres enjeux environnementaux, de la migration, des frontières mouvantes et des interactions entre les zones locales rurales et urbaines.

Les trois premiers articles (pages 4 à 18) portent sur l'**approche ascendante**, l'**approche à ancrage local** et l'**approche sous forme de partenariat**. Les lecteurs seront peut-être surpris par la passion et l'enthousiasme avec lesquels ces trois principes

<sup>(1)</sup> Recommandations du séminaire du REDR qui s'est tenu à Rust, en Autriche, du 15 au 17 octobre 2018, [https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/enrd-seminar-leader-acting-locally-changing-world\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/enrd-seminar-leader-acting-locally-changing-world_fr)



sont décrits. Ils sont brossés comme de «précieux» principes stimulant l'«imagination» et l'action conjointe des communautés rurales. Ces principes se sont imposés parce qu'ils donnent aux acteurs locaux les moyens d'agir et les reconnaissent comme étant les «meilleurs experts pour le développement de leur propre territoire», c'est-à-dire les communautés ou zones locales auxquelles ils se sentent rattachés. Ils fournissent une orientation sur la manière d'agir, au lieu de définir précisément ce qui doit être fait. Ainsi, les communautés locales n'ont pas peur de faire les choses différemment; il n'y a aucune garantie de réussite, mais la possibilité d'apporter un changement fondamental. Les GAL peuvent servir de groupes de réflexion locaux, évoluant sans cesse et renouvelant leurs partenariats, leurs liens avec d'autres territoires et leurs méthodes de mobilisation des acteurs locaux.

L'article relatif à l'**approche intégrée** (page 19) illustre comment la méthode Leader peut se concentrer sur certains groupes cibles tels que les jeunes ou les migrants et nouer des liens au sein des chaînes de valeur et entre elles, mais aussi entre d'autres fonds et programmes. Leader fait office de catalyseur pour créer les conditions favorables à des investissements de plus grande envergure, y compris d'autres sources, au besoin, mais aussi pour mieux répondre aux initiatives communautaires de plus petite ampleur qui traitent des difficultés locales spécifiques, comme c'est le cas des villages intelligents.

Le **travail en réseau** (page 24) permet aux idées qui ont fait leurs preuves à un endroit d'être reproduites, dans un premier temps, dans la même communauté au moyen des réseaux d'acteurs locaux, dans un second temps dans d'autres zones rurales, puis à l'échelle nationale et enfin en Europe et même au-delà. Mais le cœur du travail en réseau reste avant tout une question de liens humains.

L'**innovation** (page 29) est la «marque de fabrique» de Leader. Dans le contexte de Leader, cela signifie penser avec créativité et en s'écartant des sentiers battus pour trouver des solutions pratiques aux défis du quotidien. Inutile d'être un génie pour apporter un changement et améliorer les choses de manière

tangible: l'innovation au titre de Leader peut également être évolutive et/ou progressive.

Enfin, le **principe de coopération de Leader** (page 35) est une «bouffée d'air frais». Les partenaires collaborent et nouent des liens dans la zone du GAL, entre zones de GAL et au-delà des frontières. Collaborer en faisant participer les acteurs locaux à ces différents niveaux offre de nouvelles perspectives, comblant le fossé qui sépare les préoccupations locales des tendances et problèmes internationaux plus vastes tels que le changement climatique, l'intérêt croissant pour le travail collaboratif à distance, le tourisme durable et «lent» et le «Slow Food», ou encore la nécessité d'exploiter le potentiel des jeunes.

#### Le point de contact du REDR

#### RESSOURCES UTILES DU REDR SUR LEADER

L'**ensemble d'outils Leader** s'adresse à tous les acteurs qui mettent en œuvre l'approche Leader ou le CLLD au titre d'autres fonds de l'UE. C'est à la fois un guide à l'usage des débutants et un ouvrage de référence ou une liste de contrôle pour les acteurs plus avertis du développement rural.

[https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-toolkit_fr)

La **page web relative à la coopération au titre de Leader** fournit des orientations utiles, des informations détaillées sur les critères d'éligibilité ainsi que sur d'autres règles en matière de coopération transnationale et des outils pour les projets de coopération transnationale.

[https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-cooperation\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-cooperation_fr)

La **base de données des GAL du REDR** permet aux groupes d'action locale d'entrer en contact, de travailler en réseau et de collaborer.

[https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database_fr)



# 1. L'approche ascendante

© GAL Tygiel Doliny Bugu

L'approche Leader part du principe que les acteurs locaux sont les mieux placés pour développer leur propre localité. Leur identité est ancrée dans leur territoire et ils partagent un sentiment d'appartenance qui leur donne la force de s'unir et de contribuer en faveur de leur communauté. Cette connexion constitue la plus solide fondation d'une approche ascendante. Leader n'est pas une approche «imposée» aux acteurs locaux, mais «appliquée par» eux.

---

LA PUISSANCE DU «LOCAL»

---

RENCONTRES ET DIVERSITÉ

---

LA PUISSANCE DU COLLECTIF

---

CONSTRUIRE L'AVENIR SELON UNE DÉMARCHE ASCENDANTE

---

## PAR JULIËTTE HUIS IN 'T VELD – VAN DE RIET

Juliëtte est une conseillère indépendante en développement rural qui met les acteurs pertinents en relation. Cela fait plus de dix ans qu'elle travaille avec Leader, d'abord en tant que membre d'un GAL puis, depuis 2015, en tant que responsable du GAL Leader Noordoost Twente aux Pays-Bas. Juliëtte est spécialisée dans la mobilisation et l'émancipation des acteurs locaux. Elle est convaincue que les acteurs locaux ont le pouvoir de développer leur propre territoire.

## INTRODUCTION

Les relations sont au cœur du développement local. Un projet évolue à partir d'un noyau d'énergie; il puise son origine dans ses créateurs, animés par le désir de partager leurs idées avec autrui. Le facteur humain est essentiel. Les acteurs locaux sont partout: il peut aussi bien s'agir des membres de l'association (sportive) du coin, du club-house ou du centre social, que d'agriculteurs ou d'habitants qui se promènent dans le village. L'avenir du développement local repose entre les mains de la communauté. Ils peuvent – vous pouvez – y arriver ensemble. Ces mains sont exponentiellement plus fortes lorsqu'elles sont jointes sous forme de réseau. Votre initiative peut en soutenir d'autres, ce

qui vous permet de développer votre propre communauté. Vous êtes passionné par ce qui est unique et vous appartient.

C'est l'essence de l'approche ascendante de Leader: vous développez une zone grâce à des connaissances et des efforts à l'échelle locale. Vous agissez aux côtés de votre communauté pour renforcer et stimuler votre environnement direct tout en contribuant à la création d'un espace de vie stable et soudé.

En quoi consiste précisément l'approche ascendante Leader et qu'a-t-elle de si spécial?

## LA PUISSANCE DU «LOCAL»

L'approche Leader part du principe que les acteurs locaux sont les mieux placés pour développer leur propre localité. Ils partagent un sentiment d'appartenance commune et une identité ancrée dans un même lieu.

Leur cœur bat pour leur territoire local, que leurs ancêtres y aient travaillé la terre ou qu'ils y soient fraîchement arrivés. Ils sont nombreux à avoir vu le paysage ou le village changer au fil des années et ils comprennent les besoins uniques de leur communauté. Cette identité fondée sur le territoire crée des liens qu'un processus descendant pourrait difficilement tisser. Elle génère également un objectif commun: travailler ensemble pour améliorer la région. Par conséquent, l'identité territoriale constitue la plus forte fondation d'une approche ascendante.

Supposons que nous décidons d'encourager ces acteurs et de les aider à développer leur territoire. Nous allons alors adopter une approche ascendante et exploiter tout le potentiel local. Pour y parvenir, il est important d'établir des conditions de concert avec les habitants en les informant et en les consultant, plutôt qu'en se contentant de les faire simplement participer. L'approche ascendante nécessite un développement et une prise de décision collective.

Outre les résidents, il est important de faire participer les parties prenantes locales telles que les entreprises, les institutions éducatives, les réseaux locaux et le gouvernement local. Pour y parvenir, les groupes d'action locale (GAL) peuvent être sollicités, comme le démontre l'exemple du GAL suédois



© GAL Höga Kusten

### GAL HÖGA KUSTEN (SUÈDE)

Le projet «Landsbyggare» a été lancé par le GAL suédois Höga Kusten afin de stimuler un esprit d'entreprise positif sur la Haute Côte, en Suède, et de remettre en question les perceptions négatives actuelles sur la vie et le travail à la campagne. Pour la responsable du projet, Eva Jilkén, «Landsbyggare donne à la population l'occasion de faire partie d'une communauté physique et numérique active avec d'autres entreprises situées en zone rurale».

Dans le cadre du projet, des journées de développement des compétences, des campagnes exaltantes sur les réseaux sociaux et des activités de sensibilisation pour le grand public ont été mises en place. Des séminaires ont également vu le jour, créant des possibilités de partenariat à long terme, de renforcement de la communauté et d'innovation grâce à la méthode Leader. La campagne sur les réseaux sociaux intitulée #Landsbyggare, qui cherchait à transmettre une image positive de la Haute Côte, a atteint un vaste groupe cible susceptible de vouloir emménager dans la région.

Eva Jilkén ajoute à ce sujet: «Nous avons déjà recensé 15 autres régions souhaitant appliquer la même stratégie ascendante que Landsbyggare dans leurs communautés Leader. En collaboration avec ces régions, nous envisageons de créer un mouvement national qui montrera à tous les Suédois les possibilités que la campagne a à offrir.»

<http://leaderhogakusten.se/vart-lag/>

Leader Høga Kusten (voir encadré page 5). La responsable du GAL, Jenny Edvinsson, explique: «Notre GAL travaille dans le cadre d'un partenariat tripartite avec le secteur public, le secteur privé et des organisations à but non lucratif. Ce triangle nous est crucial en Suède.

Les organisations à but non lucratif locales jouent un rôle incroyablement important dans le développement rural. Les associations suédoises dirigent des boutiques locales, des stations-services et des clubs de sport, elles facilitent le lancement d'entreprises

sociales, promeuvent le tourisme et organisent des événements. C'est un modèle peu répandu en Europe. Le projet Landsbyggare montre le pouvoir réel des acteurs locaux.»

## RENCONTRES ET DIVERSITÉ

La force de l'approche ascendante de Leader repose sur le contact direct avec les partenaires locaux, qui peuvent communiquer les uns avec les autres et exprimer leurs différents besoins et intérêts à l'échelle locale. La réussite d'un GAL dépend de sa capacité à faire participer des personnes issues de tous les groupes de la communauté locale et, ainsi, donner une voix aux femmes, aux jeunes, aux personnes âgées, aux handicapés, aux Roms et aux migrants. Les GAL peuvent mettre en contact et mobiliser des personnes qui se considéraient peut-être marginalisées, notamment à l'égard des prises de décision locales.

Le partage et la communication de différents points de vue et intérêts ouvrent des perspectives. Pouvoir communiquer ouvertement est essentiel au développement local et cela constitue la base du développement stable et à long terme de la région.

La réussite d'une approche ascendante est principalement conditionnée par la rencontre en personne des partenaires locaux. Les réunions en face à face donnent aux personnes, au gouvernement, aux entreprises et aux organisations ayant des compétences, des parcours et des intérêts divers l'occasion de se rencontrer et de s'associer. De tels échanges produisent une fondation solide, propice à des initiatives innovantes et à la création de liens.

Pour établir une communication véritablement ouverte entre les organismes, les entreprises et les personnes concernées et faire naître un sentiment d'appartenance, la transparence est essentielle. Elle concerne autant le processus décisionnel que la définition des tâches et responsabilités. L'engagement actif des parties prenantes locales dans un projet peut permettre de surmonter

le manque de confiance initial des participants, en particulier dans le cadre de projets innovants, et démontrer que le point de vue de ces derniers compte vraiment.

Au lancement de son projet d'étiquetage des produits locaux de sa région, le GAL slovaque Malohont comptait seulement 12 producteurs locaux, mais il est parvenu à augmenter progressivement ce nombre et compte aujourd'hui 37 producteurs participants (voir encadré sur cette page). Pour la responsable du GAL, Miroslava Vargová, «la participation active des producteurs régionaux à la création de l'étiquette et du système de certification des produits a permis de convaincre d'autres producteurs bien plus facilement et rapidement que n'importe quelle présentation formelle».



© GAL Malohont

### GAL MALOHONT (SLOVAQUIE)

En 2015, le GAL a créé une stratégie de marque pour valoriser les produits régionaux. Les producteurs locaux peuvent demander le label en question si leurs produits remplissent des critères spécifiques, notamment une production locale et l'utilisation de ressources locales et de techniques traditionnelles. Le label est accordé par un comité de certification composé de producteurs locaux, de représentants d'entreprises locales et de membres du GAL.

L'engagement des producteurs dès les premières étapes du projet a contribué à convaincre rapidement la population. Le système d'étiquetage comptait initialement 12 producteurs locaux, mais il réunit aujourd'hui les denrées alimentaires et produits artisanaux de 37 producteurs et maraîchers locaux. Il sera bientôt élargi aux logements, services et événements de la région. Cette initiative a été rejointe par quatre GAL voisins.

Le financement Leader utilisé pour le projet provenait des fonds attribués pour la période de programmation 2007-2013 et couvrait la mise en place initiale du projet. Le GAL Malohont a ensuite trouvé le moyen de rendre le système d'étiquetage plus autonome sur le plan financier grâce aux contributions de producteurs locaux, de communes du territoire du GAL et de petits projets de la région autonome. L'initiative a grandement amélioré l'économie de la région de Malohont et espère recevoir un soutien régional et national plus constant.

<http://www.malohont.sk/aktuality.php>



## LA PUISSANCE DU COLLECTIF

Une approche ascendante sensée devrait laisser la population locale prendre la majorité des décisions. La responsabilisation stimule la participation active.

L'approche ascendante est un excellent outil pour faciliter les processus collectifs, mais le développement local selon la méthode Leader exige également l'adoption d'une stratégie de développement local et la constitution d'un solide réseau de parties prenantes locales.

Mireille Groot Koerkamp, la responsable du GAL néerlandais Salland (voir encadré sur cette page) nous raconte: «Les fondations de la stratégie de développement local pour la région du Salland ont été établies en 2012 pour la période 2014-2020. Dès le début, le Salland a cherché à faire participer toutes les parties prenantes: les résidents, les entreprises, les associations et le gouvernement. Destiné à fonctionner comme un comité consultatif pour la région, le GAL souhaitait également établir un processus régional et renforcer le réseau des partenaires locaux.»

L'association des stratégies de développement local du GAL aux ressources existantes confère au projet des bases robustes et une longueur d'avance, en particulier si un réseau solide de parties prenantes locales existe déjà. Ma propre expérience avec le GAL néerlandais Noordoost Twente (voir encadré page 8) m'a également appris que déléguer entièrement la responsabilité des prises de décision à la population locale permettait au GAL de répondre rapidement aux enjeux locaux et facilitait la mise en place de projets dérivés.



© GAL Salland

### GAL SALLAND (PAYS-BAS)

Comme l'explique la responsable du GAL, Mireille Groot Koerkamp, «l'amélioration de notre zone rurale requiert d'innover, mais nous avons malheureusement tendance à répondre aux nouveaux défis en appliquant de vieilles solutions. Nos modes de pensée sont figés. Dans notre écoute, nous recherchons la reconnaissance et la confirmation de réflexions qui existent déjà». Pour empêcher cela, le GAL Salland a façonné sa stratégie de développement local en appliquant la théorie «U».

Cette méthode est fondée sur le rejet de ce qui est déjà connu afin de créer les conditions propices à l'élaboration de nouvelles idées en faveur du développement local. Il est estimé qu'elle permet aux décideurs politiques, aux agents publics et aux responsables de mettre au point des modèles de comportement novateurs et efficaces, prenant mieux en compte le point de vue des parties prenantes.

Ce GAL a organisé 50 entretiens individuels, deux conférences de travail et neuf «cafés Salland», réunissant plus de 500 participants au total. Les résultats de ces activités ont alimenté la stratégie de développement local et ont aussi impulsé la dynamique de la zone, intitulée «La force du Salland». Au final, environ 400 personnes ont contribué à la stratégie de développement local.

<https://www.dekrachtvansalland.nl>



### GAL NOORDOOST TWENTE (PAYS-BAS)

Ce GAL est composé uniquement d'habitants locaux qui apprécient la pleine autonomie dont ils disposent pour prendre des décisions. Le gouvernement local participe au GAL mais n'en est pas membre.

Le GAL Noordoost Twente est le fondateur du Twentse Noaberschaps Fonds, une nouvelle fondation régionale qui finance les initiatives sociales et citoyennes de petite envergure. Ce fonds a été créé par le GAL Noordoost Twente en coopération avec le GAL voisin Zuidwest Twente, le secteur privé et la province, et il est dirigé par des bénévoles locaux. Il associe le réseau de connaissances des deux GAL et leur approche Leader au financement d'un programme de la province intitulé «4D».

<http://www.leadernoordoosttwente.nl>

## CONSTRUIRE L'AVENIR SELON UNE DÉMARCHE ASCENDANTE

Leader évolue à l'aune de la transformation de la société. Les défis du développement à ancrage local changent. Aux difficultés bien connues du développement économique et social s'ajoutent de nouveaux défis émergents liés à l'économie circulaire, la biodiversité, le changement climatique et l'inclusion sociale des ressortissants de pays tiers. Le choix d'une approche locale, adoptée par des acteurs locaux et facilitée par des groupes d'action locale est idéal pour relever chacun de ces défis.

Le développement local en Europe n'emploie pas un seul et même plan d'action. Chaque zone présente des possibilités de développement qui lui sont propres. Grâce à une approche Leader/CLLD intégrée, la méthode peut jouer un rôle moteur et s'attaquer aux difficultés spécifiques d'un territoire en incitant la population à travailler ensemble pour mener une action collective. C'est là la force de Leader.

Tout commence par une philosophie, une vision pour le développement d'un territoire. Les personnes qui prennent des initiatives et atteignent des résultats constituent le cœur du développement territorial intégré. Ce processus peut être soutenu par les groupes d'action locale et les coordinateurs de Leader (les responsables des GAL), en d'autres termes des personnes qui stimulent, facilitent et soutiennent de tels processus et actions ascendants et locaux.



## 2. L'approche par zone

© Lesvos Local Development Company ETAL S.A.

Bien plus qu'un simple programme, Leader est une philosophie, un mode de vie. Il existe de nombreuses sources de financement européen dédiées à des projets locaux. Mais si Leader est l'approche la plus respectée en matière de développement rural, c'est parce qu'elle se concentre avant tout sur la proximité. C'est aussi grâce à l'interaction de ses six autres principes qu'elle se différencie des autres instruments de développement rural national ou régional.

---

L'IMAGINATION VOUS MÈNERA PARTOUT

---

LE POUVOIR DES «TOPOS» (LIEUX)

---

RURAL ET URBAIN

---

UN QUOTIDIEN PONCTUÉ DE DÉFIS À RELEVER

---

### PAR ANASTASIOS (TASOS) M. PERIMENIS

Tasos est le directeur général de Lesvos Local Development Company S.A – ETAL S.A., une entreprise privée fondée en 1992 par plusieurs communes, l'Association agricole et la chambre de commerce de l'île de Lesbos, en Grèce. Depuis 20 ans, Tasos est responsable de la planification et de la mise en œuvre de la stratégie de développement local. Il écrit des articles et des études, gère des projets sur le terrain et participe activement aux activités de travail en réseau Leader à l'échelle européenne.

## INTRODUCTION

En tant qu'intervenant Leader depuis maintenant vingt ans, je suis arrivé à la conclusion que la cohésion et la coopération entre toutes les parties prenantes locales constituaient le facteur le plus important dans la mise en œuvre d'un programme de développement. Une démarche de coopération commence souvent par un peu d'imagination.

Benedict Anderson écrit à ce sujet que «les communautés se distinguent, non par leur fausseté ou leur authenticité, mais par le style dans lequel elles sont imaginées»<sup>(1)</sup>. Ici, «imaginées» ne fait

pas référence à l'imaginaire, mais à un sentiment d'appartenance formé et reformulé au niveau granulaire dans la société; une reconstruction dynamique et constante de la cohésion sociale. C'est à la fois un principe majeur et une difficulté de la méthode Leader.

L'imagination, d'après la philosophie Leader, ne consiste pas à inventer des choses, mais à imaginer quelque chose qui, bien que réel, n'est pas visible; à imaginer quelque chose capable de réunir des personnes autour d'un objectif commun au sein de leur communauté locale.

## L'IMAGINATION VOUS MÈNERA PARTOUT

Einsteïn a déclaré que l'imagination était plus importante que le savoir parce qu'elle nous permettait d'échapper au prévisible. «La logique vous mènera d'un point A à un point B. L'imagination vous mènera partout», a-t-il écrit. Pour qu'un système fonctionne, il doit pouvoir absorber la tension inévitable

générée par les différents points de vue des groupes. Pour atteindre un objectif (imaginé) commun, les communautés doivent s'imaginer, encore et encore. Leader peut y contribuer de façon optimale en créant de la cohésion sans l'imposer, et en stimulant l'imagination sans provoquer de conflits.

Une communauté s'identifie aux projets Leader parce que ces derniers sont spécifiquement conçus et mis au point dans son territoire local et offrent des réponses adaptées sur mesure à ses besoins locaux. L'approche Leader fournit un cadre organique au sein duquel les participants se voient comme les parties

© GAL Parc Naturel Haute-Sûre Forêt d'Anlier



### GAL PARC NATUREL HAUTE-SÛRE FORÊT D'ANLIER (BELGIQUE)

En 2003, le bassin hydrographique du parc naturel Haute-Sûre Forêt d'Anlier a été reconnu comme zone humide d'importance internationale par la Convention de Ramsar. Après l'établissement du plan de gestion du parc naturel en 2007, le GAL s'est constitué et a délimité un territoire spécifique à proximité du parc, tenant compte de son paysage caractéristique, de son patrimoine culturel et du contexte socioéconomique.

Le GAL a collaboré avec des agriculteurs locaux pour construire des ponts et des barrières afin de protéger le parc et ses cours d'eau. Des activités de sensibilisation ont stimulé l'imaginaire collectif de la population et mobilisé plus de 40 000 personnes.

Le GAL a également mis sur pied un projet d'agriculture sociale innovant dans le cadre duquel agriculteurs et habitants locaux se réunissent pour cultiver des produits locaux et les vendre en circuit court. Toutefois, les agriculteurs et habitants provenant de communautés situées à l'extérieur de la «zone éligible» étant intéressés par le projet n'ont pas pu être acceptés par le GAL.

Le GAL continue de développer ses activités et opère actuellement dans quatre domaines: éducation, environnement, patrimoine naturel et culturel, et agriculture et tourisme.

<http://www.parcnaturel.be>

(1) B. Anderson (1991), *L'imaginaire national: Réflexions sur l'origine et l'essor du nationalisme*, Verso, Londres et New York.

prenantes des projets et pas comme les simples exécutants d'un vague projet européen qui leur a été imposé. Quand un juste milieu est trouvé entre la gouvernance publique et la gouvernance privée et que les dirigeants locaux concentrent leurs ressources sur une stratégie locale spécifique adaptée au territoire, les projets peuvent avoir plus d'impact et être plus durables.

Donatien Liesse, le directeur du GAL Parc Naturel Haute-Sûre Forêt d'Anlier

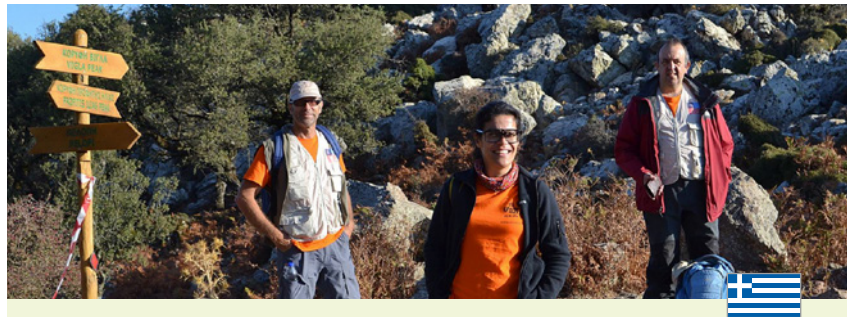
(voir encadré page 10), fait remarquer que «la méthode Leader fonctionne parfaitement dans les zones bénéficiant de caractéristiques territoriales cohésives, comme c'est le cas d'un parc naturel, mais que Leader ne devrait pas être limitée par des contraintes, notamment d'ordre financier ou découlant des politiques locales. Les GAL devraient pouvoir puiser dans les ressources locales et profiter d'une activité ininterrompue afin de garantir et d'optimiser leur impact».

Malheureusement, l'approche par zone n'est pas parfaite. Une communauté se définit par une multitude de facteurs qui sont difficiles à réunir pour établir un unique périmètre. Les habitants vivant à la limite de deux zones peuvent avoir le sentiment d'appartenir à l'une ou aux deux communautés (celle au sein de laquelle ils vivent et celle à l'extérieur de leur zone), par conséquent ils peuvent être ou se sentir exclus des éventuels avantages offerts par une zone.

## LE POUVOIR DES «TOPOS» (LIEUX)

Dans une Europe forte d'une diversité naturelle et culturelle sans limites, les GAL ont appris à définir leurs zones locales – et à planifier leurs stratégies de développement local – en examinant attentivement les traditions communes, les liens historiques et communautaires, l'identité locale, le sentiment d'appartenance, les besoins et les attentes communs, et la vision commune d'un avenir meilleur. Il s'agit là de toutes les caractéristiques qui devraient définir en premier lieu une zone Leader; elles sont toutes liées aux caractéristiques géographiques, économiques et naturelles d'une zone plutôt qu'à ses limites administratives. On pourrait presque parler d'approche anthropologique.

Dans quelle mesure une zone rurale à faible densité de population est-elle défavorisée par rapport à une zone plus densément peuplée? Une zone tributaire d'activités économiques spécifiques comme l'agriculture, la sylviculture ou la pêche est-elle dépendante et dans quelle mesure? Dans quelle mesure ces activités économiques sont-elles reliées au tissu social du lieu? Quelles caractéristiques naturelles et culturelles définissent la vie de la population et créent une identité commune? En d'autres termes, dans quelle mesure les communautés parviennent-elles à «s'imaginer» en tant que telles? La réponse désigne la méthode Leader comme le moyen de stimuler l'imagination de la communauté.



© Lesvos Local Development Company ETAL S.A.

### GAL/GALP LESVOS LOCAL DEVELOPMENT COMPANY ETAL S.A. (GRÈCE)

Lesvos Local Development Company ETAL S.A., une entreprise établie en 1992, est également un groupe d'action locale de la pêche (GALP). Sa stratégie de développement local est axée autour de l'utilisation durable des ressources naturelles et culturelles de l'île. Son objectif est d'améliorer la qualité de vie sur Lesbos pour ses communautés rurales.

Le projet signature du GAL/GALP ces 15 dernières années consistait à développer un réseau de sentiers pour découvrir la nature et la culture de l'île. Le réseau compte aujourd'hui 38 sentiers bien balisés qui ont été construits pas à pas sur toute l'île, créés à partir des sentiers ruraux historiques qui reliaient les villages et les communautés locales, redonnant ainsi vie à des villages reculés et aux liens traditionnels qui existaient entre eux.

Les autorités locales ont fait de la stratégie de développement local une priorité. Les entreprises locales ont diversifié leurs activités afin de s'associer au réseau de sentiers. Comptant aujourd'hui parmi les principales attractions de Lesbos, ces sentiers sont devenus le théâtre de plusieurs événements sportifs internationaux et activités de plein air, comme l'observation ornithologique. Le projet a contribué à diversifier l'offre touristique «classique» de l'île pour proposer un tourisme expérientiel «alternatif», offrant également plus de visibilité aux communautés locales reculées.

Ce projet de sentiers a permis à Lesbos de reprendre des forces après la récente crise des réfugiés qui frappa l'île et provoqua une baisse de 65 % de la fréquentation touristique entre 2015 et 2016 ainsi que de brutales répercussions négatives sur les perspectives touristiques de l'île. Les manifestations sportives organisées autour des sentiers pédestres ont attiré des catégories de touristes spécifiques et ont permis d'inclure des équipes d'athlètes réfugiés, qui ont commencé à participer aux événements de course à pied organisés sur le réseau de sentiers, les aidant à s'intégrer à la vie sociale de l'île.

<https://www.etal-sa.gr/el/>

Lesbos est une île grecque située aux confins de l'Europe. Une stratégie de développement local axée sur un réseau de sentiers pédestres a contribué à améliorer le statut, la visibilité et l'économie de ses zones rurales éloignées tout en lui conférant une nouvelle image en tant que destination touristique (voir encadré page 11).

Le projet de sentiers pédestres de Lesbos illustre parfaitement comment l'approche Leader peut donner à une zone les clés nécessaires pour exploiter son potentiel endogène, soutenir et diversifier son économie, et réagir

face à une crise sociale et financière. Il montre dans la pratique ce que l'alliance active de parties prenantes locales peut accomplir. La traversée de la mer Égée par de très nombreux migrants en vue d'atteindre les côtes de Lesbos pour y trouver refuge a mis en exergue le risque d'une très forte tension dans la communauté. La philosophie Leader n'a pas résolu cet enjeu de taille, mais a permis d'en adoucir les angles. Lesbos est devenue une île solidaire. Leader permet d'imaginer une meilleure communauté, bâtie non pas sur la peur, mais sur le courage, l'imagination et une détermination imbattable.

Fani Galinou, la directrice d'un petit hôtel situé dans le village d'Eressos à Lesbos, raconte: «Grâce à la méthode Leader, nous avons pu proposer d'autres chemins aux visiteurs de notre village, chemins que, nous-mêmes, habitants, avons redécouverts. Le réseau de sentiers pédestres fait partie de tous nos événements sociaux et donne de la valeur à nos produits, et nous sommes heureux de voir que nos sentiers rejoignent les sentiers voisins de la forêt pétrifiée de Sigri. Nous avons besoin d'en faire partie et nous avons besoin de créer encore plus de sentiers pédestres sur notre territoire, car ils montrent qui nous sommes.»

© GAL Parc Naturel Haute-Sûre Forêt d'Anlier



## RURAL ET URBAIN

L'approche par zone est inextricablement liée aux six autres caractéristiques de Leader, mais elle est décisive parce que dès qu'une zone est définie correctement, la voie vers sa mise en œuvre devient plus aisée.

Les GAL ont besoin de connaître parfaitement leur territoire pour créer une vision commune à laquelle les parties prenantes locales peuvent s'identifier. Les parties prenantes seront alors motivées et engagées. Des partenariats aux liens solides

se formeront. Les parties prenantes commenceront à se sentir en confiance, l'ingrédient le plus important pour que le processus réussisse. Une vision locale doit d'abord gagner les esprits.

Quels sont vos besoins? Quels éléments vous reliez aux autres? Quels nouveaux outils pouvez-vous utiliser pour vous adapter à un changement mondial qui a des répercussions sur votre vie? Dans quelle mesure pouvez-vous être novateur? Avez-vous une aversion ou une appétence au risque? De quelle ténacité pouvez-vous faire preuve face

à des défis tels que le changement climatique ou la dépopulation? En posant ces questions, Leader peut placer les véritables parties prenantes d'un territoire au cœur des discussions des communautés locales.

L'adaptabilité des stratégies des GAL permet de reconsidérer et de redéfinir régulièrement les «zones d'impact» en fonction des critères territoriaux mais aussi de la population, et même en tenant compte des aspects urbains du développement local. Le GAL espagnol Desarrollo Rural Mariñas-Betanzos (voir

encadré sur cette page) a mis au point une stratégie de développement local qui intègre les zones rurales et urbaines en vue de les aider à relever les nouveaux défis provoqués par le changement climatique. Pour le responsable du GAL, Jorge Blanco Ballón, «la meilleure façon de répondre durablement à de tels nouveaux défis est d'avoir une stratégie de développement local par zone qui responsabilise les petites zones rurales en lien avec des zones urbaines».



© Asociación de Desarrollo Rural Mariñas-Betanzos

### ASOCIACIÓN DE DESARROLLO RURAL MARIÑAS-BETANZOS (ESPAGNE)

L'association espagnole Asociación de Desarrollo Rural Mariñas-Betanzos endosse le rôle de GAL pour les communautés rurales situées à proximité de la ville de La Corogne, en Galice (Espagne). Son plan pour l'alimentation est une approche stratégique solide qui cherche à promouvoir les circuits courts, améliorant ainsi la biodiversité et la durabilité dans les exploitations agricoles. Ce plan est lié à un territoire classé réserve de la biosphère (Mariñas Coruñas e Terras do Mandeo) et s'adresse aux jeunes et aux agriculteurs. L'approche du plan pour l'alimentation durable, lancé lors de la précédente période de programmation européenne (2007-2013), s'est développée progressivement et a produit de solides avantages économiques, sociaux et environnementaux. Ils comprennent notamment la création de nouvelles fermes biologiques et de nouveaux canaux de distribution et la mise en place d'activités de sensibilisation dans les écoles.

Compte tenu de la proximité de La Corogne, le GAL a recherché d'éventuelles complémentarités entre les communautés plus étendues et plus solides qui se trouvent à proximité de la ville et les communautés rurales plus petites et plus éloignées. Grâce à la stratégie de développement local par zone du GAL, les avantages comparatifs des différentes communautés (par exemple des infrastructures touristiques dynamiques, une production alimentaire locale solide, des zones naturelles intéressantes) se renforcent mutuellement. Les communautés rurales de plus petite taille ont été responsabilisées et ont gagné en visibilité.

L'appartenance de plusieurs municipalités sur le territoire du GAL au même bassin hydrographique renforce leur engagement en faveur d'un projet ouvert sur l'avenir et la compréhension de ses retombées sur l'environnement.

<http://marinasbetanzos.gal>

## UN QUOTIDIEN PONCTUÉ DE DÉFIS À RELEVER

Depuis 29 ans, Leader fait partie de nos vies, que nous habitons à la campagne, sur une île, à la montagne ou même en ville. La méthode est toujours aussi dynamique qu'à ses débuts, où de grands espoirs et d'importantes attentes donnaient le cap. Aujourd'hui, Leader a gagné en maturité et a tiré des leçons de ses actions passées. Elle a posé les bases de politiques et de pratiques efficaces. Elle a développé sa crédibilité. Et tous les acteurs qui appliquent la méthode Leader peuvent être fiers d'ancrer leur travail professionnel et leurs efforts

personnels au profit de leur territoire local.

Les prochaines années à venir seront au moins aussi intéressantes que les années passées, marquées par de nouveaux défis et de nouvelles menaces, mais aussi par de nouvelles perspectives. Leader continuera d'appuyer l'intégration et la cohésion sociale et d'atténuer l'isolation et la marginalisation des zones rurales. En tirant profit de leur ancrage profond dans les communautés locales, les GAL peuvent s'ouvrir davantage vers l'extérieur et affronter les grands défis de

notre époque, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de leurs limites territoriales. La philosophie Leader n'aura pas de mal à s'adapter à notre monde en rapide mutation, car le changement fait partie de son ADN.

Leader a le pouvoir de nous rendre notre monde intérieur aux multiples richesses, le monde de notre communauté. Et parce que ce que nous démontrons aujourd'hui n'avait été autrefois qu'imaginé, notre imaginaire collectif en tant que GAL sera précisément la base sur laquelle nous assemblerons chaque pièce du puzzle que nous appelons communauté.



### 3. Partenariats locaux

© GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne asbl

À son lancement, la structure de gouvernance horizontale de Leader – le GAL – était une approche unique pour mettre en œuvre la politique rurale et beaucoup la considéraient comme un concept de «gouvernance locale de rupture». Leader a rompu avec la tradition de gouvernance «par le haut» pour adopter une approche axée sur les partenariats locaux et émanant de la base afin d’encourager les acteurs ruraux à répondre à leurs besoins locaux.

---

**PARTENARIATS LOCAUX À VALEUR AJOUTÉE**

---

**PARTENARIATS SANS FRONTIÈRES**

---

**PRINCIPES DE VALEUR ET CRAINTES QUANT À L’AVENIR**

---

#### **PAR GABRIEL O’CONNELL**

Gabriel est le directeur général de Monaghan Integrated Development (Irlande) depuis 17 ans. Il possède une solide expérience dans le développement rural et local avec la méthode Leader, y compris en tant qu’ancien membre exécutif du réseau irlandais de développement local (ILDN, Irish Local Development Network) et en tant que membre actif de son groupe politique et stratégique pour le développement rural. Gabriel est convaincu que l’approche ascendante présente un fort potentiel pour concevoir et mettre en œuvre efficacement le programme des villages intelligents.



## INTRODUCTION

Comptant parmi les sept principes de fonctionnement essentiels de la méthode Leader, l'approche axée sur les partenariats locaux est fondamentale et étroitement liée au principe ascendant, car elle englobe les connaissances locales, la passion et l'expertise d'un vaste échantillon de parties prenantes locales. En principe, les groupes d'action locale (GAL) transforment les habitants, précédemment «bénéficiaires» passifs d'une politique, en partenaires actifs moteurs du développement de leur territoire. Mais beaucoup d'éléments influent sur le fonctionnement d'un partenariat local, et notamment l'autonomie accordée aux parties prenantes locales dans l'élaboration et la mise en œuvre de leur stratégie de développement local et de leur mandat, ainsi que la structure de gouvernance locale appliquée par leur État membre.

Le partenariat local – le GAL dans le contexte de Leader – est décrit comme la «clé de voûte de la méthode de développement local mené par les acteurs locaux» et joue le rôle de gardien de la stratégie de développement local pour son territoire. Depuis les débuts de Leader, les financements au titre des projets sont accordés à condition que le partenariat local respecte les critères, les objectifs et les priorités définis dans la stratégie de développement local.

Le partenariat du GAL a également un rôle critique à jouer dans la mobilisation des promoteurs du projet, le lancement des projets stratégiques menés par le GAL et la création de possibilités de coopération. C'est un partenariat décisionnel au sein duquel la majorité des votes n'est pas détenue par un seul secteur, qu'il soit public, privé ou à but non lucratif.

Leader bénéficie de la capacité des GAL à réunir au sein d'un partenariat des coalitions de parties prenantes, qui mettent en commun leurs ressources et leur expertise, et créent des synergies et favorisent des innovations qui ne pourraient voir le jour si les agences ou organisations en question travaillaient en vase clos. Cette structure et ce mode de gouvernance collaborative de type horizontal font que les principes du partenariat sont gérés aux niveaux supérieur et intermédiaire des activités. Cela suppose également que les GAL travaillent aux côtés d'agences adoptant une gouvernance ascendante ou traditionnelle (par le haut) et à tous les niveaux de gouvernance, aussi bien de façon formelle qu'informelle.

Un travail en partenariat efficace a besoin de structures de gouvernance horizontales (plutôt que verticales) et requiert que les agences et les communautés nouent le dialogue dans un esprit de collaboration et sur un pied d'égalité.

## PARTENARIATS LOCAUX À VALEUR AJOUTÉE

Les partenariats locaux visent à mettre à profit les connaissances collectives des acteurs locaux pour analyser les besoins du territoire et concevoir en collaboration les solutions les mieux adaptées. Par conséquent, les connaissances et la compréhension collectives du partenariat sont supérieures à la somme des contributions individuelles.

Les partenariats Leader renforcent les capacités des acteurs concernés grâce à l'échange de connaissances et la création de relations de travail qui, en temps normal, n'auraient peut-être pas vu le jour. Les partenariats efficaces donnent naissance à des projets locaux établis pour répondre aux besoins locaux, bénéficiant d'un large soutien de la communauté et associés à un sentiment puissant de fierté locale et d'appropriation.

Pour Marie Langhendries, directrice du GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne (en Belgique – voir encadré sur cette page), «Leader réunit des partenaires issus du secteur public (municipalités



### GAL CULTURALITÉ EN HESBAYE BRABANÇONNE (BELGIQUE)

L'un des derniers projets de ce GAL s'appelle «Mille feuilles». Il a le double objectif de protéger et de renforcer activement la biodiversité, d'une part, et d'encourager le dialogue entre agriculteurs, citoyens, associations et municipalités autour du thème de la biodiversité et de l'environnement, d'autre part.

Le GAL étudie avec les agriculteurs intéressés les meilleurs endroits où planter des arbustes et des haies sur leurs terres. Il organise et finance des activités de plantation par des groupes de bénévoles (citoyens et associations). Les agriculteurs s'engagent, avec l'aide des bénévoles, à protéger et à entretenir les arbustes. Chaque année, le GAL organise un dîner pour réunir la communauté Mille feuilles et renforcer les liens entre ses participants.

<https://culturalite.be/?Millefeuille5>

et provinces) et du secteur privé (associations, entreprises, agriculteurs et citoyens) afin qu'ils partagent leurs points de vue et leurs visions pour le territoire. Cette dynamique permet le partage d'énergie et de ressources. Les décisions collectives ont démontré qu'elles renforçaient le soutien de la communauté et l'engagement des acteurs dans les projets».

Dès les premières phases de conception de la stratégie de développement local, la méthode Leader a fourni un cadre pour encourager les acteurs à œuvrer en faveur d'objectifs communs, même lorsque leurs points de vue étaient initialement opposés. Le personnel des GAL reçoit souvent des formations spécifiques pour faciliter et orienter ce processus collectif. Certains GAL ouvrent cette possibilité de formation aux membres du GAL également, y compris à des parties prenantes locales privées et publiques (citoyens, entreprises). Le GAL allemand Göttinger Land forme ses «modérateurs de village» à des méthodes et des outils pour soutenir les processus et projets de développement de leur village (voir encadré sur cette page).

Les GAL peuvent servir de «plaque tournante» dans leurs territoires pour toute personne souhaitant proposer un projet en faveur du développement local intégré. Dans certains États membres, cela ne signifie pas simplement de favoriser l'accès aux aides du Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader) via l'initiative Leader, mais aussi de faciliter l'accès à d'autres fonds régionaux ou nationaux <sup>(1)</sup>. À titre



© GAL Leader-Regionalmanagement Göttinger Land

### GAL GÖTTINGER LAND (ALLEMAGNE)

Ce GAL offre à ses membres la possibilité de participer aux ateliers et séminaires sur les méthodes de travail participatif proposés par le réseau rural national allemand. En outre, le GAL a mis au point une formation professionnelle intitulée «Dorfmoderation» («Modération villageoise»). Les acteurs locaux sont formés à des méthodes et repartent avec des outils pour soutenir les processus et les projets de développement de leur village.

Devenu une référence pour les habitants du coin, le GAL est aujourd'hui vu comme un guichet unique pour obtenir des informations sur les possibilités de financement d'un projet local.

<http://www.goettingerland.de/lplus/index.php>

d'exemple, le GAL Culturalité en Hesbaye brabançonne cherche activement à se positionner comme centre d'information pour son territoire local. Il conseille et soutient les municipalités, les producteurs

et les associations qui recherchent et demandent des financements en faveur de projets encourageant les collaborations et partenariats locaux. De la même façon, les autres GAL présentés

### MONAGHAN INTEGRATED DEVELOPMENT CLG (IRLANDE)

Monaghan Integrated Development CLG (MID) est l'organisme de développement local mettant en œuvre le programme Leader dans la région frontalière et la province d'Ulster. MID est un ardent défenseur de l'approche sous forme de partenariat et applique ce modèle depuis plus de 25 ans.

En utilisant l'approche sous forme de partenariat, MID puise dans la motivation et l'expertise des communautés, des organismes de droit public et des partenaires sociaux à l'échelle locale pour élaborer et mettre en œuvre une série de programmes de soutien étroitement liés aux besoins de la communauté locale. Ces programmes comprennent des services dans le domaine de l'inclusion sociale, de l'emploi local, de la santé et du bien-être, du bénévolat ainsi que des formations à la création d'entreprises. Une fois inscrits aux services de MID, les participants peuvent utiliser tous les services proposés et bénéficier d'un soutien coordonné; par exemple, ils peuvent renforcer leurs compétences tout en recherchant un emploi, puis suivre une formation adéquate et obtenir des conseils pour ouvrir leur propre petite entreprise locale.

<https://mid.ie>

<sup>(1)</sup> Plusieurs États membres ont permis à certains GAL du CLLD de mettre en œuvre une stratégie de développement local utilisant plusieurs Fonds ESI, conformément aux dispositions relatives au CLLD prévues par l'article 32 du règlement (UE) n° 1303/2013.

dans cet article et le GAL autrichien Regionalmanagement regio<sup>3</sup> Pillerseetal-Leukental-Leogang (voir encadré page 22) sont tous devenus des guichets uniques axés autour du développement local dans leurs communautés.

D'après ma propre expérience avec Monaghan Integrated Development CLG en Irlande (voir encadré page 16), des programmes tels que Leader constituent le moteur d'une approche locale axée sur le développement, aidant les

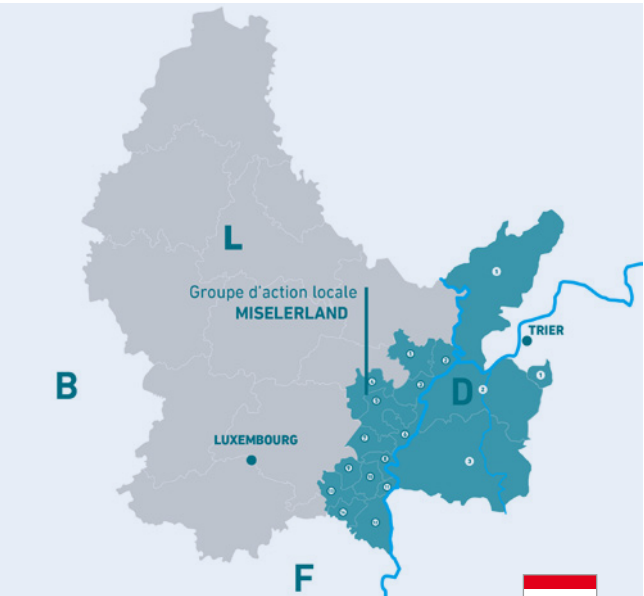
GAL à concrétiser un vaste ensemble d'initiatives dans nos communautés rurales.

## PARTENARIATS SANS FRONTIÈRES

Le principe des partenariats locaux est clairement lié à l'approche ascendante et par zone, et il peut s'étendre au-delà des frontières administratives et géographiques. En 2015, les deux zones Leader bordant la Moselle et la Sûre – deux rivières – ont bénéficié de la première stratégie

conjointe réunissant deux zones Leader voisines situées dans deux États membres différents, en l'occurrence l'Allemagne et le Luxembourg (voir encadré sur cette page). Leur collaboration a donné naissance à des partenariats transfrontaliers associant, notamment, des intérêts politiques, commerciaux

et communautaires qui ont permis aux acteurs locaux d'entamer des initiatives conjointes. Pour Thomas Walrich, directeur du GAL Miselerland (Luxembourg), malgré les difficultés d'une telle entreprise, «Leader est un important instrument de soutien qui a donné un cadre d'action fiable aux efforts réalisés sur le terrain».



© GAL Miselerland

### GAL MISELERLAND (LUXEMBOURG)

Les territoires Leader luxembourgeois et allemand, le Miselerland et le Moselfranken, respectivement, se situent de chaque côté de la Moselle et de la Sûre. La frontière commune le long de ces rivières est ouverte et laisse passer la population, les marchandises, les services ainsi que les idées. Les habitants de ces deux zones partagent une même identité linguistique et historique ainsi que de nombreux éléments culturels et un même paysage, caractérisé par la viticulture. La part de navetteurs transfrontaliers quotidiens atteint les 65 %.

Étant donné les points communs et les liens entre ces deux territoires, les deux GAL ont décidé en 2015 d'élaborer une stratégie commune pour le développement positif de toute la région. Il s'agit de la première stratégie de développement local Leader transnationale commune.

Son fonctionnement est régi par un groupe de pilotage composé de six membres de chaque GAL. Des partenariats transfrontaliers sont nés entre des entreprises locales et des groupes d'acteurs locaux, des contacts ont été établis entre les décideurs politiques, et des projets et groupes de travail conjoints ont été mis au point, notamment sur le thème de la mobilité. Les échanges scolaires et les visites guidées permettent aux habitants de chacune des deux zones de faire connaissance et renforcent la cohésion sociale. La stratégie de développement local est fondée sur une vision d'une région couverte par la politique européenne de voisinage, qui dépasse progressivement les frontières intellectuelles et administratives.

<https://leader-miselerland-moselfranken.eu/fr/miselerland/>

## PRINCIPES DE VALEUR ET CRAINTES QUANT À L'AVENIR

Aujourd'hui, l'approche Leader est reconnue comme un exemple réussi d'innovation sociale au niveau de la gouvernance locale et institutionnelle. Leader/CLLD n'est pas le seul exemple d'innovation sociale au niveau de la gouvernance, mais c'est, selon moi, un exemple brillant. Comme nous le rappelle Robert Lukesch <sup>(2)</sup>, «[Leader] ne dévoile son plein potentiel que si ses sept principes opérationnels sont appliqués de façon globale» plutôt que comme un menu à la carte.

La méthode Leader/CLLD est désormais appliquée dans les autres Fonds structurels et d'investissement européens (Fonds ESI) et dans certains programmes nationaux, mais les principes des approches «ascendante» et de «partenariat local» authentiques ne sont pas toujours appliqués entièrement. Nous devons donc être vigilants et ne pas considérer que l'application de ces principes Leader si précieux et leur valeur ajoutée unique pour le développement rural vont de soi.

Ces dernières années, des documents stratégiques et de prise de position clés sur le développement rural ont reconnu l'importance des partenariats locaux et/ou les mérites de Leader en tant qu'approche de développement à part entière. Citons à titre d'exemple la déclaration 2016 de Cork 2.0 sur la future politique rurale et agricole dans l'Union européenne <sup>(3)</sup>, la «politique rurale 3.0 de l'OCDE: une approche du développement rural centrée sur la population» <sup>(4)</sup> et la déclaration de Tartu de l'ELARD datant de 2016 <sup>(5)</sup>.

Ces documents partagent un thème récurrent: ils soulignent tous le besoin que se développent des communautés locales autonomes et responsables, agissant au sein d'un cadre Leader/CLLD et libres de toute contrainte bureaucratique excessive émanant

d'en haut. Les stratégies intégrées et les approches multisectorielles doivent s'appuyer sur l'identité et le dynamisme des zones rurales.

Certains praticiens Leader ont fait part de préoccupations au sujet du maintien des valeurs associées au principe de partenariat Leader et des effets des changements sur la réglementation applicable. Parmi les changements proposés figurait la suppression de l'interdiction explicite qu'«aucun groupe d'intérêt ne puisse représenter plus de 49 % des droits de vote» du GAL et qu'«au moins 50 % des votes exprimés lors des décisions de sélection soient ceux de partenaires qui ne sont pas des pouvoirs publics». Certains praticiens estiment que la modification de ces éléments pourrait rendre la méthode Leader moins efficace au niveau du GAL et empêcher sa mise en œuvre.

Nous devons nous assurer que le principe de «travail en partenariat» reste l'une des pierres angulaires de Leader dans le nouveau cadre législatif, de sorte qu'il soit pleinement appliqué dans nos GAL Leader et que le renforcement des

capacités et les formations nécessaires pour garantir son application soient pleinement pris en compte. Les nouvelles dispositions du règlement portant dispositions communes pour le CLLD et l'approche Leader, et la programmation de Leader par les États membres dans les nouveaux plans stratégiques de la PAC devraient continuer de cibler les difficultés administratives rencontrées pendant la période actuelle. Les propositions réglementaires pour Leader/CLLD et la façon dont celles-ci vont être mises en œuvre doivent impérativement continuer de protéger les grands principes et les méthodes de travail du développement local mené par les acteurs locaux.



© GAL Leader-Regionalmanagement Göttinger Land

<sup>(2)</sup> Robert Lukesch, présentation pour la conférence internationale ELARD – Leader Reloaded, Évora, Portugal, septembre 2018, p. 16, <https://leaderconference.minhaterra.pt/nwst/files/121-20181009XLEADERXRELOADEDXPAPERXROBERTXLUKESCH.PDF>

<sup>(3)</sup> [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/cork-declaration\\_fr.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/cork-declaration_fr.pdf)

<sup>(4)</sup> OCDE (2019) «Rural 3.0 People-centred rural policy», p. 18 (tableau 5), <https://www.oecd.org/rural/rural-development-conference/documents/Rural-3.0-Policy-Highlights.pdf>

<sup>(5)</sup> Conférence de l'ELARD «Refonte de Leader/CLLD pour l'après-2020»; «Celebrating 25 years of Leader in Europe!», Tartu, Estonie, novembre 2016, <https://ec.europa.eu/futurium/en/system/files/ged/tartu-declaration-leaderclld.pdf>



© Ralf Lienert, Union européenne, 2016

## 4. Stratégie de développement local intégrée et multisectorielle

Leader est une politique territoriale qui répond aux divers besoins de la population rurale, elle est par conséquent multisectorielle par nature. L'adoption d'une approche intégrée dans les interventions permet d'apporter une réponse plus cohérente aux questions de développement rural et soutient les synergies entre les différentes actions.

---

INTÉGRATION DES ACTEURS LOCAUX

---

INTÉGRATION LE LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR

---

INTÉGRATION À DES STRATÉGIES PLURIFONDS

---

LA VALEUR AJOUTÉE D'UNE APPROCHE «INTÉGRÉE ET MULTISECTORIELLE»

---

NOUVELLES PERSPECTIVES D'INTÉGRATION – VERS LE LEADER DE DEMAIN

---

### PAR JEAN-PIERRE VERCRUYSSÉ

Jean-Pierre travaille dans le secteur du développement local depuis 25 ans, dont 15 années passées à l'observatoire Leader. En 2007, il a accédé au poste de chargé de mission au sein de la Commission européenne, où il était responsable d'encourager le développement local mené par les acteurs locaux (CLLD) dans le cadre du Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP) et de superviser le travail de l'unité de soutien du réseau européen de zones de pêche (FARNET). Il est aujourd'hui à la retraite, mais il continue de participer à des projets CLLD en Europe et au-delà.

## INTRODUCTION

Dès sa création en 1991, l'approche Leader a accordé une place centrale aux liens, établissant explicitement que les «actions et projets du plan d'activité ne devraient pas prendre la forme de mesures individuelles et distinctes [...], mais devraient plutôt être coordonnés et bien intégrés dans un ensemble cohérent»<sup>(1)</sup>.

Le principe d'intégration est appliqué depuis longtemps par les organisations non gouvernementales (ONG) de développement et c'est un élément essentiel de toute politique de développement. Dans le programme de développement durable à l'horizon 2030<sup>(2)</sup>, adopté par tous les États membres des Nations unies en 2015, le concept d'«intégration» est au cœur des 17 objectifs de développement durable (ODD). Les États membres «reconnaissent que l'éradication de la pauvreté et d'autres privations doit aller de pair avec des stratégies qui améliorent la santé et l'éducation, réduisent les inégalités et stimulent la croissance économique – tout en luttant contre le changement climatique et en préservant nos océans et nos forêts»<sup>(3)</sup>.

De nombreuses grandes ONG de développement ont adopté une approche intégrée pour éradiquer la pauvreté, car c'est selon elles le seul moyen de parvenir à un développement durable. Elles s'accordent à dire qu'une intervention pour le développement devrait se concentrer sur un village (ou groupe de villages) et comprendre des actions dans tous les domaines, notamment l'alimentation, l'eau, l'éducation, la santé et l'autonomisation économique des femmes. «Ce qui est petit est beau, mais ce qui est grand est nécessaire»<sup>(4)</sup>.

Avec Leader, l'intégration peut prendre différentes formes, mais elle consiste toujours à promouvoir des liens avec la stratégie, le territoire, le partenariat et le monde extérieur. Cela ne signifie toutefois pas qu'il faille soutenir tout et tout le monde de la même façon et au même moment, mais plutôt qu'il faudrait établir des priorités et se concentrer sur certains aspects.

## INTÉGRATION DES ACTEURS LOCAUX

La méthode Leader est gérée localement afin de répondre aux besoins locaux avec efficacité. La population locale ne devrait pas être considérée comme les «bénéficiaires» ou le «groupe cible», mais plutôt comme les acteurs du développement des projets.

Le GAL finlandais Keskipiste en est l'exemple (voir encadré page 21). Depuis 1996, ce GAL axe la stratégie de développement local sur le soutien aux activités économiques, en se concentrant sur les jeunes, ce qui, à l'époque, était novateur. La stratégie considère la jeunesse (locale) comme une ressource qui peut être déployée, à condition d'être correctement épaulée et financée.

Aujourd'hui, le GAL cherche à combler l'écart séparant les projets pilotes pour jeunes entrepreneurs des activités à plein

temps, et crée de nouveaux liens entre les jeunes grâce à la mise en place de collaborations.



© Versostio

## INTÉGRATION LE LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR

Dans ce type d'intégration, une série de projets traite différents segments de la chaîne de valeur, comme la production de matières premières, le traitement de ces matières et la commercialisation de produits finis. Cette

organisation facilite les synergies au sein de la chaîne de valeur et aide donc à tirer parti de toute valeur ajoutée créée.

Le GAL espagnol Valle del Jerte en est un exemple remarquable (voir encadré page 21). Créé sous Leader I (1991-

1993), ce GAL était l'un des groupes d'expérimentation de la méthode Leader, et il est toujours opérationnel. Aujourd'hui, les principaux partenaires mettant en œuvre la stratégie du GAL sont les coopératives de producteurs de cerises,

(1) «Évaluer la valeur ajoutée de Leader», dossier n° 4 sur l'innovation rurale (1999), observatoire Leader.

(2) <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

(3) <https://sustainabledevelopment.un.org/?menu=1300>

(4) Devise du Comité du Bangladesh pour le progrès rural (BRAC), une ONG créée en 1972 et basée au Bangladesh qui soutient avoir déjà sorti plus de 100 millions de personnes de la pauvreté, <http://www.brac.net>

l'office de tourisme et l'association des municipalités. Le GAL a mis au point une stratégie intégrée «du champ à l'assiette» faisant la promotion de ses cerises renommées et a obtenu des résultats impressionnants.



© Versosto

### GAL KESKIPISTE (FINLANDE)

Le GAL Keskipiste applique la méthode Leader depuis 1996 et continue de faire ses preuves aujourd'hui, ayant déjà soutenu près de 900 projets. Le territoire couvert par le GAL se trouve au centre de la Finlande, loin des grandes villes, et bénéficie d'un environnement naturel vierge. La densité de population y est de quatre habitants au km<sup>2</sup> et l'absence d'établissements d'enseignement supérieur pousse les jeunes à partir étudier dans les grandes villes du pays. Les faire revenir peut s'avérer un défi.

La stratégie de développement local diffuse une image positive du territoire, donne aux jeunes le sentiment de faire partie d'un ensemble plus vaste et les motive à y construire leur avenir. Ce GAL a été le premier à utiliser des financements attribués au titre d'Erasmus+ pour faire venir dans la région de jeunes volontaires originaires d'autres pays européens, notamment pour travailler sur des projets de coopération transnationale. Comme on peut le voir, les liens qui unissent les membres de la communauté locale sont cruciaux pour le GAL.

Projet phare né d'un échange Erasmus+, la coopérative Versosto est une structure qui aide les jeunes à développer leurs idées d'entreprise, en leur proposant des formations, un encadrement et un système de soutien par les pairs. Établie en 2017, Versosto compte plus de 60 membres âgés de 16 à 21 ans et dégage un chiffre d'affaires de 240 000 euros. Le projet a renforcé l'intérêt de ses jeunes membres pour l'entrepreneuriat et a motivé certains d'entre eux à rester dans des zones rurales, ou à y revenir plus tard. La coopérative a été créée dans le cadre du projet Leader «Silta» («pont» en français) et a été finaliste de l'édition 2019 des Rural Inspiration Awards.

- <https://www.keskipisteleader.fi/fi/in-english>
- <https://www.versosto.fi>
- [https://enrd.ec.europa.eu/projects-practice/silta-bridgeyouth-entrepreneurship\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/projects-practice/silta-bridgeyouth-entrepreneurship_fr)



### GAL VALLE DEL JERTE (ESPAGNE)

La vallée du Jerte, dans le nord-est de l'Estrémadure (en Espagne), est réputée pour ses cerises. Cultivés sur des terrasses creusées dans le flanc des hautes montagnes de la vallée, les cerisiers créent un paysage unique lorsqu'ils fleurissent au printemps.

Le GAL a construit une stratégie intégrée autour de l'image de ses célèbres cerises, soutenant des actions menées à tous les niveaux de la chaîne de valeur, «du champ à l'assiette». Les activités comprennent le soutien au développement de produits et activités touristiques, la formation des producteurs, des activités de valorisation et de commercialisation des produits (notamment en travaillant avec des coopératives d'agriculteurs locaux pour garantir la reconnaissance des cerises au titre d'une appellation d'origine protégée européenne, à savoir l'AOP «Cereza del Jerte»), la mise en place d'une traçabilité et de contrôles de la qualité, et la diversification dans d'autres produits à base de cerises (liqueurs, confitures et pâtisseries, par exemple).

En 25 ans, la stratégie a créé plus de 150 nouvelles entreprises, créé ou maintenu plus de 1 000 emplois et permis de former environ 20 000 personnes. Le nombre d'hébergements touristiques est passé de 150 à 2 000, les exportations de cerises par des coopératives et des organisations de producteurs locaux ont augmenté de 10 à 60 % de la production, et environ 100 produits locaux ont été développés.

Le GAL conçoit actuellement un projet de «destination touristique intelligente» visant à proposer une meilleure expérience aux touristes tout en améliorant la qualité de vie de la population locale.

<https://cerezadeljerte.org/en/jerte-valley/>



© GAL Valle del Jerte

## INTÉGRATION À DES STRATÉGIES PLURIFONDS

Une stratégie multisectorielle peut également être soutenue par différentes sources de financement, ciblant différentes composantes du développement. L'intégration aide la stratégie de développement local à gagner en cohérence et à créer des synergies.

À titre d'exemple, le GAL autrichien Regionalmanagement regio<sup>3</sup> Pillerseetal-Leukental-Leogang (voir encadré sur cette page) utilise les financements de plusieurs sources régionales, nationales et européennes pour appuyer sa stratégie intégrée et multisectorielle. Le directeur du GAL, Stefan Niedermoser, estime que, «si vous

ne travaillez qu'avec un seul secteur, vous n'avez pas besoin de Leader».

Pour illustrer le concept de stratégie plurifonds, Stefan Niedermoser cite l'un de ses collègues irlandais: «Leader est

la locomotive, tandis que les différents fonds sont les wagons: plus vous en ajoutez, plus vous pouvez associer de personnes au processus et plus vous irez loin.»



© GAL Regionalmanagement regio<sup>3</sup>

### GAL REGIONALMANAGEMENT REGIO<sup>3</sup> PILLERSEETAL-LEUKENTAL-LEOGANG (AUTRICHE)

Le GAL Regionalmanagement regio<sup>3</sup> Pillerseetal-Leukental-Leogang, qui couvre les lands du Tyrol et de Salzbourg, est devenu un groupe Leader en 1996, un an après l'adhésion de l'Autriche à l'Union européenne. Il se composait initialement de cinq communes, réunissant 9 000 habitants, dans la superbe vallée du Pillersee. Sa réussite a attiré d'autres personnes, entraînant l'agrandissement du GAL à 13 communes et 45 000 habitants.

La stratégie de développement local actuelle a été préparée selon une approche pleinement ascendante, avec neuf groupes de travail faisant participer plus de 850 personnes, prolongeant et approfondissant l'expérience préalablement acquise. Ces réunions de préparation ont démontré que la stratégie ne devait pas se limiter à répondre aux besoins du secteur agricole. De cette conclusion est née une stratégie intégrée et multisectorielle approfondie, qui tire manifestement profit de la pluralité de financements.

Le budget du GAL provient de deux sources principales: de Leader, qui apporte le montant fixe de 4,1 millions d'euros (dont 80 % proviennent du Feader, environ 10 % du gouvernement autrichien et environ 10 % de la province du Tyrol), et d'autres sources à l'échelle européenne, nationale et régionale, qui apportent un montant variable des fonds, dont une contribution de 1,2 million d'euros du Fonds européen de développement régional (FEDER). Ces autres sources de financement sont mobilisées ponctuellement et à la demande des porteurs de projets, qui considèrent le bureau du GAL comme un guichet unique où obtenir des informations et des conseils sur la façon de monter un projet local.

Leader offre une source de financement stable; cependant, il est nécessaire d'éviter les intervalles entre les périodes de financement, car ils risquent de faire perdre certaines de ses parties prenantes clés au GAL.

<https://www.rm-tirol.at/en/regions/regio3-pillerseetal-leukental-leogang/our-area/>

## LA VALEUR AJOUTÉE D'UNE APPROCHE «INTÉGRÉE ET MULTISECTORIELLE»

Le nombre de personnes travaillant dans le secteur primaire de l'agriculture ne cesse de baisser depuis de nombreuses années<sup>(5)</sup>. Cette situation peut avoir des répercussions

sur les zones rurales, notamment le dépeuplement, une pénurie de jeunes agriculteurs et des problèmes environnementaux liés à l'abandon des terres, d'une part, et à l'utilisation de

techniques de production plus intensives, d'autre part.

Dans ce contexte, une approche territoriale intégrée et multisectorielle

(5) [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/eu-rural-areas-primary-sector\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/food-farming-fisheries/farming/documents/eu-rural-areas-primary-sector_en.pdf) et [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/facts-and-figures/performance-agricultural-policy/cap-indicators/context-indicators\\_en](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/facts-and-figures/performance-agricultural-policy/cap-indicators/context-indicators_en)



est essentielle pour assurer la durabilité. Une telle approche contribue à répondre aux besoins de l'ensemble de la population rurale et des groupes vulnérables, notamment les agriculteurs, les familles, les petites entreprises, les jeunes, les femmes et les migrants. Différents groupes de la population

locale sont mobilisés autour de la stratégie, en fonction de leurs besoins. En facilitant leur coopération, la stratégie renforce le tissu social local et rend les communautés plus résilientes.

Une approche multisectorielle et intégrée sert de levier au développement

à partir des ressources du territoire, dans différents secteurs et en tirant parti des connaissances et investissements locaux. Enfin, il est important de noter que cette approche permet d'adapter en souplesse les interventions aux besoins en mutation.

## NOUVELLES PERSPECTIVES D'INTÉGRATION – VERS LE LEADER DE DEMAIN

Évaluer les programmes passés et chercher constamment à y apporter des améliorations est essentiel pour la réussite de Leader. Dès Leader II (1994-1999), une évaluation a permis d'établir que les stratégies de développement local intégrées essayant de soutenir un trop grand nombre d'initiatives locales de petite envergure en même temps pouvaient poser problème, car elles risquaient de provoquer la dispersion de financements limités dans un trop grand nombre de secteurs. Durant les périodes de programmation suivantes, des mesures ont été prises pour empêcher que pareille dispersion ne se produise.

Elles prévoient notamment: de bâtir la stratégie autour d'un «thème fédérateur» spécifique au territoire; d'accroître les fonds disponibles en Europe (dans le cadre de l'intégration de Leader à la politique plus large du développement rural); et de mettre en œuvre un CLLD plurifonds. La possibilité d'utiliser des options de coûts simplifiés en vue d'alléger les procédures administratives pour les bénéficiaires et les directeurs de GAL peut également faciliter la mise en œuvre des stratégies intégrées et multisectorielles (6). La combinaison de ces solutions peut aider à étendre les interventions Leader, en élargissant leur champ d'application et l'accessibilité du budget disponible. Ces options devraient

rester disponibles au titre du cadre de planification stratégique de la politique agricole commune (PAC) pour la période de programmation 2021-2027 (7).

Figurant depuis peu parmi les approches européennes fondées sur la proximité, le concept des villages intelligents (8) est également mentionné dans la discussion sur l'avenir des Fonds ESI (Fonds structurels et d'investissement européens). Ce concept se base sur les éléments clés de l'approche Leader qu'il partage afin de se concentrer sur l'innovation à l'échelle des communautés et des villages (9) de façon spécifique, en exploitant des possibilités telles que le développement de technologies de l'information et de la communication. Il peut potentiellement répondre localement à des problèmes mondiaux, comme l'amélioration des soins d'une population vieillissante et la promotion d'une production d'énergie décentralisée. Leader et les villages intelligents ont besoin des mêmes éléments clés pour agir: ils doivent bénéficier d'une marge de manœuvre pour répondre aux initiatives de la communauté à l'échelon local, être soutenus par des investissements de grande envergure, dans un environnement réglementaire favorable et avec une bonne coordination.

L'interaction entre la méthode Leader et l'approche des villages intelligents peut être bénéfique pour les acteurs



© GAL Regionalmanagement regio<sup>3</sup>

locaux et les territoires infranationaux des GAL. Leader pourrait contribuer à diriger l'approche des villages intelligents en mettant en avant et en reliant les innovations générées par la communauté.

Quant aux villages intelligents, ils pourraient accorder une valeur ajoutée à Leader en développant ces innovations, répondant ainsi à des besoins locaux très spécifiques, en particulier dans les GAL de plus grande taille où il peut être difficile de créer des liens avec chaque village. Une telle association pourrait garantir que les communautés continuent de jouer un rôle de premier plan dans les décisions stratégiques sur l'avenir de leur territoire local.

(6) L'application des options de coûts simplifiés (OCS) constitue l'une des diverses façons d'améliorer et de simplifier la mise en œuvre des programmes de développement rural et des stratégies de développement local de Leader. Pour de plus amples informations, voir le rapport de l'atelier du REDR, [https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/enrd-workshop-simplified-cost-options-experience-gained-and-new-opportunities\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/news-events/events/enrd-workshop-simplified-cost-options-experience-gained-and-new-opportunities_fr)

(7) D'après les propositions législatives de la Commission européenne sur l'avenir de la politique agricole commune après 2020, [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap\\_fr](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/key-policies/common-agricultural-policy/future-cap_fr)

(8) [https://enrd.ec.europa.eu/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages/smart-villages-portal\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/smart-and-competitive-rural-areas/smart-villages/smart-villages-portal_fr)

(9) Pour en savoir plus sur Leader et l'innovation, veuillez consulter le sixième article de cette publication, page 29.



## 5. Travail en réseau

© Union européenne, 2019

Sous l'égide de Leader, des citoyens, des organisations non gouvernementales (ONG), des groupes d'action locale (GAL), des entrepreneurs et des municipalités se réunissent pour façonner leur propre avenir et atteindre des objectifs de développement rural en Europe. Travailler en réseau avec l'approche Leader consiste à nouer des liens solides entre les différents acteurs, projets et territoires afin de réduire l'isolement auquel certaines zones rurales font face et de stimuler l'innovation et des projets de coopération. Cela requiert de travailler à l'intérieur du territoire du GAL en appliquant la stratégie de développement local et de relier les GAL entre eux, en partant du niveau local pour s'étendre à l'ensemble de l'Union européenne.

---

NOUVEAUX HORIZONS DANS LES ZONES RURALES

---

INTENSIFICATION DES EFFORTS

---

MISE EN PLACE DE RÉSEAUX TRANSNATIONAUX

---

RETOUR VERS LE FUTUR

---

### PAR MARIANNE GEATER

Marianne est une Franco-Britannique installée à Bruxelles qui travaille comme journaliste depuis 15 ans. Après avoir travaillé pendant neuf ans sur des questions environnementales au niveau européen, elle a décidé en 2016 d'élargir ses horizons journalistiques pour s'intéresser à la politique sociale et au développement rural. Ces deux dernières années, elle a écrit plusieurs articles sur l'approche Leader et sa mise en œuvre dans des pays européens (en particulier le Portugal) et des pays tiers (la Moldavie et la Géorgie).

## INTRODUCTION

Le travail en réseau – l'idée de se réunir pour partager et communiquer des informations, connaissances, expériences et idées – est crucial pour le développement rural et c'est un élément vital de l'approche Leader. Pour reprendre les propos d'Anastasios Perimenis, directeur du GAL de Lesbos, en Grèce (page 9), «le travail en réseau des GAL est déterminant pour Leader. En travaillant en réseau, les GAL de toute l'Europe peuvent échanger leurs bonnes pratiques et se transmettre leurs connaissances et leur savoir-faire entre pairs, de façon naturelle et au-delà de leurs limites territoriales. Cette façon de travailler nous aide à mieux

nous évaluer, à prendre des mesures correctives et à renforcer la responsabilisation des acteurs locaux».

Les GAL travaillent avec la population locale afin de définir les besoins de celle-ci et trouver la solution la plus adaptée. Le travail en réseau à ce niveau local permet d'atteindre cet objectif, en stimulant les communautés et en aidant les acteurs ruraux à développer leur activité, améliorer leur environnement ou renforcer leurs services locaux. Les réseaux ruraux nationaux et le REDR travaillent ensemble et en collaboration avec les GAL pour promouvoir et appuyer le travail en réseau à l'échelle plus large des pays et de l'Union européenne.

## NOUVEAUX HORIZONS DANS LES ZONES RURALES

Le travail en réseau permet aux GAL d'atteindre de meilleurs résultats. À titre d'exemple, citons le projet «Villages inclusifs» lancé par le GAL belge Pays des Condruses. Le projet se consacre aux personnes âgées vivant seules et qui risquent de glisser entre les mailles des services sociaux du fait de leur isolation. Le GAL a travaillé avec différentes parties prenantes locales, y compris des citoyens, des associations de personnes âgées, des communes et des associations non gouvernementales travaillant dans le domaine de la protection sociale, afin d'établir un réseau d'auxiliaires de vie, c'est-à-dire des personnes de la communauté employées pour créer du lien avec les personnes âgées isolées et leur apporter leur assistance. Le travail en réseau Leader a créé un filet de sécurité efficace pour ces personnes.

Les travailleurs en réseau sont aussi les moteurs du changement. Rassembler des parties prenantes venues d'horizons divers joue un rôle clé dans l'ouverture de la population à de nouvelles façons de travailler.

Le GAL hongrois Felső-Homokhátság (voir encadré sur cette page) en est le parfait exemple, car il a contribué à rénover un vieux corps de ferme pour le transformer en destination touristique rurale.



© GAL Felső-Homokhátság

### GAL FELŐ-HOMOKHÁTSÁG (HONGRIE)

En 2013, un promoteur contacte la directrice du GAL, Judit Rác, afin de lui demander de l'aide pour rénover un vieux corps de ferme au cœur de la forêt et le transformer en hôtel de luxe. Le GAL décide alors de soutenir le projet, en dépit du scepticisme initial des habitants qui trouvaient cette idée saugrenue. Le manoir Deák renaissait de ses cendres.

Depuis son ouverture, le manoir Deák est devenu la principale attraction de la commune. Quatre emplois ont été créés, pourvus par des habitants locaux, et le manoir se classe aujourd'hui au deuxième rang des plus beaux lieux de réception de mariage du pays. Des événements gastronomiques traditionnels y sont également organisés.

Pour la directrice du GAL, Judit Rác, «la réussite de cet hôtel de campagne a littéralement réveillé les entreprises locales, qui ont pris conscience qu'elles devaient améliorer la qualité de leur offre, tant sur le plan culinaire qu'au niveau de la qualité de service. Cette entreprise difficile mais aussi bénéfique les aura obligés à s'ouvrir à d'autres modes de fonctionnement. Elles ont compris qu'offrir des services plus intéressants était bon pour leurs affaires, mais aussi bon pour la région tout entière».

<http://leaderkontakt.hu>

## INTENSIFICATION DES EFFORTS



Certaines initiatives de travail en réseau remportent un tel succès à l'échelle locale qu'il est dans la suite logique des choses de les amener au niveau supérieur, en les portant à l'échelle régionale et au-delà. Tel a été le cas du premier espace-test agricole de Belgique, lancé en 2013 par le GAL Pays des Condruses (voir encadré sur cette page). Pour Jean-François Pêcheur, le directeur du GAL, «c'est l'exemple parfait d'un projet local porté à l'échelle régionale grâce au principe de travail en réseau de la méthode Leader».

«Notre approche est la suivante: partant d'une expérience locale, d'un réseau local, nous cherchons systématiquement à atteindre l'échelle régionale et, dès que nous le pouvons, nous envisageons des stratégies à l'échelle de l'Union européenne. L'idée est de toujours consolider ce que nous entreprenons à l'échelle locale, soit en nous inspirant d'autres projets, soit en développant et en améliorant nos modèles», explique M. Pêcheur.

Judit Rác travaille pour le GAL Felso-Homokhátság depuis 2007. Participante active du groupe, elle a été témoin

### GAL PAYS DES CONDRUSES (BELGIQUE)

Lancé en 2013 par le GAL Pays des Condruses, l'espace-test agricole est un projet collaboratif entre l'organisation sans but lucratif Devenirs, qui forme au maraîchage, la couveuse d'entreprises Créajob, la commune de Modave (qui a mis le terrain à disposition), des structures d'accompagnement à l'autocréation d'emploi et des travailleurs indépendants.

Le GAL recense les agriculteurs en fin de carrière à la recherche de successeurs pour reprendre leur exploitation et les met en contact avec des maraîchers ou horticulteurs potentiels. Grâce à l'espace-test agricole, ces derniers peuvent évaluer la faisabilité de leur projet dans un contexte à grandeur réelle et où les risques sont limités. Si les résultats sont concluants après une période de test, le porteur de projet peut s'installer sur une exploitation à titre permanent.

Le GAL s'assure que toutes les parties travaillent main dans la main. Il communique également les informations importantes du projet aux parties prenantes et organise des formations et des portes ouvertes pour attirer d'autres porteurs de projet potentiels.

Le projet s'est inspiré d'une expérience française et a d'abord été financé au titre du programme Erasmus. Compte tenu de la réussite de l'initiative, le GAL travaille actuellement avec le programme de développement régional (PDR) de la Wallonie pour étendre le concept à la Wallonie et à la Belgique. Trois autres espaces-test agricoles ont déjà été mis en place.

Maintenant que le projet a pris de l'ampleur, l'idée est d'amplifier le réseau à l'échelle européenne en travaillant avec le mouvement d'espaces-test agricoles français RENATA (réseau national d'espaces-test agricoles). L'objectif étant d'étudier la création d'un possible projet Erasmus+ avec l'Italie, l'Espagne et le Royaume-Uni.

<https://www.galcondruses.be>





de l'évolution du travail en réseau, progressant d'une dimension locale vers une dimension européenne.

«Nous avons commencé par organiser des festivals et des événements afin d'associer des groupes minoritaires, des entreprises et des ONG du coin à notre travail, et nous le faisons encore aujourd'hui. Avec le temps, nous nous sommes rendu compte qu'il y avait beaucoup à apprendre et qu'il était

plus facile de résoudre un problème Leader en travaillant avec d'autres GAL. Cette conclusion nous a naturellement conduits à créer l'alliance de GAL hongrois NATURAMA. Réunissant sept autres GAL, nous nous retrouvons lors de réunions mensuelles afin de parler de nos défis et solutions dans le domaine socioéconomique.»

À mesure que nous acquérons une expérience pertinente, le GAL est passé

au niveau supérieur et a commencé à travailler en réseau à l'échelle internationale. Le GAL travaille aujourd'hui avec le réseau associatif inspiré par Leader (LINC) (voir encadré page 28).

Pour Judit Rácz, les premiers avantages du travail en réseau sont les liens humains qu'il crée. «Par le passé, j'ai beaucoup appris sur l'histoire de l'Europe et du monde, mais c'est le travail en réseau qui donne un sens à toutes ces connaissances. Par expérience, je connais l'importance des projets CLLD dans la création de communautés rurales plus fortes. Je peux voir et comprendre ce qu'il se passe dans d'autres pays, de la Géorgie à la Suède, en discutant et en travaillant avec d'autres acteurs passionnés par le développement local et d'autres directeurs de GAL partageant la même vision. Grâce au travail en réseau, je peux désormais mettre en relation des personnes venues des quatre coins de l'Europe et, même si je ne peux pas participer à tous les projets, je suis ravie de pouvoir relier des personnes entre elles. J'ai vu des projets démarrer à la suite d'une simple rencontre autour d'un café lors d'un événement de travail en réseau, et c'est une expérience formidable à vivre.»

## MISE EN PLACE DE RÉSEAUX TRANSNATIONAUX

La mise en place de réseaux transnationaux est soutenue au niveau de l'Union européenne depuis la naissance de Leader et elle est spécifiquement prévue par le cadre législatif de l'UE <sup>(1)</sup>. L'aide initialement apportée uniquement par l'observatoire Leader d'origine – soutenant le travail en réseau entre les GAL et la coopération des projets – est aujourd'hui assurée également par le point de contact du REDR et les réseaux ruraux nationaux (RRN), qui travaillent ensemble pour favoriser le travail en réseau entre les parties prenantes de Leader.

Quand des pays partagent une même histoire et des préoccupations semblables, la mise en place de réseaux transnationaux apparaît comme une solution incontournable pour diffuser leurs bonnes pratiques. En partageant ces pratiques, Leader perpétue la riche tradition de travail en réseau entre les GAL des différents États membres et au-delà.

Le réseau nordique et baltique, qui bénéficie du soutien des RRN danois, estoniens, finlandais, lettons, lituaniens, polonais et suédois, constitue l'une des plus anciennes formes de réseautage transnational Leader en Europe. Ces sept

pays partagent une histoire commune et font face à des enjeux semblables, notamment le dépeuplement, le tourisme côtier et la pollution de la mer Baltique. Depuis sa création en 2008, le réseau n'a cessé de s'étoffer et organise aujourd'hui un concours de projets de coopération transnationale. Les RRN participants apprennent les uns des autres et remportent chez eux de nouvelles idées, expériences et inspirations, qu'ils partagent ensuite avec les GAL de leur pays respectif.

De récents exemples d'activités de mise en réseau Leader à plus grande échelle ont pu être observés, notamment

<sup>(1)</sup> Règlement (UE) n° 1305/2013 du Parlement européen et du Conseil du 17 décembre 2013 relatif au soutien au développement rural par le Fonds européen agricole pour le développement rural (Feader) (articles 52 et 54), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=celex%3A32013R1305>

l'événement du REDR intitulé «networX: Inspiring Rural Europe» <sup>(2)</sup> (avril 2019) et la conférence conjointe de la Commission européenne et du CLLD intitulée «Post 2020: Local action in a changing world» <sup>(3)</sup> (L'après-2020: l'action locale dans un monde en

mutation) (décembre 2019). Plus de 400 acteurs du développement rural ont participé à networX, dont 200 participants issus de GAL et de RRN qui s'emploient activement à constituer des réseaux pour Leader. L'événement conjoint du CLLD, qui réunissait des

représentants de la DG Agriculture et développement rural de la Commission européenne et le point de contact du REDR, visait à soutenir plus de 80 GAL Leader dans la mise en place de réseaux avec d'autres acteurs du développement local.

## RETOUR VERS LE FUTUR

Le travail en réseau promu par l'approche Leader a démontré qu'il jouait un rôle critique en permettant aux communautés locales de développer leur créativité, leur inspiration et leur confiance en elles. En soutenant les microentreprises, Leader a encouragé la création de milliers d'emplois et contribue à promouvoir la production

locale, le tourisme rural et les ressources culturelles et naturelles, dans la volonté de redynamiser les zones rurales.

Le monde rural actuel est en tout point différent de celui qu'il était il y a une trentaine d'années, lorsque Leader voyait le jour. De nombreux GAL ont aujourd'hui tourné leur attention vers

d'autres enjeux vitaux, tels que le changement climatique, la mobilité, le renouvellement des générations, la nutrition et l'approvisionnement alimentaire.

Pour Jean-François Pêcheur, «des signaux alarmants fusent de tous côtés et si nous ne nous penchons pas tous ensemble sur ces enjeux, il sera difficile de gagner la bataille». À cet égard, il milite pour que Leader passe la vitesse supérieure et commence à financer des projets de plus grande envergure afin d'avoir une plus grande incidence.

La difficulté – et la nécessité – pour Leader est de mobiliser le plus de personnes possible. Cela requiert, d'une part, de renforcer les capacités et, d'autre part, d'adopter de nouvelles façons de travailler et de mettre en place des réseaux. Nous espérons que les nouveaux réseaux européens et nationaux de la politique agricole commune proposés par la Commission européenne pour la prochaine période de programmation satisferont ces besoins.

### RENFORCEMENT DES POSSIBILITÉS DE MISE EN RÉSEAU LEADER

**REDR** – Le point de contact du REDR fournit un kit d'aide à la mise en réseau pour toutes les parties prenantes de Leader. Il est mis gratuitement à la disposition du réseau des GAL et des réseaux ruraux nationaux dans les 27 États membres de l'UE. Le kit du point de contact du REDR comprend des outils, supports, activités et événements d'aide à la mise en réseau. Ses principaux éléments sont l'ensemble d'outils Leader, la base de données des GAL, la recherche de partenaires CLLD et la base de données des projets.

En savoir plus: [https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld_fr)

**ELARD** – L'Association européenne Leader pour le développement rural est une association internationale à but non lucratif créée dans le but de contribuer à la mise en œuvre de l'approche Leader/CLLD en Europe. ELARD réunit près de 2 500 groupes d'action locale originaires de 26 pays, y compris de pays non membres de l'Union européenne mais qui ont adopté et mettent en œuvre la méthode Leader.

En savoir plus: <http://www.elard.eu>

**LINC** est une conférence européenne qui associe des échanges d'expérience à des événements sportifs tout en mettant à l'honneur la gastronomie européenne. Il s'agit d'une initiative des GAL et des unités nationales de réseau pour le développement rural en Autriche, en Allemagne, en Estonie et en Finlande.

En savoir plus: <http://www.info-linc.eu>

<sup>(2)</sup> «networX» était un événement saluant l'importance du travail en réseau pour le développement rural, mettant en avant les résultats de ces dix dernières années en matière de création de réseaux dans le monde rural, et s'intéressant activement à l'avenir. Le rapport des faits marquants de la session Leader de networX est disponible à l'adresse [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/networx\\_leader\\_highlights.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/networx_leader_highlights.pdf) et les présentations sont disponibles à l'adresse [https://enrd.ec.europa.eu/all-about-networx-inspiring-rural-europe\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/all-about-networx-inspiring-rural-europe_fr)

<sup>(3)</sup> Cet événement majeur présentait la manière dont des milliers de citoyens appliquent avec succès l'approche ascendante pour assurer le développement durable de leurs territoires, appelé CLLD (développement local mené par les acteurs locaux): [https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/news-events/events/conferences/post-2020-local-action-changing-world-3-4december-brussels\\_lv](https://webgate.ec.europa.eu/fpfis/cms/farnet2/news-events/events/conferences/post-2020-local-action-changing-world-3-4december-brussels_lv)



## 6. Innovation

© MeuseTech

Leader est une innovation politique majeure pour l'Union européenne et son intérêt pour les nouvelles approches expérimentales a porté ses fruits. Aujourd'hui, Leader est l'une des méthodes phares de l'Union pour soutenir l'innovation dans le domaine du développement local, de l'inclusion sociale, du développement durable et de la mise en réseau régionale. Elle est connue et respectée des États membres comme des pays tiers pour ses idées novatrices, ses débouchés et ses répercussions positives.

---

L'INNOVATION EN ACTION

---

INNOVATION STRATÉGIQUE

---

GOUVERNANCE RURALE

---

IDÉES NOUVELLES

---

DES ÉVALUATIONS POUR INNOVER

---

PERSPECTIVES

---

### PAR TIM HUDSON

Tim côtoie la méthode Leader depuis 1996: au fil des années, il a été directeur d'un GAL, secrétaire du réseau Leader écossais, conseiller lors de la première demande de la Lituanie au titre de stratégies relevant de l'approche Leader, et évaluateur des techniques de Leader pour le Programme des Nations unies pour le développement (PNUD). Il a rejoint le point de contact du REDR en 2008 afin de lancer et produire la *Revue rurale de l'UE* et la brochure consacrée aux projets du Feader. Il collabore avec le point de contact actuel du REDR en qualité d'expert multimédia.

## INTRODUCTION

L'innovation a toujours été au centre de la méthode Leader, si bien que l'initiative communautaire d'origine aurait pu être lancée sous l'acronyme «Leaider». La place particulière accordée à l'innovation dans l'approche Leader n'est cependant pas toujours aussi simple à comprendre pour les communautés rurales. Sur le plan pratique, innover consiste ici à utiliser l'approche Leader pour rechercher et stimuler des solutions novatrices à des problèmes locaux ou tirer profit de nouvelles possibilités à l'échelle locale, et le bilan de Leader dans ce domaine est convaincant. Par conséquent, l'un des principaux enseignements de près de 30 ans d'expérience Leader est l'importance du renforcement des capacités. La possibilité pour Leader de financer le renforcement des capacités en parallèle des projets peut contribuer à créer les conditions propices à la promotion de l'innovation. Au début d'un processus Leader, les bénéficiaires ont souvent besoin de temps pour bien comprendre la pertinence et le potentiel de l'innovation. Cette tâche n'est pas des plus aisées.

Je me rappelle de mes débuts avec Leader, en 1996, où je dirigeais un GAL couvrant la région du Loch Ness, en Écosse. À l'époque, il semblait souvent plus simple de faire croire aux gens qu'un grand monstre préhistorique vivait dans les environs que de convaincre les communautés rurales des avantages que l'innovation pouvait leur apporter. Le mot «innovation» déclenchait des moues sceptiques et leur paraissait assez théorique. Ce n'était pas un mot que les communautés rurales employaient au quotidien, créant

dès lors un obstacle. Les habitants ruraux et leurs représentants ont remis en question la nécessité d'innover, car ils estimaient que se concentrer sur des nouveautés était un luxe alors qu'ils étaient confrontés à des priorités plus pressantes qui pouvaient être ciblées par les fonds européens disponibles au titre de Leader.

Faire évoluer de telles positions peut prendre du temps, mais Leader a su démontrer que des solutions gagnant-gagnant existaient en expliquant ce que signifiait l'innovation dans la pratique. Dès lors, les communautés de mon GAL ont commencé à prendre conscience qu'elles pouvaient atteindre leurs objectifs en adoptant une vision novatrice. Elles se sont adaptées et, par exemple, elles ont commencé à étudier la «modernisation» de leurs salles municipales plutôt que de simplement les «réparer». Elles se sont rapidement rendu compte que l'innovation dans Leader pouvait en réalité leur permettre d'atteindre leurs objectifs prioritaires tout en expérimentant quantité de nouvelles idées.

Une fois saisi, le concept d'innovation peut être déployé avec efficacité et offrir de véritables avantages. Ce point a pu être démontré dans toute l'Europe rurale, y compris dans les communautés de la région du Loch Ness, où l'approche Leader et l'inventivité des parties prenantes ont contribué à atteindre un vaste ensemble d'objectifs prioritaires en matière de développement local, allant de l'incitation des producteurs locaux à produire d'autres types de cultures arables au développement d'installations polyvalentes consacrées à l'offre de services ruraux.

## L'INNOVATION EN ACTION

La capacité intrinsèque de Leader à financer et à faciliter le type de renforcement des capacités rurales

présenté ci-dessus est largement reconnue comme facteur de réussite de la méthode. Frank Kelly, membre du GAL

Donegal en Irlande, souligne ce point en remarquant que «rares sont les idées de projet qui n'obtiennent pas le soutien

### DONEGAL LOCAL DEVELOPMENT (IRLANDE)

Le projet Leader innovant «Ekso Bionics Exoskeleton» permet la rééducation des patients ayant subi un traumatisme de la colonne vertébrale, un AVC ou des lésions cérébrales. L'exosquelette spécialisé peut être envoyé n'importe où, permettant aux patients souffrant de lésions ou de maladies neurologiques de faire leur rééducation sans devoir quitter leur communauté rurale.

Il n'a fallu que trois mois au projet pour fonctionner à plein rendement (30 séances par semaine) et il est aujourd'hui financièrement autonome. Le soutien de Leader a permis au projet bénéficiaire d'embaucher deux personnes à plein temps et quatre autres emplois ont été créés pour des sous-traitants.

Frank Kelly de Donegal Local Development explique: «Les projets dans le domaine de la santé ne sont généralement pas éligibles, mais, en collaboration avec l'ONG candidate, la No Barriers Foundation, nous sommes parvenus à mettre en avant les caractéristiques innovantes du projet. Cela nous a permis de confirmer que le projet ne visait pas à fournir des soins de santé traditionnels et que c'était un service rural essentiel pour un grand nombre de personnes. Il pouvait donc s'inscrire parfaitement dans nos objectifs d'inclusion sociale au titre de la stratégie Leader, couvrant des services élémentaires, et sa réussite démontre ce qu'il est possible de réaliser lorsque Leader donne une chance à l'esprit d'entreprise.»

[https://enrd.ec.europa.eu/projects-practice/purchase-exoskeleton-bionic-rehabilitation-suit\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/projects-practice/purchase-exoskeleton-bionic-rehabilitation-suit_en)





de Leader ici, car Leader nous laisse suffisamment de temps pour travailler directement avec les candidats afin de favoriser l'innovation rurale et concevoir des projets éligibles».

Selon Frank Kelly, l'assistance technique en matière d'animation fournie par le biais de Leader offre la souplesse

nécessaire pour produire des projets plus innovants que ce que d'autres outils de développement rural permettent. «L'approche pratique de Leader nous donne du temps pour lancer de nouveaux types de projets pertinents qui, autrement, n'auraient pas pu voir le jour aussi rapidement. À titre d'exemple, l'un de nos projets consiste à fournir des

services élémentaires de rééducation physique à des personnes vivant en zone rurale. Le projet Ekso Bionics Exoskeleton est très innovant, car c'est la première fois qu'un équipement technologique aussi sophistiqué est mis à disposition dans notre territoire Leader» (voir encadré page 30).

## INNOVATION STRATÉGIQUE

L'innovation dans le contexte de Leader peut être encouragée et soutenue à deux niveaux: individuellement, car les projets sont soutenus par le GAL et au niveau stratégique général du GAL, et collectivement, car ils peuvent se renforcer mutuellement. Donegal est parvenu à encourager l'innovation rurale à l'échelle du projet grâce à l'engagement formel ancré dans la stratégie de développement de ce territoire Leader, à savoir inspirer des perspectives nouvelles. L'ancrage de ces intentions stratégiques dans la documentation officielle du territoire constitue un facteur important pouvant renforcer la capacité de Leader à catalyser l'innovation à l'échelle du projet et du territoire.

Le GAL français Pays de Verdun (voir encadré sur cette page) illustre précisément ce que l'innovation stratégique à l'échelle d'un territoire Leader signifie. Dans cet exemple, une initiative dans le domaine numérique a été mise en œuvre afin de combler les lacunes en compétences numériques et d'améliorer les infrastructures associées. Lorraine Caillas, membre de ce GAL, nous explique leur démarche: «Notre plan d'action Leader est structuré de manière à permettre la création de projets innovants. Nous avons décidé de nous appuyer sur les technologies numériques pour le développement économique et social afin d'attirer de nouveaux résidents. Les zones rurales peuvent offrir une meilleure qualité de vie que les grandes zones urbaines, à condition d'être reliées aux infrastructures. L'absence de haut débit dans certaines zones empêche le développement territorial.»



© MeuseTech

### GAL PAYS DE VERDUN (FRANCE)

L'un des principaux objectifs du GAL français Pays de Verdun est d'améliorer les compétences numériques de la population locale grâce à une stratégie inclusive qui augmente les perspectives d'emploi dans l'agriculture, le tourisme et d'autres secteurs d'activité ruraux. Des sites de commerce électronique pour les agriculteurs, les touristes et d'autres entreprises locales sont aujourd'hui en ligne. Ils aident les visiteurs à profiter des ressources culturelles du territoire du GAL, augmentent la visibilité des commerces ruraux et offrent des outils modernes pour coordonner les circuits courts. Le projet, qui œuvre à réduire les pressions du dépeuplement, cible en particulier les jeunes et a déployé une unité de formation mobile en vue de développer les compétences numériques de la population dans toutes les zones reculées du territoire Leader.

Ce projet est innovant parce qu'il répond au problème de la «fracture numérique» selon un angle territorial, mais aussi parce que l'approche territoriale du GAL vis-à-vis de l'inclusion numérique est inédite. Le projet a également été soutenu pour son action de mise en réseau de différents experts dans une communauté dans le but de recenser les défis et opportunités en matière de développement numérique. Le processus de transmission de connaissances du projet a permis d'impulser des synergies et a entraîné l'aménagement de tiers lieux tels que des laboratoires de fabrication numérique («Fab Labs») ou des espaces de coworking. Ensemble, ils stimulent l'esprit d'entreprise numérique de la population locale et peuvent contribuer à inciter des entreprises à transférer leurs locaux dans des zones rurales.

[https://enrd.ec.europa.eu/publications/leader-example-2020-goal-digital-territory-france\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/publications/leader-example-2020-goal-digital-territory-france_fr)

Les carences en infrastructures ou en compétences continuent de freiner l'innovation dans l'Europe rurale, mais des projets tels que l'initiative numérique du GAL Pays de Verdun mettent en exergue ce que Leader

peut permettre de réaliser. Le projet démontre également que Leader peut s'avérer particulièrement utile en tant que complément novateur dans le budget d'infrastructures plus grandes. Il est possible, par exemple, de coordonner

les stratégies Leader avec d'autres programmes opérationnels relevant des Fonds ESI afin de promouvoir et d'optimiser l'utilisation des infrastructures ou l'adoption de mesures en faveur de l'esprit d'entreprise.

## GOVERNANCE RURALE

Leader a enregistré certains de ses meilleurs résultats dans le domaine de la formation professionnelle, en particulier lorsque les formations étaient dirigées et personnalisées à l'échelle locale. Au-delà des compétences professionnelles comme le savoir-faire numérique, Leader encourage le développement d'autres types de qualifications utiles. Notamment, l'expertise en matière de gouvernance rurale. Si l'on compare le niveau de gouvernance rurale d'un territoire avant et après l'application de l'approche Leader, on constate souvent une différence. Le modèle innovant de Leader a réussi à instaurer (et, dans de nombreux cas, uniformiser) des processus décisionnels basés sur le partenariat et la participation des parties prenantes, ainsi que des processus de planification stratégique localisés, dans des zones rurales situées sur tout le continent et au-delà.

Plusieurs pays voisins de l'Union européenne ainsi que d'Asie, d'Afrique et des Amériques ont reconnu et adopté les avantages de l'introduction d'innovations stratégiques semblables à celles permises par Leader. De telles innovations sont utilisées à de multiples fins, qui ont toutes été, un jour, nouvelles et donc innovantes dans leur propre contexte. À titre d'exemple notable, un processus de développement local a été engagé en Turquie, où des GAL naissent dans différentes régions du pays, avec le soutien du programme de préadhésion IPARD financé par l'Union (voir encadré sur cette page). 25 groupes d'action locale avaient été créés en Turquie au titre d'IPARD et le pays en compte aujourd'hui 55. Et ce n'est que le début.

Leader renvoie souvent une image positive, ce qui peut lui permettre de susciter l'intérêt, l'engagement et les

contributions de la population. Peu d'autres actions à l'échelle de l'Union attirent autant d'initiatives bénévoles de la part des citoyens que Leader. Grâce à cette caractéristique innovante, Leader exploite un capital humain considérable et reste une réussite salubre pour l'Europe rurale.

Leader fait probablement plus participer la population rurale au développement rural que n'importe quel autre catalyseur politique. Son approche innovante, ascendante et sous forme de partenariat peut réunir des personnes qualifiées qui, ensemble, produisent de nouvelles idées grâce à des synergies.



© Unsplash

### UNE EXPÉRIENCE INSPIRÉE DE LEADER EN TURQUIE

Quand l'approche Leader a commencé à être appliquée en Turquie, il y a une dizaine d'années, l'idée que des acteurs du secteur public, du secteur privé et des ONG à l'échelle locale se réunissent pour discuter et prendre des décisions sur le développement de leur territoire était presque inconcevable. IPARD a soutenu de nouvelles approches ainsi que la consultation et la mobilisation des acteurs en proposant des formations et des animations aux 25 premiers groupes d'action locale. D'autres groupes ont ensuite été créés et ont établi leurs propres stratégies de développement local. Les possibilités de financement de l'Union permettent à ces GAL de mettre en œuvre leurs stratégies, de proposer des formations et des animations, et de soutenir de petits projets collectifs afin de dynamiser la vie de la communauté, de stimuler la diversification et le tourisme rural, de promouvoir la protection de l'environnement et d'offrir des produits agricoles de meilleure qualité.

Dans le contexte turc, l'application locale de Leader est une approche de gouvernance rurale très innovante qui aide les communautés à prendre des décisions conjointes sur le développement territorial et les priorités de financement.

- [https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/international-cooperation/enlargement/pre-accession-assistance/ipard-initiatives\\_fr](https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/farming/international-cooperation/enlargement/pre-accession-assistance/ipard-initiatives_fr)
- <https://ipard.tarim.gov.tr/Default-en>

## IDÉES NOUVELLES

Les idées nouvelles sont très prisées à la campagne, comme le souligne Jirí Krist, président du réseau national tchèque des GAL et directeur du GAL Opavsko. «Nous sommes un mouvement jeune et, en tant que tel, nous sommes amateurs d'idées fraîches. Nous vivons à une époque où les vieilles méthodes ne fonctionnent plus, où l'innovation n'est pas un choix mais une nécessité. De nombreuses idées naissent du travail en réseau avec d'autres GAL nationaux et internationaux.»

La coopération au sein du GAL Opavsko a mené à une idée innovante pour financer l'action pour le climat. Elle est mise en œuvre au moyen d'un mécanisme de crédit piloté par le GAL pour financer des investissements dans l'efficacité énergétique et ces investissements sont alimentés par des fonds européens et nationaux ainsi que par des prêts de citoyens (voir encadré sur cette page).

L'association d'un microcrédit à des microsubventions représente une importante possibilité d'innovation pour Leader, car cela pourrait transformer et stimuler le potentiel de la méthode

pour l'avenir. En contribuant à combler les lacunes subsistant dans l'octroi de microcrédits, les GAL pourraient expérimenter de nouvelles idées de microfinancement pour renforcer leurs



### GAL OPAVSKO (RÉPUBLIQUE TCHÈQUE)

Ce GAL a essayé un modèle financier unique pour promouvoir les investissements à faible intensité de carbone, associant des subventions d'aide à l'acquisition de chaudières électriques (subventions «chaudière»), financées à partir de fonds européens, à des prêts «chaudière» issus de sources nationales.

Les sommes des prêts remboursés par les citoyens reviennent aux communes, qui peuvent les réinvestir dans d'autres projets visant à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> ou à faire des économies d'énergie. Cette innovation Leader a contribué à réduire les émissions de CO<sub>2</sub> et a augmenté la part de sources de chaleur et d'électricité propres utilisée sur ce territoire. Elle a également permis aux communes, aux entreprises et aux citoyens de réaliser d'importantes économies financières et a créé des emplois qualifiés dans la région.

Le projet est mis en œuvre dans 17 des 52 communes se trouvant sur le territoire du GAL et le GAL mesure la qualité de l'air en collaboration avec le principal fournisseur d'électricité du pays pour évaluer l'incidence du projet.

[http://www.masopavsko.cz/dotacni-podpory/kotlikove-dotace/?ftresult\\_menu=dotace](http://www.masopavsko.cz/dotacni-podpory/kotlikove-dotace/?ftresult_menu=dotace)



budgets et rendre les placements plus accessibles et abordables pour l'Europe rurale. Les services ruraux et l'entrepreneuriat pourraient être

les grands bénéficiaires d'une telle innovation qui dévie la finance de ses objectifs traditionnels au profit du développement local. À ce sujet, le site

internet de la Commission européenne sur les instruments financiers ([www.fi-compass.eu](http://www.fi-compass.eu)) contient des conseils utiles sur l'utilisation des microfinancements.

## DES ÉVALUATIONS POUR INNOVER

Leader contribue à instaurer des façons innovantes de mesurer les répercussions des activités de développement local.

En Suède, l'université de Halmstad et l'université de Göteborg ont mis au point l'«Effektbarometer» (impactomètre) Leader en 2018, grâce à un financement du Conseil de l'agriculture suédois. Les créateurs de l'Effektbarometer ont défini des critères d'évaluation des répercussions au moyen d'une étude portant sur 70 projets Leader

en Suède et d'autres projets financés par l'Union européenne. Cinq GAL suédois utilisent désormais l'Effektbarometer pour aider des porteurs de projet sélectionnés à prévoir des répercussions plus fortes et à plus long terme, intégrant une phase de «réflexion sur les répercussions» dans les futurs projets Leader dès le début de leur création.

En Finlande, le GAL Liiveri a créé un modèle de surveillance et d'évaluation basé sur trois «couches»: les éléments

à surveiller de façon constante (quotidiennement à annuellement), les éléments à évaluer une fois pendant la période de programmation et les éléments à évaluer pour des projets spécifiques. Ils ont recueilli des données quantitatives et qualitatives sur les répercussions de la stratégie de développement local et mis au point un modèle pour présenter efficacement les résultats à différents publics. Leur approche est unique en Finlande.

## PERSPECTIVES

La présente revue sur les résultats atteints par Leader dans la promotion de l'innovation rurale a permis de montrer que les innovations Leader se manifestaient sous de nombreuses formes différentes. Elles peuvent être exploitées par les GAL pour une pluralité d'activités de développement rural couvrant aussi bien l'action pour le climat, que le renforcement des capacités, le développement économique et territorial, l'emploi, les services, le microfinancement et bien d'autres domaines encore.

La capacité avérée de Leader à stimuler l'innovation lui confère des fondations solides pour aider l'Europe rurale à évoluer et veiller à ce que «nul ne soit laissé pour compte» dans les campagnes d'Europe, conformément aux objectifs du pacte vert, à savoir transformer l'économie et la société européenne pour les placer sur une trajectoire plus durable <sup>(1)</sup>.



© MeuseTech

<sup>(1)</sup> «Le pacte vert pour l'Europe», communication de la Commission européenne, COM(2019) 640 final, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=COM%3A2019%3A640%3AFIN>



## 7. Coopération

© GAL Tygiel Doliny Bugu

Depuis les prémices de Leader en 1991, environ 2 500 projets de coopération transnationale ont été développés par des groupes d'action locale dans l'UE et ce décompte ne cesse de grimper <sup>(1)</sup>. Pareil chiffre n'est pas le simple fait du hasard, d'opportunités financières ou d'une obligation de collaborer. La coopération doit sa réussite à ce qu'elle représente, car ensemble, nous pouvons aller plus loin. Le présent article se penche sur certains des ingrédients nécessaires à la réussite de la coopération Leader.

---

### LA COOPÉRATION DANS LE CADRE DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

---

### PERSPECTIVES ET DÉFIS AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

---

### FACILITATION DE LA COOPÉRATION

---

#### PAR DOROTHÉE DUGUET ET PETER TOTH

Dorothee est consultante en développement rural, coopération et évaluation et vit en France. Elle a acquis son expérience Leader en travaillant pour le réseau rural français, FARNET et le REDR.

Peter est analyste des politiques Leader au REDR. Il s'investit dans le développement rural et l'approche Leader depuis 2007, date à laquelle il travaillait au ministère de l'agriculture et du développement rural de Hongrie. Son expérience professionnelle comprend la planification et le soutien de campagnes de sensibilisation environnementales et la planification, l'analyse, la mise en œuvre et la communication de politiques de développement rural.

---

<sup>(1)</sup> À ce jour, 110 projets de coopération transnationale ont été déclarés pour la période de programmation actuelle. La période de programmation 2007-2013 en a recensé 1 512, ils étaient près de 400 entre 2000 et 2006 (Leader+) et 600 entre 1994 et 1999 (Leader II). Pour connaître les données concernant la période 2014-2020, consultez le document suivant: [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/summary\\_approved\\_tnc\\_projects\\_in\\_the\\_eu.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/summary_approved_tnc_projects_in_the_eu.pdf)

## INTRODUCTION

À son lancement, Leader, qui avait été lancé en tant que programme d'initiative communautaire, n'appuyait que la mise en œuvre d'actions locales menées «à l'intérieur» de zones rurales locales. La coopération «entre» les zones ne faisait à l'époque pas partie des lignes directrices européennes. Néanmoins, une partie des 217 GAL pionniers et leur personnel ont ressenti le besoin d'améliorer l'aide au développement dans leur zone, de s'ouvrir aux autres territoires et de regarder au-delà de leur secteur d'intervention local pour trouver de nouvelles réponses aux questions qui se posaient dans leur zone locale. Ils ont compris qu'en travaillant avec des praticiens d'autres zones, ils pourraient ériger ensemble des stratégies de développement local plus efficaces.

Dans le cadre des activités de coopération de Leader I, plus de 300 partenariats transnationaux ont été constitués. Ces premières initiatives volontaires, répondant aux besoins exprimés sur le terrain, ont donné naissance à un concept formel de projets de coopération en tant que mesure spécifique relevant de Leader II (1994-1999) et dotée d'un budget spécifique. L'existence même du principe de coopération dans Leader est donc le résultat direct d'une approche ascendante tangible... Une véritable mise en abyme façon Leader!

Aujourd'hui, l'éventail des possibilités de coopération s'est élargi à la fois d'un point de vue géographique et au niveau des types de projets pouvant être mis en œuvre.

Le cadre législatif européen prévoit actuellement, sauf disposition contraire de l'autorité de gestion d'un État membre, que la coopération au titre de Leader peut concerner des partenariats réunissant au moins un GAL et une ou plusieurs zones rurales et/ou urbaines situées dans le même État membre (coopération interterritoriale), dans un autre État membre, ou même dans des zones rurales en dehors des frontières de l'Union (coopération transnationale).

La coopération au titre de Leader peut prendre différentes formes. Il peut s'agir d'un simple voyage d'étude dans le cadre duquel les acteurs d'une zone se rendent dans une autre zone, ou, dans une plus vaste mesure, d'un échange d'expériences entraînant des investissements tangibles et des actions conjointes. La coopération peut viser à instaurer de nouvelles approches pour répondre à des défis locaux dans les territoires des GAL partenaires. Mais ce qui rend la coopération au titre de Leader différente des autres types de projets de jumelage ou du travail en réseau (même dans Leader) est le fait que «le projet de coopération doit être une activité concrète associée à des éléments livrables ou résultats clairement déterminés qui produisent des avantages pour les territoires concernés»<sup>(2)</sup>.

Dans la pratique, cela signifie plusieurs choses essentielles.

## LA COOPÉRATION DANS LE CADRE DE LA STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT LOCAL

Premièrement, la coopération est un outil destiné aux GAL pour que leur stratégie de développement local porte ses fruits. L'idée est de se servir de la coopération pour mener des actions en lien avec le reste des interventions Leader, mais de s'en servir comme d'un atout; ce doit être un outil qui renforce et complète la stratégie de développement local.

Le choix du thème des actions de coopération est donc essentiel pour garantir l'existence d'un lien fort entre les activités de coopération et le reste des actions locales, et pour que les résultats soient clairement visibles dans les territoires concernés. Par exemple, le GAL français Pays de Guéret a recours à un projet de coopération Leader pour atteindre les objectifs de sa stratégie locale en établissant des espaces de coworking, afin d'attirer et d'accueillir dans la région de nouvelles personnes susceptibles de favoriser le changement

(voir encadré de cette page). La coopération offre la possibilité d'apprendre

des autres et de profiter d'un partage d'expériences.



### PROJET «COLABORA» – GAL PAYS DE GUÉRET (FRANCE)

La stratégie de développement local du GAL Pays de Guéret, dans le centre de la France, est axée sur le maintien de la population active et l'accueil de nouveaux entrepreneurs sur le territoire. En accord avec cet objectif, le GAL fait appel à la coopération transnationale pour établir et gérer des espaces de coworking en zone rurale.

Le projet de coopération Leader «CoLabora» réunit des partenaires de six pays différents: le GAL Pays de Guéret (France), le Craioibhin Community Enterprise Centre (Irlande), le Vale of Glamorgan Council (Royaume-Uni), le GAL Leipziger Muldenland (Allemagne) et les GAL Zied Zeme et Pieriga Partnership (Lettonie).

Le projet inclut des visites d'étude dans des espaces de coworking situés dans les pays partenaires ainsi que d'autres réunions formelles. Les partenaires du projet cherchent à comprendre les avantages économiques des espaces de coworking pour les zones rurales, ainsi que les difficultés pratiques en lien avec l'établissement et le maintien de ce type d'espaces.

<https://www.agglo-grandgueret.fr/actualites/colabora-les-espaces-decoworking-en-zone-rurale-au-coeur-dun-projet-de-cooperation>

(2) DG Agriculture et développement rural (2017), «Guide de mise en œuvre des activités de coopération Leader dans les programmes de développement rural 2014-2020», version préliminaire datée du 11.10.2013 – dernière mise à jour: 27.4.2017, p. 9, [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader-cooperation-guide\\_fr\\_update-april-2017.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader-cooperation-guide_fr_update-april-2017.pdf)

## PERSPECTIVES ET DÉFIS AU-DELÀ DES FRONTIÈRES

Un second élément important de la coopération au titre de Leader est l'incidence réelle qu'ont les projets de coopération, car ils développent des actions tangibles à deux niveaux complémentaires: entre tous les partenaires des différents GAL (actions conjointes) et à l'échelle locale dans le territoire de chaque GAL partenaire. Ces actions locales peuvent être financées avec le budget d'un projet de coopération conjoint ou au titre du budget dédié à la stratégie locale, selon ce que décident les GAL. Cette approche à deux niveaux ancre le projet à l'échelle locale et rend les répercussions de la coopération plus visibles et concrètes.

Dans le projet de coopération «Slow Trips» (voir encadré sur cette page), 14 partenaires originaires de sept États membres différents travaillent ensemble sur la définition et l'élaboration du concept de *slow tourism* en tant que solution alternative au tourisme de masse traditionnel. En parallèle, chacun de ces partenaires travaille avec les

### PROJET «SLOW TRIPS» – GAL ZEITKULTUR KERNLAND (AUTRICHE)

Quatorze GAL originaires d'Autriche, du Luxembourg, de Suède, d'Allemagne, d'Italie, de Roumanie et de Lituanie ont uni leurs forces pour mettre au point «Slow Trips», sous la coordination du GAL autrichien Zeitkultur Oststeirisches Kernland. Le projet, lancé en janvier 2019, s'appuie sur les résultats d'un projet Leader intitulé «CultTrips» mis en œuvre par le GAL luxembourgeois Atert-Wark lors de la précédente période de programmation.

«Slow Trips» propose du tourisme «participatif»: les visiteurs découvrent et vivent le quotidien de la population locale à travers de vraies rencontres qui enrichissent à la fois les visiteurs et les hôtes locaux. Cette forme de tourisme durable offre une valeur ajoutée aux ressources naturelles et au patrimoine culturel du territoire tout en créant de nouveaux débouchés pour les économies locales. Les entreprises touristiques et agricoles locales peuvent ainsi diversifier leurs activités pour répondre à la demande croissante pour ce type de tourisme.

La coopération a permis aux partenaires du projet de donner une définition commune au concept de *slow tourism*, ou «tourisme lent», et chacun d'entre eux a recensé les lieux adéquats et les parties prenantes pertinentes dans leur territoire. Les partenaires du projet travaillent sur la création d'un site internet pour améliorer la mise en valeur conjointe de leur offre touristique.

- <http://zeitkultur.at>
- [https://enrd.ec.europa.eu/publications/rural-connections-magazine-springsummer-2019-edition\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/publications/rural-connections-magazine-springsummer-2019-edition_fr)



© GAL Zeitkultur Oststeirisches Kernland, Christian Strassegger

parties prenantes de son propre territoire en vue de bâtir une compréhension commune du concept de *slow trips* et d'encourager les entreprises locales à diversifier leur offre touristique, en accord avec cette approche.

Pour Wolfgang Berger, directeur du GAL autrichien Zeitkultur Kernland, la transition vers le *slow tourism* est paneuropéenne. «Les limites et les valeurs clés de cette forme de tourisme ne peuvent dès lors être déterminées que de façon collective. C'est pour cette raison que «Slow Trips» a été conçu en tant que projet de coopération transnationale (CTN). L'adoption de l'approche de CTN est le meilleur moyen de comprendre les perspectives et défis communs ainsi que les solutions diverses et spécifiques qui sont trouvées. La diversité offre une véritable valeur ajoutée.»

La coopération permet de développer des perspectives, comme nous l'avons vu dans les exemples ci-dessus, mais elle peut également s'avérer très utile pour relever des défis qui dépassent les frontières nationales. Des GAL de Pologne et de Lituanie ont uni leurs forces pour former de jeunes leaders locaux dans leurs communautés rurales respectives (voir encadré sur cette page), confrontées à des difficultés socioéconomiques similaires: une population locale à faible densité, une importante émigration des jeunes et un besoin d'intégration sociale.

«Nous voulions que les jeunes voient les besoins et les ressources de leur environnement le plus proche et trouvent des solutions aux problèmes locaux en s'appuyant sur ces ressources», explique Agnieszka Wojtkowska, directrice du GAL polonais Tygiel Doliny Bugu. «Nous sommes convaincus que le développement local et les transformations sociales dépendent de facteurs humains, en l'occurrence, de la communauté, de la population et des dirigeants locaux. Nous avons réussi à préparer de tels dirigeants pour leur communauté.»



© GAL Tygiel Doliny Bugu

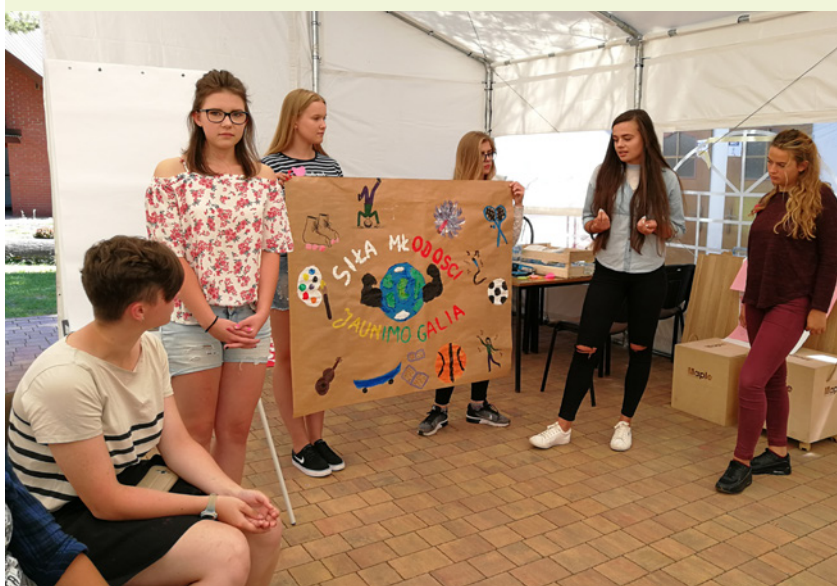
### PROJET «YOUNG LOCAL LEADERS» (POLOGNE – LITUANIE)

Ce projet de coopération Leader est le fruit d'un partenariat entre deux GAL polonais (Tygiel Doliny Bugu et Let's Together) et le GAL lituanien Nemunas.

Chaque partenaire du projet a sélectionné dix jeunes de la zone locale aspirant à devenir de «jeunes dirigeants locaux» et soucieux d'aider leurs communautés rurales à renforcer l'inclusion sociale et les liens communautaires. Le projet a employé la méthode d'organisation locale pour préparer les jeunes dirigeants locaux à (re)créer des liens sociaux de proximité fondés sur un sentiment d'identité, en mettant à profit le potentiel des traditions, des coutumes et de l'histoire de la région pour renforcer le tissu social des petites communautés rurales.

Trois camps ont été organisés entre 2018 et 2019. Les activités organisées comprenaient des ateliers, des activités de formation et des jeux, et elles ont abouti à la remise en état et à l'amélioration du foyer communal et des espaces aux alentours des trois zones partenaires. Le projet a également mobilisé les autorités locales, des institutions et des entrepreneurs locaux, qui ont partagé leurs connaissances et des informations sur l'entrepreneuriat (chez les jeunes).

- <http://www.tygiel dolinybugu.pl>
- <https://vvgnemunas.lt>



© GAL Tygiel Doliny Bugu



## FACILITATION DE LA COOPÉRATION

La coopération au titre de Leader constitue un outil dynamique et relativement simple pour élargir une stratégie de développement local, transmettre des connaissances, permettre un renforcement des capacités et une action conjointe au niveau individuel et collectif, et valoriser les zones rurales.

De la coopération naît l'innovation: la confrontation des pratiques et des méthodes de travail requiert de chaque partenaire qu'il fasse preuve de créativité dans sa réflexion, ce qui permet d'expérimenter de nouvelles approches et de s'ouvrir à d'autres perspectives.

La coopération est aussi un outil d'évaluation «douce». En collaborant avec autrui, les acteurs locaux peuvent prendre du recul sur leur travail quotidien

et voir leurs activités différemment. Ce n'est pas tout, les échanges et les visites leur permettent d'obtenir le point de vue d'autres GAL sur leur travail.

Le cadre administratif pour la coopération demeure néanmoins complexe. Le premier obstacle pratique étant la langue. Dans la plupart des projets de coopération, les partenaires choisissent une langue de travail commune dans laquelle ils rédigent tous les documents pertinents. La possibilité de présenter une demande de financement au titre de la coopération dans cette langue commune, lorsque le processus de sélection est extérieur au GAL, faciliterait la tâche.

Les GAL des différents États membres sont actuellement soumis à différentes règles et différents calendriers pour la mise en œuvre des projets de

coopération. Plusieurs propositions ont été avancées sur la façon de gérer cet aspect à l'avenir, y compris en introduisant une liste commune de critères de sélection, des calendriers partagés pour les autorités de gestion qui lancent des appels à projets de coopération, et même l'idée de gérer ce type de projets directement à l'échelle de l'Union européenne. Dans ses propositions législatives pour la période de programmation 2021-2027, la Commission européenne a proposé qu'à l'avenir les GAL sélectionneront eux-mêmes les projets de coopération, une tâche qui peut actuellement être également confiée aux autorités de gestion.

Le REDR – en collaboration avec les autorités de gestion des États membres, les réseaux ruraux nationaux et les



groupes d'action locale – a mis au point un ensemble d'outils destinés à aider les GAL à favoriser la coopération transnationale dans l'Union européenne.

Au lancement de la coopération transnationale au titre de Leader, des budgets d'assistance technique avaient été affectés à l'échelle de l'UE. Ils permettaient de couvrir jusqu'à la totalité des coûts assumés par les GAL pour les réunions organisées avec leurs partenaires transnationaux potentiels, à condition que les GAL aient déjà défini des actions tangibles et des objectifs communs et réalisables. Ce système s'est avéré hautement incitatif et de nombreuses autorités de gestion ont intégré ce mécanisme pendant la dernière période de programmation.

Dans le contexte de la période de programmation actuelle, une aide technique préparatoire pour les projets de coopération interterritoriale et transnationale est proposée aux groupes d'action locale pouvant démontrer qu'ils œuvrent en faveur de la mise en œuvre d'un projet concret <sup>(3)</sup>.

Un aspect commun à tous les projets de coopération est l'enthousiasme de toutes les parties concernées! Au-delà de ses nombreux avantages, la coopération peut apporter une véritable bouffée d'air frais. Une fois que vous avez participé à un projet de coopération, vous avez immédiatement envie de retenter l'expérience, tant elle vous a apporté sur le plan personnel et pour votre territoire.



© Union européenne, 2013

#### OUTILS D'ASSISTANCE DU REDR

La **page de coopération Leader** ([https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-cooperation\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/leader-cooperation_fr)) sur le site internet du REDR inclut:

- Le paysage de la coopération Leader – Présentation des règles de coopération Leader dans 61 pays et régions de l'UE («Documents utiles»)
- Les fiches sur la coopération Leader
- Le document de synthèse du REDR sur les projets de coopération transnationale Leader
- Le guide de mise en œuvre de la DG AGRI des activités de coopération Leader dans les programmes de développement rural 2014-2020 (dans 22 langues de l'UE)
- Les propositions du groupe de travail mené par les praticiens sur la coopération Leader
- Des modèles de documents utiles pour les projets de coopération transnationale

Recherchez votre partenaire de coopération à l'aide de l'outil de **recherche de partenaires CLLD**: [https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/clld-partner-search/\\_FR\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/clld-partner-search/_FR_fr) et la **base de données des GAL du REDR**: [https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/leader-clld/lag-database_fr)

<sup>(3)</sup> DG Agriculture et développement rural (2017), «Guide de mise en œuvre des activités de coopération Leader dans les programmes de développement rural 2014-2020», version préliminaire datée du 11.10.2013 – dernière mise à jour: 27.4.2017, p. 9, [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader-cooperation-guide\\_fr\\_update\\_april-2017.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/leader-cooperation-guide_fr_update_april-2017.pdf)

# PUBLICATIONS DU REDR SUR LEADER

Édition 2019 des  
Rural Inspiration Awards



Faits marquants  
de l'événement «networkX»



Mise en réseau  
des zones rurales en action



# PUBLICATIONS DU REDR

**Nos publications vous tiennent informé des dernières nouvelles, des points de vue et des évolutions du développement rural en Europe.**

Chaque publication du REDR paraît deux fois par an et est disponible sur papier et sous forme électronique dans six langues de l'UE (allemand, anglais, espagnol, français, italien et polonais): [https://enrd.ec.europa.eu/publications/search\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/publications/search_fr)

## Revue rurale de l'UE

La principale publication thématique du REDR.

## Brochure de projets Feader

Une sélection de projets financés par le Feader sur un thème spécifique du développement rural.

## Connexions rurales

Le magazine du REDR présentant les mises à jour des politiques et les points de vue des parties prenantes du développement rural en Europe.

## Lettre d'information du REDR

Toute l'actualité du développement rural en Europe, livrée directement dans votre boîte aux lettres une fois par mois! Inscrivez-vous à la lettre d'information: [https://enrd.ec.europa.eu/news-events/enrd-newsletter\\_fr](https://enrd.ec.europa.eu/news-events/enrd-newsletter_fr)

## Comment trouver des informations sur l'Union européenne?

### En ligne

- Des informations sur l'Union européenne sont disponibles, dans toutes les langues officielles de l'UE, sur le site internet Europa à l'adresse [https://europa.eu/european-union/index\\_fr](https://europa.eu/european-union/index_fr)

### Publications de l'Union européenne

- Vous pouvez télécharger ou commander des publications gratuites et payantes à l'adresse <https://op.europa.eu/fr/publications>. Vous pouvez obtenir plusieurs exemplaires de publications gratuites en contactant Europe Direct ou votre centre d'information local ([https://europa.eu/european-union/contact\\_fr](https://europa.eu/european-union/contact_fr)).

# Le REDR en ligne



Visitez le site web du REDR

 <https://enrd.ec.europa.eu>

Abonnez-vous à la lettre d'information du REDR

 [https://enrd.ec.europa.eu/news-events/enrd-newsletter\\_en](https://enrd.ec.europa.eu/news-events/enrd-newsletter_en)

Suivez le REDR sur les réseaux sociaux

 [www.facebook.com/ENRDGP](http://www.facebook.com/ENRDGP)

 [www.twitter.com/ENRD\\_CP](http://www.twitter.com/ENRD_CP)

 [www.linkedin.com/company/enrd-contact-point](http://www.linkedin.com/company/enrd-contact-point)

 [www.youtube.com/user/EURural](http://www.youtube.com/user/EURural)

 [www.instagram.com/enrdcp](http://www.instagram.com/enrdcp)

Point de contact REDR  
Rue de la Loi 38 (bte 4)  
1040 Bruxelles  
BELGIQUE  
Tél. +32 28013800  
[info@enrd.eu](mailto:info@enrd.eu)



Office des publications  
de l'Union européenne

<https://enrd.ec.europa.eu>



European Network for  
Rural Development